

CENTRO INTERNACIONAL DE FORMACIÓN DE LA OIT

**INFORME  
DE EJECUCIÓN 2022-23**





# ÍNDICE

<b>PRÓLOGO</b> . . . . .	<b>2</b>
<b>NUESTRO DESEMPEÑO DE UN VISTAZO.</b> . . . . .	<b>3</b>
<b>1. ACERCA DEL CENTRO.</b> . . . . .	<b>7</b>
<b>2. ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD</b> . . . . .	<b>8</b>
<b>3. CARTERA DE SERVICIOS</b> . . . . .	<b>10</b>
<b>4. ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN</b> . . . . .	<b>13</b>
<b>5. ALCANCE</b> . . . . .	<b>16</b>
Actividades de formación . . . . .	16
Otros servicios de desarrollo de capacidades . . . . .	27
Apoyo para el desarrollo de productos. . . . .	28
Conferencias y eventos de diálogo. . . . .	28
Servicios de asesoramiento . . . . .	29
Campañas de comunicación y promoción . . . . .	32
<b>6. CAMBIO POSITIVO</b> . . . . .	<b>33</b>
Individuos . . . . .	36
Organizaciones. . . . .	40
Sistemas. . . . .	43
<b>7. SITUACIÓN FINANCIERA</b> . . . . .	<b>49</b>
Contribuciones netas . . . . .	49
Gastos . . . . .	52
<b>8. ALIANZAS</b> . . . . .	<b>56</b>
<b>9. GOBERNANZA</b> . . . . .	<b>60</b>
Supervisión . . . . .	60
Gestión de riesgos . . . . .	61
<b>10. SERVICIOS CORPORATIVOS.</b> . . . . .	<b>62</b>
Servicios financieros. . . . .	62
Servicios de Recursos Humanos . . . . .	64
Servicios de tecnología de la información y las comunicaciones . . . . .	66
Instalaciones y servicios internos . . . . .	68
<b>11. EJES ESTRATÉGICOS TRANSVERSALES</b> . . . . .	<b>69</b>
<b>12. TURIN SCHOOL OF DEVELOPMENT (ESCUELA DE DESARROLLO DE TURÍN)</b> . . . . .	<b>73</b>
<b>ANEXOS</b> . . . . .	<b>79</b>

# PRÓLOGO

Este informe resume la labor llevada a cabo por el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (el Centro) durante el bienio 2022-23, en el punto medio del ciclo estratégico 2022-2025.

El bienio de 2022-23 ha sido un período de transición para el Centro, impulsado por una nueva estrategia de competitividad que se basa en gran medida en la diferenciación de los servicios y la diversificación de la cartera. Durante el período sobre el que se informa, el Centro logró reconstruir paso a paso su base de actividades de formación presencial, mientras que el universo de participantes de estudiantes en línea siguió expandiéndose rápidamente. El Centro también continuó implementando soluciones digitales de aprendizaje y colaboración para sus socios institucionales.

Los resultados del bienio de 2022-23 confirman que el nuevo modelo operativo del Centro es exitoso. El Centro superó sus objetivos de desempeño bienales tanto en términos de alcance como de impacto. Cerca de medio millón de personas se beneficiaron de los servicios del Centro, entre ellas 190.000 participantes en actividades de formación; los resultados de la evaluación de la formación muestran que cuatro de cada cinco participantes demostraron haber aumentado sus conocimientos después de la formación; nueve de cada 10 antiguos participantes declararon que podían aplicar los conocimientos recién adquiridos en su entorno laboral; y el 63 por ciento de estos últimos proporcionaron ejemplos de aplicación concreta de los conocimientos. El Centro también logró generar un superávit de 5 millones de euros, lo que le permitió acumular reservas para futuras crisis, reinvertir en nuevos productos y apoyar financieramente la participación de más componentes en sus actividades. El Centro también aumentó significativamente su perfil como proveedor de soluciones innovadoras de aprendizaje y colaboración digital entre los mandantes de la OIT en todo el mundo y en todo el sistema de las Naciones Unidas.

Aprovecho esta oportunidad para agradecer al Consejo del Centro por su confianza y al personal del Centro por su arduo trabajo y compromiso para lograr resultados tan positivos.

**Christophe Perrin**

Director

Abril de 2024

# NUESTRO DESEMPEÑO DE UN VISTAZO

## DESEMPEÑO TÉCNICO

### FORMACIÓN

#### Alcance

- Durante el bienio de 2022-23, **el número de inscripciones para las actividades de formación del Centro aumentó considerablemente**, debido a la demanda de actividades de aprendizaje en línea, pero también a la recuperación de los cursos de formación presenciales. En comparación con el bienio de 2020-21, el número total de alumnos aumentó un 28 por ciento, de 137.899 a 191.252. En comparación con el bienio de 2018-2019, las cifras se *cuadruplicaron*.
- **Los mandantes de la OIT fueron los principales beneficiarios de este crecimiento.** En el bienio de 2022-23, se seleccionó un total de 45.569 participantes de la circunscripción principal de la OIT, un 18 por ciento más que en el bienio de 2021-2022 (28.769) y más del doble de la cifra de alcance registrada en el bienio de 2018-2019 (15.232).
- **El Centro llegó a estudiantes de todo el mundo.** Si bien mantuvo su sólida posición como proveedor de servicios de aprendizaje para personas de todo el mundo en desarrollo, el Centro, gracias a sus servicios de aprendizaje en línea, también logró ampliar su alcance entre los estudiantes de países de ingresos medios y altos.
- **El Centro reforzó aún más su posición como centro de aprendizaje sobre temas relacionados con el trabajo decente para el personal de la OIT y otros funcionarios de las Naciones Unidas.** En el bienio de 2022-23, el Centro registró a 4.000 estudiantes únicos.
- **El alcance del Centro entre las mujeres está en su punto más alto de todos los tiempos.** En el bienio de 2022-23, 65.531 mujeres se inscribieron en las actividades de formación del Centro, un 22 por ciento más que en el bienio 2020-21 y tres veces más que las cifras registradas antes de la COVID-19. En 2023, el Centro abordó la paridad de género (48 por ciento) en la formación presencial.

#### Prueba de un cambio positivo

- Las tasas de satisfacción de los clientes muestran que la **satisfacción general de los participantes con los servicios de aprendizaje del Centro fue alta en el bienio de 2022-23**, situándose en 4,54 en una escala del 1 al 5, donde 5 denota la excelencia del servicio.
- Las pruebas de adquisición de conocimientos que se realizan al final de cada actividad muestran **que el 84 por ciento de todos los participantes demostraron haber aumentado sus conocimientos.**
- Más de 9 de cada 10 antiguos participantes declararon que podían aplicar los conocimientos recién adquiridos en su entorno laboral y el 63 por ciento de ellos proporcionaron ejemplos concretos de aplicación de conocimientos.

## OTROS SERVICIOS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

### Alcance

- La cartera de servicios de desarrollo de capacidades no relacionados con la formación del Centro se expandió rápidamente debido a la fuerte demanda de apoyo para el desarrollo de productos digitales y asesoramiento sobre estrategias de transformación digital. El Centro también siguió forjando su reputación como diseñador de campañas de comunicación y promoción y de servicios de facilitación de eventos. En el bienio de 2022-23, el Centro ejecutó un total de **653 actividades no relacionadas con la formación, lo que representa un aumento del 9 por ciento con respecto al bienio anterior.**
  - Apoyo al desarrollo de productos: Basándose en el éxito de la labor realizada durante el bienio de 2020-21, el Centro recibió el encargo en varias ocasiones en 2022-23 de ayudar a desarrollar materiales de aprendizaje, cursos en línea y plataformas de aprendizaje en línea para las organizaciones asociadas locales. El Centro también prestó apoyo operativo y de mantenimiento para estas plataformas. En 2023, el Centro registró 24.008 inscripciones en plataformas de aprendizaje mantenidas en nombre de sus intermediarios institucionales.
  - Conferencias y eventos de diálogo: El Centro tiene una larga historia de organización de conferencias y eventos de diálogo, presenciales, en línea y en modalidades híbridas. Estos eventos registraron 11.271 participantes durante el bienio
  - Servicios de asesoramiento: El Centro prestó servicios de asesoramiento institucional, haciendo hincapié tanto en el diseño de la estrategia organizacional como en los aspectos operativos de la implementación de la estrategia, centrándose en los procesos de transformación digital, los servicios basados en datos para la toma de decisiones basada en la evidencia y la innovación del aprendizaje. El Centro también prestó una amplia gama de servicios de apoyo a la innovación, incluido el asesoramiento a los mandantes de la OIT sobre la puesta a prueba y la ampliación de soluciones innovadoras para promover la justicia social a través del trabajo decente.
  - Campañas de comunicación y promoción: Principalmente a petición de la OIT, el Centro diseñó y llevó a cabo una serie de campañas de comunicación y promoción para promover el trabajo decente y la justicia social. Más de 200.000 personas colaboraron con la OIT a través de estas dos campañas de comunicación y promoción.

### Prueba de un cambio positivo

- Un ejemplo que ilustra **los resultados del servicio de desarrollo de productos del Centro** durante el bienio de 2022-23 es la plataforma de aprendizaje BUILDPROC, desarrollada y comisariada en nombre del Banco Asiático de Desarrollo, con 270 profesionales de gestión de adquisiciones inscritos (un 40 por ciento de mujeres) de 33 países que, a finales de 2023, habían obtenido 424 credenciales de aprendizaje. **La tasa de certificación se situó en el 75 por ciento para los estudiantes del nivel 1, y en el 97,3 y el 100 por ciento, respectivamente, para los niveles 2 y 3.**
- Un ejemplo de los **servicios de asesoramiento estratégico** que el Centro prestó durante el bienio de 2022-23 es la tarea desempeñada para la Escuela de Educación y Formación Técnica y Profesional de Kenia. El Centro asesoró a la KSTVET en el **desarrollo de un nuevo plan estratégico**. Posteriormente, se forjó una asociación de aprendizaje entre el Centro y la

KSTVET para implementar los componentes básicos seleccionados del plan, incluido el apoyo al desarrollo de productos y el apoyo a la marca.

- Los resultados de los servicios de desarrollo de capacidades a nivel de sistema del Centro se pueden ver en la **campaña emblemática de comunicación y promoción** de 2023 para promover el trabajo decente en la cadena de suministro de café. **135.000 personas participaron en la campaña respondiendo a los** mensajes, volviendo a publicarlos y haciendo promesas de contribuciones. Impulsada por la campaña, se adoptaron dos declaraciones de política y diez organizaciones hicieron un total de 14 promesas. En la encuesta de final de campaña, el 56 por ciento de los encuestados dijeron que habían cambiado o tenían previsto integrar al menos un aspecto que habían aprendido de la campaña en su trabajo. **El noventa y seis por ciento de los encuestados afirmó que la campaña había sido útil para promover la SST en la cadena de suministro de café.**
- Otro ejemplo es el simposio regional de ACTRAV sobre la educación de los trabajadores y el desarrollo de capacidades para la revitalización sindical en África. El simposio regional de África de 2023 reunió a 251 participantes de diversos orígenes, incluidas organizaciones de trabajadores, instituciones de investigación y el mundo académico. El simposio facilitó **el diálogo y el intercambio de conocimientos** sobre la educación de los trabajadores en África. **Se emitió una resolución** que subrayó el papel transformador de la educación de los trabajadores, como catalizador de un cambio positivo en la fuerza laboral, los lugares de trabajo y la sociedad en general. Desde entonces, la resolución redactada durante el simposio se ha incorporado al trabajo de las distintas partes interesadas.

## DESEMPEÑO FINANCIERO

### INGRESOS

- El presupuesto bienal del Centro muestra buenos **resultados operativos**, con un superávit bienal total de 5,156 millones de euros con el nuevo modelo empresarial. Una de las principales razones de este resultado fue **un aumento global de 4,1 millones de euros (45 por ciento) en la contribución neta de los servicios de formación y no relacionados con la formación**, gracias a un **aumento del 5 por ciento en el número de acuerdos de financiación** firmados con socios de desarrollo tanto tradicionales como nuevos. Durante el período sobre el que se informa, el Centro también **reforzó** significativamente sus **capacidades internas de análisis de marketing** con la contratación de un analista de datos y el perfeccionamiento sucesivo de la combinación de marketing digital que sustenta las actividades de promoción del Centro. El Centro también **mejoró** su **capacidad interna para licitar y gestionar proyectos**, lo que se tradujo en un aumento general de las solicitudes de proyectos y en una mejora de la tasa general de éxito en la adquisición de proyectos.
- Además, el Centro registró un pequeño aumento bienal de las contribuciones voluntarias de la OIT relacionado con la inflación y se benefició de un aumento del 46,5 por ciento en las contribuciones netas de servicios multimedia y fuentes diversas, debido a la creciente demanda de servicios de diseño y medios digitales y de tareas de comunicación y promoción. También se observó un aumento significativo en el uso de las instalaciones del campus por partes externas, así como en el rendimiento de las inversiones de los fondos del Centro y en las ganancias cambiarias.

## GASTOS

- El gasto total en 23 años ascendió a 62,2 millones de euros. El gasto total del bienio de 2022-23 se distribuyó entre gastos fijos de 57,4 millones de euros e inversiones institucionales de 4,8 millones de euros. Los principales factores de costo fueron los costos relacionados con el personal, seguidos de los costos relacionados con el campus

## DESEMPEÑO DE GOBERNANZA

### AUDITORÍAS

Tanto en 2022 como en 2023, **el Centro recibió una opinión de auditoría sin reservas sobre sus estados financieros anuales.**

El Centro también **superó satisfactoriamente tres auditorías internas.**

# 1. ACERCA DEL CENTRO

El Centro Internacional de Formación es el brazo de desarrollo de capacidades de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La OIT es una agencia especializada del sistema de las Naciones Unidas (ONU) con el mandato de promover la justicia social a través del trabajo decente para todos, y el Centro ofrece servicios de desarrollo de capacidades individuales e institucionales para ayudar a sus mandantes en todo el mundo a hacer que la agenda de justicia social sea práctica.

Los principales grupos destinatarios de los servicios de desarrollo de capacidades del Centro son los mandantes de la OIT: las organizaciones de trabajadores y empleadores y los gobiernos. El Centro también ofrece servicios de aprendizaje para el personal de la OIT, el personal de otros organismos de las Naciones Unidas y los socios de la OIT con el mandato de promover la justicia social, entre ellos los organismos gubernamentales, las organizaciones no gubernamentales y el sector privado.

Los servicios de desarrollo de capacidades del Centro se centran en las personas y se basan en los derechos, promueven los principios y derechos fundamentales en el trabajo y fortalecen el tripartismo y el diálogo social. El Centro desempeña un papel clave en la implementación de la Declaración del Centenario de la OIT de 2019 y apoya a los mandantes de la OIT para facilitar las transiciones hacia el futuro del trabajo y promover un crecimiento basado en el derecho al empleo, en línea con la Agenda 2030 de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. El Centro deriva su mandato para la prestación de servicios de desarrollo de capacidades individuales, institucionales y a nivel de sistema de la Estrategia de Desarrollo de Capacidades de la OIT de 2019 y es uno de los centros de red del ecosistema de innovación definido por la Estrategia de Innovación de la OIT de 2023. El Centro está en primera línea cuando se trata de brindar apoyo técnico a los mandantes de la OIT bajo el paraguas de la Coalición Mundial para la Justicia Social, lanzada por el Director General en 2023.

El Centro Internacional de Formación de la OIT se encuentra en Turín (Italia), en el campus del centro de aprendizaje de todo el sistema de las Naciones Unidas. Para obtener más información general sobre el Centro, visite [www.itcilo.org](http://www.itcilo.org).



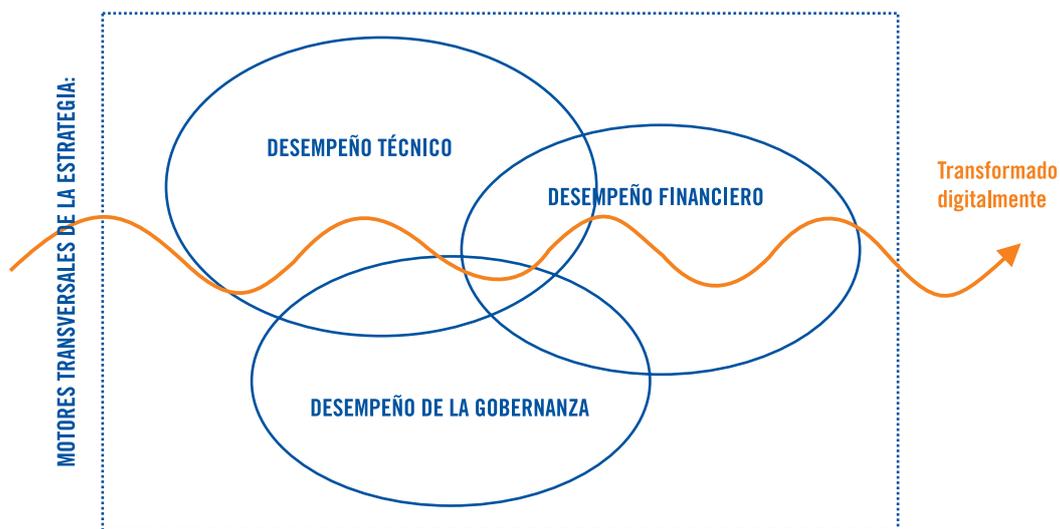
## 2. ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

El leitmotiv del Centro es ser una organización de formación sostenible. La sostenibilidad, en este caso, se define como la solidez de la organización a lo largo del tiempo, lograda mediante el mantenimiento de un equilibrio dinámico entre los objetivos financieros y no financieros.

El sistema de gestión basada en los resultados que sustenta la estrategia de sostenibilidad del Centro se inspira en el enfoque del cuadro de mando integral, ajustado al contexto de una institución de administración pública internacional. La estrategia se organiza en torno a tres pilares o dimensiones de desempeño: técnico, financiero e institucional. El desempeño en cada dimensión se monitorea en relación con una serie de resultados, con los indicadores asociados. Además, el sistema de gestión basada en los resultados distingue tres motores políticos transversales: el aprendizaje y la innovación; la igualdad y la diversidad de género; y el tripartismo, el diálogo social y las normas internacionales del trabajo.

Las tres dimensiones del desempeño organizacional sostenible son interdependientes y se refuerzan mutuamente. Si bien el pilar del desarrollo es fundamental, ya que está relacionado con el mandato del Centro, las debilidades en cualquiera de los pilares afectarían al desempeño de los demás y, por lo tanto, socavarían la sostenibilidad general del Centro. Las tres dimensiones se muestran en la siguiente tabla. El desempeño del Centro en cada dimensión se describe en las siguientes secciones.

### EL MARCO ESTRATÉGICO ILUSTRADO

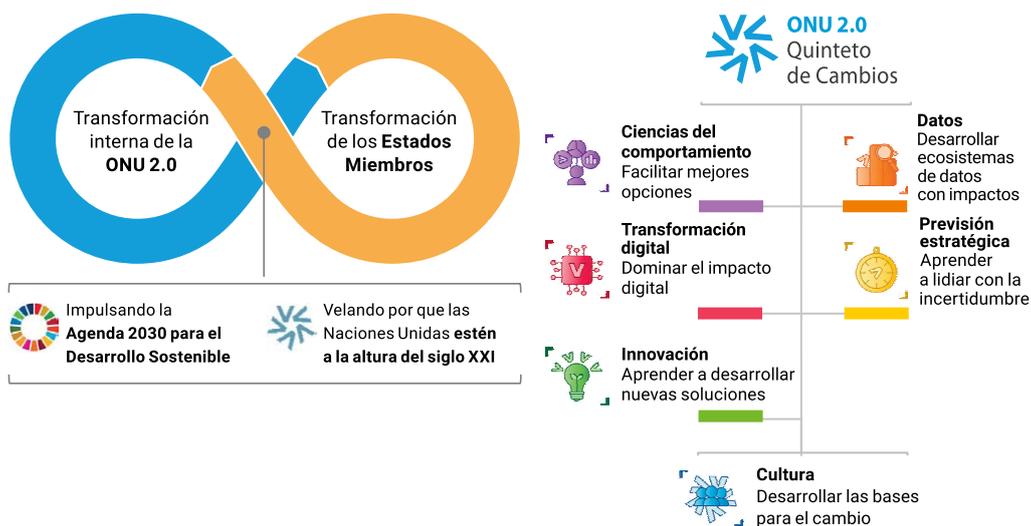


Fuente: Plan Estratégico del CIF-OIT para 2022-2025, pág.9A

La fuerza impulsora de la estrategia de sostenibilidad del Centro es la transformación digital de sus servicios y procesos operativos. Por ejemplo, gracias a la tecnología, el Centro pudo reaccionar de inmediato, reestructurar su cartera de servicios y seguir adelante cuando se produjo la pandemia de COVID. Otro factor que aumenta su resiliencia ante un entorno operativo volátil es su competencia fundamental en materia de innovación en el aprendizaje, que le permite crear prototipos de forma continua de nuevos productos y procesos y adaptarse rápidamente a los cambios inevitables.

La ventaja competitiva del Centro se sintetiza en el concepto de «quinteto de cambios» publicado por las Naciones Unidas en 2023 tras la pandemia de COVID. De acuerdo con los principios rectores del quinteto de cambios, el Centro se centra en los **servicios de desarrollo de capacidades para los mandantes de la OIT basados en datos, innovadores y mejorados digitalmente, y que aprovechan la previsión estratégica y la ciencia del comportamiento para la toma de decisiones.**

### EL QUINTETO DE CAMBIOS DE LAS NACIONES UNIDAS



Fuente: ONU 2.0; Una cultura orientada al futuro y competencias de vanguardia para aumentar el impacto del sistema de las Naciones Unidas. Informe de políticas núm. 11, publicado en septiembre de 2023

## 3. CARTERA DE SERVICIOS

Los servicios del Centro se articulan en tres niveles: servicios para individuos, servicios para organizaciones y servicios dirigidos al entorno del sistema en el que interactúan individuos y organizaciones. Los servicios para estudiantes individuales se centran en la formación. Los servicios para las organizaciones incluyen el asesoramiento estratégico y el desarrollo de material de formación. Los servicios que fomentan el desarrollo de (ecosistemas) consisten en campañas de comunicación y promoción y la facilitación de conferencias y otros eventos de diálogo. Los servicios de formación y no relacionados con la formación suelen agruparse para lograr un mejor impacto.

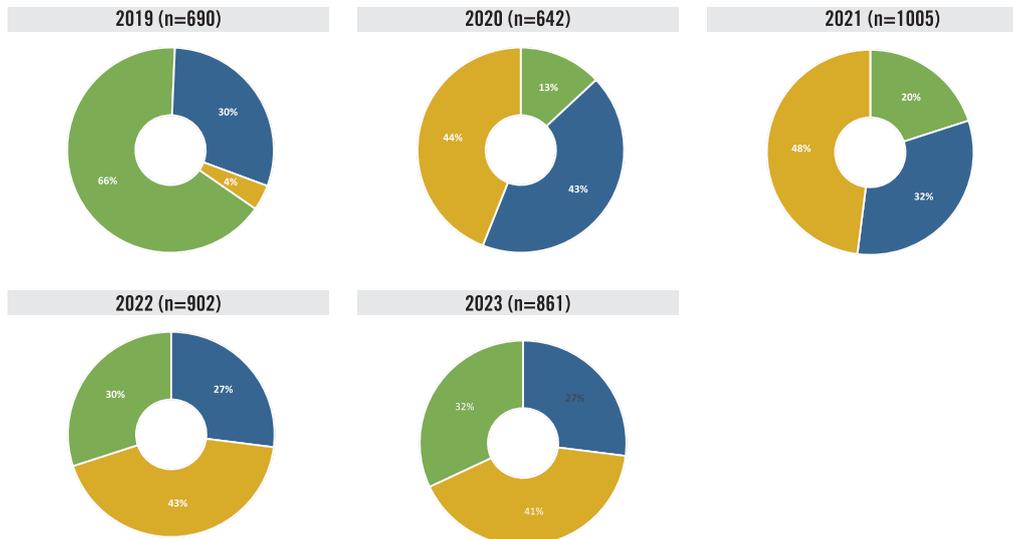
### *LA CARTERA DE SERVICIOS DEL CENTRO ILUSTRADA*

Formación	Servicios no relacionados con la formación		
CURSOS REGULARES (Incluidas maestrías)	DESARROLLO DE PRODUCTOS PARA LA FORMACIÓN	CONSULTORÍA	
CURSOS A MEDIDA	CONFERENCIAS Y RETIROS	COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN	ORGANIZACIÓN DE REUNIONES Y EVENTOS

En el pasado, la mayor parte de los servicios de desarrollo de capacidades del Centro relacionados con la formación grupal se prestaban presencialmente en el campus o sobre el terreno. A lo largo de los años, ha aumentado la proporción de actividades de aprendizaje a distancia y de servicios no relacionados con la formación para clientes institucionales. Esta **estrategia de diversificación** permitió al Centro mitigar el impacto de la pandemia de la COVID-19 al cambiar drásticamente el enfoque hacia la educación a distancia cuando toda la formación presencial tuvo que suspenderse temporalmente, y al hacer hincapié en los servicios de desarrollo de la capacidad institucional en las fases iniciales. Durante el bienio de 2022-23, la **relación entre los servicios de formación y los no relacionados con la formación se situó en 60:40**, en línea con la meta establecida en el Programa y Presupuesto (2:1).

### DESGLOSE DE LAS ACTIVIDADES POR CATEGORÍA (2014-23)

● Servicios no relacionados con la formación (O20) ● Formación a distancia (O2P-OL) ● Formación presencial en el campus (O2P-F2F&BL)



Fuente: MAP; Las actividades de desarrollo de medios se registraron por primera vez en 2016 con la introducción del nuevo MAP.

La importancia de los servicios no relacionados con la formación para el desempeño sostenible se hace más evidente cuando se comparan el número de actividades del Centro durante el bienio con sus respectivas contribuciones a los costos fijos. Por ejemplo, el número de campañas de comunicación y promoción realizadas por el Centro fue pequeño, pero la contribución a los costos fijos fue significativa. Además, los cursos de formación personalizados (diseñados e impartidos a petición de los clientes) representaron la mayoría de las actividades de aprendizaje, mientras que los cursos estándar (anunciados en el calendario) contribuyeron relativamente más a los costos fijos. En resumen, la diversificación de la cartera ha sido clave para la mitigación del riesgo en un entorno operativo volátil. El alcance, el impacto y el desempeño financiero de cada activo de la cartera se explican con más detalle en los capítulos siguientes.

*COMPARACIÓN CRUZADA DE LOS INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO QUE MIDEN EL PESO DE LOS ACTIVOS DE LA CARTERA (2022-23)*

*POR NÚMERO DE ACTIVIDADES*

<b>FORMACIÓN</b>	<b>NO RELACIONADAS CON LA FORMACIÓN</b>
Cursos a medida	Productos para el desarrollo
	Servicios de consultoría
Cursos regulares	Facilitación de eventos
	Comunicación y promoción

*POR CONTRIBUCIÓN A LOS COSTOS FIJOS*

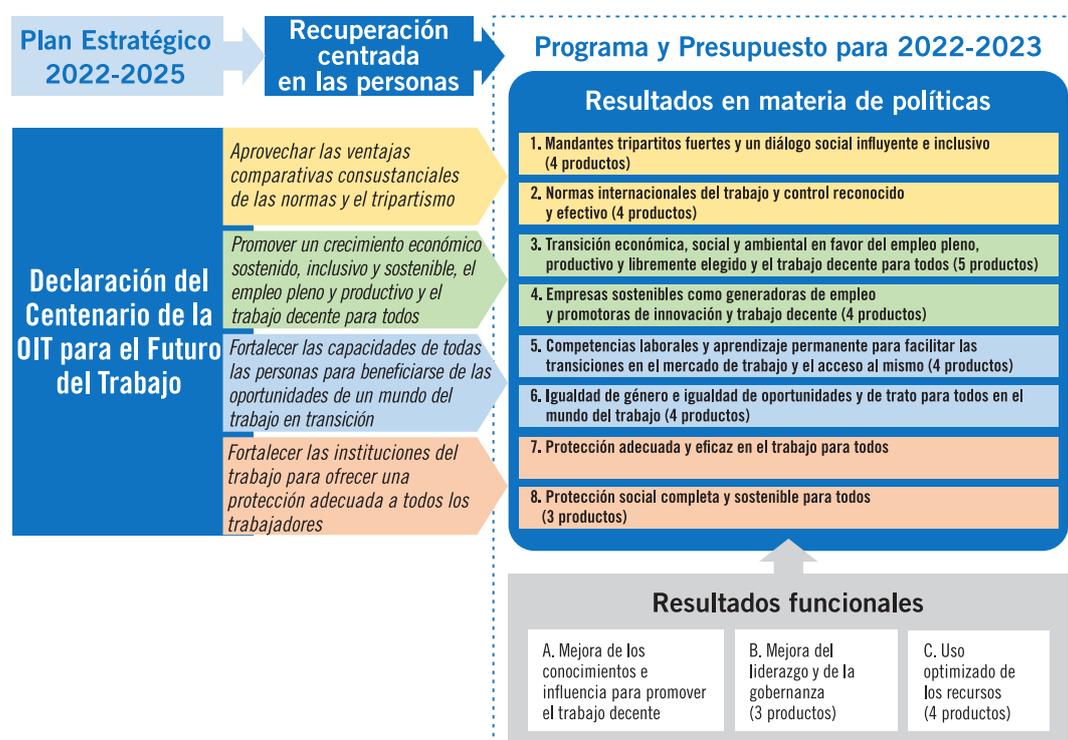
<b>FORMACIÓN</b>	<b>NO RELACIONADAS CON LA FORMACIÓN</b>
Cursos regulares	Productos para el desarrollo
	Servicios de consultoría
Cursos a medida	Facilitación de eventos
	Comunicación y promoción

Fuente: MAP

## 4. ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN

Las áreas de especialización del Centro se enmarcan en los marcos estratégicos de nivel superior de la OIT. Para el bienio de 2022-23, estos documentos rectores fueron el Marco Estratégico de la OIT de 2022-2025 y el Programa y Presupuesto de la OIT de 2022-23. En el bienio de 2023, el PyP de la OIT priorizó ocho resultados políticos interconectados y tres resultados facilitadores. Las áreas de especialización del Centro se clasificaron en consecuencia.

### RESUMEN DE LOS ELEMENTOS DEL MARCO DE RESULTADOS DE LA OIT (2022-23)

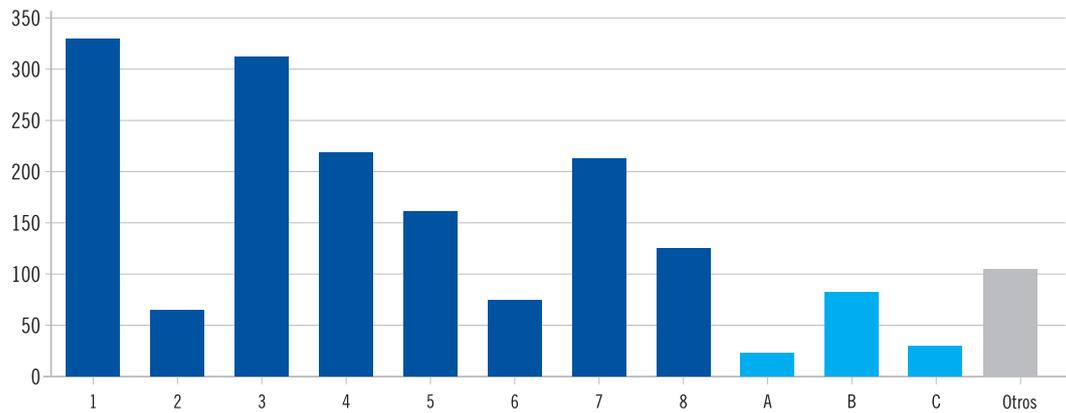


Fuente: Programa y presupuesto de la OIT 2022-23, pág. 23

En el bienio de 2022-23, **cuatro de las cinco actividades del Centro estuvieron directamente relacionadas con los resultados políticos de alto nivel de la OIT**, manteniendo así una fuerte alineación con el programa de trabajo de la OIT en el bienio de 2020-21. El 37 por ciento de todas las actividades estaban relacionadas con el resultado 1: *Mandantes tripartitos fuertes y un diálogo social influyente e inclusivo* o bien con el resultado 3: *Transiciones económicas, sociales y ambientales para un empleo pleno, productivo y libremente elegido*. Otros grupos temáticos importantes fueron la promoción de empresas sostenibles, la protección adecuada y eficaz en el trabajo para todos, el desarrollo de competencias y la protección social.

Las actividades que no estaban directamente vinculadas a los resultados del PyP de la OIT estaban relacionadas con las actividades de innovación en el aprendizaje, la Escuela de Desarrollo de Turín y las tareas de desarrollo de productos para los socios de desarrollo de la OIT, en su mayoría del sistema de las Naciones Unidas.

