

SEGUNDO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

**Evaluación independiente de las actividades de formación y aprendizaje sobre el tema del «Fortalecimiento de las organizaciones de empleadores»**

**I. Introducción**

1. En la *Revisión de la estructura y los programas exteriores, y la cooperación técnica*. (2013) de la OIT se expresó preocupación respecto a la pertinencia de los servicios del Centro para los mandantes de la OIT. En respuesta a esta inquietud, el Centro se comprometió a llevar a cabo evaluaciones independientes de diversos ámbitos temáticos de especialización técnica de manera cíclica. Se realizaron por lo tanto dos evaluaciones independientes sobre ámbitos temáticos en 2014 y 2015<sup>1</sup>.
2. En 2016, el ámbito de especialización seleccionado para la evaluación independiente es el «Fortalecimiento de las organizaciones de empleadores». El objetivo de la evaluación es proporcionar al Centro pruebas sobre la pertinencia y eficacia de sus actividades de formación y aprendizaje relacionadas con este ámbito de especialización. Las conclusiones y recomendaciones servirán para fundamentar las decisiones sobre la evolución y los cambios futuros de la oferta de actividades de formación y aprendizaje del Centro en este ámbito en 2017, y para el bienio 2018-2019<sup>2</sup>.
3. La evaluación examinó una selección de servicios de formación y asesoramiento del Centro destinados a fortalecer las organizaciones de empleadores, entre los que se incluyen intervenciones para:
  - mayor capacidad de los órganos de gobernanza, de las estructuras de gestión de la afiliación y de los dirigentes para adaptarse a un entorno de políticas cambiante y cumplir sus funciones de representación;
  - un conjunto innovador y mejorado de servicios con el fin de retener a sus afiliados y atraer nuevos miembros y de mejorar los resultados de las empresas;
  - mejor capacidad analítica para participar en la promoción de políticas basadas en datos empíricos sobre una amplia gama de cuestiones que afectan a las empresas<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> CC 77/4 y CC 78/3.

<sup>2</sup> El texto completo del informe del evaluador independiente se encuentra en: [www.itcilo.org/board](http://www.itcilo.org/board)

<sup>3</sup> Programa y Presupuesto de la OIT para el bienio 2016-2017, pág. 41.

---

4. La evaluación se llevó a cabo en junio y julio de 2016 y abarcó una muestra de 15 actividades de formación y de aprendizaje pertinentes realizadas en 2015. Esto permitió el transcurso de un período de tiempo de al menos seis meses entre la participación en la actividad y la evaluación de seguimiento. La evaluación se centró en 12 actividades para fortalecer las organizaciones de empleadores desarrolladas por el Programa de Actividades para los Empleadores del Centro. Teniendo en cuenta la política y estrategia del Centro de promover el tripartismo en toda su oferta de programas de formación, la muestra también incluyó tres actividades organizadas por otros programas de formación que registraron la participación de representantes de empleadores.

### Criterios de evaluación

5. La evaluación se centró en la adecuación de las actividades seleccionadas a las necesidades de los participantes, y llegado el caso, de las instituciones que apoyaban su participación, en el diseño de las actividades, su eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad.