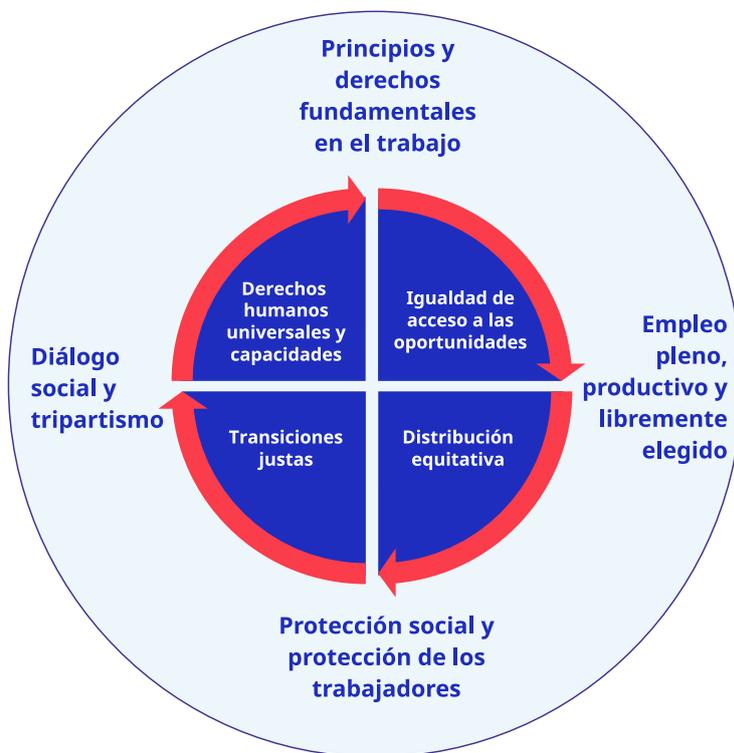
**ACTIVIDADES DEL CENTRO SEGÚN EL RESULTADO DE LAS POLÍTICAS DE LA OIT (2022-23)**



- 1.Mandantes tripartidos fuertes y diálogo social influyente e inclusivo
- 2.Normas internacionales del trabajo y supervisión de autoridad efectiva
- 3.Transiciones económicas, sociales y medioambientales para todos; empleo productivo y libremente elegido y trabajo decente para todos
- 4.Empresas sostenibles como generadoras de empleo y promotoras de la innovación y el trabajo decente
- 5.Competencias y aprendizaje a lo largo de la vida para facilitar el acceso al mercado de trabajo y para la transición del mismo
- 6.Igualdad de género e igualdad de oportunidades para todos en el mundo del trabajo
- 7.Protección adecuada y eficaz en el trabajo para todos
- 8.Protección social completa y sostenible para todos
- A.Mejora de los conocimientos e influencia para promover el trabajo decente
- B.Mejora del liderazgo y de la gobernanza.

Fuente: MAP

Otro documento de estrategia de la OIT que define el trabajo del Centro durante el bienio ha sido el informe de 2023 del Director General sobre la promoción de la justicia social. El informe enmarca la Agenda de Trabajo Decente de la OIT en el contexto de una visión más amplia de la justicia social y allanó el camino para el lanzamiento de una coalición mundial. La **contribución del Centro a la Coalición Mundial para la Justicia Social** desde su lanzamiento en junio de 2023 se describe con más detalle en los capítulos siguientes de este informe.

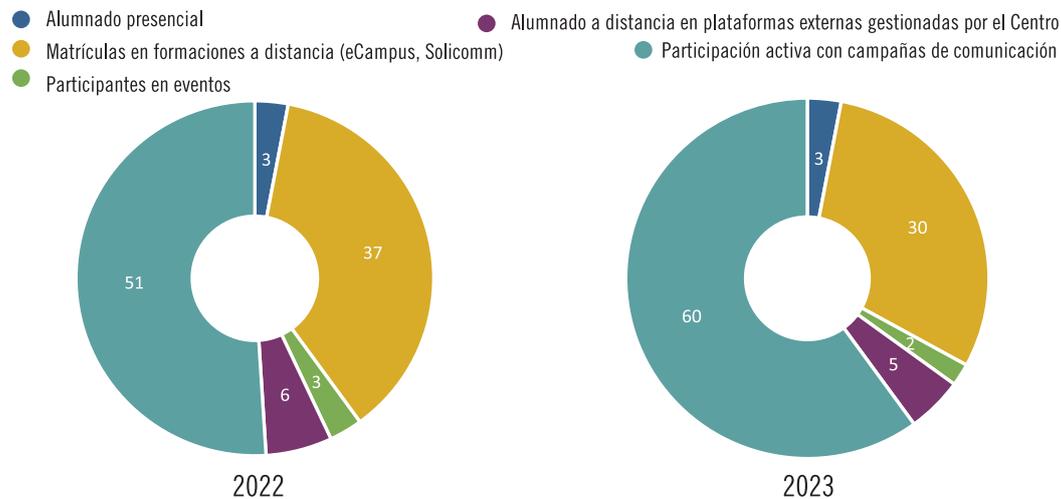
**PROMOVER LA JUSTICIA SOCIAL A TRAVÉS DEL TRABAJO DECENTE**

Fuente: OIT: *Promoción de la justicia social*, Informe del Director General, Informe I(A), Conferencia Internacional del Trabajo, 111<sup>a</sup> reunión, Ginebra, 2023, pág. 11

## 5. ALCANCE

Durante el bienio de 2022-23, **el universo de beneficiarios a los que llegó el Centro con sus servicios de desarrollo de capacidades se amplió significativamente hasta llegar a cerca de medio millón de personas** (462.592). El alcance específico del canal del Centro se describe con más detalle a continuación.

### EL UNIVERSO DE BENEFICIARIOS DEL CENTRO (2022-23)



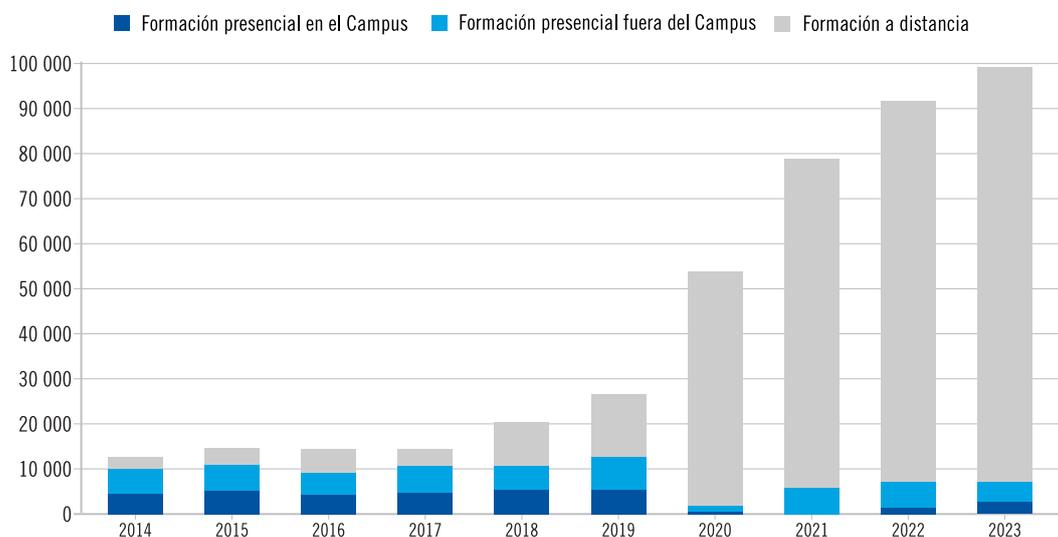
Fuente: MAP, [eCampus](#), Solicomm, plataformas de aprendizaje externas seleccionadas por el Centro, datos de análisis de redes sociales

### ACTIVIDADES DE FORMACIÓN

Durante el bienio de 2022-23, **el número de inscripciones para las actividades de formación del Centro aumentó considerablemente**. En comparación con el bienio de 2020-21, el número total de alumnos aumentó otro 28 por ciento, pasando de 137.899 a 191.252. En comparación con el bienio de 2018-2019, el alcance se *cuadruplicó* de manera efectiva. Este aumento fue posible gracias al gran aumento del número de estudiantes a distancia y también se vio impulsado por la recuperación de las actividades de formación presencial tanto en el campus como sobre el terreno.

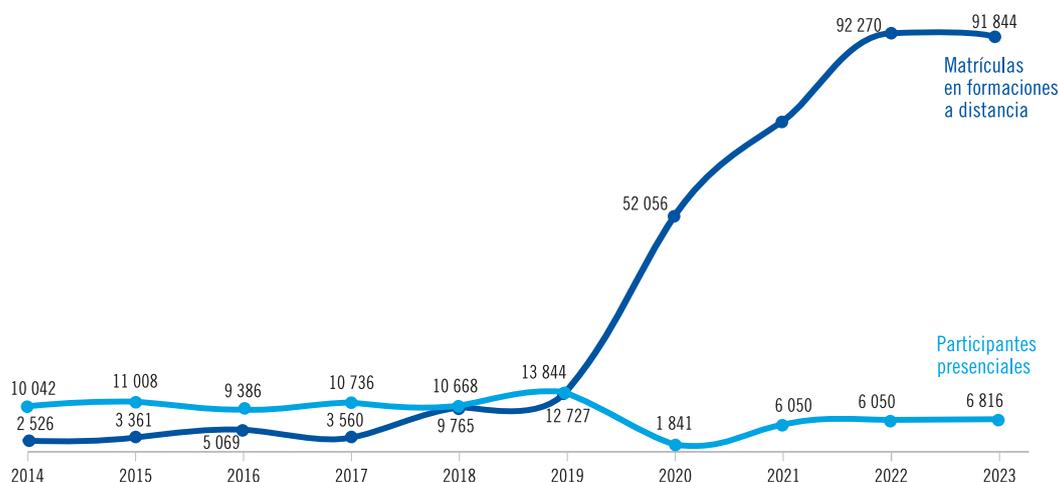
Las cifras también confirman que el Centro avanzó a buen ritmo en la reconstrucción de su base de formación presencial según su plan estratégico, al tiempo que siguió adelante con la expansión de su universo de estudiantes en línea gracias a un conjunto de nuevos servicios de aprendizaje en línea.

### INSCRIPCIONES EN ACTIVIDADES DE FORMACIÓN (2014-2023)



Fuente: Gestión de actividades y participantes (MAP), eCampus, Solicomm y plataformas externas de aprendizaje electrónico manejadas por el Centro. Las cifras de DL de 2022 y 2023 incluyen a los aprendices indirectos inscritos en cursos de formación en plataformas manejadas por el Centro.

### ALCANCE A TRAVÉS DE ACTIVIDADES DE FORMACIÓN (2014-2023)



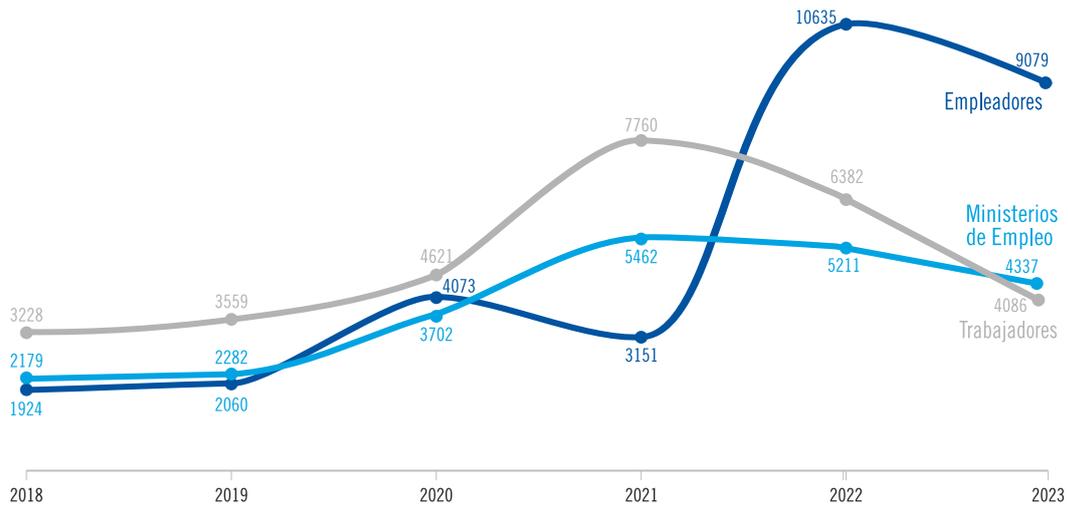
Fuente: MAP, eCampus, Solicomm

**Los mandantes de la OIT fueron los principales beneficiarios de este crecimiento.** En el bienio de 2022-23, se seleccionó un total de 45.569 participantes de la circunscripción principal de la OIT (representantes de los trabajadores, representantes de los empleadores y funcionarios del Ministerio de Trabajo), un 18 por ciento más que en el bienio de 2021-22 (28.769) y más del doble de la cifra de alcance registrada en el bienio 2018-19 (15.232).

Las cifras muestran que, en términos absolutos, el crecimiento del alcance del aprendizaje entre los principales componentes se desaceleró durante el bienio, ya que el Centro volvió a centrarse parcialmente en la formación presencial, comenzando con las actividades para los

representantes de los trabajadores en 2022 y seguidas de las actividades para los representantes de los empleadores en 2023. Aun así, **la proporción de participantes del grupo principal dentro del universo de afiliados aumentó del 22 al 24 por ciento**, en parte debido a la creación de un fondo específico para becas alimentado con el superávit de los ingresos netos del bienio anterior.

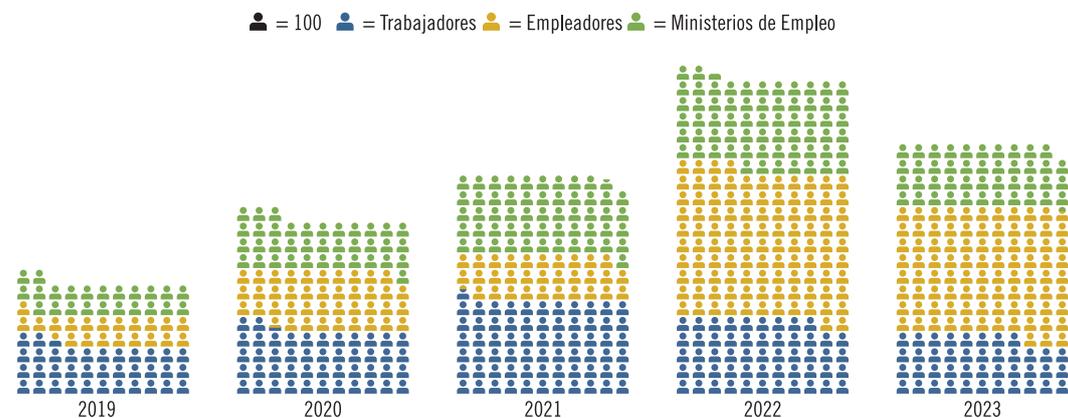
*EL ALCANCE DE LA FORMACIÓN DEL CENTRO PARA LOS PRINCIPALES MANDANTES DE LA OIT (2016-2022)*



Fuente: Gestión de actividades y participantes (MAP, por sus siglas en inglés), eCampus, Solicomm • Desde 2022, se han incluido las inscripciones en plataformas externas seleccionadas por el Centro y relacionadas con ACTEMP.

El desglose de las cifras por canal de prestación de servicios revela que las actividades de formación dedicadas a los trabajadores y a los representantes del gobierno tenían más probabilidades de haberse llevado a cabo de forma presencial, mientras que las actividades de formación para los representantes de los empleadores aprovecharon en gran medida el aprendizaje en línea -cuando procedía-a través de plataformas externas desarrolladas y gestionadas por el Centro en nombre de las organizaciones de miembros de empleadores y empresas (EBMO). Los participantes a los que llegó el Centro a través de estas EBMO y plataformas (16.332) se registraron como beneficiarios indirectos.

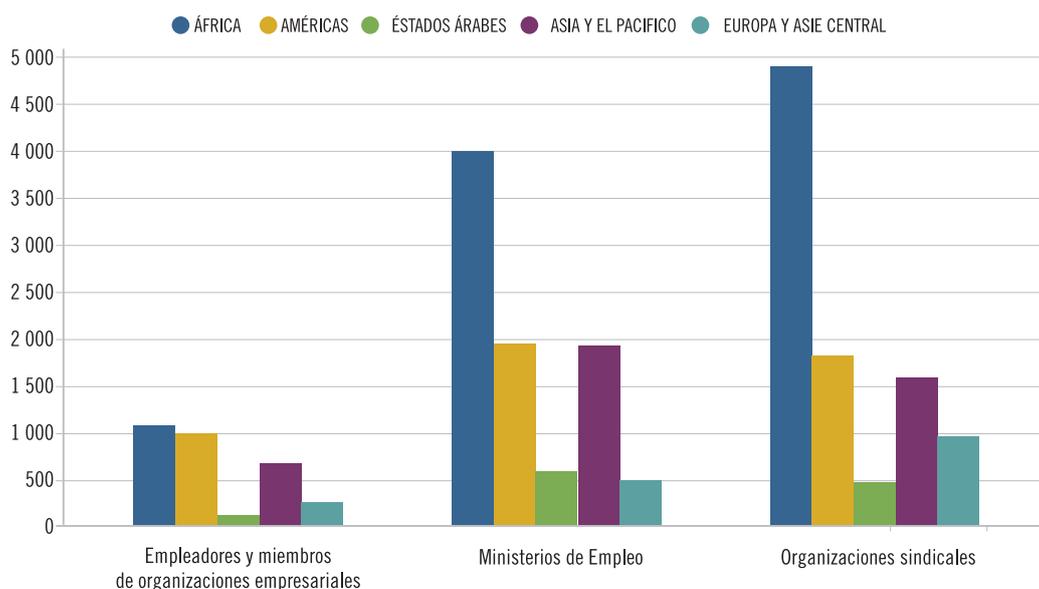
*ALCANCE DE LA FORMACIÓN ENTRE LOS PRINCIPALES MANDANTES DE LA OIT (2019-2023)*



Fuente: Gestión de actividades y participantes (MAP), eCampus, Solicomm. Desde 2022, se han incluido las inscripciones en plataformas externas seleccionadas por el Centro y relacionadas con ACTEMP.

El desglose de las cifras por región muestra una fuerte aceptación de las actividades específicas para los representantes de los trabajadores y los gobiernos por parte de los participantes de la región de África, mientras que las inscripciones de los Estados árabes se mantuvieron a la zaga en comparación; para los representantes de los empleadores, la distribución regional fue relativamente más equilibrada.

### *PARTICIPANTES DE LA CIRCUNSCRIPCIÓN PRINCIPAL DE LA OIT POR REGIÓN DE ORIGEN (BIENIO 2022-23)*

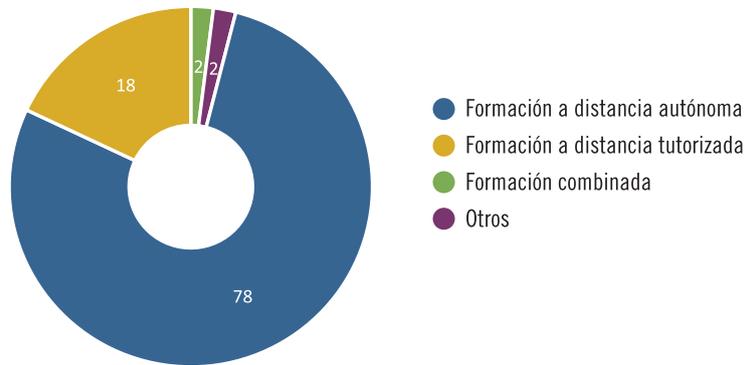


Fuente: MAP, eCampus; las inscripciones indirectas de empleadores en plataformas externas no se incluyen debido a la falta de datos regionales.

**Los servicios de aprendizaje en línea del Centro siguieron teniendo una gran demanda.** Los estudiantes en línea aprovecharon fácilmente los cursos gratuitos de aprendizaje a distancia autoguiados del Centro, accesibles las 24 horas del día en diferentes idiomas a través del eCampus del Centro.

Los cursos de aprendizaje a distancia autoguiados más populares están relacionados con aspectos de la salud y la seguridad ocupacional (SST), las normas internacionales del trabajo (NIT) y las prácticas empresariales sostenibles. El aprendizaje autoguiado a distancia fue el primer punto de contacto con el Centro para muchos participantes, seguido a menudo de la participación en un curso con el apoyo de un tutor que implicaba un esfuerzo de aprendizaje sostenido de varias horas.

*UNIVERSO DE ESTUDIANTES EN LÍNEA POR TIPO DE APRENDIZAJE A DISTANCIA (2022-23)*



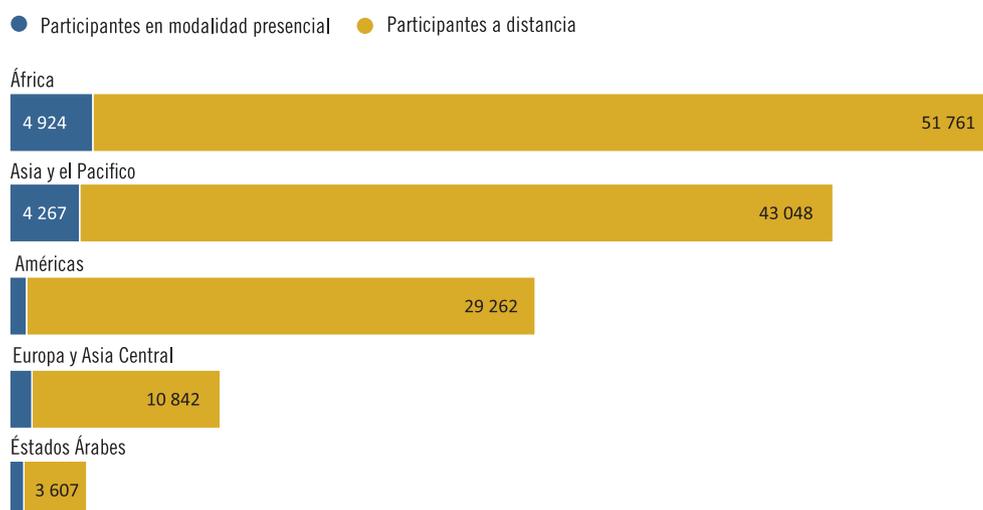
Fuente: [eCampus](#), Solicomm

*LOS CURSOS AUTOGUIADOS DE APRENDIZAJE A DISTANCIA MÁS POPULARES POR NÚMERO DE INSCRIPCIONES (2022-23)*

Clave: El tamaño de la burbuja indica el número de inscripciones. Por ejemplo, 10.064 personas se inscribieron en el módulo de formación en gestión de la seguridad contra incendios (el curso más popular del eCampus), 8.808 en negocios y trabajo decente, 11.555 en gestión del ciclo de proyectos y 7.186 en el módulo de aprendizaje de NIT.

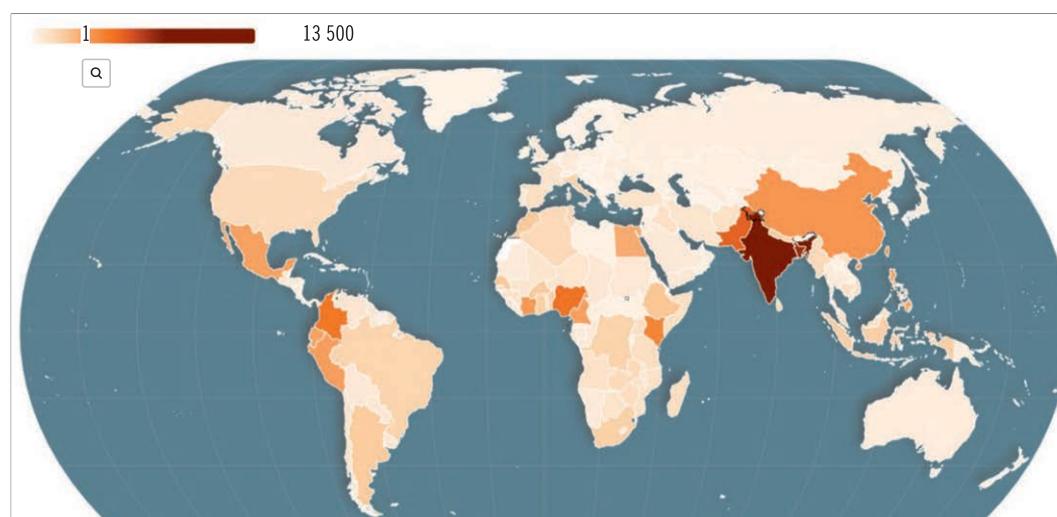
**El Centro llegó a estudiantes de todo el mundo.** Principalmente gracias a sus actividades en línea, el Centro amplió aún más su alcance entre los estudiantes de países de ingresos medios y altos y altos, como Argentina, Brasil, India, México, Nigeria, Pakistán y Filipinas, así como de Italia y los Estados Unidos. En países como la India, el aprendizaje en línea siguió siendo el principal medio de acceso a los servicios del Centro, incluso después de que la pandemia hubiera terminado. En 2022, el fuerte aumento del costo de los viajes aéreos y las conexiones limitadas ralentizaron inicialmente la recuperación de las actividades de formación presencial en el campus, mientras que las actividades presenciales sobre el terreno se recuperaron más rápidamente. Las actividades en el campus finalmente comenzaron a recuperarse en 2023, impulsadas por la demanda de los proyectos de cooperación para el desarrollo de la OIT, que se estaban poniendo al día con las actividades de formación pospuestas durante la pandemia.

### EL UNIVERSO DE PARTICIPANTES EN LA FORMACIÓN POR REGIÓN (2022-23)



Fuente: MAP, eCampus, Solicomm

### DESGLOSE DE LOS ALUMNOS DEL CIF-OIT POR PAÍS (2022-23)



Fuente: MAP, SOLICOMM y eCampus

### **El Centro reforzó aún más su posición como centro de aprendizaje sobre temas relacionados con el trabajo decente para el personal de la OIT y otros funcionarios de las Naciones Unidas.**

En el bienio de 2022-23, el Centro registró a 4.000 estudiantes únicos, muchos de los cuales participaron en más de una actividad (7.346 inscripciones). Las cifras también muestran que, a finales de 2023, el aprendizaje en línea estaba firmemente establecido como un canal adicional para la formación continua de la OIT.

#### *PERSONAL DE LA OIT FORMADO POR EL CENTRO (2014-2023)*

##### *Previendo el futuro con el equipo de apoyo técnico y la oficina de país de la OIT sobre el trabajo decente para Europa del Este y Asia Central*

Los días 23 y 24 de noviembre de 2023, el Centro llevó a cabo un ejercicio de previsión futura para el equipo de apoyo técnico sobre trabajo decente de la OIT y la oficina nacional para Europa del Este y Asia Central. El ejercicio de previsión formó parte de un retiro de equipo en Tashkent/Uzbekistán que había sido convocado para promover una visión de cambio positivo.

La previsión futura es un enfoque del pensamiento estratégico que ayuda a comprender la complejidad, establecer la dirección y preparar el terreno para la planificación e implementación de estrategias. La prospectiva, como enfoque de pensamiento estratégico, está diseñada para abrir una gama más amplia de percepciones sobre las opciones disponibles, de modo que la planificación estratégica sea más inteligente.

La previsión futura reconoce que el futuro no es predecible (ya que no está predeterminado), pero que las decisiones presentes pueden influir en los resultados futuros. Si bien es imposible determinar qué futuro de entre las infinitas posibilidades se avecina, su forma puede verse influenciada por las acciones (o la inacción) tomadas en el presente.

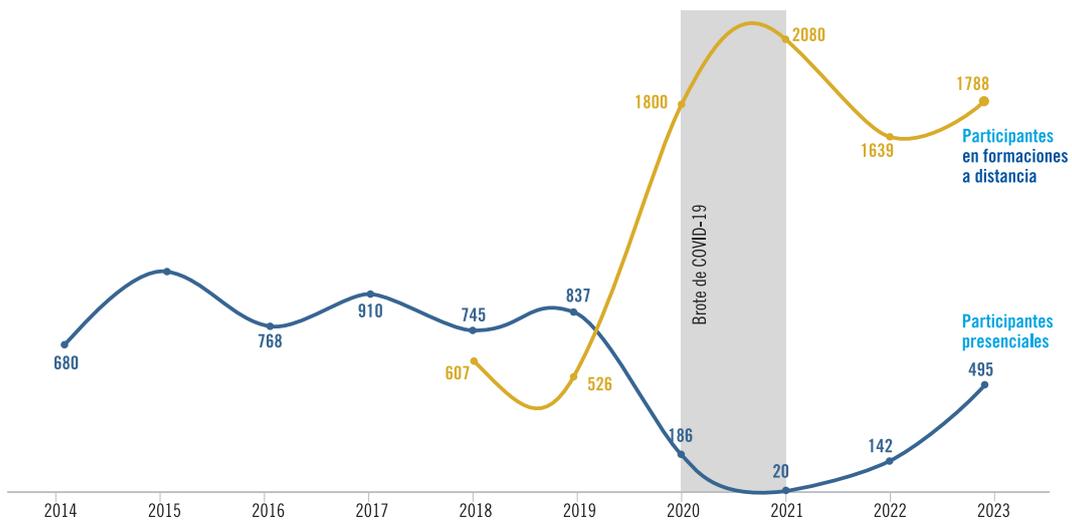
Los métodos de previsión utilizados durante el retiro tenían por objeto construir futuros preferibles:

- El mapeo de escenarios, también llamado planificación de escenarios, implica construir un conjunto de historias alternativas plausibles que puedan usarse para replantear la situación actual. Los escenarios se crean a través de conversaciones estratégicas basadas en el análisis de las llamadas megatendencias o impulsores del cambio. Un factor que impulsa el cambio es un cambio significativo en las condiciones medioambientales, económicas, políticas y sociales que se desarrollará en los próximos años y que probablemente «dé forma al espacio estratégico» del DWST.
- El «backcasting» consiste en traducir la visión de un futuro preferido en estrategias viables. El «backcasting» define un futuro deseable y luego trabaja al revés para identificar los principales eventos y decisiones que lo generarían, a fin de permitir al DWST considerar qué acciones se necesitan hoy para conectar el futuro con el presente.

Guiado por estos enfoques, el equipo creó conjuntamente tres escenarios de un futuro mejor para la oficina y, finalmente, convergió estos escenarios en un corredor estratégico. El procedimiento se elaboró con más detalle durante una actividad de seguimiento de desarrollo del personal como parte de un plan de mejora de la capacidad de toda la oficina.

Liderar un cambio positivo en situaciones de crisis: una foto de grupo del retiro de Tashkent



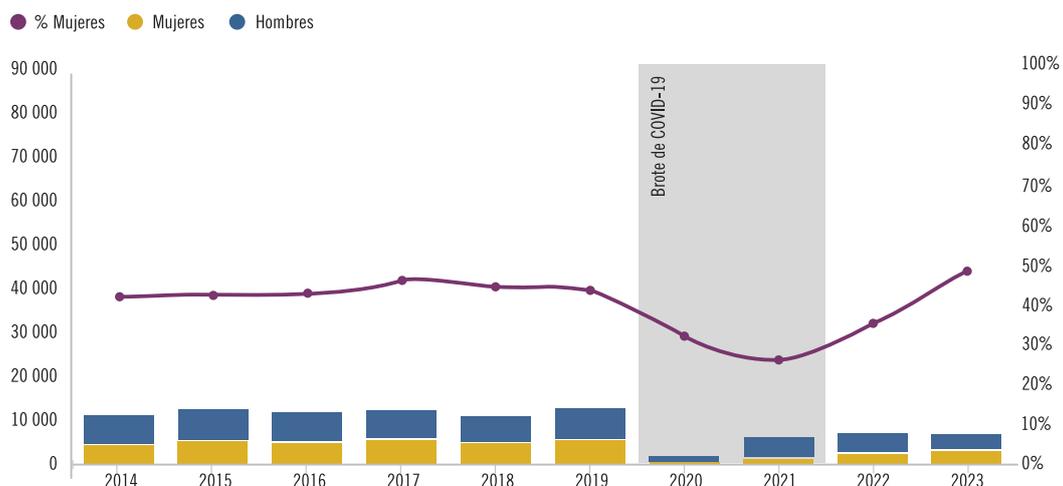


Fuente: Gestión de actividades y participantes (MAP), eCampus, Solicomm. Antes de 2018, los participantes no se informaban por separado según la modalidad de formación. Los datos de los estudiantes a distancia se basan en un recuento de estudiantes a distancia únicos.

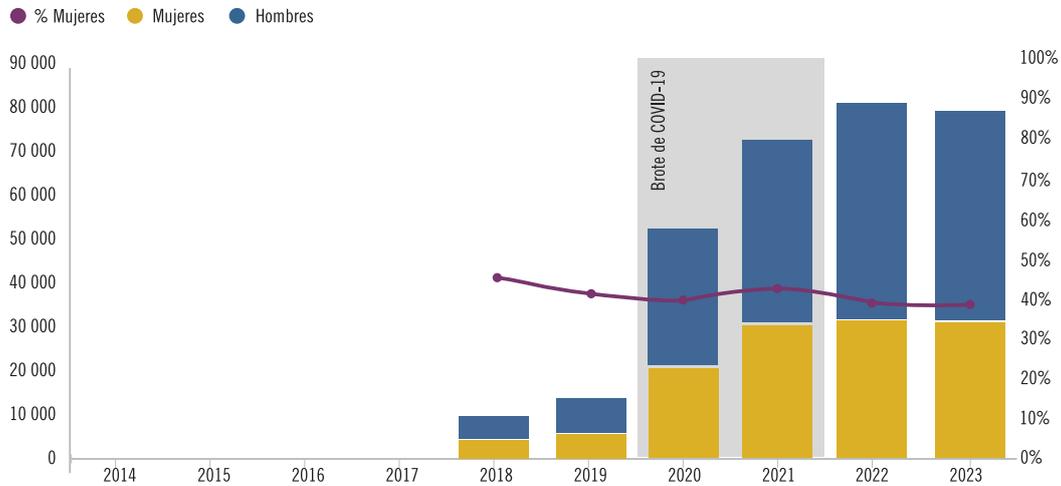
**El alcance del Centro entre las mujeres está en su punto más alto de todos los tiempos.** En el bienio de 2022-23, 65.531 mujeres se inscribieron en las actividades de formación del Centro (entre ellas 5.684 en formación presencial y 59.847 en actividades de aprendizaje en línea), un 22 por ciento más que en el bienio de 2020-21 (2.150 y 51.343, respectivamente) y tres veces más que antes de la COVID-19 (10.176 y 10.214, respectivamente). Por primera vez en su historia, en 2023 el Centro casi alcanzó la paridad de género (48 por ciento) en sus actividades de formación presencial; para los estudiantes a distancia, la proporción de mujeres se situó en el 39 por ciento.

### *PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LA FORMACIÓN (2019-23)*

#### Cursos de formación presenciales



### Actividades de aprendizaje en línea

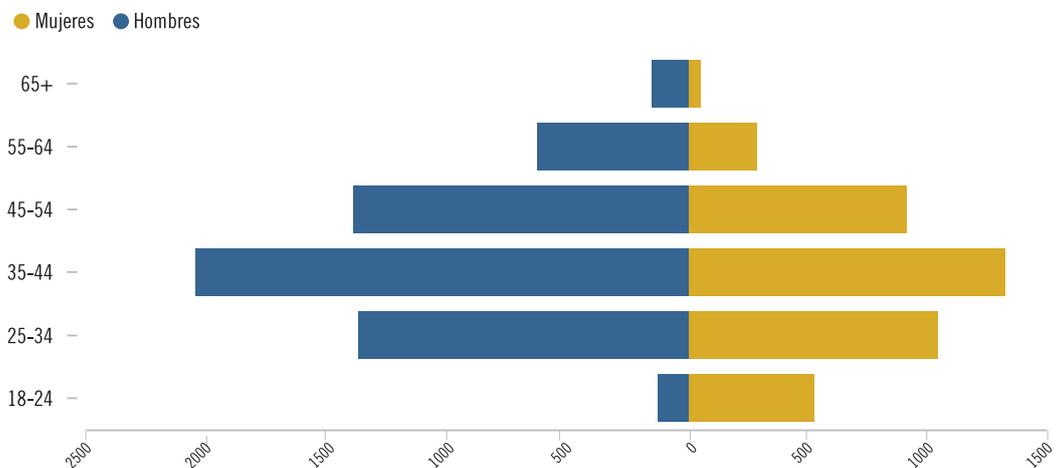


Fuente: Gestión de actividades y participantes (MAP), eCampus, Solicomm. No se incluyen las inscripciones en plataformas externas seleccionadas por el Centro.

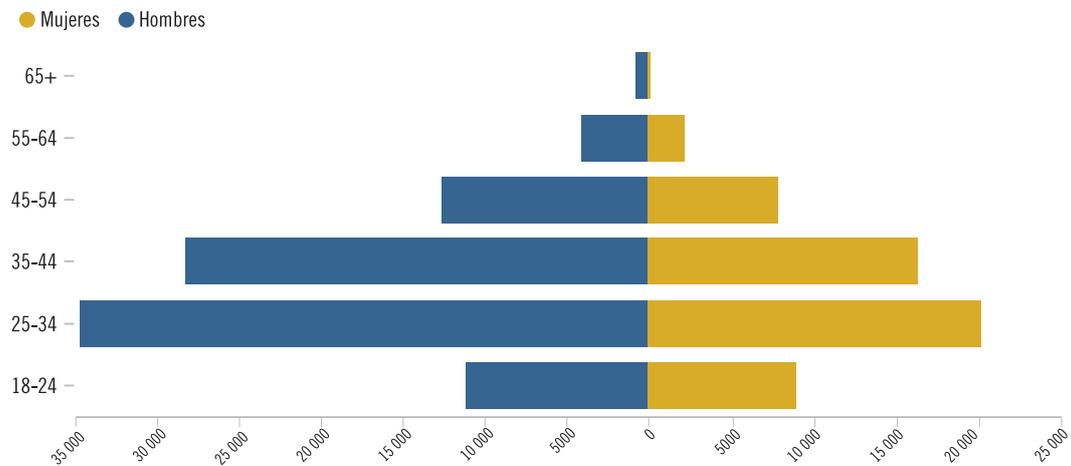
Un desglose de los datos de los participantes por cohorte de edad muestra que **las actividades en línea tuvieron una fuerte aceptación entre los estudiantes más jóvenes** (hombres y mujeres por igual), mientras que las actividades de formación presencial tenían más probabilidades de ser realizadas por profesionales a mitad de carrera. En las actividades de formación presencial, las mujeres constituyeron la mayoría relativa de los estudiantes muy jóvenes (de 18 a 24 años), mientras que los hombres predominaron entre los grupos de estudiantes de mayor y mayor edad. Para mejorar el equilibrio de género en su alcance, en 2022 y nuevamente en 2023, el Centro se embarcó en una serie de proyectos de cooperación para el desarrollo dirigidos explícitamente a las mujeres y con énfasis en aprovechar la tecnología digital para una mayor escala e impacto. El Centro también llevó a cabo varias campañas de divulgación en las redes sociales dirigidas explícitamente a las mujeres.

### EL UNIVERSO DE PARTICIPANTES POR GÉNERO Y EDAD (2022-23)

#### Cursos de formación presenciales



## Actividades de aprendizaje en línea



Fuente: eCampus y MAP

*Competencias digitales para los jóvenes*

El proyecto de competencias digitales para empleos decentes para los jóvenes en Sudáfrica es una iniciativa conjunta del Departamento de Comunicaciones y Tecnologías Digitales, la OIT, la Unión Internacional de Telecomunicaciones y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. El proyecto se esfuerza por ayudar a los jóvenes sudafricanos a acceder a la economía digital. Como parte de este proyecto, el Centro recibió el encargo en 2022 de ejecutar un **desafío de innovación en competencias**. El propósito del desafío era crear conjuntamente iniciativas de desarrollo de competencias digitales para ser implementadas por organizaciones intermediarias locales con alcance a los jóvenes. En abril de 2023, los cuatro ganadores participaron en un **Bootcamp virtual sobre innovación**, durante el cual intercambiaron ideas, refinaron sus ideas y, juntos, crearon inteligencia colectiva para apoyar la adquisición de competencias digitales en Sudáfrica. El Bootcamp ayudó a las cuatro instituciones a **idear los elementos de diseño de sus proyectos, mapear las partes interesadas involucradas y centrarse en la toma de decisiones basada en datos**. También se familiarizaron con las herramientas prácticas para guiar, diseñar y gestionar la experiencia de aprendizaje de sus alumnos, así como con las aplicaciones de realidad virtual en el sector del desarrollo. Al final del Bootcamp, se habían desarrollado, prototipado y probado los prototipos del proyecto. En julio de 2023, las organizaciones se reunieron nuevamente durante un **laboratorio de innovación digital** para transmitir inspiración y brindar orientación para una formación exitosa en digitalización e innovación. En el laboratorio, los proyectos elaborados después del Bootcamp recibieron asesoramiento técnico y fueron validados. Esto implicó una revisión general del ciclo de innovación y el progreso de los borradores de proyectos desde un **enfoque exclusivo en las competencias digitales hasta un doble enfoque en la innovación y la inclusión**. Para obtener más información, visite <https://www.itcilo.org/stories/digital-inclusion-action#toc-supporting-innovative-solutions>

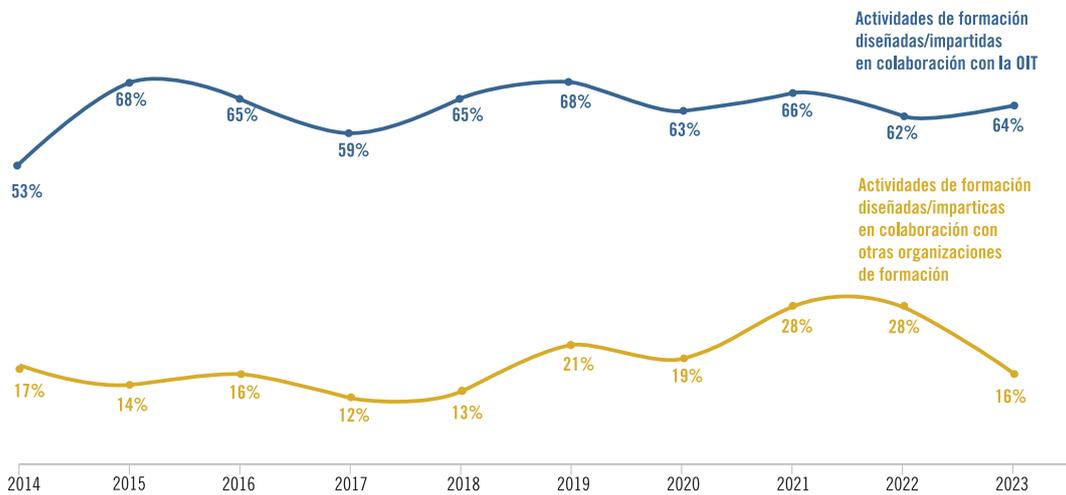
Los orgullosos ganadores del desafío de innovación



**El Centro aumentó aún más la solidez de su marco de gobernanza digital.** A medida que el número de estudiantes en línea siguió aumentando, se hizo urgente la necesidad de estructurar mejor el enfoque del Centro con respecto a la gobernanza digital. A finales de 2022, el Centro publicó las directrices marco de gobernanza digital que describen sus procesos y herramientas de gobernanza digital para recopilar, procesar, analizar y, cuando proceda, difundir datos sobre los participantes. El marco establece firmemente los derechos digitales de los estudiantes, incluido el derecho a la privacidad de los datos, y describe las medidas de inclusión digital de la organización. En 2023, el Centro complementó este marco de gobernanza digital con un manifiesto en el que se enmarcó el uso de la inteligencia artificial (IA) con fines de aprendizaje y formación (ver al dorso).

**El Centro creó el contenido de aprendizaje** en colaboración con la OIT y las organizaciones asociadas locales. En el bienio de 2023, dos de las tres actividades del Centro (el 63 por ciento) se diseñaron o ejecutaron en asociación con la OIT, lo que reafirma la dimensión estratégica de esta alianza de aprendizaje. Una de cada cuatro actividades de formación se diseñó o impartió en asociación con organizaciones de formación nacionales o regionales, combinando la experiencia global con un conocimiento profundo del contexto local. En este último caso, las líneas de tendencia desde 2014 —y, más en particular, el aumento de las actividades de creación conjunta en 2021 y 2022— muestran que las actividades de aprendizaje digital eliminan las barreras a las asociaciones de aprendizaje, ya que no se aplican los costos de transacción relacionados con los viajes físicos. Con el resurgimiento de la formación presencial, los costos de oportunidad de la cocreación con socios locales han vuelto a aumentar. Esto implica que los esfuerzos de colaboración futuros deberían centrarse en la realización conjunta de actividades de aprendizaje a distancia y la facilitación conjunta de cursos sobre el terreno.

*SOCIOS ESTRATÉGICOS DEL CENTRO (2014-2023)*



Fuente: MAP

## EL MANIFIESTO DEL CIF-OIT SOBRE LA IA

**ARTIFICIAL INTELLIGENCE MANIFESTO FOR ITCILO:  
EMBRACING AI FOR LEARNING AND DEVELOPMENT**

**INTRODUCTION:**

The International Training Centre of the International Labour Organization (ITCILO) recognizes the transformative potential of Artificial Intelligence (AI) in the context of learning and development. AI has the power to revolutionize education, enhance skills development, and promote inclusive and sustainable growth. Building upon the United Nations' principles for the ethical use of AI, and the UNESCO Beijing Consensus on Artificial Intelligence and Education, ITCILO is committed to harnessing the benefits of AI while safeguarding ethical considerations and ensuring human centeredness.

AI in education raises concerns about widening the digital divide, exacerbating inequalities, perpetuating biases, fostering surveillance, potentially leaving marginalized communities without access, deepening skill gaps, and hindering impactful learning experiences for all.

This manifesto outlines ITCILO's commitments regarding the use of AI and third parties' AI-based tools in the learning context. The five points listed in this manifesto should be seen as a guiding principle to tackle the critical concerns that are emerging due to the increasing use of artificial intelligence in education.

**COMMITMENTS:**

To unlock the full potential of AI in education, a comprehensive approach is essential to address emerging concerns. This involves establishing ethical guidelines, regulatory frameworks, conducting ongoing research, fostering collaboration, and facilitating dialogue among stakeholders. By adopting a multi-stakeholder approach, we aim to shape the responsible and beneficial use of AI in learning contexts. This process involves identifying underlying assumptions regarding AI implementation through expert insights and regular consultation. ITCILO believes in the power of collaboration and knowledge sharing to maximizing the potential of AI in learning and skills development. We advocate for partnerships with stakeholders from academia, industry, civil society, and governments to collectively address challenges and share best practices. Through international cooperation, research collaborations, and capacity-building initiatives, we aim to foster a global AI community that works towards a common goal of harnessing AI for sustainable development.



The graphic features a network of interconnected blue and white spheres, resembling a molecular or neural network structure. At the bottom, the text 'Artificial Intelligence' is written in a stylized, light blue font, and the ITCILO logo is visible in the bottom right corner.

**1. Democratizing Access to Education:**

ITCILO is looking at AI as a catalyst for democratizing access to quality education and training worldwide. AI-powered tools and platforms can enable personalized and adaptive learning experiences, breaking down barriers of time, location, and resources. We strive to develop and deploy AI-driven solutions that ensure equitable access to learning, reaching marginalized communities and empowering individuals irrespective of their socio-economic background or learning profiles.

**2. Enhancing Learning Experiences:**

ITCILO believes that AI has the potential to revolutionize traditional learning models by enhancing human learning capacity/ intelligence. By leveraging AI technologies, we aim to create engaging, interactive, and learner-centric environments to better support skills development and learning capacity always being transparent with users about where AI is used and why. AI-powered virtual tutors and intelligent tutoring systems could provide personalized guidance and feedback, facilitating continuous learning and skill development.

**3. Promoting Lifelong Learning:**

ITCILO recognizes that the rapid pace of technological advancements demands continuous learning and upskilling. We believe AI can play a pivotal role in promoting lifelong learning by identifying individual learning needs, mapping skills gaps, and recommending tailored learning paths. By leveraging AI analytics and predictive modelling, we can facilitate informed decision-making, enabling learners to adapt to evolving work environments and seize emerging opportunities.

**4. Ethical and Responsible AI:**

ITCILO is committed to fostering the development and use of AI in an ethical and responsible manner. We adhere to the United Nations' principles, such as transparency, fairness, accountability, and privacy. Data governance of learning tracks and transparency on learning analytics are at the core of responsible approach to efficient learning experiences. We emphasize the importance of human oversight on AI systems and the need to ensure that AI technologies do not perpetuate bias, discrimination, or inequality. We actively engage in research and dialogue to address ethical concerns associated with AI in the learning context.

**5. Continuous Innovation and Adaptation:**

ITCILO acknowledges that AI technologies are constantly evolving. We commit to staying at the forefront of AI advancements and evaluating the use of innovative AI-driven solutions into our learning programs. By embracing a culture of experimentation and results' evaluation of emerging technologies, we can continuously improve our pedagogical approaches and create impactful learning experiences that meet the evolving needs of learners in the digital age.



The graphic features a network of interconnected blue and white spheres, resembling a molecular or neural network structure. At the bottom, the text 'Artificial Intelligence' is written in a stylized, light blue font, and the ITCILO logo is visible in the bottom right corner.

<https://www.itcilo.org/our-manifesto-embrace-ai-learning-and-development>

## OTROS SERVICIOS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

**La cartera de servicios del Centro diseñada para fomentar el desarrollo de la capacidad institucional se amplió debido a la fuerte demanda de soluciones de colaboración y aprendizaje digital.** El Centro también siguió forjando su reputación como **proveedor de soluciones de desarrollo de la capacidad a nivel del sistema, centrándose en las campañas de comunicación y promoción y en los servicios de facilitación de eventos.** En el bienio de 2020-2023, el Centro llevó a cabo 653 actividades no relacionadas con la formación, lo que representa un aumento del 9 por ciento con respecto al bienio anterior. La mayoría de las tareas no relacionadas con la formación estaban relacionadas con el apoyo al desarrollo de productos, incluida la producción de medios digitales, los servicios de asesoramiento y los servicios de facilitación de conferencias y eventos. En comparación, el número de tareas vinculadas a las campañas de comunicación y promoción fue reducido, pero, como se indicó anteriormente en este informe, el valor de los contratos relacionados y el alcance de los beneficiarios fue con frecuencia significativo.

## Apoyo para el desarrollo de productos

Basándose en el éxito de la labor realizada durante el bienio de 2020-21, el Centro recibió el encargo en varias ocasiones en 2018 de ayudar a **desarrollar materiales de aprendizaje, cursos en línea y plataformas de aprendizaje en línea para las organizaciones asociadas locales**. En muchos casos, estos servicios de asesoramiento se organizaron como paquetes de servicios bajo contrato con la OIT y se prestaron en estrecha colaboración con expertos de las oficinas exteriores y los departamentos de políticas de la OIT. Por lo general, las asignaciones recaían en organizaciones asociadas locales que pertenecían a la circunscripción de la OIT, incluidos los institutos de formación sindical, las EBMO, los institutos de formación de inspectores del trabajo y los centros de formación en administración del trabajo y relaciones laborales.

Previa solicitud, el Centro también prestó **apoyo operativo y de mantenimiento para estas plataformas**. Estos servicios de seguimiento comprendían, entre otros, el alojamiento de las plataformas en cuestión en el servidor del Centro, la conservación del contenido de aprendizaje, la prestación de servicios de análisis del aprendizaje, el soporte técnico para los usuarios y el apoyo a la certificación digital. En los casos en que el Centro permanece vinculado a sus socios locales durante la implementación y, por lo tanto, asume la corresponsabilidad de los servicios de aprendizaje, los estudiantes individuales a los que se llega a través de un intermediario institucional son rastreados y notificados como beneficiarios indirectos. En 2023, el Centro registró **24.008 inscripciones en plataformas de aprendizaje mantenidas en nombre de sus intermediarios institucionales**.

## Conferencias y eventos de diálogo

El Centro tiene una larga historia de **moderar conferencias presenciales y eventos de diálogo**. Tras el estallido de la pandemia de COVID-19 en marzo de 2020, el Centro cambió su enfoque hacia los eventos en línea, inicialmente aprovechando sus capacidades de organización de webinaros y, más tarde, **introduciendo un conjunto de aplicaciones de conferencias virtuales e híbridas** en asociación con proveedores de servicios especializados. Estos servicios virtuales de facilitación de eventos reflejaron el rápido crecimiento de la demanda de la OIT, otros organismos de las Naciones Unidas e intermediarios institucionales vinculados a los mandantes de la OIT sobre el terreno.

Por ejemplo, en 2022-23, el Centro organizó una feria virtual en nombre del Departamento de Dirección de Comunicaciones de la OIT, facilitó un retiro virtual para el Departamento de Gobernanza y organizó dos eventos en formato híbrido sobre el futuro de las conferencias desde su recién creado laboratorio de innovación en el aprendizaje.

A medida que las reuniones presenciales volvieron a ser posibles a partir del segundo semestre de 2022, el Centro organizó una serie de eventos mundiales y regionales en nombre de la OIT y otros clientes, incluida una academia regional de género en Bangkok, una conferencia mundial para profesionales de la evaluación en su campus de Turín y varios retiros físicos para los departamentos de políticas de la OIT. En conjunto, **estos eventos atrajeron a 11.271 participantes**.



REPÚBLICA  
PORTUGUESA

MINISTÉRIO DO TRABALHO,  
SOLIDARIEDADE E SEGURANÇA  
SOCIAL



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, IP

## Diálogo social sobre estrategias de desarrollo de competencias para la comunidad de la CPLP

Durante décadas, Portugal ha sido uno de los principales socios estratégicos del Centro en un esfuerzo programático conjunto para promover el trabajo decente, facilitar la creación de más y mejores oportunidades laborales y mejorar la empleabilidad en los países de habla portuguesa (Angola, Brasil, Cabo Verde, Guinea-Bissau, Guinea Ecuatorial, Mozambique, Portugal, Santo Tomé y Príncipe y Timor-Leste). Esta colaboración ha adoptado la forma de programas de formación centrados en áreas como la protección social, el empleo y la formación profesional, que han beneficiado a más de 6.000 participantes. Una de las principales actividades apoyadas en el marco de este programa en 2023 fue un evento de diálogo para fortalecer el desarrollo de competencias a través del diálogo social, cofacilitado por el Instituto Portugués de Empleo y Formación Profesional (Instituto do Emprego e Formação Profissional/IEFP). El evento tuvo lugar del 21 al 23 de noviembre en Lisboa, conto con la presencia de 36 representantes tripartitos de alto nivel de la Comunidad de Países de Lengua Portuguesa (CPLP).

El evento se estructuró en torno a los cinco pilares de la nueva estrategia de la OIT sobre competencias y aprendizaje permanente, ratificada durante la 109.ª sesión de la Conferencia Internacional del Trabajo en 2021. Proporcionó una plataforma para el diálogo entre los representantes gubernamentales y los interlocutores sociales de los países de la CPLP, lo que facilitó las discusiones sobre el papel del diálogo social en cada uno de los pilares estratégicos de la OIT. El objetivo principal era promover el entendimiento mutuo y la participación activa a nivel nacional y regional entre todas las partes interesadas que participan en los sistemas e iniciativas de desarrollo de competencias. Como resultado significativo, los participantes y las instituciones establecieron una sólida red de contactos, sentando las bases para las discusiones en curso y la implementación colaborativa de las actividades no solo a nivel nacional sino también extendiéndolas a una cooperación más amplia de la CPLP.



## Servicios de asesoramiento

El Centro prestó servicios de asesoramiento a una amplia gama de organizaciones, entre ellas institutos de formación de trabajadores, EBMO, centros de formación gubernamental, centros de EFTP y otras entidades. Estos servicios de asesoramiento se centraron **tanto en el diseño de la estrategia organizacional como en los aspectos operativos de la implementación de la estrategia**, y el enfoque temático se centró en los procesos de transformación digital, los servicios basados en datos para la toma de decisiones basada en la evidencia y la innovación del aprendizaje. Por ejemplo, el Centro llevó a cabo una evaluación de la capacidad institucional del Instituto de Relaciones Laborales de Bangladesh, asesoró a la unidad de desarrollo de

asociaciones de la FAO sobre servicios basados en datos para el mapeo de las partes interesadas, continuó desplegando aplicaciones de gestión de relaciones con los clientes para eBMO y asesoró a la oficina de la OIT en Vietnam sobre la elaboración de un plan de mejora de la capacidad digital.



### Apoiando los viajes de transformación digital de las EBMO

Los empleadores y las organizaciones de membresía empresarial (EBMO) pueden aprovechar las herramientas digitales para optimizar las operaciones, mejorar la participación del personal y ofrecer un mayor valor a sus miembros a través de productos, servicios y flujos de trabajo innovadores. Sin embargo, lograr una verdadera madurez digital requiere algo más que adoptar nuevas tecnologías: requiere un cambio organizativo significativo y una cultura, procesos y prácticas de apoyo.

Reconociendo esta necesidad, el Programa de Actividades para Empleadores del CIF-OIT **ofrece un conjunto de herramientas y servicios de asesoramiento diseñados para apoyar a las EBMO a lo largo de su evolución digital**. En el bienio de 2022-2023, 18 EBMO que buscaban mejorar su oferta de cursos de aprendizaje a distancia para los miembros de la empresa recibieron un **sistema de gestión del aprendizaje (LMS) de vanguardia** del CIF-OIT, totalmente personalizado para sus propósitos. Además de esta disposición, se proporcionó formación personalizada para mejorar su capacidad de diseñar cursos en línea utilizando metodologías avanzadas y participativas. Las EBMO que utilizan el LMS del CIF-OIT llegaron a un total de más de 25.000 empresas en todo el mundo, y el LMS posicionó a muchas EBMO de manera destacada en sus respectivos mercados nacionales.

El Programa continúa ofreciendo **sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM)** diseñados específicamente para EBMO. Más de 50 organizaciones EBMO de todo el mundo utilizan el sistema CRM del CIF-OIT para gestionar eficazmente los datos de los miembros, y ocho recién llegados se unieron en el período de 23 años. La gestión eficaz de los datos de los miembros es fundamental para elaborar estrategias de membresía sólidas orientadas a retener a los miembros existentes, fomentar la participación y atraer nuevos segmentos dentro del sector privado. En este contexto, durante el bienio de 2022-2023, el Programa impartió tres cursos sobre el desarrollo de la membresía, que beneficiaron a más de 100 representantes de los empleadores. Además, ha brindado orientación para diseñar estrategias de desarrollo de membresía para las EBMO a nivel nacional y sectorial en América Latina.

De cara al período 2024-2025, el Programa de Actividades para Empleadores pondrá a prueba dos nuevas herramientas para apoyar aún más a las EBMO en su viaje digital: un **chatbot legal** centrado en los marcos regulatorios laborales y un rastreador de **políticas** diseñado para las EBMO. Estas iniciativas marcan el compromiso continuo del CIF-OIT de dotar a las EBMO con las herramientas y la experiencia necesarias para prosperar en un mundo cada vez más digital.

Para obtener más información sobre el tema, visite <https://www.itcilo.org/resources/taking-stock-digital-dividend>

El Centro también prestó una amplia gama **de servicios de apoyo a la innovación**, incluido el asesoramiento a los mandantes de la OIT sobre las formas de poner a **prueba y ampliar soluciones innovadoras** que impulsen la escala y el impacto de las políticas e instituciones que promueven la justicia social a través del trabajo decente, centrándose en las áreas priorizadas en los resultados de las políticas y en la financiación innovadora. El Centro apoyó varias iniciativas departamentales de la OIT diseñadas para **promover una cultura de innovación** en toda la organización y ayudó a los mandantes de la OIT a aumentar el alcance y el impacto de sus servicios, incluso mediante el aprovechamiento de tecnologías apropiadas y sostenibles.

Además, el Centro seleccionó una **red de organizaciones y actores innovadores** para facilitar el intercambio de información y conocimiento sobre lo que funciona y lo que no funciona en la promoción de la justicia social. En octubre de 2022, el Centro **abrió un laboratorio de innovación dedicado** para demostrar físicamente la tecnología de aprendizaje de vanguardia y proporcionar un espacio para la facilitación de eventos de aprendizaje híbridos.



El 12 de octubre de 2023, el Centro organizó un simposio sobre el potencial transformador de la inteligencia artificial (IA) en el campo del desarrollo de los recursos humanos, en el que participaron destacados expertos en la materia y abordaron cuestiones clave que darán forma al futuro del trabajo. El simposio se llevó a cabo en modalidad híbrida: se transmitió en vivo a una audiencia mundial desde el laboratorio de innovación del Centro, y también asistieron en persona los jefes de los departamentos de recursos humanos de todo el sistema de las Naciones Unidas que se habían reunido la misma semana en el campus para un retiro.

Como promotor del aprendizaje permanente, el CIF-OIT reconoce que la IA ya está cambiando la naturaleza del trabajo, las habilidades que requieren los profesionales del aprendizaje y la importancia de la mejora continua de las competencias. En este contexto, el evento brindó a los participantes la oportunidad de explorar el papel de la IA en la configuración del futuro. Lo que diferenció al simposio fue el compromiso del Centro de reunir diferentes perspectivas y fomentar los debates interdisciplinarios. De este modo, la audiencia podría interactuar con especialistas en prospectiva, investigadores académicos y expertos y profesionales de la IA para explorar el espacio estratégico desde diferentes ángulos, escuchar a los partidarios y críticos de las tecnologías impulsadas por la IA y revisar críticamente las aplicaciones prácticas. El simposio dio lugar a una serie de eventos de seguimiento, incluido un simposio sobre el nexo entre la IA y la igualdad de género, la diversidad y la inclusión, convocado en diciembre de 2023, y la decisión de invertir en un nuevo curso de formación sobre el aprovechamiento de la IA para promover la igualdad de género, la diversidad y la inclusión en la gestión de los recursos humanos. Para obtener más información sobre el simposio, los ponentes y cómo acceder a publicaciones seleccionadas sobre el tema, visite <https://www.itcilo.org/stories/exploring-ais-impact-human-resources-and-learning-development>.

## Campañas de comunicación y promoción

Principalmente a petición de la OIT, el Centro diseñó y llevó a cabo una serie de **campañas de comunicación y promoción** para promover el trabajo decente y la justicia social. En 2022, el proyecto emblemático en este ámbito fue la campaña de comunicación vinculada a la Conferencia mundial sobre el trabajo infantil en Durban, dirigida por el Centro por encargo de la Unidad de FUNDAMENTOS de la OIT y la Alianza 8.7. En 2023, el Centro fue contratado por el Fondo Visión Cero de la OIT para diseñar y llevar a cabo una campaña sobre la promoción de los derechos de los trabajadores en las plantaciones de café.

**Más de 200.000 personas participaron** en estas dos campañas de comunicación y promoción. Consulte el capítulo sobre los resultados para obtener más información sobre cómo el Centro rastreó y contó a estos beneficiarios. En 2023, el Centro también firmó un acuerdo con la secretaria de la Coalición Mundial para Justicia Social para diseñar el sitio web de su campaña. El alcance de esta misión se amplió finalmente para incluir la facilitación de consultas en la preparación del foro mundial de la CIT de 2024..

### *El sitio web de la Coalición Mundial para la Justicia Social*

La visión de la Coalición Mundial lanzada por el Director General de la OIT en 2023 es fomentar la cooperación y las asociaciones multilaterales, acelerando el progreso hacia el logro de los ODS. La Coalición sirve como plataforma para generar compromiso político, inversiones y acciones concretas que apoyen la justicia social en consonancia con las prioridades nacionales. La Coalición interviene mejorando la promoción, promoviendo la coherencia de las políticas y generando conocimiento. A través de la cooperación y las asociaciones, moviliza recursos para abordar cuestiones críticas y desarrolla actividades para servir mejor a las causas interrelacionadas de la justicia social y el trabajo decente.

El sitio web de la Coalición (<https://social-justice-coalition.ilo.org/about>) es un pilar clave de una campaña mundial coordinada por el Departamento de Comunicación de la OIT. El desarrollo del sitio web se subcontrató al Centro. El sitio web pretende ser una puerta de entrada a la Coalición y brinda a los visitantes acceso a los recursos relacionados con las actividades de la Coalición



## 6. CAMBIO POSITIVO

Durante el bienio de 2022-23, una serie de evaluaciones internas y externas proporcionaron evidencia de los productos, las metas y los resultados de los servicios de desarrollo de capacidades del Centro. En el pasado, estas evaluaciones se basaban principalmente en evaluaciones externas de las actividades de formación del Centro, dejando un punto ciego en lo que respecta a los resultados de sus servicios de desarrollo de la capacidad a nivel institucional y del sistema. Para abordar finalmente esta preocupación, durante el bienio de 2022-23, el Centro reforzó los procesos de gestión de la calidad para sus servicios de desarrollo de capacidades a nivel institucional y de sistema, como parte de sus esfuerzos continuos para alinear plenamente su sistema de gestión de la calidad con las normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO). Para fines de clasificación, se decidió tratar cada asignación de servicio como un proyecto, estructurado según el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Analizar (PDCA) que sustenta la norma ISO 21502 para la gestión de proyectos. Posteriormente, se establecieron herramientas de control de calidad y recopilación de datos para validar las condiciones predefinidas en cada paso del ciclo PDCA.

A finales de 2022, el Centro había cartografiado las cadenas de resultados de todas las categorías de servicios, definido los puntos de control de calidad y elaborado una caja de herramientas en línea con herramientas de recopilación de datos. El sistema de gestión de la calidad se documentó en la edición de 2023 de las directrices de gestión de la calidad del Centro. Los gráficos que figuran a continuación ilustran las cadenas de resultados para cada categoría de servicio y los procesos y herramientas de gestión de la calidad adoptados para las diferentes etapas del ciclo del PDCA.

En 2023, el Centro pasó a llevar a cabo evaluaciones sistemáticas de sus servicios de formación y no relacionados con la formación; en el primer caso, siguió basándose en evaluaciones externas anuales de muestras de actividades de aprendizaje y, en el segundo, llevó a cabo evaluaciones internas de las tareas principales de cada categoría de servicio. Las principales conclusiones de estas evaluaciones se describen con más detalle en el recuadro siguiente..