<b>Pertinencia y alcance de las actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida las actividades se basan en las necesidades de los mandantes de los empleadores y cómo se identificaron esas necesidades?</li> <li>• Alcance: ¿ha contactado a las personas adecuadas para que sean pertinentes y eficaces?</li> <li>• ¿Qué factores se tuvieron en cuenta en el diseño de las actividades?</li> </ul>
<b>Validez del diseño de la actividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida el diseño y los contenidos contribuyeron a alcanzar los resultados deseados?</li> <li>• ¿La evaluación de fin de actividad y, cuando procedía, la evaluación de seguimiento de las actividades medían eficazmente los resultados y avances?</li> <li>• ¿Fue válido el diseño de las actividades en términos de duración y cadencia?</li> </ul>
<b>Eficacia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida se alcanzaron los objetivos de formación en relación con las actividades de formación seleccionadas para la evaluación?</li> <li>• ¿Cuáles fueron más eficaces y por qué?</li> <li>• ¿Qué lagunas sigue habiendo y cómo podrían abordarse mediante actividades de seguimiento?</li> <li>• ¿En qué medida las actividades han contribuido a fortalecer la capacidad institucional de las organizaciones de empleadores?</li> <li>• ¿De qué manera y en qué medida la formación ha contribuido a las metas del Programa y Presupuesto de la OIT?</li> </ul>
<b>Eficiencia</b>	<p>¿En lo que respecta a atender las necesidades, los resultados de capacidad previstos para las actividades eran lógicos y realistas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los recursos invertidos en la realización de las actividades se han utilizado de la manera más eficiente posible? ¿Cómo se han convertido económicamente los recursos e insumos (fondos, conocimientos técnicos, tiempo, etc.) en resultados? ¿Los resultados justificaron el costo?</li> <li>• ¿Qué medidas de eficiencia -en relación con el tiempo y los costos- podrían haberse introducido sin obstaculizar la consecución de los resultados?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Estaban claramente definidas y entendidas las funciones y responsabilidades de los funcionarios del Centro a cargo de la realización de las actividades, incluidas las de los directores de programa?</li> </ul>
<b>Impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los beneficios que perciben los mandantes de los empleadores de las actividades realizadas (diferenciados por grupos)?</li> <li>• ¿Qué pruebas hay de que los mandantes se benefician de las actividades??</li> <li>• ¿Qué medidas podrían ser necesarias para lograr un impacto a largo plazo?</li> <li>• ¿De qué manera los programas contribuyen al fortalecimiento de la capacidad de las OE para desempeñar un papel activo en el proceso de desarrollo nacional?</li> <li>• ¿Hasta qué punto las actividades sujetas a evaluación ponen en práctica el Plan Estratégico del Centro para 2012-2015, el Resultado estratégico 9 de la OIT, los planes de trabajo de ACT/EMP Turín y ACT/EMP Ginebra para el bienio 2014-2015?</li> <li>• Hasta qué punto las actividades contribuyeron a los CPO 801 de los PTPP? (Las series de CPO 801 están diseñadas para obtener resultados y actividades y desarrollar la capacidad institucional de las organizaciones de empleadores y contribuir directamente a los resultados señalados en el resultado 9).</li> </ul>
<b>Sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida se pueden mantener/repetir las capacidades desarrolladas a través de las actividades evaluadas?</li> <li>• ¿Qué probabilidades hay de que los participantes mantendrán o ampliarán los resultados de las actividades?</li> </ul>

## Metodología

6. La evaluación se basó en varias técnicas de recopilación de datos. Este enfoque de «métodos mixtos» combinaron tanto pruebas contundentes como débiles e implicaron diversos métodos de análisis:
  - Investigación documental: Análisis de la documentación relacionada con las actividades de formación sujetas a evaluación: folletos, análisis de las necesidades de formación, antiguos informes de evaluación, cuestionarios de fin de actividad, encuestas de seguimiento y otros documentos que aportan pruebas sobre la actividad de formación en evaluación.
  - Una encuesta en línea, para obtener información de los participantes sobre el impacto y los resultados en relación con las actividades de formación. La entrevista se realizó a 410 participantes, obteniendo una tasa de respuesta del 46 por ciento.
  - Entrevistas cara a cara con el personal del Centro, incluidos el Director de Programa, los Directores de actividades y los asistentes del Programa de Actividades para los Empleadores, al igual que otro personal procedente de los Programas de Formación, que contribuyó y/o participó en las actividades seleccionadas.
  - Entrevistas por skype o teléfono con las organizaciones de empleadores que han patrocinado a los participantes en las actividades de formación del Centro, para poder analizar los cambios concretos e intangibles derivados de las actividades.
  - Cinco estudios de caso de las organizaciones de empleadores que aplicaron los conocimientos adquiridos por los participantes.