### **La diferencia entre un cambio positivo a corto plazo y un cambio positivo duradero a largo plazo**

El Centro establece una distinción entre el cambio positivo a corto y medio plazo provocado por su trabajo (resultado) y el cambio positivo duradero a largo plazo (impacto). Tradicionalmente, las evaluaciones del Centro se han centrado en la validación de los cambios positivos a corto y medio plazo, debido a la naturaleza de su ciclo de programación de dos años (con plazos de entrega más cortos para demostrar su eficacia) y dado que el cliente suele considerar que la evaluación de cambios duraderos a largo plazo está fuera de alcance (especialmente en las intervenciones de desarrollo de capacidades a nivel institucional y de sistema que contribuyen a las cadenas de resultados «más amplias y largas» de los proyectos multianuales de cooperación para el desarrollo de la OIT). Este enfoque «cortoplacista» de la evaluación fue criticado repetidamente por el Consejo del Centro y, desde entonces, ha llevado a la decisión de participar de manera más sistemática y en estrecha colaboración con la oficina de evaluación de la OIT en las evaluaciones de alto nivel de su contribución parcial al impacto a largo plazo de los proyectos seleccionados de la OIT. Este informe de ejecución de 2022-2023 años todavía se centra en informar sobre los resultados, las adopciones y más cambios positivos a corto plazo, mientras que, a partir de 2024, los informes futuros incluirán una sección sobre cambios positivos duraderos a largo plazo.

CUADRO MAESTRO DE LAS CADENAS DE RESULTADOS QUE SUSTENTAN LOS SERVICIOS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES DEL CENTRO

CADENA MAESTRA DE RESULTADOS

*Indicador clave de rendimiento específico de servicios*

	INPUTS ACTIVIDADES	PRODUCTOS RESULTADOS INMEDIATOS	CONCLUSIONES RESULTADOS PROVISIONALES	RESULTADOS INFLUENCIA DIRECTA	REPERCUSIÓN <sup>1</sup> INFLUENCIA INDIRECTA
<b>DEFINICIÓN</b>	Las actividades realizadas y los recursos utilizados para generar resultados	Los resultados inmediatos o resultados esperados	Un cambio emergente	Un cambio duradero atribuible directamente a los productos y resultante de las conclusiones	El cambio duradero a largo plazo
<b>PREGUNTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué se ha hecho?</li> <li>¿Qué actividades se han llevado a cabo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿A quién se espera llegar con la actividad?</li> <li>¿La actividad llegó al público destinatario?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se ha recibido el mensaje?</li> <li>¿La actividad satisfizo las expectativas del público destinatario?</li> <li>¿Cuál es el efecto instantáneo sobre los destinatarios?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se han conseguido los objetivos generales?</li> <li>¿La actividad produjo los resultados esperados?</li> <li>¿La actividad cambió la percepción/conducta del público?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿De qué modo la actividad tuvo un efecto positivo en la sociedad a largo plazo?</li> </ul>
<b>MEDICIÓN</b> Indicadores clave de desempeño	Recuento de actividades ejecutadas	Indicadores de alcance que miden cuánta y qué calidad de audiencia se alcanzó y cuánto tiempo se dedicó al público destinatario correcto	Indicadores de recuerdo que miden hasta qué punto se recorda el mensaje y el aumento de sus conocimientos y concienciación	Indicadores de mejora del rendimiento que miden hasta qué punto la actividad produjo un cambio deseado en la percepción, conducta o actitud del público destinatario	Definir los cambios a largo plazo a los que ha contribuido el servicio en términos de percepción del trabajo decente y la justicia social
<b>FORMACIÓN</b>	Recuento de componentes/ módulos de las actividades de formación	Recuento y desglose de participantes en la formación <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción de los participantes con la calidad general de las actividades de formación</li> <li>Porcentaje de participantes que adquieren conocimientos nuevos durante formación</li> </ul>	Puesta en práctica de conocimientos nuevos tras la formación	Aumento de las competencias funcionales y técnicas que lleven a un mayor rendimiento individual
<b>COMUNICACIÓN</b>	Recuento de actividades realizadas y recursos creados como paquetes de trabajo <sup>3</sup> dentro de la campaña	Alcance expresado en el número de personas que se han relacionado de forma activa <sup>4</sup> con la campaña	Interacción social <sup>5</sup> como resultado del evento	Cambio duradero en la conducta <sup>6</sup>	Cambios en los sistemas de valores y percepciones de la sociedad que contribuyen al trabajo decente y la justicia social
<b>EVENTOS</b>	Recuento de componentes de eventos	Recuento y desglose de eventos Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción de los participantes con la calidad general del evento</li> <li>Más conocimiento sobre el tema principal del evento</li> <li>Mayor conocimiento de los temas creados como resultado del evento</li> <li>Consenso emergente sobre una estrategia debatida</li> </ul>	Cambio duradero en la conducta <sup>7</sup>	Cambio duradero en la sociedad que contribuye al trabajo decente y a la justicia social
<b>SERVICIOS DE ASESORAMIENTO</b>	Recuento de actividades a lo largo del ciclo de servicios de asesoramiento	Recuento de clientes institucionales atendidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción con la calidad general de los servicios de asesoramiento brindados</li> <li>Más conocimiento sobre los temas abordados</li> <li>Consenso emergente</li> </ul>	Mejora de la capacidad institucional para operar de forma sostenible medida según parámetros técnicos, financieros y de gobernanza	Estructuras institucionales más fuertes para respaldar el trabajo decente y la justicia social

1. Sin indicadores clave de desempeño de fines actualizante.  
 2. Incluirlo desglose por modalidad de formación, sexo, distribución geográfica y contexto profesional.  
 3. Incluye la información de formación, sexo, distribución geográfica y contexto profesional de los participantes que regresan.  
 4. Número de sitios web creados, páginas en redes sociales creadas para promover la actividad y sus resultados, número de noticias web publicadas, número de boletines electrónicos enviados, número de artículos en prensa, número de publicaciones en redes.  
 5. Se considera participación social en los casos en los que los participantes ven un pago más allá y se comprometen activamente a cambiar. En el contexto de proyectos de comunicación y promoción, se capta al hacer un seguimiento del número de participantes que han aceptado los roles de la compañía, se han comprometido a un formato de compromiso, o que han contribuido para crear colaboradores o aliados.

4. Se considera que ha habido participación si el receptor de un mensaje de comunicación y promoción tiene un nivel mínimo de participación se considera que es como mínimo una de dichas reacciones, pero puede que los proyectos decidan sobre el límite y centrase en interacciones más sostenidas por medio de la interacción social.  
 5. Se considera participación social en los casos en los que los participantes ven un pago más allá y se comprometen activamente a cambiar. En el contexto de proyectos de comunicación y promoción, se capta al hacer un seguimiento del número de participantes que han aceptado los roles de la compañía, se han comprometido a un formato de compromiso, o que han contribuido para crear colaboradores o aliados.

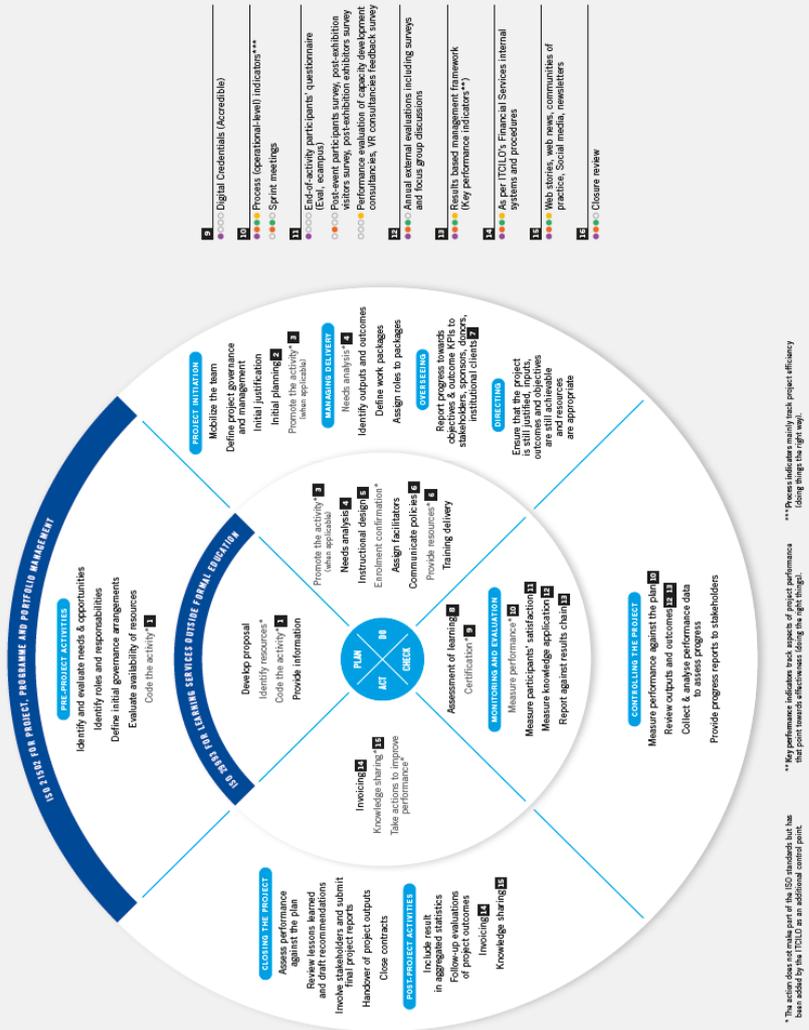
6. Un cambio en la conducta se define como una mejora en el rendimiento tras el tratamiento. Normalmente, se mide como cambios en los salarios, de valor social, clasificados en forma de seguridad y estadísticas de seguimiento.  
 Ejemplo: Llamamiento a la acción, adhesión, respeto, reflicción, etc.  
 7. Ejemplo: Adopción de una idea presentada en el evento, proyectos de innovación nuevos, un acuerdo sobre la participación en una actividad, una participación en un taller de formación y como un indicador de intercambio de prácticas nuevas, responsables de políticas a los que han mostrado pruebas nuevas que adoptan para abordar soluciones.

Fuente: Marco de gestión de la calidad del Centro para 2023

PUNTOS DE CONTROL DE CALIDAD Y HERRAMIENTAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS A LO LARGO DEL CICLO PDCA

MASTER PLAN-DO-CHECK-ACT CYCLE

Standard-specific conditions along the PDCA Cycle



- 1 Management of activities and Participants (MAP)
- 2 Design thinking toolkit, Project management registration information (PART), WhatsApp, Slack, shared google sheets, etc.
- 3 Institutional website, Official social media channels, Email campaigns, Partners/ stakeholders' channels
- 4 Pre-knowledge assessment tests (eCampus), registration information (PART), upfront research on secondary data with key informants, customer panels, desk research on secondary data
- 5 Pre-event participants' survey
- 6 Institutional scan, learning services requirements scan, online training feedback survey
- 7 eCampus, DL community of practices, DL quality framework, The Compass Toolkit, Digital facilitation toolkit, etc.
- 8 Institutional website
- 9 eCampus
- 10 Data dashboards Ex. Google Data Studio
- 11 Post-knowledge assessment tests (eCampus), formative and summative assessments, capstone projects

\* The action does not make part of the ISO standards but has been added by the ITCD as an additional control point.  
 \*\* Key performance indicators track aspects of project performance that point towards effectiveness (doing things the right thing).  
 \*\*\* Process indicators mainly track project efficiency (doing things the right way).

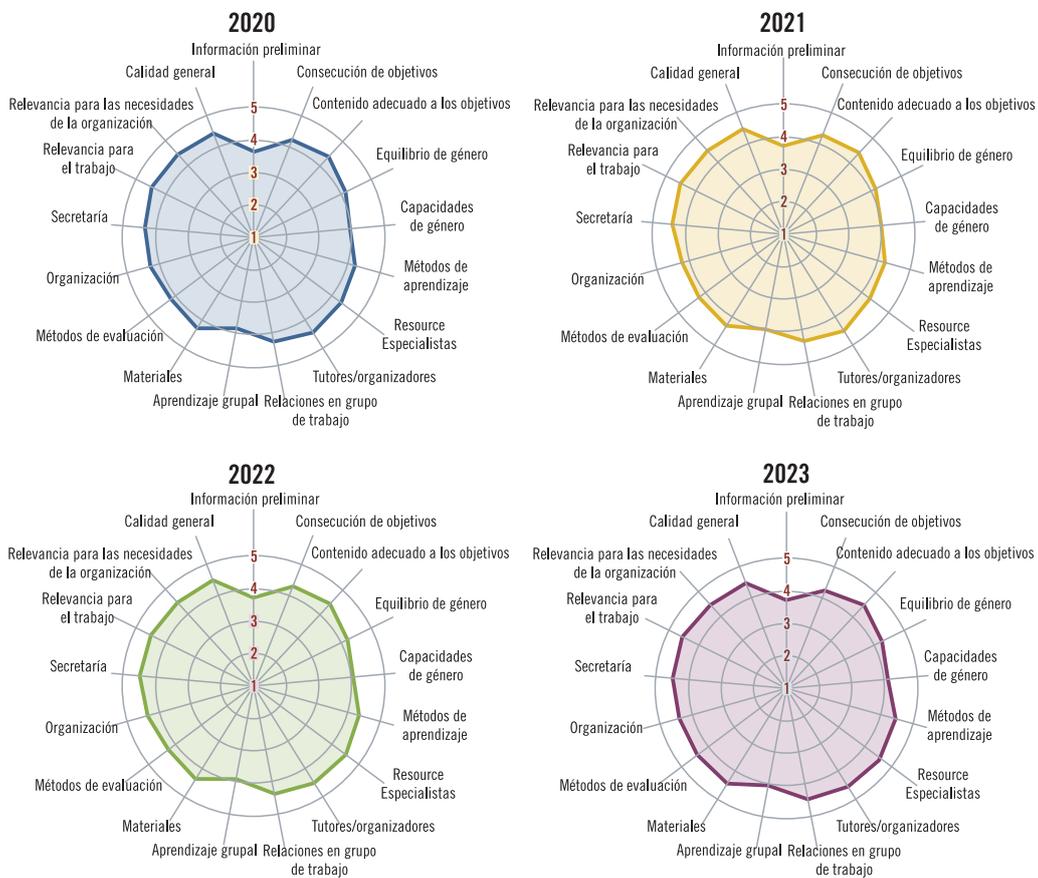


Fuente: CIF-OIT 2023; el marco de gestión de la calidad del Centro

## Individuos

En lo que respecta a la formación, las tasas de satisfacción de los clientes que el Centro supervisa de forma rutinaria a nivel de la cadena de resultados muestran que **la satisfacción general de los participantes con los servicios de aprendizaje del Centro fue alta en el bienio de 2022-23**, con mejoras marginales con respecto a los resultados registrados en 2021-2022. La puntuación media en el bienio de de 2022-23 fue de 4,54, frente a los 4,46 del bienio anterior, en una escala del 1 al 5, en la que 1 denota una satisfacción deficiente y 5 denota una satisfacción alta. Los resultados sugieren que el Centro ha superado con éxito la crisis de la pandemia sin ningún impacto negativo en la calidad de su servicio.

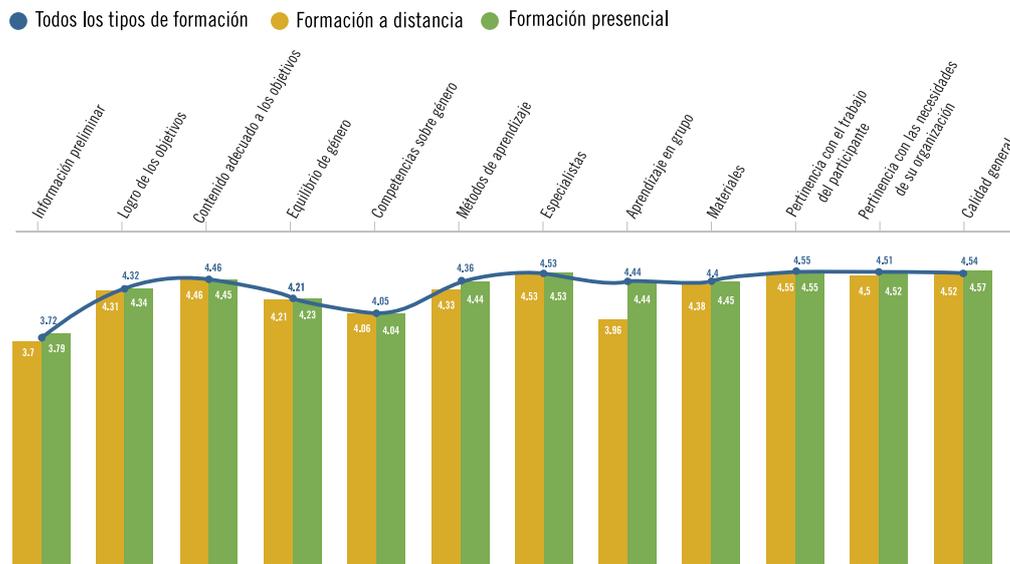
### SATISFACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES CON LA FORMACIÓN (2020-2023)



Fuente: Eval. Los resultados incluyen formación presencial y en línea

En promedio, los participantes se mostraron igualmente satisfechos con la formación presencial y la educación a distancia, con la notable excepción del aspecto del ingreso grupal, en el que la formación presencial obtuvo una puntuación más alta. Para obtener más información sobre los resultados del aprendizaje y los resultados del aprendizaje por canal de impartición de la formación, consulte la siguiente sección.

### SATISFACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES CON LA FORMACIÓN, POR MODALIDAD (2022-23)

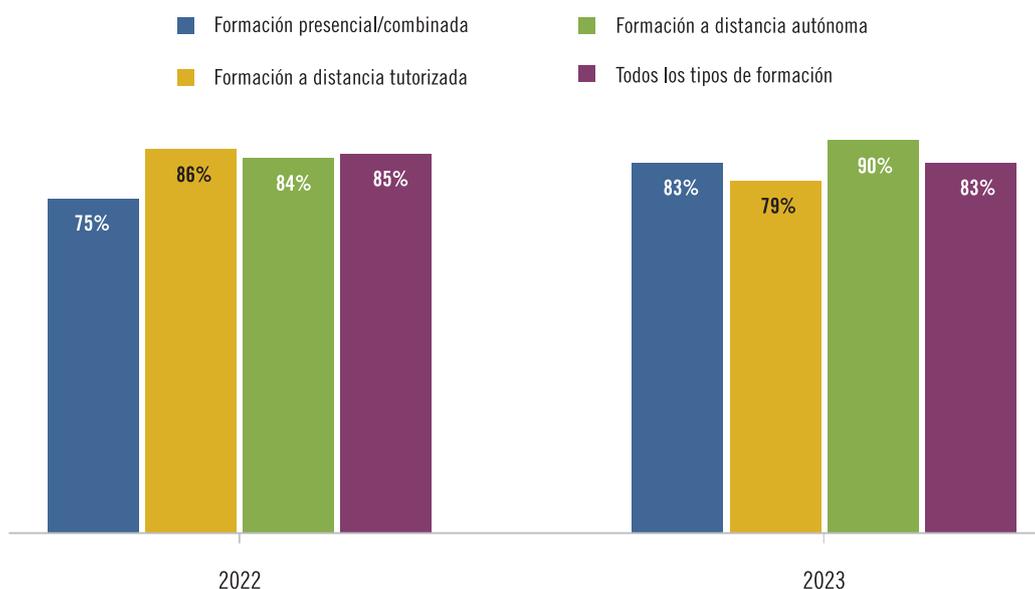


Fuente: Evaluación, basada en la calificación promedio (en una escala del 1 al 5)

**Más de cuatro de cada cinco participantes demostraron un mayor conocimiento al final de la actividad de formación.** Las pruebas de adquisición de conocimientos realizadas por el Centro al final de cada actividad de aprendizaje como prueba de los resultados obtenidos mostraron que, en promedio, el 84 por ciento de todos los alumnos demostraron tener un mayor conocimiento de la materia estudiada. Los resultados difirieron ligeramente según la modalidad de aprendizaje y fluctuaron en cierta medida entre 2022 y 2023. Los mejores resultados los obtuvieron los estudiantes a distancia autoguiados y hubo cierta variabilidad en la calidad de los cursos de aprendizaje a distancia apoyados por tutores.

### ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS DESPUÉS DE LA FORMACIÓN (2022-23)

Basado en los resultados agregados posteriores a KAT



Fuente: eCampus; pruebas de evaluación de conocimientos posteriores a la formación

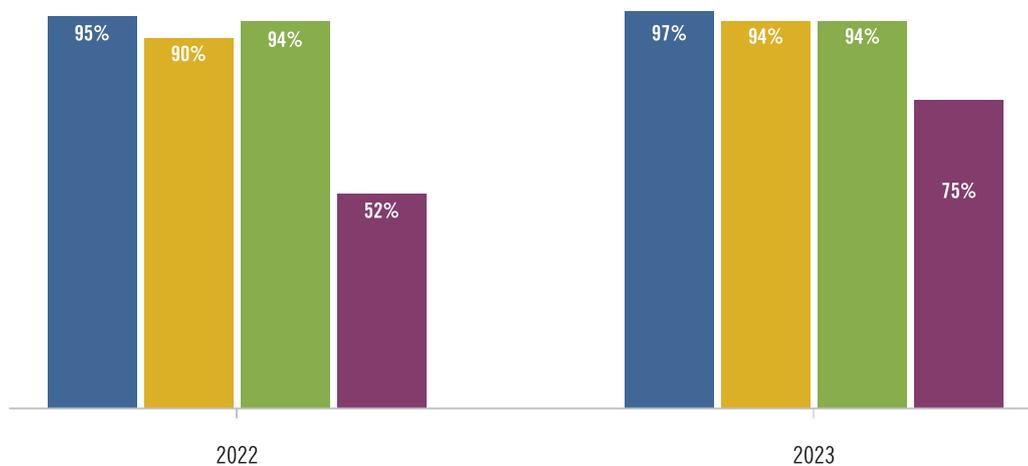
Más de **9 de cada 10 antiguos participantes declararon que podían aplicar los conocimientos recién adquiridos** en su entorno laboral y el **63 por ciento de ellos proporcionaron ejemplos concretos de aplicación de los conocimientos**. Las evaluaciones externas realizadas en el bienio de 2022-23 abarcaron actividades con más de 11.000 participantes y combinaron investigaciones documentales y encuestas de seguimiento en línea con debates en grupos focales y estudios de seguimiento para cuantificar y calificar los resultados.

En 2022, la evaluación se limitó a las actividades de aprendizaje en línea (ya que casi no se pudo impartir formación presencial en 2021 en las condiciones de la COVID-19). En 2023, las actividades de aprendizaje en línea y la formación presencial y combinada impartidas en 2022 se revisaron por separado, pero utilizando la misma cuadrícula de medidas del desempeño para permitir la evaluación comparativa. Las pruebas muestran que la calidad de los servicios del Centro siguió mejorando durante el bienio.

### *APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS POSTERIORES A LA FORMACIÓN*

Basado en los resultados de las evaluaciones externas de 2022 y 2023

- Participantes en la formación que estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo en que los cursos fueron relevantes para sus necesidades
- Participantes en la formación que estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo en que los cursos ponían la teoría en práctica
- Participantes en la formación que estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo en que podían aplicar los conocimientos adquiridos en su entorno de trabajo
- Participantes en la formación que ofrecieron ejemplos concretos de aplicación del conocimiento adquirido



Fuentes: Informes de evaluación externa, <https://www.itcilo.org/about/board>

## Conclusiones principales de la evaluación externa de 2023

**El propósito de la evaluación** era proporcionar a los líderes y la administración del Centro pruebas de la relevancia, la validez del diseño, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de sus actividades de formación en línea y presenciales. La evaluación, que se llevó a cabo de mayo a agosto de 2023, se centró en 50 actividades de formación muestreadas impartidas en el transcurso de 2022. La evaluación se basó en métodos cuantitativos y cualitativos para extraer conclusiones y recomendaciones a partir de los hallazgos, corroboradas con datos estadísticos y estudios de casos que documentan las buenas prácticas. Se recopiló 627 respuestas de una encuesta a los participantes y se realizaron entrevistas en profundidad a 56 miembros del personal del Centro, 5 clientes institucionales y un grupo focal de 9 participantes. La evaluación de 2023 utilizó el mismo marco analítico que en las evaluaciones anteriores encargadas en 2021 y 2022 y, por lo tanto, nos permite comparar los resultados entre los distintos años naturales.

Los evaluadores llegaron a las siguientes conclusiones:

- En cuanto a la **relevancia**, la oferta de formación del CIF está estrechamente alineada con los documentos estratégicos del CIF y de la OIT. Las actividades de formación que lleva a cabo el CIF están estrechamente alineadas con las necesidades de los participantes, lo que puede atribuirse a la cultura generalizada de interacción con las partes interesadas que fomenta el Centro, combinada con los procesos sólidos y estandarizados que los equipos del programa aplican para interactuar con sus grupos destinatarios principales.
- El **alcance** del CIF ha avanzado a buen ritmo, en gran parte gracias al exitoso cambio del Centro hacia una modalidad de aprendizaje en línea en respuesta a las restricciones impuestas por la pandemia de la COVID-19. El CIF logra garantizar un alto nivel de diversidad en términos de género, edad, entorno socioeconómico, distribución geográfica y tipo de organización, y por lo tanto brinda oportunidades de formación relevantes a una amplia base de sus beneficiarios. Un área que debe mejorarse es la necesidad de una mayor alineación con los documentos estratégicos del CIF y la OIT mediante la inclusión más eficaz de los «impulsores estratégicos transversales» de la igualdad de género, la diversidad, las NIT, el diálogo social y el tripartismo en las actividades de formación del CIF.
- Con respecto a la **coherencia** de las actividades de formación del CIF, está claro que los valores fundamentales de la OIT están profundamente arraigados en la cultura laboral del CIF y en las relaciones con las partes interesadas.
- Con respecto a la **validez del diseño de la formación**, las conclusiones demuestran que este aspecto está bien atendido en la estructura de trabajo del CIF y que no hay deficiencias importantes en el proceso de diseño y revisión de los cursos. El diseño de los cursos del CIF logra buenos resultados en términos de presencia docente, cognitiva y social, aunque podrían introducirse mejoras en el nivel de interacción social entre los alumnos. También hay mucho margen para un mayor intercambio de mejores prácticas entre los equipos.
- En cuanto a la **eficacia**, el CIF logra ofrecer a sus estudiantes una experiencia de formación de alta calidad que conduce a niveles mejorados de competencia. Las partes interesadas perciben al CIF como una organización cuya marca garantiza una alta calidad. La confianza en el CIF como proveedor de formación es, por lo tanto, muy alta. Los principales mandantes de la OIT se benefician en gran medida de los resultados de las actividades de formación del CIF.
- En lo que respecta a la eficacia de las **disposiciones de gestión**, el CIF tiene una estructura interna bien definida en la que se asignan claramente diferentes funciones y responsabilidades. Una característica notable de esta estructura es su alto nivel de descentralización: los equipos de los programas tienen una autonomía considerable y la responsabilidad casi total de las actividades de formación que llevan a cabo. Esta estructura tiene tanto ventajas como desventajas. Por un lado, el alto nivel de autonomía a nivel del equipo del programa fomenta la flexibilidad, evita un enfoque único para todos y permite a los equipos adaptar sus actividades de formación a las necesidades y requisitos de sus grupos objetivo. Por otro lado, también produce un cierto nivel de fragmentación, con una colaboración e intercambio deficientes de prácticas y lecciones aprendidas entre los equipos.
- Con respecto a la **eficiencia**, si bien la evaluación no pudo profundizar más en los indicadores financieros del CIF, todas las conclusiones apuntan a que el CIF se encuentra en una posición financiera sólida, sin ninguna amenaza inmediata para su estabilidad financiera.
- En cuanto al **impacto**, los participantes valoran muy positivamente su experiencia de aprendizaje y sus comentarios apuntan a una sólida aplicabilidad de los cursos y a una orientación práctica en los diferentes programas, con un aumento significativo (autoevaluado) del desempeño laboral y las competencias. El equipo de evaluación también encontró un número impresionante de ejemplos prácticos de cómo las habilidades y competencias desarrolladas a través de las actividades de formación del CIF habían contribuido a los objetivos personales, organizativos o sociales de los participantes en los cursos y/o las organizaciones beneficiarias. Sin embargo, para obtener una visión más fiable del impacto a largo plazo de sus actividades de formación, el CIF haría bien en establecer un mecanismo más estructurado para el seguimiento y el contacto con los antiguos participantes (antiguos alumnos).

- Con respecto a la sostenibilidad, los participantes en las actividades de formación del CIF adquieren un nivel impresionante de conocimientos y competencias y parecen estar muy motivados para compartir estas adquisiciones en su entorno inmediato. Por lo tanto, la difusión de conocimientos y la formación de formadores son resultados valiosos de algunas actividades de formación y podrían desarrollarse aún más.

7. Los evaluadores presentaron las siguientes recomendaciones:

1. Fomentar una comunicación y una colaboración más sólidas entre los equipos del programa.
2. Implementar oportunidades sistemáticas de desarrollo profesional del personal, especialmente en lo que respecta a las habilidades de enseñanza, tutoría y facilitación.
3. Desarrollar mecanismos más completos para guiar el proceso de diseño y revisión de las actividades de formación
4. Convertir todos los cursos presenciales en una modalidad mixta o combinada
5. Establecer oportunidades de interacción entre los participantes y con el CIF más allá de la finalización del curso.
6. Mejorar los métodos de seguimiento de la inclusión y la diversidad y aumentar el alcance de la oferta formativa
7. Acelerar e incorporar la publicación de cursos abiertos en línea y recursos de aprendizaje de acceso abierto.

Para obtener una copia electrónica del informe completo, visite: <https://www.itcilo.org/external-evaluation-training-2023>.

## Organizaciones

Durante el período sobre el que se informa, el Centro ofreció dos tipos de servicios de desarrollo de la capacidad a nivel organizacional: a) apoyo al desarrollo de productos y b) asesoramiento estratégico. La cadena de resultados que sustenta el apoyo al desarrollo de productos supuso que la tarea daría como resultado un producto tangible, como una plataforma de aprendizaje en línea, un manual de formación o un módulo de formación (producto), que posteriormente sería utilizado por el cliente (salida) y, en consecuencia, fortalecería su desempeño institucional de una manera predefinida (resultado). Con el tiempo, el cambio (impacto) duradero a más largo plazo contribuiría a la justicia social y al trabajo decente en el ámbito laboral del cliente institucional.

Por otro lado, la cadena de resultados del asesoramiento estratégico partía del supuesto de que el servicio de asesoramiento propiamente dicho (insumos) daría como resultado una especie de plan de mejora de la capacidad (producto), que el cliente aplicaría más adelante (salida) y, a su debido tiempo, fortalecería el desempeño institucional del cliente de la manera esperada (resultado). Con el tiempo, el cambio duradero (impacto) a más largo plazo contribuiría a la justicia social y al trabajo decente en el ámbito del trabajo de la organización.

Un ejemplo para ilustrar **los resultados del servicio de desarrollo de productos del Centro** durante el bienio 2022-23 es la plataforma de aprendizaje BUILDPROC, desarrollada y manejada en nombre del Banco Asiático de Desarrollo..



**BuildProc**  
Procurement Certification Program

ABOUT US | CERTIFICATION PROGRAM | NEWS | RESULTS AND PROGRESS | COMMUNITY OF PRACTICE

## PROFESSIONAL CERTIFICATION PROGRAM IN PROJECT PROCUREMENT

La colaboración entre el Centro y el ADB forma parte de una cartera de actividades para promover los estándares ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en los programas de inversión para el desarrollo, centrándose en la gestión de las adquisiciones como medio de maximizar los impactos en el empleo, promover el trabajo decente y minimizar la huella ambiental, al tiempo que se adhiere estrictamente al principio de mejor oferta/valor. El programa de formación ADB BUILDPROC se basa en un programa de certificación de tres niveles, que se imparte en persona y en línea a través del campus electrónico del Centro. Los dos primeros niveles se imparten a través del aprendizaje a distancia, lo que brinda a los alumnos la flexibilidad de completar las tareas de aprendizaje semanales en el trabajo y a su propio ritmo. El tercer nivel se ofrece en una modalidad combinada.

La participación es solo por invitación para los oficiales de adquisiciones vinculados a los proyectos de inversión del ADB, incluido el personal de proyectos y las agencias ejecutoras e implementadoras. Los participantes seleccionados reciben una certificación profesional que acredita su capacidad para planificar y llevar a cabo la adquisición del proyecto. El programa ha sido desarrollado y es implementado por un equipo de expertos en gestión de adquisiciones y diseñadores didácticos del Centro. Los participantes tienen acceso permanente al portal del campus electrónico del programa, a los materiales de formación y a las referencias, según el nivel correspondiente. Los participantes también obtienen acceso a la comunidad de práctica de BUILDPROC.

La plataforma BUILDPROC se desarrolló y lanzó en 2022 (resultado) y desde entonces ha sido gestionada por el Centro por encargo de ADB (out-take), con 270 profesionales de la gestión de adquisiciones inscritos de 33 países de la región que han recibido 424 credenciales para reconocer los resultados del aprendizaje en varias etapas de su proceso de aprendizaje de varios pasos (todas las cifras corresponden a diciembre de 2023). El 40 por ciento de todos los participantes eran mujeres. El Centro registró a estos participantes como beneficiarios indirectos.

Los programas de certificación BUILDPROC están diseñados para transferir el conocimiento de una serie de competencias clasificadas bajo los conocimientos, habilidades y actitudes de la etiqueta. Los candidatos deben completar con éxito las actividades correspondientes para validar la adquisición de cada competencia abordada en el programa de certificación. Cuando se han adquirido y validado todas las competencias, los candidatos obtienen un certificado de desempeño específico para cada nivel y, cuando corresponda, pueden pasar al siguiente nivel.

Los programas de certificación de nivel 1 y 2 se ofrecen en modalidad en línea, mientras que el programa de nivel 3 se ofrece en modalidad combinada en línea y presencial. El aprendizaje en línea combina actividades de aprendizaje sincrónicas y asincrónicas y se lleva a cabo íntegramente en el campus electrónico del Centro. Los tres programas de certificación están disponibles en inglés y ruso.

A finales de 2023, **la tasa de certificación de nivel 1 de los participantes de BUILDPROC se situó en el 75 por ciento (producto). Para los niveles 2 y 3, la certificación alcanzó el 97,3 y el 100 por ciento, respectivamente.** Si bien el contrato de servicios del Centro con el ADB no preveía una evaluación externa de las solicitudes de admisión, la confianza en la atribución era sólida, ya que la prueba de que las competencias recién adquiridas se habían aplicado

satisfactoriamente en el puesto de trabajo era una condición previa para la admisión al siguiente nivel de certificación. Los comentarios de los clientes indican que las prácticas de gestión de las adquisiciones en los proyectos del ADB mejoraron (resultado) como resultado de la formación de BUILDPROC, una suposición respaldada por el hecho de que desde entonces el ADB ha remitido el Centro a otras instituciones de financiación del desarrollo, por ejemplo, el Banco Interamericano de Desarrollo, para replicar el enfoque de BUILDPROC.

Mientras tanto, un ejemplo de los servicios de asesoramiento estratégico del Centro prestados durante el bienio de 2022-23 es la tarea desempeñada para la Escuela de Educación y Formación Técnica y Profesional de Kenia. En 2023, la KSTVET se asoció con el proyecto PROSPECT de la OIT para mejorar sus capacidades digitales tras recibir un mandato ampliado para incluir la formación no solo de los docentes sino también de todas las partes interesadas del sistema de EFTP, incluidos los gerentes de los centros de EFTP, los evaluadores, los consejeros y los formadores en las empresas. El proyecto PROSPECT de la OIT encargó al Centro que proporcionara a la KSTVET apoyo para el desarrollo de capacidades institucionales en tres áreas: planificación estratégica, desarrollo de productos y comunicación, con un enfoque transversal en el aprovechamiento de la tecnología digital para una mejor divulgación e impacto.

Trabajando en estrecha colaboración con la OIT-DWT Pretoria y el equipo de PROSPECTS Kenya de la OIT, el Centro asesoró a la KSTVET sobre el **desarrollo de un nuevo plan estratégico** (resultado). Posteriormente, se forjó una asociación de aprendizaje entre el Centro y la KSTVET para implementar los componentes básicos seleccionados del plan (adopción), empezando por el apoyo al desarrollo de productos y, más específicamente, la creación conjunta de un curso de formación multinivel para directores de EFTP. Como parte de este proceso, el Centro apoyó a la KSTVET en el lanzamiento del nuevo producto y en la ejecución de la primera versión del nuevo curso de formación de formadores.

Como parte de la asociación de aprendizaje, el Centro también brindó apoyo de marca a la KSTVET para mejorar sus enfoques y herramientas de comunicación y desarrollar una nueva identidad visual, incluida una nueva apariencia para el sitio web institucional a fin de reflejar su función ampliada. A finales de diciembre de 2023, había pruebas sobresalientes de la mejora del desempeño institucional por parte de la KSTVT (resultado), a la espera de la evaluación del proyecto PROSPECT.

## CAPTURA DE PANTALLA DEL SITIO WEB CORPORATIVO RENOMBRADO



Para obtener más información sobre la transformación digital de KSTVET, visite:

<https://www.itcilo.org/stories/transforming-tvet-kenya-collaborative-journey-ilo-itcilo-and-kstvet>

## Sistemas

Durante el período sobre el que se informa, el Centro distinguió dos tipos de servicios de desarrollo de la capacidad a nivel del sistema: a) campañas de comunicación y promoción para cambiar los valores y percepciones de las partes interesadas del sistema y b) servicios de facilitación de eventos para facilitar el flujo de información y el intercambio de conocimientos entre los diversos actores.

La cadena de resultados en la que se basan los servicios de comunicación y promoción del Centro partía del supuesto de que la campaña propiamente dicha (aportaciones) llegaría a una masa crítica de personas, que responderían (producto), luego seguirían participando (salida) y, finalmente, cambiarían o se comprometerían a cambiar su comportamiento de una manera predefinida (resultado). Con el tiempo, el cambio (impacto) duradero a más largo plazo consistiría en un cambio en los sistemas de valores y las percepciones dentro de los límites del sistema social objetivo de una manera que contribuya positivamente a la justicia social a través del trabajo decente. Por otro lado, la cadena de resultados en la que se basan los servicios de facilitación de eventos del Centro partía del supuesto de que la conferencia, retiro o evento de diálogo en cuestión (aportaciones) atraería a una masa crítica de personas (producto), quienes, en consecuencia, aumentarían sus conocimientos, establecerían nuevas conexiones de red o reforzarían las existentes, llegarían a un consenso sobre la estrategia tras el debate (salida) y, a

continuación, pasarían a implementar las acciones acordadas (resultado). El impacto sería un cambio positivo duradero en el rendimiento del sistema.

Los resultados de los servicios de desarrollo de capacidades a nivel de sistema del Centro se ejemplifican en la **campaña emblemática de comunicación y promoción** de 2023 para promover el trabajo decente en la cadena de suministro de café (#COFFEEPEOPLE).

### Acerca de la campaña #COFFEEPEOPLE

La campaña de 2023, Mejorando la seguridad y la salud en la cadena mundial de suministro de café, llevada a cabo como parte del proyecto Vision Zero Fund (VZF) de la OIT, tuvo como objetivo abordar los desafíos de seguridad y salud en el trabajo (SST) dentro de la cadena mundial de suministro de café. Como parte del programa emblemático Safety+Health for All de la OIT, el Fondo Vision Zero busca lograr cero accidentes, lesiones y enfermedades laborales graves y mortales en las cadenas de suministro mundiales. Desde 2016, el Fondo ha operado en varias cadenas de suministro y países, incluidos Laos, México, Colombia, Honduras y Vietnam, y ha beneficiado a un total de 3,5 millones de trabajadores. Esta campaña fue financiada por la Unión Europea.

La campaña reunió a partes interesadas públicas y privadas, incluidas agencias gubernamentales, organizaciones de empleadores y trabajadores y empresas del sector privado. El objetivo general de la campaña era facilitar una mayor comprensión de la seguridad y la salud ocupacional de los trabajadores del café entre una amplia gama de partes interesadas de la industria, tanto a nivel mundial como nacional. Esto implicó diseñar e implementar una campaña a gran escala basada en la evidencia sobre los peligros y riesgos de la SST en el sector del café, al tiempo que promovía las normas pertinentes de la OIT.

Los hitos de la campaña incluyeron:

- Una revisión de los documentos clave sobre el sector del café
- Un taller inicial para crear conjuntamente la estrategia de la campaña global
- El desarrollo de productos de identidad visual y diseño gráfico
- La producción de un vídeo de campaña
- Apoyo al desarrollo de capacidades para que los mandantes de la OIT ejecuten actividades de comunicación y promoción a nivel local
- Producción de contenido web y gestión de relaciones con los medios y las redes sociales
- La supervisión de campañas y rendimiento del contenido mediante diversas herramientas de análisis



Para más información, ver <https://www.itcilo.org/coffee-people-campaign>

Para cada etapa de la cadena de resultados de la campaña #COFFEEPEOPLE, el Centro, en consulta con el equipo de VZF y sus partes interesadas locales, definió los indicadores clave de desempeño (KPI) específicos de la campaña con líneas de base y objetivos. Estos indicadores eran los siguientes:

### INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI) DE LA CAMPAÑA #COFFEEPEOPLE

	Ressource	Produits	Retombées	Résultats	Impact
<b>Objectif SMART 1:</b> Sensibiliser à la sécurité et santé au travail (SST)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création de contenu Web et imprimé engageant</li> <li>Lancement de campagnes d'accroche et sur les médias sociaux</li> </ul> <p>ICP: Nombre de campagnes/ plans de sensibilisation/ information du public mis en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation du trafic vers le site Web</li> <li>Mobilisation plus élevée des médias sociaux</li> </ul> <p>ICP: Trafic vers le site Web</p> <p>ICP: Paramètres de mobilisation des médias sociaux (impressions et portée) sur la page LinkedIn de VZF</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plus grande prise de conscience du public cible</li> <li>Discussions et réactions positives sur les médias sociaux</li> </ul> <p>ICP: Publications sur les médias sociaux (mesurées par l'utilisation de l'hashtag officiel)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration de considérations de SST dans les pratiques de l'industrie du café</li> <li>Adoption de meilleures pratiques par les amateurs de café et les parties prenantes</li> </ul> <p>ICP: Nombre d'initiatives de SST entreprises dans la chaîne d'approvisionnement du café</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction des risques professionnels et meilleures conditions de travail pour les travailleurs de l'industrie du café</li> <li>Transition culturelle durable vers la priorisation de la sécurité dans l'industrie</li> </ul> <p>IICP: Réductions des risques/ dangers de SST</p>
<b>Objectif SMART 2:</b> Augmenter les meilleures pratiques et mobiliser l'action collective	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagements des personnes participant à la campagne</li> <li>Dialogue avec les parties prenantes par le biais d'ateliers et d'événements clés</li> </ul> <p>ICP: Nombre d'engagements reçus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création de partenariats et de collaborations</li> </ul> <p>ICP: Nombre d'accords de PPP traités</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation et engagement immédiats des parties prenantes</li> <li>Indicateurs précoces d'action collective dans l'industrie du café</li> </ul> <p>ICP: Taux de satisfaction des parties prenantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collaborations et partenariats renforcés pour un impact durable</li> <li>Démonstration de changements positifs dans les pratiques de l'industrie</li> </ul> <p>ICP: Parties prenantes intégrant dans leur travail au moins un élément qu'ils ont appris de la campagne</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoption durable de pratiques éthiques et sûres dans toute la chaîne d'approvisionnement du café</li> <li>Amélioration du bien-être et des moyens de subsistance des travailleurs du secteur</li> </ul> <p>ICP: Nombre de parties prenantes respectant la SST dans l'industrie du café</p>
<b>Objectif SMART 3:</b> Diffuser le matériel de communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>Production et diffusion de contenu Web, bulletins d'information et documentations</li> </ul> <p>ICP: Nombre de matériel de communication produit et diffusé</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Portée du matériel de communication sur différentes plateformes</li> <li>Paramètres de mobilisation sur les médias sociaux et le site Web</li> </ul> <p>ICP: Nombre de téléchargements de documents liés à la campagne et de matériel de communication en lien avec le café</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accès accru à l'information parmi le public cible</li> <li>Retour d'information positif et partage de matériel de communication</li> </ul> <p>ICP: Retour d'information du public concernant la pertinence du matériel de communication</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meilleures compréhension et connaissance de la SST dans l'industrie du café</li> <li>Plus grande participation des parties prenantes aux discussions et aux initiatives</li> </ul> <p>ICP: Taux de satisfaction des activités de campagne renforçant les connaissances en matière de SST</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parties prenantes de l'industrie responsabilisées et informées contribuant à une industrie du café durable et responsable</li> <li>Mise en place d'une culture de partage des connaissances pour une amélioration continue</li> </ul> <p>ICP: Taux d'amélioration annuel dans les pratiques de SST de l'industrie</p>

La campaña #CoffeePeople se lanzó el Día Internacional del Café, el 1º de octubre de 2023, y en el transcurso de tres meses llegó a unos 25 millones de personas (según el alcance de los hashtags) (aportaciones). Las actividades en las redes sociales que constituyeron el centro de la campaña estuvieron acompañadas de cuatro talleres presenciales, tres seminarios web y la participación del equipo de la campaña en más de 30 mesas redondas, en las que participaron directamente más de 600 representantes. Se elaboraron más de 100 materiales de campaña, incluidos una página web exclusiva para la campaña, 85 tarjetas sociales y ocho boletines informativos. Un documental con entrevistas con productores de café y puntos de vista de organizaciones clave homenajeó a las personas del sector cafetero y fue un llamado a la acción. El alcance de la campaña se extendió a la Conferencia Mundial del Café de 2023, respaldada

por la Organización Internacional del Café (ICO). La campaña fue presentada por 20 medios de comunicación nacionales e internacionales.

**135.000 personas participaron en la campaña** respondiendo a los mensajes, volviendo a publicarlos y haciendo promesas (resultado). El sitio web de la campaña registró 21.732 visitantes, quienes descargaron documentos relacionados con la campaña en 323 ocasiones (CA Kit, resumen de la campaña, cómo hacerse miembro y cómo unirse al desafío) y materiales de conocimiento relacionados con el café (789 casos). En particular, la campaña obtuvo el apoyo activo de los principales responsables de la toma de decisiones, incluidos el Director General de la OIT y el Presidente de la Organización Internacional de Empleadores.

Brasil, en particular, contó con la participación activa de un influencer de las redes sociales con más de 1,6 millones de seguidores en Instagram, que ayudó a atraer a otras celebridades brasileñas para que se unieran. Las figuras públicas que apoyaron la campaña fueron el Ministro de Trabajo y Empleo, el Ministro de Desarrollo y Asistencia Social, Familia y Lucha contra el Hambre, así como representantes de organizaciones de trabajadores y miembros del personal de la OIT.

Las partes interesadas adoptaron dos declaraciones de política a nivel mundial, regional y/o nacional y diez organizaciones hicieron un total de 14 promesas (salida). Estas partes interesadas se comprometieron a tomar medidas tangibles para mejorar las condiciones de trabajo a lo largo de la cadena de suministro, utilizando un kit de acción colectiva desarrollado durante la campaña. Se establecieron varias asociaciones público-privadas, a través de las cuales se movilizaron fondos adicionales para expandir las actividades a Colombia.

En la encuesta de final de campaña, el 56 por ciento de los encuestados dijeron que habían cambiado o tenían previsto integrar al menos un aspecto que habían aprendido de las actividades de la campaña #CoffeePeople en su trabajo (resultado). **El 96 por ciento de los encuestados reafirmó que la campaña había sido útil para promover la salud y la seguridad en la cadena de suministro del café**, mientras que el 88 por ciento estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación «La información proporcionada a través de la campaña es relevante para mi trabajo».

La evaluación del impacto de la campaña en 2024 no formaba parte de la tarea, sino que pretendía formar parte de una evaluación de impacto más amplia de la VZF. En cualquier caso, los datos expuestos anteriormente implican que la campaña ha aumentado la conciencia pública sobre la difícil situación de los trabajadores de las plantaciones de café y ha contribuido a un cambio en los valores que los consumidores atribuyen al trabajo decente en las etapas iniciales de la cadena de suministro del café. La campaña también demostró que, para obtener los mejores resultados, los servicios de desarrollo de la capacidad a nivel del sistema deben combinarse con el apoyo al desarrollo de la capacidad institucional e individual.

Otro ejemplo del apoyo del Centro al desarrollo de capacidades a nivel del sistema, en este caso relacionado con los **servicios de facilitación de eventos**, fue el Simposio regional de ACTRAV sobre la educación de los trabajadores y el desarrollo de capacidades para la revitalización sindical en África.

### Simposio regional sobre la educación de los trabajadores y el desarrollo de capacidades para la revitalización sindical en África

En su 347ª reunión, celebrada entre el 13 y el 23 de marzo de 2023, el Consejo de Administración de la Organización Internacional del Trabajo recomendó la celebración de un simposio mundial de trabajadores sobre nuevos enfoques de la educación de los trabajadores para la revitalización sindical. Para enriquecer las deliberaciones del Simposio programado para septiembre de 2023, ACTRAV celebró cinco simposios regionales, uno de los cuales fue el Simposio Regional de África titulado «Educación de los trabajadores y desarrollo de capacidades para la revitalización sindical en África», que tuvo lugar del 23 al 25 de agosto de 2023.

Vea el tráiler del evento aquí: <https://www.youtube.com/watch?v=BUcyqRxldEY>

El simposio regional de África, que se llevó a cabo en inglés, francés y portugués, reunió a 251 participantes de diversos orígenes, incluidas organizaciones de trabajadores, instituciones de investigación y universidades, lo que lo convirtió en un evento verdaderamente completo. Duró tres días e incluyó una serie de seminarios web de 2 horas (entrada). El simposio facilitó el **diálogo y el intercambio de conocimientos sobre la educación de los trabajadores en África** (resultado), abarcando su evolución, las tendencias actuales, los hitos, los nuevos enfoques y las perspectivas futuras. Las presentaciones y los análisis de casos prácticos no solo facilitaron un aprendizaje extenso, sino también la difusión de buenas prácticas, por ejemplo, sobre la digitalización de la educación de los trabajadores, fomentando así la colaboración y la creación de redes entre las organizaciones de trabajadores, las instituciones de apoyo laboral y el mundo académico y mejorando la educación de los trabajadores en todo el continente.

El Simposio emitió **una resolución** que destacó el papel transformador de la educación de los trabajadores, haciendo hincapié en que no es un fin en sí mismo, sino un catalizador para un cambio positivo en la fuerza laboral, los lugares de trabajo y la sociedad en general (salida). Un esfuerzo colectivo de este tipo es crucial para aprovechar el potencial de la educación de los trabajadores. La resolución también destacó la necesidad de que los programas educativos se adapten a los desarrollos y desafíos contemporáneos, y sirvan de base para el trabajo sindical a largo plazo para lograr el trabajo decente y la conservación ecológica guiados por los principios de una transición justa y justicia social. Los participantes reconocieron la importancia de adoptar tecnologías digitales en la educación de los trabajadores en África para abrir nuevas formas de aprendizaje virtual y lograr un mayor alcance, a pesar de algunos desafíos de conexión a Internet. De hecho, los sindicatos han demostrado su resiliencia al aprovechar la transición digital con diversos niveles de adopción digital.

La inversión continua en infraestructura, habilidades y competencias para aprovechar los beneficios de las tecnologías de aprendizaje digital en todo el continente se consideró crucial. Se hizo referencia a la formación de formadores sobre aprendizaje electrónico y comunicación digital dirigida por ACTRAV para educadores sindicales en África Oriental en 2022/2023, una iniciativa que debería replicarse en toda África, junto con los esfuerzos de aprendizaje digital en línea de otros centros nacionales e institutos educativos sindicales. Esto no solo fomenta las transformaciones en la educación sindical, como se ve en las presentaciones, sino que también mejora la calidad de la gestión y la prestación de servicios, la promoción de la influencia política, las campañas digitales que trascienden las barreras geográficas y la vitalidad de las organizaciones de trabajadores que impulsan un cambio positivo en el panorama laboral africano. El simposio hizo hincapié en la necesidad de que los programas educativos para los trabajadores africanos

se basen en los principios de libertad, negociación colectiva, igualdad e inclusión, empoderando así a los trabajadores para abordar los déficits laborales y las injusticias. La educación accesible, adaptada a los grupos subrepresentados y que adopte enfoques centrados en los trabajadores, es crucial. De cara al futuro, los participantes del Simposio coincidieron en que la educación de los trabajadores en África debe basarse en el pensamiento estratégico, la previsión y la consideración de alternativas para navegar y configurar las transiciones en el mundo del trabajo, con el apoyo de los gobiernos, los empleadores y las ONG.

Desde entonces, la resolución redactada durante el Simposio se ha incorporado al trabajo de las distintas partes interesadas (resultado). **Uno de los resultados concretos fue la posterior alineación de la cartera de actividades de aprendizaje ofrecidas por el Programa de Actividades para los Trabajadores del Centro**, poniendo un mayor énfasis temático en las transiciones justas hacia una economía digital y aprovechando de manera más proactiva la tecnología digital para llegar a un mayor número de trabajadores en el continente con servicios impactantes y rentables.

## 7. SITUACIÓN FINANCIERA

El presupuesto bienal del Centro muestra unos resultados operativos muy positivos, con un superávit bienal total de 5,156 millones de euros con el nuevo modelo empresarial. Las contribuciones netas procedían de diversas fuentes: actividades de formación y no relacionadas con la formación, incluidas las actividades de aprendizaje a distancia y las actividades presenciales en el campus y sobre el terreno; servicios multimedia; fuentes diversas; y contribuciones voluntarias.

Los resultados presupuestarios por año y para el bienio de 2022-23 en su conjunto, incluida la comparación con el bienio 2020-21 anterior, fueron los siguientes:

(en millers d'euros)	2022-23	2023	2022	2020-21	2021	2020
Total de ingresos	92 381	46 774	45 607	76 147	42 912	33 235
Gastos directos totales	25 068	12 459	12 609	18 005	11 128	6 877
<b>Contribución neta total a gastos fijos, inversiones institucionales y de contingencia</b>	<b>67 313</b>	<b>34 315</b>	<b>32 998</b>	<b>58 142</b>	<b>31 784</b>	<b>26 358</b>
Gastos fijos	57 357	29 392	27 965	50 330	26 059	24 271
Inversiones institucionales	4 800	3 600	1 200	2 400	2 400	-
<b>Superávit presupuestario</b>	<b>5 156</b>	<b>1 323</b>	<b>3 833</b>	<b>5 412</b>	<b>3 325</b>	<b>2 087</b>

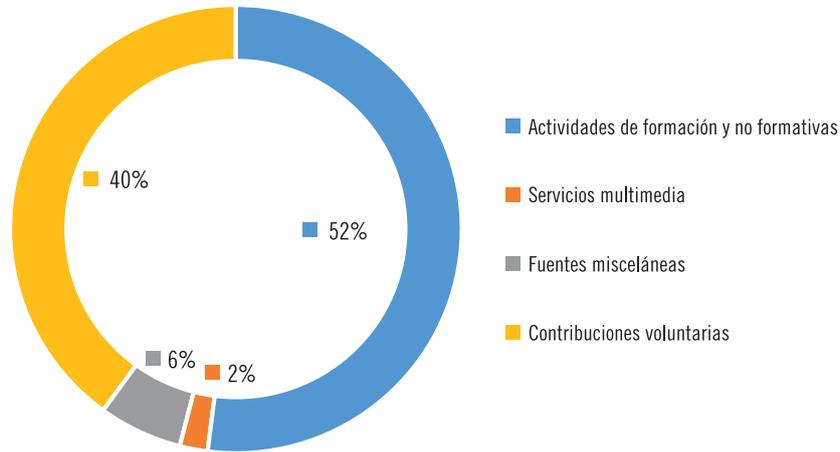
Fuente: Estados financieros del CIF-OIT para 2021 y 2023

### Contribuciones netas

Como resultado de la nueva forma de presentación adoptada en el Programa y Presupuesto de 2022-23, los resultados muestran ahora la contribución neta disponible para cubrir los gastos fijos, las inversiones de contingencia e institucionales, derivada de la diferencia entre los ingresos y los gastos directos necesarios para obtener los ingresos correspondientes. La contribución neta total proviene de cuatro fuentes principales: servicios de formación y no relacionados con la formación, servicios multimedia, fuentes diversas y contribuciones voluntarias.

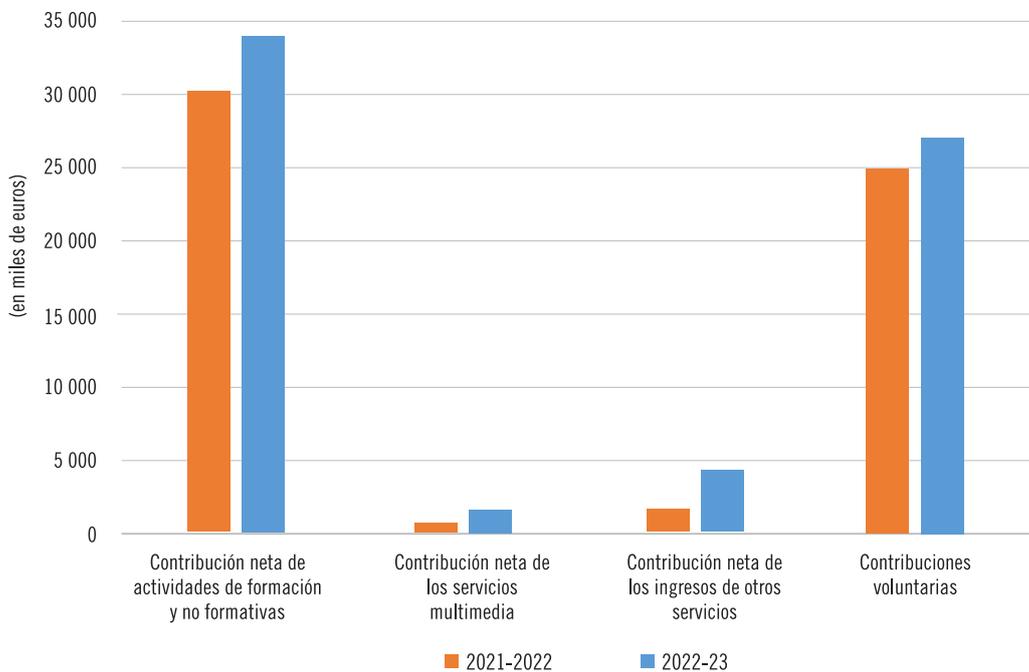
En el bienio de 2022-23, la contribución neta ascendió a 67,313 millones de euros y se distribuyó de la siguiente manera:

**CONTRIBUCIÓN NETA POR FUENTE EN 2022-23**



Fuente: Estados financieros del CIF-OIT 2023

**CONTRIBUCIONES NETAS POR FUENTE: COMPARACIÓN DE DOS BIENIOS (EN MILES DE EUROS)-2022-23**



Fuente: Estados financieros del CIF-OIT para 2021 y 2023

En el bienio de 2022-23, la contribución neta generada por cada una de las cuatro áreas ascendió a 67,313 millones de euros, lo que representa un aumento de 9,171 millones de euros, o el 15,8 por ciento, en comparación con el bienio anterior.

Una de las principales razones fue el aumento global de 4,1 millones de euros (un 45 por ciento) en la contribución neta de los servicios de formación y no relacionados con la formación, como resultado del importante aumento continuo del alcance, así como del hecho de que los efectos de la pandemia aún se dejaban sentir en 2020 y 2021. La contribución neta de estos servicios representó el 61,5 por ciento de los ingresos totales del Centro en las actividades de 2020-21, y los gastos directos representaron un promedio del 38,5 por ciento de los ingresos conexos, en comparación con una proporción del 59,3 por ciento en 2023, cuando los gastos directos representaron el 40,7 por ciento de los ingresos. La ratio de 2022-23 años volvió a estar muy por encima de la media obtenida antes de la pandemia, que en general rondaba el 46,0 por ciento. Esto se debió principalmente al gasto directo significativamente mayor asociado a las actividades presenciales, en comparación con el gasto asociado al aprendizaje a distancia.

Las contribuciones voluntarias también aumentaron en casi 2 millones de euros (7,9 por ciento) en comparación con el bienio anterior. Esto se debió a un aumento de la contribución anual de la OIT, que desde 2021 incluye una contribución voluntaria adicional que cubre los gastos equivalentes registrados por el Centro en concepto de seguro médico después de la separación del servicio para los jubilados del Centro (lo que, por lo tanto, no tiene un impacto global en los resultados presupuestarios), un pequeño aumento bienal de la contribución voluntaria de la OIT de unos 9,5 millones de dólares estadounidenses relacionado con la inflación y la variación de los tipos de cambio aplicados cada año.

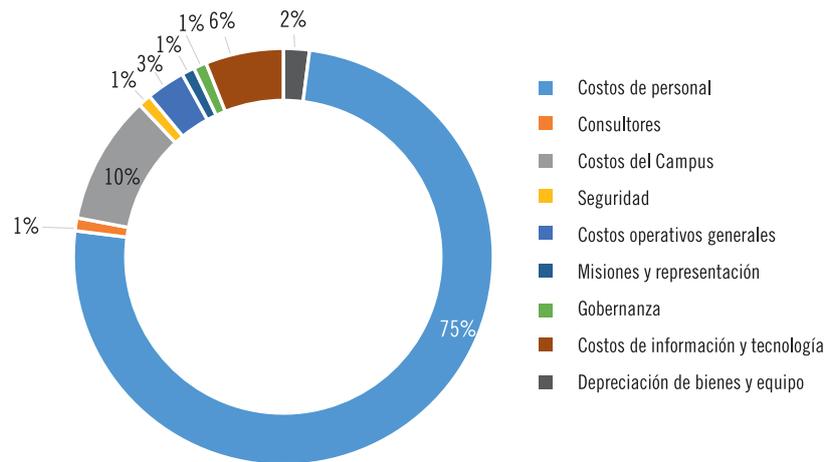
Además, en 2023, el Centro se benefició de un aumento de las contribuciones netas de servicios multimedia y fuentes diversas del 46,5 por ciento y el 154,1 por ciento, respectivamente, en comparación con el bienio anterior. La demanda de servicios de diseño y medios digitales y de tareas de comunicación y promoción ha crecido significativamente desde la pandemia. También se observó un aumento significativo en el uso de las instalaciones del campus por partes externas, así como en el rendimiento de las inversiones de los fondos del Centro y en las ganancias cambiarias.

## Gastos

El gasto total en 23 años ascendió a 62,2 millones de euros. Esto se distribuyó entre un gasto fijo de 57,4 millones de euros y unas inversiones institucionales de 4,8 millones de euros.

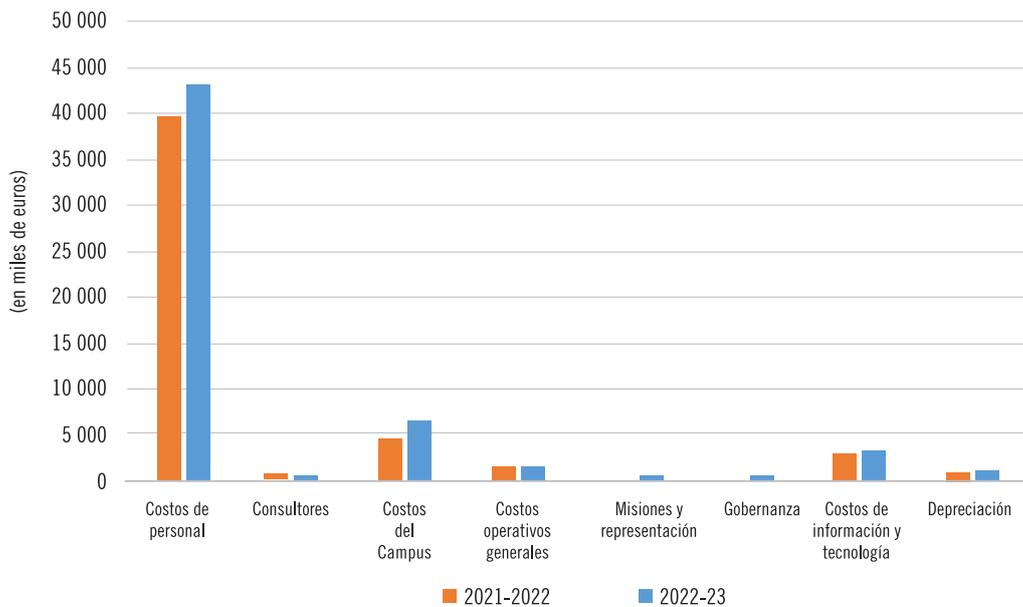
El siguiente gráfico muestra los gastos fijos por fuente:

### GASTOS FIJOS POR FUENTE EN 2022-23



Fuente: Estados financieros del CIF-OIT para 2022

### GASTOS FIJOS POR FUENTE 2022-23: COMPARACIÓN DE DOS BIENIOS (EN MILES DE EUROS)



Fuente: Estados financieros del CIF-OIT 2023

## Gastos relacionados con el personal

En comparación con el bienio anterior, los gastos relacionados con el personal aumentaron en unos 3,5 millones de euros (un 9 por ciento). En 2020 y 2021, el Centro congeló la contratación, como una de sus medidas de reducción de gastos durante la pandemia. En 2022-23, el Centro comenzó a contratar personal para cubrir los puestos vacantes, al tiempo que retenía temporalmente a personal por períodos breves y con plazos fijos hasta que llegaran nuevos candidatos para ocupar sus funciones. Como parte de la reestructuración en curso del Centro para apoyar el nuevo modelo empresarial, el Centro negoció varios paquetes de rescisión de contrato con el personal interesado durante ambos años, con un costo total de 545.000 euros. Cinco puestos, como se indica en el indicador clave de desempeño del programa y el presupuesto, se transfirieron de los servicios a las operaciones y se redefinieron, al igual que otros puestos vacantes. Debido al continuo movimiento de personal, el Centro incurrió en gastos adicionales relacionados con la instalación y la repatriación, así como en gastos relacionados con el propio proceso de contratación. Los gastos relacionados con el personal durante 2022-23 también incluyen una cantidad de 1,86 millones de euros que cubre el seguro médico después de la separación del servicio para los jubilados del Centro, para lo cual la OIT proporciona al Centro una contribución voluntaria equivalente. El reconocimiento de esta contribución no comenzó hasta 2021, por lo que el presupuesto del bienio 2020-21 informó de una cantidad de solo 806.000 euros. Al igual que en 2020-21, cuando el Centro contribuyó con 2,6 millones de euros adicionales, el Centro volvió a realizar dos transferencias anuales ad hoc por un importe de 2 millones de euros al Fondo de Prestaciones Terminales, reduciendo así aún más el déficit de financiación a unos 4 millones de euros a finales de diciembre de 2023.

## Costos relacionados con el campus

Durante el ejercicio económico de 2022-23, los gastos relacionados con el campus aumentaron en unos 1,9 millones de euros (un 51,4 por ciento) en comparación con el bienio anterior. Una de las principales razones de este importante aumento fue que, durante 2020 y 2021, todos los trabajos de mantenimiento extraordinarios programados se pospusieron debido a la pandemia. Como resultado, en el bienio de 2022-23, el Centro llevó a cabo una cantidad significativa de trabajos de mantenimiento en la infraestructura del campus: Trabajos relacionados con la SST para adaptar ciertas áreas a la normativa, la remodelación de áreas comunes y varias habitaciones de hotel en América 1, así como el aumento del mantenimiento regular debido al envejecimiento del campus. Además, el Centro registró un aumento significativo de unos 765.000 euros (más del 60 por ciento) en sus gastos de servicios públicos de un bienio a otro. En 2020-21, se lograron ahorros como resultado de la pandemia y de la congelación general de los gastos no críticos. Sin embargo, durante 2022-23, los costos aumentaron debido a la crisis energética que afectó a toda la zona euro, provocada por la inflación pospandémica y la crisis de Ucrania. Se implementaron varias acciones de mitigación para minimizar el impacto en los resultados finales.

### Inversiones institucionales en 2022-23

Como se indica en el Programa y Presupuesto de 2022-23, el Centro asignó fondos a dos fondos existentes y dos nuevos:

- Fondo de Mejora del Campus
- Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)
- Fondo de Innovación
- Fondo de Becas

En el ejercicio económico de 2021, el Consejo aprobó la financiación preliminar para cada fondo al nivel de un bienio completo. Durante 2022-23, los fondos aprobados se agregaron a cada fondo. En 2023, el Director, actuando de conformidad con el párrafo 7.1 (b) del Reglamento Financiero, decidió y aprobó la financiación adicional para cada Fondo hasta el nivel de todo el bienio. Al final de 2023, los fondos tenían los siguientes saldos disponibles para su uso:

(en miles de euros)	Fondo de Mejora del Campus	Fondo de Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)	Fondo de Innovación	Fondo de Becas
<b>Saldo a principios de 2022</b>	<b>3 977</b>	<b>300</b>	<b>400</b>	<b>1 200</b>
Transferencia del Fondo General, según lo aprobado por el Consejo en mayo de 2022	1 000			
Financiamiento aprobado 2022-23	500	300	400	1 200
Financiamiento adicional para 2023 aprobado por el Director	500	300	400	1 200
Uso en 2022-23, incluidos los pabellones de África 10/11	(4 175)	(323)	(226)	(1 312)
Fondos adicionales del gobierno italiano para la renovación de Americas 2	8 000	-	-	-
<b>Saldo al final de 2023</b>	<b>9 802</b>	<b>577</b>	<b>974</b>	<b>2 288</b>

Fuente: Estados financieros y ERP financiero del CIF-OIT para 2022 y 2023 — Oracle

En 2022, el Centro completó la renovación de los pabellones Africa 10/11, y el personal comenzó a volver a ocupar las instalaciones a principios de 2023. En diciembre de 2022, la OIT y el Gobierno italiano firmaron un nuevo acuerdo para la renovación del pabellón de las Américas 2 en el campus, por el que se proporciona una financiación de 8 millones de euros, que se recibió en su totalidad en 2023. Durante 2022-23, el uso de este Fondo se destinó principalmente a la renovación de los pabellones 10 y 11 de África, incluido el Laboratorio de Innovación. El saldo disponible a finales de 2023 se situó en 9,8 millones de euros, de los cuales 8,0 millones de euros se destinan al proyecto de renovación de Americas 2.

El Fondo de Tecnología de la Información y las Comunicaciones se utilizó durante el bienio para financiar inversiones periódicas en infraestructura de TIC y renovación de software que no formaban parte de los gastos operativos normales. Los sorteos realizados durante este período abarcaron la nueva infraestructura virtual, las baterías de respaldo para garantizar la continuidad de las operaciones, la asistencia técnica para desarrollar y mejorar diversas aplicaciones utilizadas en la prestación de los servicios del Centro y la sustitución de los conmutadores de TI. El saldo disponible a finales de 2023 se situó en 577.000 euros.

Fondo de Innovación: se creó para promover la innovación en el aprendizaje y los instrumentos de intercambio de conocimientos, el desarrollo de nuevas actividades de formación conforme a las políticas emergentes de la OIT y para invertir en otras acciones innovadoras consideradas como beneficiosas para el Centro; Durante 2022-23, el Centro desarrolló una herramienta de gestión del conocimiento basada en la inteligencia artificial, módulos de aprendizaje electrónico autoguiados para incorporar los mensajes políticos básicos de la OIT (clases magistrales) y un curso en línea sobre análisis del aprendizaje, así como un coachbox que servirá de pilar digital para futuros servicios no relacionados con la formación.

Estos proyectos contribuyeron a un mayor alcance, a un mejor desempeño financiero en términos de contribución neta y a un aumento general de la satisfacción de los clientes y la adquisición y aplicación de conocimientos. En 2023, el Centro también emprendió el trabajo de planificación de nuevos servicios de facilitación de eventos, que se implementarán en 2024. El saldo disponible a finales de 2023 se situó en 974.000 euros.

El Fondo de Becas se creó para proporcionar financiación parcial para la participación de los mandantes en las actividades del Centro y mejorar su carácter tripartito. Este mandato se amplió aún más para incluir el apoyo financiero para el desarrollo de productos de formación para su uso por los mandantes de la OIT, a fin de que puedan llegar a sus propios miembros. Durante 2022-23, el Centro aumentó el saldo del Fondo en un total de 2,4 millones de euros, de los cuales 1,2 millones de euros se aprobaron en el Programa y Presupuesto de 2023 para la inversión institucional en el Fondo y 1,2 millones de euros adicionales fueron aprobados por el Director en 2023. Durante el bienio, se retiraron 1,3 millones de euros para conceder becas a 520 miembros de ACTEMP, 795 miembros de ACTRAV, 238 miembros de ILSGEN y otros 95 miembros de estos tres grupos que se habían inscrito en las oportunidades de aprendizaje ofrecidas por otros programas técnicos. El saldo disponible a finales de 2023 se situó en 2,288 millones de euros.

## 8. ALIANZAS

Tras los desafíos económicos derivados de la pandemia, el bienio de 2022-23 fue un período crucial para evaluar la capacidad del Centro para adaptarse al panorama pospandémico. Durante este tiempo, el Centro se enfrentó a la tarea de atraer, retener y ampliar su red de asociados para el desarrollo a fin de apoyar su cartera actualizada de servicios de formación y no relacionados con la formación, mientras que su modelo de negocio operacional evolucionó en un entorno menos restringido en lo que respecta a la movilidad y los factores económicos.

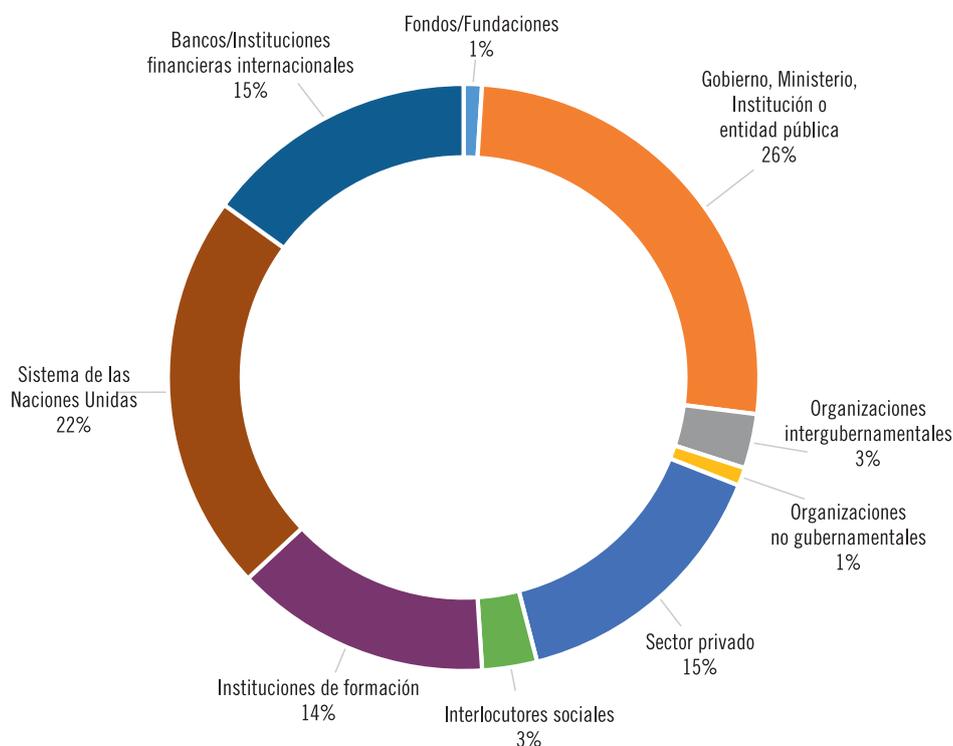
El resultado 3 del Programa y Presupuesto para 2022-23 identificó tres vectores principales para diversificar aún más su combinación de ingresos. El objetivo del producto 3.1 era promover asociaciones de desarrollo más sólidas mediante la consolidación y la ampliación de las relaciones con los donantes tradicionales, al tiempo que se exploraba la posibilidad de establecer redes con socios no tradicionales. El producto 3.2 introdujo un enfoque sistémico del análisis del marketing digital como una forma de atraer a más estudiantes individuales a las actividades de formación del Centro y promover sus servicios a un público más amplio de clientes institucionales, haciendo hincapié en las soluciones de colaboración y aprendizaje digitales. A su vez, el Producto 3 hizo hincapié en la necesidad de ampliar el alcance de la participación del Centro en los proyectos de desarrollo gestionados por los bancos multilaterales de desarrollo, la ONU y la Unión Europea.

Las tendencias identificadas en el informe provisional de implementación de 2022 del Centro, a mitad del período, se reafirmaron a finales de 2023. Si bien mantuvo el sólido apoyo de sus socios tradicionales, en particular los gobiernos de Italia, Portugal, Irlanda y Japón, **el Centro también logró ampliar su base de asociaciones para el desarrollo**. Esta expansión condujo a una distribución más equilibrada entre las diversas categorías de donantes y socios de financiación.

**Además de la OIT, los gobiernos y el sistema de las Naciones Unidas siguieron siendo los principales socios de financiación del Centro**, proporcionando apoyo a proyectos individuales y actividades a medida. La colaboración con los gobiernos suele adoptar la forma de patrocinio de una sola actividad, pero también puede incluir apoyo financiero para paquetes de actividades o incluso proyectos completos. Un ejemplo de ello son los acuerdos firmados con los gobiernos de Portugal, España y Flandes. La demanda de servicios del sistema de las Naciones Unidas siguió creciendo, lo que consolidó la reputación del Centro como **proveedor preferido para los servicios de desarrollo de capacidades de todo el sistema de las Naciones Unidas relacionados con la justicia social, el trabajo decente y la innovación digital**.

**Los donantes no tradicionales, como los bancos multilaterales de desarrollo, el sector privado y las instituciones de formación**, también surgieron como importantes asociados para el desarrollo. En estos segmentos, la colaboración adoptó la forma de proyectos de desarrollo, por ejemplo, el proyecto sobre las mujeres en los negocios digitales adjudicado al Centro en virtud de una carta de intención firmada en agosto de 2022 por la OIT y Microsoft; el compromiso renovado del *Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)* con un proyecto de

formación a largo plazo; y proyectos para bancos multilaterales de desarrollo relacionados con la buena gobernanza de la cooperación para el desarrollo y la gestión de proyectos.



El siguiente cuadro ofrece una visión general de las fuentes de financiación recibidas por categoría de donante. Consulte el Anexo 2 para obtener una descripción más completa de los acuerdos de financiación celebrados por el Centro en 2022:

Los indicadores para 2022-23 muestran un fuerte aumento en el número de acuerdos de financiación firmados, que supera con creces el aumento del 5 por ciento fijado como objetivo en el bienio anterior. Esto subraya el progreso sustancial realizado en los esfuerzos por diversificar.

Durante el período sobre el que se informa, el Centro reforzó significativamente sus capacidades internas de análisis de marketing con la contratación de un analista de datos, con el objetivo de ofrecer actividades de aprendizaje a más personas en el mundo laboral. Esta mejora estratégica allanó el camino para una serie de experimentos para explorar la eficacia de las estrategias de divulgación basadas en datos para aumentar la aceptación de los servicios de formación del Centro. Estos experimentos, que se centran en los cursos autoguiados gratuitos de aprendizaje a distancia, se diseñaron para evaluar la accesibilidad global de estos recursos y el impacto del marketing digital en las tasas de inscripción. Al utilizar una combinación de marketing digital que incluía varios canales, como las redes sociales y el correo electrónico, los experimentos establecieron una correlación positiva entre las iniciativas de divulgación personalizadas y el aumento de la participación y la inscripción de los alumnos.

Los resultados destacaron la eficacia de las actividades promocionales precisas y basadas en datos que se adaptan bien a los grupos demográficos específicos. Los estudios también proporcionaron información sobre la relación entre la participación en cursos gratuitos y la posterior inscripción en cursos de pago, revelando patrones en el comportamiento de los alumnos y la eficacia de la comercialización. Estas conclusiones reafirmaron que la integración bien coordinada de varios canales de promoción, alineados con los perfiles y las necesidades de los alumnos, no solo impulsa la aceptación de los cursos, sino que también apoya el objetivo más amplio de ampliar el alcance de la formación del CIF-OIT.

### Hallazgos a raíz de experimentos para aumentar el alcance de la formación del centro mediante la promoción de cursos autoguiados gratuitos de aprendizaje a distancia

En 2022, IEn 2022, el CIF-OIT llevó a cabo varios experimentos para mejorar el alcance y la eficacia de sus servicios de formación mediante un marketing estratégico basado en datos. El objetivo principal era aumentar las capacidades de los programas técnicos del Departamento de Formación mediante la promoción de cursos autoguiados y gratuitos de aprendizaje a distancia en todo el mundo. Como parte integral del Programa y el Presupuesto, este experimento se centró en promover una selección de siete cursos emblemáticos a través de un embudo de marketing que incluía canales de marketing digital específicos, como Facebook, Instagram, LinkedIn y boletines informativos por correo electrónico.



Estos canales se utilizaron para dirigirse a grupos demográficos específicos de los alumnos, aprovechando la información de las interacciones anteriores de los alumnos para optimizar las iniciativas de marketing en cada etapa del embudo, desde el conocimiento hasta la conversión. Se utilizó el concepto de embudo de marketing basado en datos para comparar los resultados de las actividades promocionales utilizando los diferentes canales. Mostraba el nivel de conocimiento de las personas, su compromiso con las comunicaciones, la adquisición, la inscripción y el costo por inscripción (si se trataba de una campaña de pago) y, por último, sus recomendaciones (cuando el destinatario se convertía en «embajador» de los cursos autoguiados gratuitos del Centro)..

Las actividades de promoción se diseñaron para que repercutieran profundamente en los grupos destinatarios y condujeron a un aumento significativo de las inscripciones y la participación activa. El uso de este embudo de marketing ayudó a monitorear la participación de los participantes, además de proporcionar información valiosa para optimizar las estrategias de divulgación, mejorando así el alcance general de la formación del Centro.

Para obtener más información sobre estos experimentos visite <https://www.itcilo.org/data-driven-services-increase-centres-training-outreach-promoting-free-self-guided-distance>

Para el Centro, los proyectos de desarrollo siguen siendo un motor estratégico clave para promover sus servicios de desarrollo de capacidades y promover la Agenda de Trabajo Decente. Durante el bienio de 2022-23, aprovechando su amplia experiencia en la gestión del ciclo de proyectos, el Centro mejoró sus capacidades internas para licitar y gestionar proyectos. Esto llevó a un aumento general de las solicitudes de proyectos y a una mejora en la tasa general de éxito en la adquisición de proyectos. El Centro también ha multiplicado sus esfuerzos para identificar nuevas fuentes de financiación de proyectos por diversos medios, incluidas las subvenciones, la selección directa y las ofertas competitivas.

Durante el bienio, el Centro participó en 23 licitaciones o convocatorias de propuestas, lo que dio lugar a la adjudicación de 14 proyectos al Centro como candidato principal o cosolicitante, con valores de proyectos que oscilaban entre menos de 100.000 euros y 2.500.000 euros. Los objetivos para el bienio solo se alcanzaron parcialmente, debido al aplazamiento hasta 2024 de la firma de dos importantes adjudicaciones de proyectos del FIDA.

En 2023, el Centro llevó a cabo un estudio de viabilidad para solicitar una evaluación de los pilares de la Unión Europea (UE), un proceso de certificación externa de varios pasos destinado a garantizar que el sistema de gobierno de una organización cumpla con las normas de la UE. El objetivo de esta iniciativa es reforzar la posición del Centro a la hora de garantizar proyectos de mayor envergadura y colaborar directamente con la UE y otros organismos multilaterales.

## 9. GOBERNANZA

La gobernanza se refiere al proceso de gobierno de una organización. Para ser eficaz, la gobernanza requiere estructuras establecidas y debe incluir mecanismos para garantizar una toma de decisiones justa que redunde en beneficio de todas las partes interesadas, la rendición de cuentas, la transparencia, un marco legislativo que incluya normas, procesos internos y gestión de riesgos y, por último, ética e integridad.

### Supervisión

La gobernanza del Centro es supervisada por un **consejo tripartito**, compuesto por representantes de los gobiernos, las organizaciones de trabajadores y las organizaciones de empleadores. Estos representantes son miembros del Consejo por haber sido elegidos miembros del Consejo de Administración de la OIT. El presidente del Consejo es el Director General de la OIT. El Consejo se reúne una vez al año en octubre. El Consejo ha delegado la responsabilidad de revisar y adoptar los estados financieros a los funcionarios de administración. Una de las tareas del Consejo es verificar que la administración actúe de acuerdo con sus directivas y que los recursos de la organización se utilizan de manera eficiente y responsable.

La gobernanza y la auditoría están interconectadas debido a sus objetivos compartidos de promover la rendición de cuentas, la transparencia, la gestión de riesgos y la mejora continua dentro de una organización. La gobernanza eficaz se basa en auditorías independientes para garantizar que se cumplan los objetivos de la organización y que los riesgos se gestionan de manera eficaz.

El Centro está sujeto a una **auditoría externa anual** por parte del auditor externo de la OIT: la Comisión de Auditoría de la República de Filipinas durante este bienio. La auditoría externa consiste en un examen financiero de los estados financieros del Centro y la publicación de dos informes de auditoría: una opinión de auditoría sin reservas sobre los estados financieros y un informe detallado en el que se destacan los resultados de la auditoría, incluidas las observaciones y recomendaciones con respecto a los controles internos, la eficiencia de los procesos y la gestión del Centro. Tanto en 2022 como en 2023, **el Centro recibió una opinión de auditoría sin reservas sobre sus estados financieros anuales**. Tras realizar una evaluación de riesgos del Centro, en 2022 el auditor externo también llevó a cabo revisiones del marco de evaluación de las actividades de formación y, en 2023, de la gestión de los servicios de apoyo a los participantes. Los resultados de estas revisiones se presentan a los funcionarios del Consejo en la reunión de mayo y se comparten con el Consejo en octubre.

El Centro también está sujeto a una revisión de su entorno de control interno en forma de una **auditoría interna** realizada por la Oficina de Auditores Internos de la OIT para evaluar la eficacia de sus procesos internos, controles y procesos de gestión de riesgos, y para identificar las áreas de debilidad o vulnerabilidad.

En 2022 y 2023, el Auditor Interno completó una revisión de la gobernanza digital, la ciberseguridad y la banca electrónica del Centro, así como una tercera y última revisión del proyecto de renovación de los pabellones 10 y 11 de África.

Se formularon varias recomendaciones y la Dirección está trabajando en su implementación. En el informe del Auditor Interno Jefe de octubre se proporcionará un resumen de las observaciones y recomendaciones de 2023.

Los auditores externos e internos también realizaron varias auditorías de proyectos en nombre de los donantes. No se plantearon cuestiones importantes.

## Gestión de riesgos

Para garantizar que los riesgos emergentes se identifiquen rápidamente y se pongan en conocimiento del Director y la alta dirección del Centro, el Director creó un **Comité de Gestión de Riesgos** para ayudarlo a cumplir con su responsabilidad de supervisión en la gestión del riesgo institucional. El Comité se ha reunido periódicamente para examinar los riesgos emergentes y evaluar su impacto en el Centro, e informa al Director sobre las medidas recomendadas necesarias para mitigar dichos riesgos. Los registros de riesgos de los programas y unidades, así como el registro de riesgos corporativos, se comparten con los auditores externos e internos. El Director elevaría cualquier riesgo significativo al Consejo Directivo para su discusión y posterior acción.

# 10. SERVICIOS CORPORATIVOS

Los servicios corporativos del Centro incluyen servicios financieros, servicios de recursos humanos (HRS), servicios de tecnología de la información y la comunicación (TIC) e instalaciones y servicios internos. Estos servicios han apoyado las operaciones de desarrollo de capacidades del Centro para alcanzar los objetivos estratégicos del Programa y Presupuesto de 2022-23.

Los servicios corporativos de una organización tienen muchos objetivos:

- **Garantizar la eficiencia mediante la** racionalización y la automatización de los procesos para respaldar todas las operaciones en los distintos programas/unidades, optimizar los flujos de trabajo, implementar nuevas tecnologías y estandarizar los procedimientos;
- **Supervisar el cumplimiento** de los marcos regulatorios y de gestión de riesgos del Centro y desarrollar estrategias para mitigar las posibles amenazas a la reputación y la estabilidad y sostenibilidad financieras de la organización;
- **Apoyar el crecimiento empresarial** al facilitar la expansión y el mantenimiento de su infraestructura, recursos y sistemas de soporte para permitir nuevas iniciativas y la ampliación de las operaciones existentes;
- Los Servicios de Recursos Humanos se centran en **reclutar, formar y retener al personal con talento**, así como en **fomentar una cultura organizacional positiva**, promover la diversidad y la inclusión y abordar las necesidades e inquietudes del personal;
- Los servicios financieros administran las finanzas del Centro, lo que incluye la elaboración de **presupuestos, la presentación de informes financieros, la gestión del flujo de caja** y la garantía del cumplimiento de las normas de contabilidad. Esta es una responsabilidad fundamental, garantizar que la alta dirección reciba información financiera adecuada y completa para la toma de decisiones.

En los últimos años, los servicios financieros han asumido un papel de liderazgo en la promoción y la asistencia al objetivo general de aumentar la eficiencia mediante la racionalización, la estandarización y la automatización de los procesos internos del Centro. Según el proyecto, los servicios corporativos, con la ayuda de las operaciones, han participado en varios proyectos a diferentes niveles.

## Servicios financieros

Durante el período de 2022-23, se completaron los siguientes proyectos:

- **Implementación del proceso de pago no relacionado con la SEPA:** Los servicios financieros, en colaboración con la TIC, aplicaron un proceso de flujo de trabajo automatizado para que el Centro pudiera efectuar pagos a nivel internacional sin ninguna intervención manual entre su sistema ERP Financials y la institución bancaria en funcionamiento. Esto no solo ha permitido reforzar los controles internos del proceso de pago del Centro, sino que también ha tenido un impacto significativo en la eficiencia de la sección de tesorería de la Unidad.
- **Revisión de la administración de propiedades y equipos:** Los servicios financieros, en colaboración con las TIC y los servicios de instalaciones, llevaron a cabo una revisión completa

de este proceso para simplificar y aclarar las normas y el flujo de trabajo del Centro. Esto ha llevado a una mayor eficiencia en esta área y ha preparado al Centro para la eventual integración de todos los datos en una aplicación existente.

- **Transferencia de responsabilidades para la administración de colaboradores y personal externos en el sistema ERP Financials:** HRS transfirió las responsabilidades asociadas con la creación de estos proveedores a los servicios financieros. Su creación ahora se ha integrado en una aplicación existente, lo que ha aumentado la eficiencia del proceso, ya que ahora está completamente automatizado.
- **Revisión de los términos de referencia del Comité de Acuerdos de Financiamiento (CFA) y automatización del proceso de revisión:** Los servicios financieros revisaron la metodología aplicada a la revisión de los acuerdos de financiación por parte de los miembros del Comité para alinearla con el marco de gestión de riesgos del Centro. Al trabajar con PMSU, los servicios financieros también ayudaron a automatizar el proceso de revisión y aprobación para implementar nuevas herramientas. Esto ha llevado a un proceso de revisión más eficiente; el siguiente paso será automatizar la firma de todos los acuerdos que permanecen en papel.
- **Implementación del marco y la herramienta de gestión del rendimiento automatizados (PMF):** El Departamento de Recursos Humanos, en colaboración con el servicio de TIC, desarrolló e implementó un nuevo marco de gestión del desempeño y una herramienta relacionada para su uso por el personal y los gerentes. El personal introduce directamente sus productos, competencias y objetivos de desarrollo futuros en la plataforma, después de hablar con su supervisor, para su posterior aprobación en línea en varios niveles. Se ha interrumpido el proceso anterior basado en papel. Esto da como resultado un flujo de trabajo totalmente automatizado, que es más eficiente para todos y puede proporcionar información mejor actualizada para fines de monitoreo. Este cambio forma parte del ejercicio más amplio que el Departamento de Recursos Humanos está implementando sobre la gestión del desempeño del Centro.
- **Automatización de la gestión de las reservas de aulas y habitaciones:** La TIC, en colaboración con Facilities Services, implementó un proceso automatizado para reservar las aulas y los dormitorios del campus, y esto se ha integrado en la aplicación de gestión de actividades (MAP) existente. El resultado ha sido una mayor eficiencia debido a la eliminación de las hojas de trabajo de reserva manuales gestionadas por los Servicios de Instalaciones, así como de muchas llamadas telefónicas y correos electrónicos.
- **Inscripción automática para actividades de aprendizaje a distancia personalizadas:** Los servicios financieros ayudaron a TIC a implementar la inscripción automatizada para este tipo de actividad, eliminando así la participación de PATU en el proceso. Este es un primer paso hacia un proyecto más amplio de automatizar la inscripción de los participantes en las actividades del Centro en la mayor medida posible.
- **Automatización del proceso de evaluación de la actividad:** Los servicios de TIC, en colaboración con el Departamento de Formación, implementaron un nuevo sistema para la evaluación de las actividades de formación, que ahora está integrado en la plataforma eCampus. Esto facilita a los participantes completar el cuestionario de final de actividad y resumir los resultados para su revisión, lo que agiliza y mejora aún más el proceso.
- **Flujo de trabajo actualizado para la entrada de los participantes en MAP:** Los servicios de instalaciones revisaron el proceso de captura de la información de identificación de los

participantes a su llegada, tal como lo exige la ley. La captura ahora se automatiza mediante tecnología de escaneo que guarda automáticamente la información necesaria para su posterior revisión y carga en MAP. Esto no solo es más eficiente, sino que el rápido proceso ha mejorado la experiencia del cliente, reduciendo los riesgos que implica guardar los documentos de los participantes de la noche a la mañana, mejorando la seguridad y ahorrando algunos ahorros financieros.

En 2022, en colaboración con la OIT, los Servicios Financieros exploraron la posibilidad de utilizar el sistema IRIS para los servicios relacionados con los recursos humanos y la nómina. Tras varias conversaciones con la OIT, el Centro llegó a la conclusión de que, si bien se trataba de una buena idea, aún había desafíos relacionados con su aplicación. A finales de 2023, la idea volvió a plantearse ante la OIT y se están realizando nuevos esfuerzos para reconsiderar los desafíos y encontrar soluciones alternativas. El Centro confía en que este proyecto evolucionará en 2024 y que un movimiento en esta dirección podría tener éxito. Tendría un efecto significativo y positivo para el Centro y sus procesos internos de recursos humanos y nómina, especialmente para garantizar la continuidad del servicio y racionalizar el proceso actual.

Continuaron los esfuerzos en todo el Centro para implementar el comercio electrónico y automatizar el proceso de inscripción para las actividades de formación. Dada la multitud de acuerdos de financiación, las discusiones iniciales han revelado importantes dificultades en los procesos de inscripción existentes y, antes de que se pueda aplicar cualquier solicitud de este tipo, es necesario revisar más a fondo los procesos internos. El Centro está implementando este proyecto por etapas, agrupando a los participantes por financiación y tipo de actividad. Esto requiere la participación de los servicios financieros, las TIC y todos los programas técnicos.

La revisión general de los procesos siguió siendo una prioridad para el Centro, ya que el crecimiento registrado en 2022-23 significó un aumento significativo de las inscripciones y las actividades, lo que repercute en el número de transacciones financieras que deben procesarse. Si bien muchos procesos financieros internos ya se habían automatizado y simplificado, todavía hay áreas en las que se requiere una mayor racionalización para mantener el nivel actual de servicio en ausencia de más recursos.

## Servicios de Recursos Humanos

Durante el bienio de 2000-2023, los Servicios de Recursos Humanos (HRS) priorizaron varias áreas clave. Su labor incluyó un examen exhaustivo de los reglamentos, normas y marcos pertinentes del personal, armonizándolo en muchos casos con los de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Algunos cambios condujeron a la modificación del Estatuto del Personal del Centro.

Uno de los principales objetivos durante este período fue mejorar el componente del programa de desarrollo de talentos del Centro. Esto se llevó a cabo mediante la implementación de un sólido programa de formación del personal para mejorar las competencias y la experiencia temática, fomentar el desarrollo profesional y promover una cultura de aprendizaje e innovación continuos entre la fuerza laboral. El Centro mantuvo su compromiso de invertir en la formación y el desarrollo del personal durante el período sobre el que se informa. Se hizo especial hincapié

en el fortalecimiento de la capacidad interna en el diseño y la entrega de soluciones digitales de aprendizaje y colaboración. El HRS desempeñó un papel importante a la hora de ayudar al personal a adquirir las nuevas competencias digitales necesarias en el cambiante modelo de negocio. Hubo varias iniciativas centradas en la accesibilidad digital y se implementaron con éxito metodologías de facilitación para eventos digitales. Para apoyar aún más el desarrollo del personal, el Centro adquirió licencias de aprendizaje en línea de LinkedIn, que se utilizaron para abordar las necesidades de aprendizaje emergentes y proporcionar un desarrollo específico sobre temas específicos, garantizando que el personal se mantenga adaptable y equipado con las competencias necesarias para prosperar en un panorama digital en evolución.

También se hicieron esfuerzos para seguir simplificando el proceso de contratación y selección en Recursos Humanos. Se hizo especial hincapié en promover la diversidad geográfica y atraer a un grupo diverso de candidatos cualificados. Estas iniciativas fueron fundamentales para fomentar un entorno de trabajo inclusivo y dinámico que reflejara nuestras operaciones globales.

En octubre de 2022, tras la aprobación por el Consejo de las enmiendas al Estatuto del Personal para dar cabida al nuevo sistema de gestión del desempeño (PMS) inspirado en la práctica de la OIT, el Centro comenzó a implementar este nuevo marco. Tras un período de transición, el Centro implementó completamente el nuevo PMS a partir de enero de 2024. El objetivo general del nuevo sistema es establecer un vínculo directo entre el desempeño y los objetivos futuros, previendo una revisión intermedia para abordar cualquier problema que surja y hacer los ajustes necesarios.

En 2023, el Centro inició una revisión exhaustiva de todas las descripciones de puestos (JD) de sus miembros del personal, en consulta con el Sindicato del Personal. El objetivo es estandarizar y simplificar todas las descripciones de puestos y establecer un formato uniforme para cada grado. Este proceso comenzó con el personal del cuadro de servicios generales de las unidades de formación y se extenderá progresivamente al personal profesional de las unidades, y se espera que finalice a principios de 2024. Posteriormente, el examen abarcará a todo el personal del cuadro de servicios generales y del cuadro orgánico que trabaja en las demás áreas de servicio, un proceso que está previsto que finalice a finales de 2024.

## Servicios de tecnología de la información y las comunicaciones

Además del trabajo realizado para respaldar otros resultados (por ejemplo, sobre el eCampus y la racionalización de los procesos), el enfoque de 2022 se centró en tres temas: servicios de TIC inclusivos desde el punto de vista digital; mayor resiliencia, incluido el uso de tecnologías basadas en la nube; y mejora de la seguridad de la información.

Para lograr servicios TIC digitalmente inclusivos, se dio prioridad a los sistemas con mayor audiencia: el sitio web público del Centro y su eCampus. Se seleccionó un proveedor externo para ayudar al Centro a hacer accesibles sus servicios y contenidos digitales. Este proveedor, líder reconocido en accesibilidad digital, con aproximadamente el 70 por ciento de su personal con discapacidades, realizó una evaluación formal de la accesibilidad tanto del sitio web público del Centro como de una muestra de cursos en línea alojados en la plataforma eCampus, basándose en el estándar internacional de accesibilidad del contenido web (WCAG 2.1 AA). Tras esta evaluación, todos los problemas críticos de bloqueo y accesibilidad relacionados con el sitio web público se resolvieron en 2022, mientras que los problemas relacionados con el eCampus se solucionaron durante una importante actualización realizada en abril de 2023. El Centro también integró un conjunto de herramientas de accesibilidad, disponible en el eCampus, con el fin de identificar y solucionar los problemas de accesibilidad de sus cursos en línea. Además, varios colegas (el 20 por ciento del personal) asistieron a sesiones de formación sobre accesibilidad digital.

Para aumentar la resiliencia, se definió un indicador de resultados para medir y mejorar la resiliencia de los servicios de TI del Centro. El indicador es simplemente el número de días que los servicios de TI están inactivos, con el objetivo de garantizar que ningún servicio esté inactivo durante más de dos días en un año. A finales de 2023, todos los servicios de TI del Centro habían alcanzado este objetivo.

Además, se estableció un nuevo centro de datos en el Pabellón África 10, en sustitución del Centro de Datos del Pabellón Italia. El centro de datos se desarrolló siguiendo una norma reconocida a nivel mundial para la disponibilidad y el rendimiento general de los centros de datos; la certificación se solicitará en el próximo bienio. También se implementó una nueva infraestructura de Oracle.

La proporción de servicios de comunicación y colaboración digital basados en la nube aumentó del 30 al 61 por ciento. Esta tendencia fue el reflejo del aumento del uso de plataformas de colaboración como Microsoft One Drive y Teams, la implementación de servicios de filtrado basados en la nube (para proteger contra el spam, el malware y otras amenazas de correo electrónico), el desarrollo de nuevos paneles que utilizan una plataforma de visualización de datos basada en la nube y la implementación de una nueva plataforma de CRM que ofrece un conjunto sólido de funciones y capacidades analíticas avanzadas.

Para mejorar la seguridad de la información, la certificación de seguridad de la información del Centro (ISO 27001) se reconfirmó tanto en 2022 como en 2023. Siguiendo una recomendación de la Unidad Común de Inspección de las Naciones Unidas, el Centro encargó al UNICC que realizara una revisión de su ciberresiliencia. La evaluación no identificó ningún problema importante que requiriera una acción prioritaria y asignó una puntuación global de ciberseguridad de 4,1 (sobre 5), que es superior a la media del sistema de las Naciones Unidas.

El alcance de la certificación ISO 27001 y de la evaluación de ciberseguridad del UNICC también abarca más de 50 plataformas de aprendizaje electrónico y 30 sitios web públicos creados y alojados por el Centro para la OIT (como el sitio web de la Coalición Mundial para la Justicia Social), los mandantes de la OIT y otras organizaciones de las Naciones Unidas.

Durante el bienio de 2022-23, el eCampus se mejoró aún más. Dado que algo más del 11 por ciento de los participantes de eCampus dijeron en una encuesta que utilizaban tecnología de asistencia, se ha integrado un conjunto de herramientas de accesibilidad para supervisar y garantizar la accesibilidad del contenido de aprendizaje electrónico. Un líder reconocido en accesibilidad digital realizó una evaluación externa y se solucionaron todos los principales problemas de accesibilidad, lo que contribuyó a una experiencia de aprendizaje más inclusiva desde el punto de vista digital. También se lanzó una versión actualizada de la aplicación móvil eCampus, que incluye mejoras funcionales y de accesibilidad.

Para verificar la satisfacción de los alumnos con los cursos de formación del Centro, cada actividad de formación se evaluó mediante un cuestionario de satisfacción al final de la actividad. El sistema utilizado para gestionar esos cuestionarios se ha rediseñado y desarrollado directamente dentro del eCampus, lo que simplifica el proceso y lo mejora para las actividades organizadas sobre el terreno.

ICTS y LIP impartieron una serie de sesiones de formación en línea con el objetivo de familiarizar al personal con las nuevas herramientas y funciones integradas: la agenda interactiva, un conjunto de componentes de aprendizaje visual diseñados teniendo en cuenta las prácticas inclusivas y accesibles, una solución de colaboración por vídeo que permite a los participantes anotar y debatir directamente el contenido de vídeo subido al eCampus. Se agregó una función para volver a participar, especialmente útil para los cursos autoguiados, para recordar a los participantes que deben regresar al curso y completar las actividades pendientes, con el objetivo de reducir la tasa de abandono. También se han realizado mejoras para ayudar al personal a gestionar y supervisar varios cursos de aprendizaje en línea al mismo tiempo.

Los módulos de aprendizaje a distancia autoguiado se alinearon con el Open ECBCheck, un esquema de acreditación y mejora de la calidad para los programas de aprendizaje electrónico desarrollado inicialmente por la Fundación Europea para la Calidad del Aprendizaje (EFQUEL). Los cursos autoguiados también se armonizaron en términos de la información disponible en el sitio web público.

Se publicó una nueva versión del kit de herramientas de facilitación digital. El kit de herramientas incluye una base de datos de eventos en línea para que el personal aclare los diferentes formatos y fomente la presentación de diferentes modalidades de eventos de aprendizaje (desde seminarios web hasta conferencias, sesiones de mesa redonda y hackatones), así como metodologías que ayudan a impulsar la participación en actividades de formación totalmente en línea, combinadas e híbridas.

## Instalaciones y servicios internos

En 2023, se firmaron dos memorandos de entendimiento adicionales entre el Gobierno de la República Italiana y la Organización Internacional del Trabajo para financiar las obras de construcción de los pabellones de las Américas 2 e Italia en el campus del Centro.

De acuerdo con las decisiones del Consejo sobre la futura configuración y misión del campus, el Centro también continuó con su programa de mantenimiento extraordinario para mejorar las instalaciones a la luz del regreso a gran escala de las actividades de formación presencial a partir del segundo semestre de 2022.

El Centro adoptó y modificó medidas para mantener la seguridad y la salud generales de la comunidad de su campus, incluidas las actividades rutinarias de SST.

La seguridad del campus se mejoró en colaboración con el Equipo de Gestión de la Seguridad de las Naciones Unidas para Italia y las unidades policiales del país anfitrión. Para garantizar los estándares de seguridad necesarios, se ha adoptado el plan de acción finalizado por el Equipo de Gestión de la Seguridad de las Naciones Unidas. No se informó de ningún incidente de seguridad importante.

El Centro amplió e implementó su plan de acción anual para la sostenibilidad ecológica. Los informes del inventario de gases de efecto invernadero (GEI), incluido el inventario de residuos, han sido elaborados y presentados al PNUMA/Iniciativa «Greening the Blue». Las emisiones inevitables se neutralizaron mediante la adquisición de compensaciones de carbono. El proceso anual para mantener el estatus de Bandera Verde del Centro otorgado por la Fundación para la Educación Ambiental se completó con éxito.

El renovado pabellón África 10 recibió la certificación LEED — Gold.

# 11. EJES ESTRATÉGICOS TRANSVERSALES

Para el bienio 2022-23, el Centro definió una serie de políticas denominadas impulsoras transversales para dar un mejor efecto al propósito de su trabajo, la promoción de la justicia social a través del trabajo decente.

Se distinguieron tres impulsores de políticas:

- **Innovación y aprendizaje:** Fomentar una cultura organizacional que abarque el aprendizaje y la innovación entre el personal y los participantes.
- **Igualdad de género, inclusión y diversidad** Promover la igualdad de género y la diversidad entre el personal y los participantes, e incorporar los mensajes sobre igualdad de género y diversidad en los productos de aprendizaje del Centro.
- **Normas internacionales del trabajo, diálogo social y tripartismo** Integrar los mensajes sobre el diálogo social, el tripartismo y las normas internacionales del trabajo en todos los servicios de aprendizaje del Centro, y tomar medidas para promover la participación de la circunscripción tripartita de la OIT en todas las actividades de aprendizaje.

Para los impulsores de políticas transversales relacionados con la innovación y el aprendizaje, y con la igualdad de género, la inclusión y la diversidad, en 2022 el Centro formuló **planes de acción**, destinó **financiación inicial para financiar** acciones de apoyo y creó **comités o consejos consultivos** para supervisar los resultados. **El desempeño se rastreó utilizando una serie de indicadores** que figuran en el anexo de este documento. El tercer impulsor de la política se integró en toda la cartera de servicios, pero se hizo un seguimiento mediante métricas específicas en el marco de la gestión basada en los resultados.

**Para promover la innovación y el aprendizaje**, las actividades de apoyo se centraron principalmente en el **Fondo de Innovación** y el **Laboratorio de Innovación**. A principios de 2022, y nuevamente a principios de 2023, el Centro identificó una serie de proyectos de innovación internos que se financiarían durante el bienio a través del Fondo de Innovación. Por ejemplo, con la financiación inicial del Fondo de Innovación, el Centro desarrolló un conjunto de módulos de aprendizaje a distancia autoguiados categoría mundial denominados clases magistrales. El Centro también invirtió en el desarrollo de una aplicación de chatbot impulsada por IA, que se lanzó a mediados de 2023 y, desde entonces, se puso a disposición de los mandantes de la OIT y otros socios de desarrollo de la OIT. Además, el Centro desarrolló y puso en el mercado un módulo autoguiado de aprendizaje a distancia sobre análisis del aprendizaje para compartir las lecciones aprendidas de su propia labor.



**GENDER EQUALITY, DIVERSITY AND INCLUSION**

PROGRAMME OF THE DAY  
FOR ITCILO STAFF MEMBERS AND PARTICIPANTS OF THE GENDER ACADEMY  
FRIDAY, 1<sup>st</sup> DECEMBER 2023 – FROM 11:00 TO 19:00



*El día GEDI de 2023*

El acto fue presidido por Christophe Perrin, Director del Centro. A su discurso de apertura siguió una mesa redonda sobre los desafíos y las oportunidades que plantean las tecnologías impulsadas por la inteligencia artificial en la búsqueda más amplia de la igualdad de género, la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo.

Tras la sesión plenaria, los participantes tuvieron la oportunidad de participar en debates grupales sobre aspectos seleccionados del tema, incluidas las aplicaciones de realidad virtual para combatir la violencia y el acoso en el lugar de trabajo, la promoción de la inclusión y la diversidad mediante la improvisación, la comunicación con un lenguaje inclusivo y la adopción de medidas concretas para mejorar la inclusión de las personas con discapacidad en el lugar de trabajo.

Para obtener más información, visite:

<https://www.itcilo.org/stories/introducing-itcilo-action-plan-gender>



Como complemento del Fondo de Innovación, el Centro completó la construcción de un Laboratorio de Innovación. Esta instalación se inauguró en octubre de 2022 con motivo de la reunión anual del Consejo. Desde entonces, el Laboratorio de Innovación se ha integrado completamente en la oferta de servicios del Centro y ha organizado una gran cantidad de retiros, charlas al estilo TED, conferencias híbridas y otros eventos de aprendizaje.

**Para promover la igualdad de género, la diversidad y la inclusión** entre su personal, en 2022 el Centro organizó una actividad de formación sobre los prejuicios de género inconscientes para el personal directivo superior, organizó un taller abierto a todo el personal sobre los prejuicios y cómo ser más inclusivos en el trabajo y, durante todo el bienio, canalizó el apoyo técnico y financiero a la red interna de coordinadores de género. El Consejo Consultivo de Igualdad de Género, Diversidad e Inclusión encargó además una revisión de su Plan de Acción de Género 2018-2021 y el desarrollo de un nuevo Plan de Acción, publicado a principios de 2023. El 1° de diciembre de 2023, el Centro convocó un Día de la Igualdad de Género, la Diversidad y la Inclusión en toda la organización, que coincidió con la Academia Mundial de Género y el Día Mundial contra la Violencia de Género en el Lugar de Trabajo.

Para impulsar el alcance del Centro entre las mujeres de todo el mundo, durante 2022-23 de marzo, el Centro implementó varios proyectos de cooperación para el desarrollo para el empoderamiento de las mujeres (a los que se hace referencia anteriormente en este informe). En 2023, el Centro también llevó a cabo una serie de experimentos exitosos de análisis de datos para promover sus cursos autoguiados de aprendizaje a distancia entre un público femenino. El Centro también alentó activamente a los programas técnicos interesados a destinar al menos el 50 por ciento de sus becas a mujeres y otros grupos con vulnerabilidades especiales. El Centro facilitó auditorías participativas de género en Egipto e introdujo en el mercado un producto de formación personalizado para mujeres líderes.

**Para promover la inclusión** en toda su cartera de servicios, en 2022 el Centro completó una verificación de accesibilidad de su eCampus para identificar medidas para mejorar la inclusión digital de los estudiantes con discapacidades. El Centro también publicó un documento sobre la inclusión digital en el diseño del aprendizaje en línea preparado como seguimiento de la cumbre de inclusión digital de 2021 del Centro.

**Para promover el diálogo social, el tripartismo y las normas internacionales del trabajo**, el Centro incorporó módulos de aprendizaje autoguiado gratuitos sobre las NIT, el diálogo social y el tripartismo, y la inclusión de personas con discapacidades en las plataformas de aprendizaje de sus cursos programados. El Centro también puso en marcha una plataforma de formación continua en línea para abogados, jueces y profesionales del derecho (desarrollada originalmente en 2021 para los electores de Italia) en todo el mundo y en varios idiomas. El Centro agregó itinerarios de aprendizaje específicos para los representantes residentes de las Naciones Unidas en sus academias en línea sobre las NIT y los principios y derechos fundamentales en el trabajo para crear conciencia sobre las normas laborales entre un público más amplio. Los rastreadores de NIT, diálogo social y tripartismo utilizados por el Centro para monitorear estas actividades mostraron que estas medidas tuvieron algún efecto. Por ejemplo, el 28 por ciento de todas las actividades del Centro -la mayor parte de las cuales son cursos de calendario para los que el Centro tiene una gran influencia sobre el programa de estudios- fueron registradas por los Programas Técnicos en la base de datos como si hubieran incluido al menos una sesión sobre las NIT, una afirmación validada por la inmensa mayoría de los participantes (91% por ciento) en las encuestas de final de actividad.

A través de su Fondo de Becas, el Centro proporcionó asistencia financiera a 1.648 representantes de la circunscripción principal para que pudieran asistir a actividades de aprendizaje en el campus y sobre el terreno, centrándose en las actividades que abarcaban los mensajes políticos básicos de la OIT sobre las normas, el diálogo social y el tripartismo, y también sobre la igualdad de género, la diversidad y la inclusión. La gran mayoría de estos participantes procedían de países de ingresos medios bajos y menos desarrollados.

Con el generoso apoyo financiero del Gobierno portugués, el Centro facilitó varios eventos de diálogo social sobre el terreno. Una de las actividades emblemáticas en esta área fue un evento sobre la anticipación de competencias en la Comunidad de Países de Lengua Portuguesa (CPLP), convocado en noviembre de 2023 en Lisboa.

## 12. TURIN SCHOOL OF DEVELOPMENT (ESCUELA DE DESARROLLO DE TURÍN)

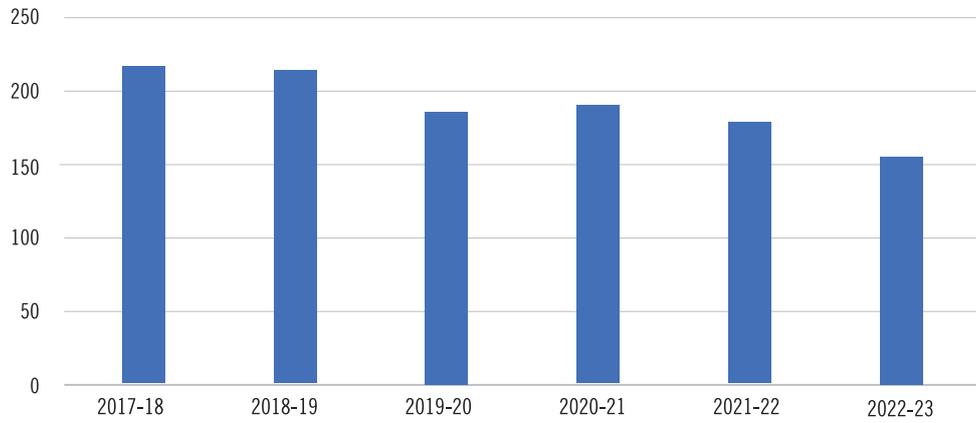
La Escuela de Desarrollo de Turín (TSD) es un programa educativo organizado por el Centro que combina el mundo de las organizaciones internacionales con el mundo académico. La Escuela se basa en la experiencia del Centro, la OIT y los organismos relacionados con las Naciones Unidas, las universidades locales como la Universidad de Turín y el Politécnico de Turín, y una amplia red de expertos internacionales para ofrecer cursos para estudiantes de posgrado que tienen una base teórica y una orientación práctica. Este enfoque garantiza que los participantes no solo quedan expuestos a las últimas ideas e investigaciones en sus campos de especialidad, sino que también estarán dotados de las competencias prácticas y los conocimientos necesarios para aplicar dichos conocimientos en situaciones reales. En el bienio de 2000-2023, la TSD ofreció siete programas de maestría y llevó a cabo algunas investigaciones.

En 2023, la TSD pasó por una transición de gestión a raíz de la jubilación de su entonces Director. La transición brindó la oportunidad de revisar las operaciones de la Escuela y prepararlas para el crecimiento en el bienio de 2024-2025.

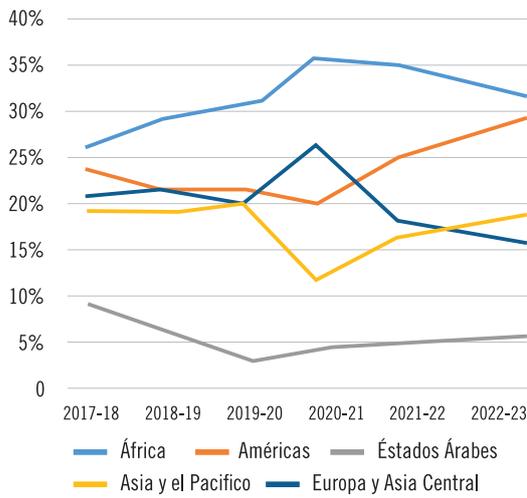
La revisión mostró que la TSD había hecho una importante contribución a la promoción del mandato de desarrollo del Centro, pero también se enfrentaba a algunos desafíos de sostenibilidad. Como aspecto positivo, y en términos de alcance, se descubrió que la Escuela había llegado a estudiantes de todas las regiones del mundo, incluidos estudiantes de países menos desarrollados, donde los solicitantes podían inscribirse gracias a las becas concedidas mediante contribuciones voluntarias del Gobierno italiano y la Compagnia di San Paolo. El universo de participantes de los programas de maestría estuvo equilibrado desde el punto de vista del género, gracias en parte a la programación de los recursos para becas que tenía en cuenta las cuestiones de género. Como aspecto negativo, si bien la Escuela había alcanzado sus objetivos de alcance en el bienio de 2022-23, las tendencias de matriculación a medio plazo en los últimos tres bienios eran motivo de preocupación.

En cuanto a los resultados, el aspecto negativo fue que la Escuela carecía de un sistema sólido de seguimiento y evaluación, y que no era fácil proporcionar pruebas de los resultados del aprendizaje. Como aspecto positivo, una evaluación de seguimiento ad hoc encargada como parte de la revisión de la TSD estableció que el 95 por ciento de los encuestados del grupo de estudiantes para el año académico 2021-2022 confirmó que habían adquirido nuevos conocimientos durante sus estudios de maestría. El noventa por ciento consideró que el programa de maestría había cumplido sus expectativas originales. Alrededor del 85 por ciento de todos los estudiantes participantes declararon que habían aplicado los conocimientos recién adquiridos después de graduarse.

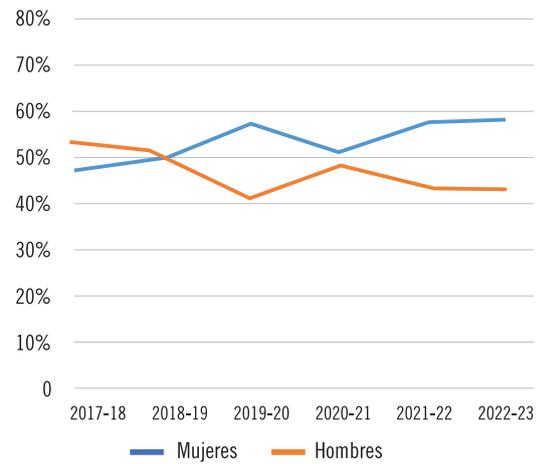
**INSCRIPCIONES EN LOS PROGRAMAS DE MAESTRÍA DE LA TSD (2017-2023)**



**REGIÓN DE ORIGEN DE LOS ESTUDIANTES DE LA MAESTRÍA**

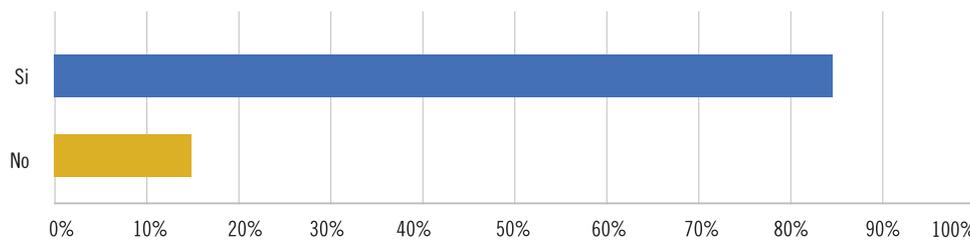


**DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO DE LOS ESTUDIANTES DE LA MAESTRÍA**



Fuente: Examen de la TSD 202

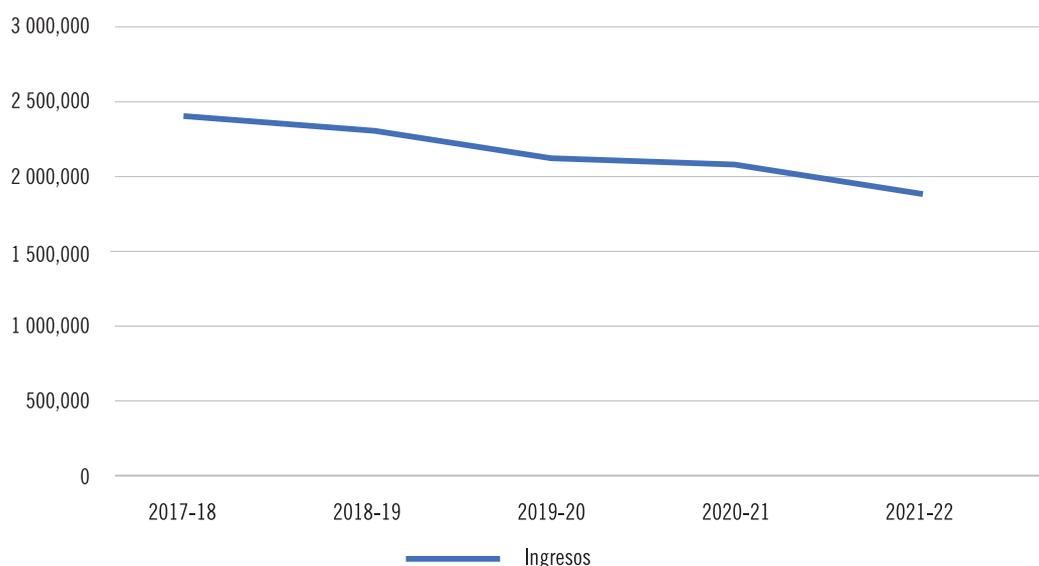
**¿HA APLICADO EN SU TRABAJO LOS NUEVOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS TRAS SU GRADUACIÓN?**



Fuente: Encuesta de evaluación de seguimiento en línea de la TSD llevada a cabo en octubre de 2023

En lo que respecta al desempeño financiero, la revisión reveló que la TSD había logrado su contribución al objetivo de costos fijos, pero también señaló que las tendencias de los ingresos eran negativas, mientras que los costos fijos habían aumentado rápidamente. A la luz del recorte de las contribuciones voluntarias a la TSD en 2023, esto significaba que la Escuela corría el riesgo de registrar un déficit en los próximos años.

### *TENDENCIAS DE INGRESOS DE LA TSD (2017-2022)*



Fuente: Examen de la TSD 2023

Los resultados de la revisión de la TSD sirvieron de base para la elaboración de una estrategia de competitividad para desarrollar el modelo operativo de la Escuela durante el bienio de 2024-2025. La estrategia de competitividad prevé que, para finales de 2025, la TSD:

- aumente el alcance de su conjunto de programas de maestría;
- introduzca en el mercado nuevos productos para estudiantes de pregrado, posgrado y posgrado;
- refine la calidad de sus procesos y herramientas de evaluación;
- construya el reconocimiento de su marca como proveedor de servicios de aprendizaje (post) para futuros líderes en la búsqueda global de la justicia social;
- mejore el rendimiento financiero de su cartera y distribuya el riesgo financiero entre los activos de manera más inteligente;
- controle los costos en los niveles registrados en el año académico 2023-2024;
- refuerce la credibilidad de sus mecanismos de control interno.

### *Área de resultados 1: Penetración del mercado*

El objetivo principal de las acciones del área de resultados 1 será revertir la disminución de las inscripciones experimentada desde 2017 mediante la realización de un ejercicio de penetración en el mercado en estrecha consulta con los socios académicos. El impulso de penetración en el mercado tendrá que ir de la mano de medidas para garantizar la calidad de los cursos de maestría existentes.

### *Área de resultados 2: Desarrollo de nuevos productos*

A partir de 2024, la TSD planea introducir en el mercado algunos nuevos productos de servicio que no sean maestrías. Más específicamente, la TSD podría convertirse en la organización coordinadora para agrupar y organizar actividades de aprendizaje para estudiantes distintos de los que cursan cursos de maestría, es decir, estudiantes universitarios y posgrado. Esto incluiría universidades de verano, campamentos de entrenamiento y actividades de aprendizaje en línea para explorar la dimensión social del desarrollo sostenible con los futuros líderes del mundo del trabajo. Estos nuevos productos también podrían posicionarse como la contribución de TSD a la Coalición Mundial para la Justicia Social dirigida por la OIT.

### *Área de resultados 3: Gestión de la calidad*

Para apoyar la campaña de penetración en el mercado antes del año académico 2024-2025, se tomó la decisión de evaluar sistemáticamente los resultados de aprendizaje de los estudiantes de maestría en las ediciones anteriores. El propósito de estas actividades de gestión de la calidad es doble: (1) informar sobre el diseño de los ciclos de aprendizaje y servicio de las ediciones de maestría consecutivas y (2) extraer los datos de seguimiento y evaluación para futuras actividades de divulgación. Con respecto a (1), se decidió aprovechar las capacidades de análisis del aprendizaje del Centro para reforzar los procesos y herramientas de gestión de la calidad en las distintas etapas del ciclo de aprendizaje-servicio para los programas de maestría. Para obtener más información sobre (2), la extracción de los datos de seguimiento y evaluación con fines promocionales, consulte el párrafo siguiente.

### *Área de resultados: 4 Apoyo a la marca*

El apoyo a la marca de la TSD tendrá como objetivo afinar el enfoque temático del portafolio en la dimensión social del desarrollo sostenible y, más específicamente, en el nexo entre el trabajo decente, la justicia social y el desarrollo sostenible. Este enfoque temático está en línea con las prioridades políticas generales de la OIT y se espera que abra las puertas de la TSD para ofrecer sus servicios en el marco de iniciativas mundiales lideradas por la OIT, como la Coalición Mundial para la Justicia Social, el Acelerador Mundial y, cuando proceda, los programas de acción de la OIT.

Para fortalecer su marca, la TSD se basará en las capacidades de análisis de marketing digital del Centro. Esto implicará un análisis predictivo de la demanda del mercado basado en la extracción de macrodatos sobre las preferencias de los usuarios anteriores. El plan es profundizar mucho más en los posibles segmentos de clientes y adaptar las campañas de divulgación a las personas específicas de cada segmento. La TSD tendrá como objetivo utilizar las campañas en las redes sociales de manera aún más proactiva para llegar a su clientela y explorará las vías para utilizar mejor su red de exalumnos con fines promocionales. Esto podría implicar contratar a antiguos graduados como embajadores de la marca y/o trabajar con personas influyentes. Los datos de seguimiento y evaluación generados anteriormente con la ayuda del análisis del aprendizaje servirán de base para este flujo de trabajo de análisis de marketing.

### *Área de resultados 5: Ingresos (más altos)*

Teniendo en cuenta el entorno de escasez de recursos en lo que respecta a las contribuciones voluntarias, y para mejorar el desempeño financiero, el Centro querrá asegurarse de que todos los programas de maestría de la cartera de TSD tengan un desempeño superior al punto de equilibrio. Del mismo modo, todos los nuevos programas de maestría deben pasar una prueba de viabilidad inicial.

Para aumentar los ingresos, es posible que la TSD tenga que aumentar los precios hasta cierto punto y tratar activamente de aumentar el número de inscripciones gracias a sus medidas de penetración en el mercado y de apoyo a la marca (véase más arriba).

Las actividades de desarrollo de nuevos productos descritas anteriormente están destinadas a abrir fuentes de ingresos adicionales para la financiación cruzada de los programas de maestría. La administración de la TSD también buscará movilizar contribuciones voluntarias adicionales de becas mediante la realización de campañas de divulgación específicas para encontrar patrocinadores.

### *Área de resultados 6: (Mejor) control de costos*

Como medida inmediata, a finales de 2023, la TSD recortó sus costes de gobernanza redistribuyendo al antiguo personal de la TSD y congelando sus gastos discrecionales en publicaciones, viajes y otros artículos diversos hasta finales de 2025.

#### **Los nuevos acuerdos de gestión de la TSD**

Para implementar la estrategia de competitividad descrita anteriormente, hubo que realinear la estructura institucional y los arreglos de gestión de la TSD. Partiendo de diferentes escenarios explorados durante la revisión de la TSD, el Centro finalmente decidió descentralizar las funciones de la TSD entre las unidades del Departamento de Formación, de modo que la Oficina del Director sería responsable de la supervisión, la Oficina del Director de Formación se encargaría de la gestión diaria y los programas de formación diseñarían y ejecutarían las actividades de la TSD. Esta opción preveía la disolución de la antigua célula de la TSD y la redistribución del personal de la TSD y tareas.

Más en particular,

- la dirección general de la TSD pasó del Director Adjunto al Director del Centro;
- las tareas diarias de gestión de la TSD se reasignaron del Director Adjunto del Centro al Director de Formación (que ya ocupaba el cargo de subdirector de la TSD desde 2016);
- El rol del Director Adjunto de la TSD, que actualmente desempeña el Director de Formación, se asignó al Director Adjunto de Formación, que ahora se centra en el desarrollo de asociaciones, la movilización de recursos y las tareas de apoyo a la gestión;
- El personal de la TSD que anteriormente estaba adscrito a la TSD en la Oficina del Director fue reasignado a los programas técnicos del Departamento de Formación;
- El personal de los servicios corporativos que anteriormente realizaba trabajos de TSD a tiempo parcial fue reasignado a tiempo completo a otros servicios de apoyo administrativo.

Los nuevos arreglos de gestión y estructura organizativa también requirieron una reorganización de las funciones de coordinación entre los gerentes de actividades de TSD para garantizar que la carga de trabajo se distribuyera de manera más uniforme.

### *Área de resultados 7: Controles internos reforzados*

La TSD elaborará un manual de operaciones estándar que describe sus procesos y herramientas de gestión de la calidad. La TSD también actualizará su estrategia de comunicación, centrándose en establecer mecanismos de intercambio de conocimientos en línea más elaborados. Esto podría incluir informes digitales, imágenes de datos, informes de implementación en línea más completos, publicación de los resultados de la evaluación, actividades de redes de exalumnos y un enfoque más sistemático de las relaciones públicas con los medios de comunicación italianos. Por último, se establecerá un mecanismo de revisión entre pares para replicar las buenas prácticas en los diferentes programas de maestría.

# ANEXOS

## Anexo 1: INDICADORES DEL MARCO DE GESTIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS DEL CENTRO

DIMENSIÓN					
Indicador de desempeño organizativo de alto nivel	Base de referencia (2020- 2021)	Meta (Cifra acumulada para el bienio 2022-23)	Resultados (2022)	Resultados (2023)	Resultados (2022-23)
<b>Resultado inmediato 1</b>					
Indicador de resultado 1.A: Porcentaje de crecimiento del alcance de la formación en relación al bienio anterior entre los beneficiarios <b>directos</b> de la formación ----- Fuente: e-Campus, SoliComm, MAP	182 por ciento	26 por ciento	26 por ciento		
Indicador de resultado 1.B: Porcentaje de crecimiento del alcance de la formación en relación al bienio anterior entre los beneficiarios <b>indirectos</b> de la formación ----- Fuente: Matrículas en el eCampus y en plataformas externas al eCampus	N/D  Número de inscripciones: 6 018	150 por ciento	306 por ciento  Número de inscripciones: 24 411		
Indicador de producto 1.1a: Número de participantes alcanzado a través de <b>actividades de formación presencial</b> , desglosados por sexo, mandantes tripartitos y proporción de alumnado en modalidad presencial que participó en actividades de formación combinada ----- Fuente: MAP	7 891 participantes, con un 27 por ciento de mujeres  Entre ellos: 141 participantes de los empleadores 865 participantes de los trabajadores 248 participantes de Ministerios del trabajo 11 por ciento en modalidad de formación combinada	20 000 participantes	6 929 matrículas de los cuales el 35 por ciento son mujeres  Entre ellos: 200 participantes de los empleadores 530 participantes de los trabajadores 499 participantes de Ministerios del trabajo 18 por ciento en modalidad de formación combinada	6 816 matrículas 48 por ciento de mujeres  Entre ellos: 310 participantes de los empleadores 802 participantes de los trabajadores 857 participantes de Ministerios del trabajo 33 por ciento en modalidad de formación combinada	13 745 matrículas con un 41 por ciento de mujeres  Entre ellos: 510 participantes de los empleadores 1 332 participantes de los trabajadores 1 356 participantes de Ministerios del trabajo 25 por ciento en modalidad de formación combinada

DIMENSIÓN					
<p>Indicador de producto 1.1b: Número de participantes en <b>actividades de formación a distancia</b>, desglosados por sexo, mandantes tripartitos y modalidad de formación a distancia</p> <p>-----</p> <p>Fuente: e-Campus, SoliComm, MAP Los estudiantes a distancia activos se cuentan una vez durante el bienio, incluso si estuvieron activos en ambos años.</p>	<p>73 275 (participantes a distancia únicos)</p> <p>que representan 124 863 matrículas con un 41 por ciento de mujeres</p> <p>Entre ellos: 7 083 participantes de los empleadores 11 516 participantes de los trabajadores 8 916 participantes de ministerios del trabajo</p>	<p>100 000 matrículas</p>	<p>74 473 matrículas 39 por ciento de mujeres</p> <p>Entre ellos: 1 495 participantes de los empleadores (+ 8 621 matrículas en plataformas externas) 4 928 participantes de los trabajadores 4 083 participantes de Ministerios del trabajo 50 993 (participantes a distancia únicos)</p>	<p>79 026 matrículas 39 por ciento de mujeres</p> <p>Entre ellos: 1 058 participantes de los empleadores (+ 7 711 matrículas en plataformas externas) 3 284 participantes de los trabajadores 3 480 participantes de ministerios del trabajo</p> <p>51 447 (participantes a distancia únicos)</p>	<p>153 499 matrículas 39 por ciento de mujeres</p> <p>Entre ellos: 2 553 participantes de los empleadores (+ 16 332 matrículas en plataformas externas) 8 212 participantes de los trabajadores 7 563 participantes de ministerios del trabajo</p> <p>97 344 (participantes a distancia únicos) *Los estudiantes únicos a distancia se cuentan una vez en el bienio</p>
<p>Indicador de producto 1.1c: Distribución por <b>sexo</b> y afiliación a los <b>mandantes</b> principales de la OIT, tanto en formación presencial como a distancia</p> <p>-----</p> <p>Fuente: e-Campus, SoliComm, matrículas en MAP</p>	<p>40 por ciento de mujeres participantes El 22 por ciento del alumnado pertenece a los mandantes principales de la OIT</p>	<p>45 por ciento de mujeres participantes El 30 por ciento del alumnado pertenece a los mandantes principales de la OIT</p>	<p>38 por ciento de mujeres participantes El 22 por ciento del alumnado pertenece a los mandantes principales de la OIT*</p> <p>-----</p> <p>*Enmendado para incluir las matrículas en plataformas externas alojadas por el Centro</p>	<p>40 por ciento de mujeres El 26 por ciento del alumnado pertenece a los mandantes principales de la OIT*</p> <p>-----</p> <p>*incluidas las matrículas en plataformas externas alojadas por el Centro</p>	<p>39 por ciento de mujeres El 24 por ciento del alumnado pertenece a los mandantes principales de la OIT*</p>
<p>Indicador de producto 1.2: Número de matrículas en actividades dirigidas por intermediarios <b>institucionales</b> a través de <b>plataformas</b> en línea alojadas por el Centro</p> <p>-----</p> <p>Fuente: Plataformas externas al eCampus</p>	<p>5 145 matrículas</p>	<p>15 000 matrículas</p>	<p>11 190 matrículas</p>	<p>12 818 matrículas</p>	<p>24 008 matrículas</p>
<p>Indicador de producto 1.3: Número de alumnos matrículas en <b>maestrías</b></p> <p>-----</p> <p>Fuente: MAP (Todos los participantes en maestrías)</p>	<p>743 alumnos</p>	<p>450 alumnos</p>	<p>338 matrículas</p>	<p>245 matrículas</p>	<p>479 matrículas</p> <p>-----</p> <p>Un estudiante se cuenta solo una vez en las maestrías bienales</p>
<p>Indicador de producto 1.4: Porcentaje de actividades de formación diseñadas y/o impartidas mediante <b>alianzas institucionales</b> con los departamentos técnicos de la OIT y/o con las oficinas exteriores de la OIT</p> <p>-----</p> <p>Fuente: MAP</p>	<p>64 por ciento</p>	<p>66 por ciento</p>	<p>62 por ciento</p>	<p>64 por ciento</p>	<p>63 por ciento</p>

DIMENSIÓN					
Indicador de producto 1.5: Número de miembros de <b>personal de la OIT</b> formados por el Centro ----- Fuente: e-Campus, SoliComm, MAP	206 (presencial) 3 094 (participantes a distancia únicos)	800 (presencial) 3 500 (participantes a distancia únicos)	142 (presencial) 1 639 (participantes a distancia únicos)	495 (en formación presencial) 1788 (participantes a distancia únicos)	637 (en formación presencial) 3 255 (participantes a distancia únicos)
Indicador de producto 1.6: Porcentaje de actividades de formación diseñadas o realizadas en <b>asociación</b> con otras organizaciones ----- Fuente: MAP	25 por ciento	25 por ciento	28 por ciento	16 por ciento	22 por ciento
Indicador de producto 1.7: Proporción de <b>servicios no relacionados con la formación</b> en la cartera de desarrollo de capacidades del Centro ----- Fuente: MAP	35 por ciento	36 por ciento	34.54 por ciento	41 por ciento	37 por ciento
Indicador de producto 1.8: Número de <b>organizaciones</b> de formación a las que se ha llegado con <b>servicios de asesoramiento</b> para el desarrollo de la capacidad institucional ----- Fuente: MAP	8	10	13	17	25
Resultado inmediato 2					
Indicador de resultado 2.A: Porcentaje de participantes en actividades de <b>formación</b> que estuvo de acuerdo o muy de acuerdo en que los cursos fueron <b>relevantes</b> para sus necesidades. ----- Fuente: Encuesta de evaluación externa	(2021) 95,4 por ciento	75 por ciento	95 por ciento	96,9 por ciento	95,9 por ciento
Indicador de resultado 2.B: Porcentaje de participantes en actividades de <b>formación</b> que estuvo de acuerdo o muy de acuerdo en que los cursos traducían la <b>teoría en práctica</b> . ----- Fuente: Encuesta de evaluación externa	(2021) 92,3 por ciento	75 por ciento	90,5 por ciento	93,8 por ciento	92 por ciento
Indicador de resultado 2.C: Porcentaje de participantes en actividades de <b>formación</b> estuvo de acuerdo o muy de acuerdo en que pueden <b>aplicar el conocimiento</b> en su entorno de trabajo. ----- Fuente: Encuesta de evaluación externa	(2021) 94,3 por ciento	75 por ciento	94,2 por ciento	93,6 por ciento	93,9 por ciento

DIMENSIÓN					
Indicador de resultado 2.C: Porcentaje de participantes en las actividades de <b>formación</b> que proporcionaron ejemplos concretos de <b>aplicación de conocimientos</b> ----- Fuente: Encuesta de evaluación externa.	57 por ciento	50 por ciento  ----- Se ha reajustado el objetivo inicial del 60 por ciento (PyP 2022-23) de conformidad con los cambios acaecidos en el método de evaluación desde 2021	52,3 por ciento	75,4 por ciento	62,5 por ciento
Indicador de producto 2.1: Porcentaje de participantes que <b>adquieren nuevos conocimientos</b> durante la formación. ----- Fuente: Post-KAT	82 por ciento	85 por ciento	85 por ciento	83 por ciento	84 por ciento
Indicador de producto 2.2: Nivel de <b>satisfacción</b> de los participantes con la calidad general al final de la actividad de <b>formación</b> . ----- Fuente: Eval	4,46 Formación presencial: 4,38 Aprendizaje a distancia: 4,46	4,5	4,49  Formación presencial: 4,52 Aprendizaje a distancia: 4,49	4,58  Formación presencial: 4,6 Aprendizaje a distancia: 4,56	4,54  Formación presencial: 4,57 Aprendizaje a distancia: 4,52
Indicador de producto 2.3: Nivel promedio de satisfacción de los participantes con los servicios de <b>facilitación de reuniones y eventos</b> . ----- Fuente: Cuestionario de satisfacción posterior al evento	N/D	4,5	4,2	4,3	4,2
Indicador de producto 2.4: Nivel medio de satisfacción de los participantes con los servicios de <b>asesoramiento</b> . ----- Fuente: Cuestionario de evaluación del desempeño posterior al servicio	N/D	4,5	5	5	5
Indicador de producto 2.5: Nivel medio de satisfacción de los participantes con los servicios de <b>comunicación y promoción</b> . ----- Fuente: MAP	N/D	4,5	N/D	5	5
Indicador de producto 2.9: Porcentaje de actividades de formación agrupadas como <b>diploma</b> ----- Fuente: MAP	N/D	25 por ciento	8 por ciento	17 por ciento	12 por ciento
Indicador de producto 2.10: Calificación del sistema de <b>analíticas del aprendizaje</b> del Centro en la trayectoria de complejidad. ----- Fuente: Matriz de complejidad del sistema de análisis del aprendizaje	Nivel 2,5	Nivel 3	Sistema de análisis de aprendizaje de nivel intermedio en progreso	Nivel 3	Nivel 3

DIMENSIÓN					
<b>Resultado inmediato 3</b>					
Indicador de resultado 3.A: Proporción de la <b>contribución neta total</b> de los ingresos obtenidos respecto a la contribución neta total para cubrir los gastos fijos, los imprevistos y las inversiones institucionales.	54 por ciento ----- Fuente: ORACLE	56 por ciento	59 por ciento	60 por ciento	59,7 por ciento
Indicador de producto 3.1: Porcentaje de crecimiento del número de <b>acuerdos de financiación</b> p.a	N/D ----- Fuente: PMSU	5 por ciento	29 por ciento	12 por ciento	24,5 por ciento
Indicador de producto 3.2: Retorno de los <b>gastos de promoción</b> (proporción de ingresos brutos de actividades de desarrollo de capacidades en relación a la inversión bruta en marketing para promocionarlas).	N/D ----- Fuente: Cursos abiertos promocionados únicamente con inversiones de marketing específicas de la Oficina del Director de Formación.	5:1	6:1	5:1	5:1
Indicador de producto 3.3: Número de <b>ofertas</b> con un presupuesto superior a 500 000 euros adjudicadas al Centro.	4 ----- Fuente: PMSU	6	3	1	4
<b>Resultado inmediato 4</b>					
Indicador de resultado 4.A: Relación entre el <b>personal de los servicios de apoyo</b> y el personal total.	33 por ciento ----- Fuente: Servicio de Recursos Humanos	30 por ciento	31 por ciento	27 por ciento	27 por ciento
Indicador de producto 4.1: Número de <b>procesos</b> empresariales simplificados y digitalizados durante el período del informe.	4 ----- Fuente: FINSERV/TIC	6	2	4	9
Indicador de producto 4.2: Proporción de los <b>gastos indirectos de personal</b> con respecto a los costos totales de personal.	31,4 por ciento ----- Fuente: ORACLE	29,75 por ciento	30,3 por ciento	29,75 por ciento	29,82 por ciento
<b>Resultado inmediato 5</b>					
Indicador de resultado 5.A: Porcentaje de recomendaciones aplicadas de la <b>encuesta de falta de competencias</b> de 2021	N/D ----- Fuente: Servicio de Recursos Humanos	100 por ciento	90 por ciento	100 por ciento	100 por ciento
Indicador de producto 5.1: Documento de la <b>estrategia de Recursos Humanos</b> publicado.	N/D ----- Fuente: Servicio de Recursos Humanos	Antes de junio de 2022	Lanzado a tiempo	100 por ciento	100 por ciento

DIMENSIÓN					
Indicador de producto 5.2: <b>Evaluaciones de desempeño</b> vinculadas a indicadores obtenidos en este marco de resultados	N/D ----- Fuente: Servicio de Recursos Humanos	Antes de diciembre de 2022	Período de transición iniciado en marzo de 2023; nueva política en vigor en enero de 2024	100 por ciento	100 por ciento
Indicador de producto 5.3: Porcentaje de <b>descripciones de puestos</b> revisados en consulta con los titulares y los supervisores	N/D ----- Fuente: Servicio de Recursos Humanos	100 por ciento	50 por ciento	50 por ciento	50 por ciento
Indicador de producto 5.4: Número de empleados que se han graduado en el <b>programa interno de «aceleración del liderazgo»</b> .	N/D ----- Fuente: Servicio de Recursos Humanos	5	10	9	19
<b>Resultado inmediato 6</b>					
Indicador de resultado 6.A: Nivel de satisfacción de los participantes con las <b>instalaciones renovadas del Campus</b> en los pabellones África 10 y 11	(2019) 4,26 ----- Fuente: FIS	4,5	Por definir	4,5	4,5
Indicador de producto 6.1: Finalizada la ejecución de la <b>fase I del plan de renovación</b>	N/D ----- Fuente: FIS	Antes de julio de 2022	Completada	Completada	Completada
Indicador de producto 6.2: Publicada la licitación para la <b>fase II del plan de renovación</b>	N/D ----- Fuente: FIS	Antes de julio de 2023	Prevista para la segunda mitad de 2023	Completada	Completada
<b>Resultado inmediato 7</b>					
Indicador de resultado 7.A: Certificación de seguridad <b>ISO 27001</b>	Cumple con la certificación ----- Fuente: TIC	Mantener la certificación	Mantenida	Mantenida	
Indicador de producto 7.1: Porcentaje de cursos en línea abiertos que cumplen con las Directrices de <b>Accesibilidad de Contenido Web</b> (WCAG) 2.1 a nivel AA	N/D ----- Fuente: TIC	70 por ciento	0 por ciento Se ha mejorado la accesibilidad, pero aún no se ha llegado a 2.1 en el nivel AA	El 61 por ciento de los cursos abiertos de 2023	El 28 por ciento de los cursos abiertos de todo el bienio
Indicador de producto 7.2: Porcentaje de servicios de comunicación y colaboración digital en la <b>nube</b>	30 por ciento ----- Fuente: TIC	100 por ciento	48 por ciento	61 por ciento	
Indicador de producto 7.3: Reducción del <b>tiempo de parada en el acuerdo de servicios</b> (el número total de días en que están caídos los servicios de TIC)	3 días ----- Fuente: TIC	2 días	2 días		

DIMENSIÓN					
Resultado inmediato 8					
Indicador de resultado 8.A: Confirmación por parte del Consejo del <b>correcto desempeño de las funciones por parte de los altos cargos</b>	N/D ----- Fuente: DIR (anualmente)	Confirmado	Confirmado	Confirmado	Confirmado
Indicador de producto 8.1: Auditorías anuales <b>sin reservas</b>	Conseguido ----- Fuente: FINSERV	Debe conseguirse	Mantenida	Mantenida	Mantenida
Indicador de producto 8.2: Actualizaciones periódicas (trimestrales) del <b>desempeño</b> de los miembros del Consejo de Administración	N/D ----- Fuente: DIR/TDIR a través de un panel público en línea	Actualizaciones trimestrales	En 2022, el Centro introdujo imágenes de datos en su sitio web que se actualizan en tiempo real en función de la información del MAPA. El Centro también publica informes digitales trimestrales y artículos web mensuales para informar a los miembros del Consejo sobre su trabajo.		
Resultado					
Indicador de resultado: El Consejo de Administración de la OIT reconoce la <b>alineación del Centro con la estrategia de la OIT</b>	N/D ----- Fuente: Notas del Consejo de Administración que cubren el segmento institucional (anualmente)	Reconocido	Reconocido	Reconocido	Reconocido
Indicador de producto A1: Porcentaje de cursos abiertos del Centro que hacen referencia explícita a los mensajes de la OIT sobre <b>NIT y DST</b> ----- Fuente: MAP (marcadores de valor de NIT y DST)	NIT: 27 por ciento DST: 22 por ciento	NIT: 40 por ciento DST: 30 por ciento	NIT: 26 por ciento DST: 19 por ciento	NIT: 31 por ciento DST: 19 por ciento	NIT: 28 por ciento DST: 19 por ciento
Indicador de producto A2: Porcentaje de participantes en el curso de formación con un marcador NIT de 2 o superior que indica que se hizo referencia explícita a las <b>NIT/SDT</b> durante la formación ----- Fuente: Eval	NIT: 92 por ciento DST: 87 por ciento	NIT: 90 por ciento DST: 75 por ciento	NIT: 91 por ciento DST: 86 por ciento	NIT: 90 por ciento DST: 88 por ciento	NIT: 91 por ciento DST: 87 por ciento
Indicador de producto B1: Porcentaje de cursos abiertos con referencia explícita a mensajes de la OIT sobre igualdad de <b>género</b> y diversidad. ----- Fuente: MAP (valores de los marcadores de género)	25 por ciento	40 por ciento	20 por ciento	20 por ciento	20 por ciento
Indicador de producto B2: Porcentaje de <b>mujeres</b> entre el personal de <b>la OIT</b> que participa en Actividades de formación del CIF-OIT ----- Fuente: Matrículas en MAP, eCampus, Solicomm	53 por ciento	54 por ciento	51 por ciento	53 por ciento	53 por ciento

DIMENSIÓN					
Indicador de producto B3: Porcentaje de <b>hombres entre los</b> miembros del personal de <b>la OIT</b> en Actividades de formación específicas de <b>género</b> del CIF-OIT ----- Fuente: MAP	10 por ciento	25 por ciento	28 por ciento	6 por ciento	16 por ciento
Indicador de producto C: Porcentaje del personal de la <b>OIT</b> que reconoce que el Centro es un líder en <b>innovación en el aprendizaje</b>	N/D -----	90 por ciento	En diciembre de 2023, el Director General nombró oficialmente al Centro como custodio del producto A.3. (innovación) del PyP 2022-2024 de la OIT y, por lo tanto, tiene el mandato, a partir de enero de 2024, de promover la innovación y el aprendizaje en toda la organización		

## Anexo 2: LISTA DE ACUERDOS DE FINANCIACIÓN FIRMADOS POR EL CENTRO

### RESUMEN DE APROBACIONES EN 2022

Proyectos adjudicados mediante licitaciones o negociaciones directas	Importe (en euros)	Duración
Filantropías de Microsoft	1.996.500	2022-2025
Banco Africano de Desarrollo	780.960	2022-2024
	Dolares EE.UU. 123.750	2022
Banco Interamericano de Desarrollo	234.248	2022-23
Plan Internacional Peru	18.761	2022
Weglobal, Turquía	16.665	2022

### Acuerdos directos

Sistema de las Naciones Unidas	Importe (en euros)	Duración
FAO	137.538	2022
FIDA	32.316	2022
OIM	110.189	2022
ACNUDH	62.310	2022
UNCDOTS	47.936	2022
PNUD	337.689	2022
DAES	133.992	2022
UNDIS	13.950	2022
CEPE	32.702	2022
PNUMA 2015	56.430	2022
UNESCO	72.071	2022
UNFPA	9.380	2022
UNICEF	96.494	2022-23
UNICRI	6.446	2022
ONUDI	19.215	2022
NACIONES UNIDAS	35.428	2022
UNOG	6.380	2022
UNOPS	135.630	2022
VOLUNTARIOS ONU	49.755	2022
ONU MUJERES	17.784	2022
PMA	141.530	2022-23
OMS	68.764	2022

Socios multilaterales y agencias de desarrollo		Importe (en euros)	Duración
Alemania	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)	106.282	2022
Italia	Azienda Sanitaria Locale T03	50.000	2022-23
Japón	Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar (Empleo y SST)	Dolares EE.UU. 553.100	2022-23
Portugal	Instituto do Emprego e Formação Profissional de Portugal (IEFP)	300.000	2022
Portugal	Oficina de Estrategia y Planificación del Ministerio de Trabajo, Solidaridad y Seguridad Social de Portugal	700.000	2022-2025
España	Ministerio de Trabajo y Economía Social	140.212	2022

Instituciones financieras internacionales	Importe (en euros)	Duración
Banco Africano de Desarrollo	57.036	2022
Banco Africano de Desarrollo	40.037	2022
Banco del Fondo de Solidaridad Islámica para el Desarrollo (ISFD)	48.907	2022-23
Grupo del Banco Mundial	483.299	2022

Fondos fiduciarios directos		Importe (en euros)	Duración
Bangladesh	Instituto de Administración y Gestión de Bangladesh (BIAM)	210.436	2022
	Unidad Técnica Central de Adquisiciones (CPTU) - Gobierno de Bangladesh	98.885	2022
Camboya	Ministerio de Trabajo y Formación Profesional - Gobierno de Camboya	22.500	2022
Canadá	Ministro de Empleo y Desarrollo Social (ESDC), Gobierno de Canadá	51.179	2022-23
Comoras	Caisse des Retraites des Comoras (CRC)	5.981	2022
Georgia	NNLE - Centro de Desarrollo Educativo y Empleo (EDEC)	8.400	2022
Kazajistán	Empresa estatal republicana «Kazvodkhoz»	11.894	2022
Kirguistán	Ministerio de Educación y Ciencia (Unidad de implementación del BM)	11.894	2022
	Unidad de Gestión del Proyecto «Proyecto de Modernización de la Administración Tributaria y el Sistema Estadístico», dependiente del Ministerio de Hacienda	18.842	2022
	Proyecto Nacional de Gestión de Recursos Hídricos de la PIU	18.842	2022
	Unidad de Implementación de Proyectos Agrícolas (APIU)	8.420	2022
	Fundación Pública MSDSP KG	4.210	2022
Mauritania	República Islámica de Mauritania, Oficina Presidencial	25.182	2022
Omán	Ministerio del Trabajo - Gobierno de Omán	45.576	2022
Pakistán	Proyecto de Gobernanza y Política (GPP-Baluchistán)	188.298	2022
	Unidad de Políticas y Gestión de Recursos de Punjab (PRMPU), Consejo de Planificación y Desarrollo, Gobierno del Punjab	63.895	2022-23
España	Generalitat de Cataluña	118.373	2022-23
Tayikistán	Ministerio de Educación y Ciencia	8.420	2022
	«Pamir Energy Company» OJSC	12.630	2022
	Establecimiento estatal «Unidad de gestión de proyectos para el sector de la energía eléctrica»	8.420	2022
	Institución estatal «Unidad de implementación de proyectos para el acceso al desarrollo de finanzas verdes y rurales» dependiente del Ministerio de Finanzas de la República de Tayikistán (PIU MOF)	4.210	2022
Togo	Agencia Nacional para el Empleo (ANPE)	37.373	2022

Fondos fiduciarios directos		Importe (en euros)	Duración
EAU	Departamento de Turismo y Cultura (DTC)	181.751	2022-23
Uzbekistán	Centro Internacional de Desarrollo Estratégico e Investigación sobre la Alimentación y la Agricultura, Ministerio de Agricultura de Uzbekistán	36.356	2022
	Ministerio de Hacienda	8.420	2022
	Unidad de ejecución del proyecto «Servicios médicos de emergencia», Uzbekistán	8.420	2022
	Unidad de ejecución del proyecto de desarrollo vial regional en el Fondo de Carreteras de la República, Uzbekistán	4.210	2022

Fondos fiduciarios directos: Institutos de formación y universidades		Importe (en euros)	Duración
China	Programa de becas Fudan Rongchang	39.573	2022
	Xi'An Jiaotong University	19.800	2022
	Shanghai Maritime University	6.856	2022
Países Bajos	Universidad de las Naciones Unidas — Universidad de Maastricht (UNU-MERIT)	10.000	2022
Suiza	Universidad Federal Suiza de Educación y Formación Profesional	3.493	2022

Interlocutores sociales (Organizaciones de trabajadores y empleadores)		Importe (en euros)	Duración
Programa de Cooperación para Empleadores de los Países Bajos (DECP)		55.000	2022
Sociedad Nacional de Industria (SNI), Perú		6.930	2022
Consejo de Negociación Sectorial de Seguridad y Protección, Sudáfrica		49.414	2022
Instituto Sindical Europeo (ETUI)		18.913	2022
Federación Internacional de los Trabajadores del Transporte (ITF)		19.175	2022
Fundación Internacional del Trabajo de Japón (JILAF)		19.000	2022

Sector privado		Importe (en euros)	Duración
Moncler SpA, Italia		38.940	2022
TREE Srl, Italia		14.008	2022
ICS — Iniciativa para el cumplimiento y la sostenibilidad, Francia		10.000	2022
Gattinoni & Co. Srl, Italia		11.100	2022
Fondazione Centro Studi ENEL		9.800	2022
Centro Euroasiático para la Gestión de Personas, Kazajstán		8.500	2022
SUE «Dushanbevodokanal», Tayikistán		8.420	2022

Fundaciones		Importe (en euros)	Duración
Fondazione Compagnia di San Paolo		385.000	2022
Pacto Mundial de las Naciones Unidas		38.455	2022
Fundación Aga Khan - Sucursal en Kirguistán		4.210	2022

Organizaciones intergubernamentales	Importe (en euros)	Duración
Organización de Estados Americanos (OAS)	19.768	2022-23
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)	17.490	2022
Corte Penal Internacional (CPI)	1.220	2022
Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN)	915	2022

Otras ONG	Importe (en euros)	Duración
Commission de l'Océan Indien	26.345	2022
Helvetas Kyrgyzstan	480	2022

## RESUMEN DE LAS APROBACIONES EN 2023

Proyectos adjudicados mediante licitaciones o negociaciones directas	Importe (en euros)	Duración
Consejo Nacional de la Mujer, Egipto	411.480	2023-2024
Agence de Développement de l'Enseignement Technique (ADET) - Gouvernement de la République du Benin	287.855	2023-2024
Comisión Europea - Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión	297.000	2023-2025

## Acuerdos directos

Sistema de las Naciones Unidas	Importe (en euros)	Duración
FAO	315.291	2023-2024
FIDA	140.712	2023-2024
ACNUDH	150.240	2023-2024
UNCTAD	48.885	2023
PNUD	94.947	2023-2024
DAES	154.275	2023
UNDIS	41.480	2023
PNUMA 2015	207.178	2023
UNESCO	60.830	2023
UNICEF	35.184	2023
ONUDI	26.040	2023
NACIONES UNIDAS — CNUDMI	9.136	2023
UPU	25.685	2023-2024
VOLUNTARIOS ONU	32.813	2023
PMA	245.402	2023-2024

Socios multilaterales y agencias de desarrollo		Importe (en euros)	Duración
Alemania	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)	80.575	2023
Francia	Agence Française de Développement (AFD)	39.747	2023
	Expertise France	117.110	2023-2024
Italia	Azienda Sanitaria Locale T03	50.000	2023-2024
	Región del Piemonte	44.496	2023-2025
Japón	Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar (Empleo y SST)	Dolares EE.UU. 553.100	2023-2024
Portugal	Instituto do Emprego e Formação Profissional de Portugal (IEFP)	300.000	2023
España	Ministerio de Trabajo y Economía Social	192.000	2023

Instituciones financieras internacionales		Importe (en euros)	Duración
Banco Africano de Desarrollo		187.530	2023
Banco Interamericano de Desarrollo (BiD)		37.940	2023
Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD)		203.245	2023-2025

Fondos fiduciarios directos		Importe (en euros)	Duración
Canadá	Ministerio de Empleo y Desarrollo Social (ESDC), Gobierno de Canadá	60.027	2023-2024
Francia	Mairie de Suresnes	7.159	2023
Georgia	Ministerio de Protección Ambiental y Agricultura	11.988	2023
Irak	Gobierno de la región del Kurdistan - Ministerio de Construcción y Vivienda	62.561	2023
	Ministerio de Construcción y Vivienda y Municipios Públicos - Dirección de Carreteras y Puentes	89.165	2023
Irlanda	Gobierno de Irlanda - Departamento de Empleo, Empresa e Innovación	40.000	2023
Kazajistán	Fondo Estatal de Seguro Social (JSC-SSIF)	1.710	2023
	El Centro de Cooperación Social y Comunicaciones (CSCC)	2.490	2023
Moldavia	Ministerio de Educación e Investigación de la República de Moldavia	4.245	2023
Sudáfrica	Legislatura provincial de Gauteng de Sudáfrica	55.267	2023
Tayikistán	Ministerio de Hacienda	11.670	2023
	Grupo de Gestión de Proyectos para la Construcción de Instalaciones Energéticas	11.988	2023
	Institución Estatal «Unidad de gestión de proyectos del proyecto de gestión de recursos hídricos del valle de Fergana»	8.490	2023
	State Unitary Enterprise Dushanbe Vodokanal (DVK)	32.466	2023
Uzbekistán	Centro Internacional para el Desarrollo Estratégico y la Investigación en el Campo de la Alimentación y la Agricultura (ISCAD), Ministerio de Agricultura	11.670	2023
	Unidad de Implementación del Proyecto del Servicio Médico de Emergencia	24.368	2023
	Ministerio de Educación Preescolar y Escolar, Agencia de Educación Preescolar	16.980	2023

Fondos fiduciarios directos: Institutos de formación y universidades		Importe (en euros)	Duración
Bélgica	Formación en línea de D-Teach	10.170	2023
China	Programa de becas Fudan Rongchang	195.688	2023
	Universidad de Shanghai	14.146	2023
	Universidad de Wuhan	23.340	2023
	Xi'An Jiaotong University	28.323	2023
El Salvador	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)	1.582.065	2023-2027
Alemania	Universidad de Ciencias Aplicadas Bonn-Rhein-Sieg	1.215	2023
Senegal	Institut de la francophonie pour l'éducation et la formation (IFEF)	75.277	2023
Países Bajos	Universidad de las Naciones Unidas — Universidad de Maastricht (UNU-MERIT)	10.600	2023
Sudáfrica	Consejo de Relaciones Laborales en el ámbito de la Educación (ELRC)	62.970	2023

Interlocutores sociales (Organizaciones de trabajadores y empleadores)		Importe (en euros)	Duración
Organización Internacional de Empleadores (OIE)		26.863	2023
Confederación de Empleadores de Filipinas (ECOP)		800	2023
Asociación Hondureña de Maquiladores (AHM)		800	2023
Instituto Sindical Europeo (ETUI)		144.508	2023
Federación Internacional de los Trabajadores del Transporte (ITF)		94.530	2023
Fundación Internacional del Trabajo de Japón (JILAF)		20.000	2023
ACV-CSI		74.938	2023

Sector privado		Importe (en euros)	Duración
Moncler SpA, Italia		32.621	2023
Business & Sport Travel LLP, Kazajstán		54.556	2023
ICS — Iniciativa para el cumplimiento y la sostenibilidad, Francia		24.533	2023
Master Travel, Egipto		20.850	2023
Omnia Education Partnerships Ltd (OEP), Finlandia		13.994	2023

Fundaciones		Importe (en euros)	Duración
Fondazione Compagnia di San Paolo		330.000	2023
Pacto Mundial de las Naciones Unidas		49.830	2023-2024

Organizaciones intergubernamentales	Importe (en euros)	Duración
Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa (OSCE)	10.545	2023
Frontex	1.015	2023
Fundación Europea de Formación (ETF)	1.850	2023

Otras ONG	Importe (en euros)	Duración
Foro de mujeres educadoras africanas (FAWE)	48.070	2023
SWISSCONTACT Indonesia	44.064	2023

# INFO

**SI DESEA OBTENER MÁS INFORMACIÓN  
PÓNGASE EN CONTACTO CON:**

**Centro Internacional de Formación de la OIT**  
Viale Maestri del Lavoro, 10  
10127 Turín - Italia  
[communications@itcilo.org](mailto:communications@itcilo.org)  
[www.itcilo.org](http://www.itcilo.org)