---

## II. Resumen de las conclusiones y recomendaciones efectuadas por el evaluador<sup>4</sup>

### Conclusiones

7. **Pertinencia y alcance de las actividades** – Los funcionarios de programa se dirigen a las organizaciones de empleadores cuando deben diseñar y organizar una nueva actividad de formación. Comparten el mismo enfoque en garantizar que las actividades de formación respondan a las necesidades de las organizaciones de empleadores. Los participantes se encuentran motivados a participar en dichas actividades, dado que les aportan ventajas importantes desde el punto de vista profesional. Además de adquirir competencias adicionales, la capacidad de interrelacionarse es de vital importancia. El 68 por ciento de los participantes declaró que el contenido de las actividades de formación habían satisfecho sus expectativas profesionales. Cabe mencionar que las actividades se realizan mediante al uso de técnicas innovadoras para estimular el aprendizaje.
8. **Validez del diseño de las actividades** – Las actividades de formación del Programa de Actividades para los Empleadores obtienen muy buenos resultados en la puntuación de la evaluación otorgada por sus participantes, sistemáticamente superior a los resultados de la base de referencia del Centro. El Programa no evalúa continuamente los resultados y avances de las organizaciones de empleadores tras la actividad de formación. La duración y cadencia de las actividades de formación son aspectos que interesan a una minoría de participantes, algunos de ellos sugieren una extensión de la duración de la formación.
9. **Eficacia** – La gran mayoría de los participantes- el 85 por ciento- declara que la formación recibida les ha proporcionado nuevas ideas, teorías o estrategias para fortalecer a su organización de empleadores. Solicitan un mayor enfoque en las cuestiones prácticas, como los ejemplos reales y los estudios de caso. Las actividades de formación proporcionan nuevos contenidos para los participantes, pero a menudo mejoran también la base de conocimientos de la organización.
10. **Eficiencia** – Los papeles y responsabilidades de los funcionarios del Centro estuvieron claramente definidos, comprendidos y apreciados.
11. **Impacto** – El 67 por ciento de los participantes declararon haber utilizado personalmente los conocimientos adquiridos y logrado buenos resultados a raíz de ellos y, por tanto, han fortalecido eficazmente a su organización de empleadores. El 60 por ciento de las organizaciones de empleadores han lanzado nuevas iniciativas como consecuencia directa de la formación. Los contenidos que se adaptan mejor al contexto local, deberían, sin embargo, incrementar el impacto a largo plazo. Además, el impacto en el proceso de desarrollo nacional de los países participantes parece moderado.
12. **Sostenibilidad** – Se mantendrán virtualmente todos los proyectos iniciados como resultado de una actividad de formación. Dado que son consideradas positivas, se espera que la gran mayoría de las iniciativas se ampliarán. Sin embargo, la elevada

---

<sup>4</sup> Extraído del resumen ejecutivo de las pág. 3 y sigtes. del informe de evaluación; para una versión más detallada de las conclusiones, recomendaciones y enseñanzas extraídas, consultar pág. 65 y sigtes. del informe.

---

rotación de los estudiantes puede impedir el desarrollo de capacidad en las organizaciones de empleadores.

## Recomendaciones

- 13. Un grupo destinatario bien definido** – El Programa de Actividades para Empleadores puede establecer una relación más estrecha y personal con sus clientes. Los conocimientos y la familiaridad con sus clientes es el principal valor para el Programa y explica probablemente parte del impacto de sus actividades de formación.
- 14. Es difícil lograr un impacto** – Lograr un impacto debería ser el objetivo final de cada actividad de formación: un cambio en la conducta personal u organizativa. Esto es sin embargo, bastante difícil de lograr. El Centro debe ser reconocido por aventurarse en este difícil recorrido. Dado que ni el Centro ni otra institución de formación tienen una influencia decisiva en estos ajustes, se recomienda ser prudente en la medición y evaluación del impacto de las actividades de formación.
- 15. Participación de los estudiantes** – El Programa de Actividades para Empleadores incluye una serie de enfoques innovadores en sus actividades de formación, a menudo dirigidas hacia una participación más activa de sus participantes. Dichos métodos innovadores requieren mayores esfuerzos por parte de los participantes, ya sea cuando se prepara una actividad de formación o cuando se la lleva a cabo. Cabe destacar que los participantes no se preocupan por estos esfuerzos adicionales y los evalúan en forma positiva.
- 16. Un alto índice de rotación puede perjudicar el impacto** – En el transcurso de un año, al menos el 19 por ciento de los participantes abandonaron la organización de empleadores para la cual trabajaron, lo cual podría obstaculizar notablemente el impacto y el desarrollo de capacidad.
- 17. La colaboración con (CRM, gestión de la relación con los clientes) es un modelo ejemplar de formación que genera un impacto** – El desarrollo y el enfoque del sistema y paquete de formación de CRM es un buen ejemplo de colaboración intensa y proficua entre el Programa de Actividades para Empleadores y el grupo destinatario. Cada organización de empleadores emprende una trayectoria de formación que dura varios meses y que prevé momentos de contacto. No podemos sino señalar que el impacto es evidente.

## Enseñanzas extraídas

- 18. La creación de un intenso contacto con un grupo destinatario bien definido: realización de entrevistas a un número reducido de participantes para medir el impacto de las actividades de formación sujetas a evaluación** – Familiarizarse en mayor medida con el impacto y los resultados de las actividades de formación no implica necesariamente un enfoque cuantitativo. El Centro podría optar por un enfoque cuantitativo y centrarse en profundizar sus conocimientos sobre qué aspectos de la formación fueron particularmente útiles y qué podría mejorarse. Tal información podría ser recogida por medio de un número limitado de entrevistas individuales. Estas entrevistas podrían, tras seis meses de aplicación, proporcionar una visión detallada del impacto de las actividades de formación y una perspectiva para aportar sugerencias sobre cómo mejorar la actividad de formación. Los funcionarios de programa están bien preparados para llevar a cabo un pequeño número de este tipo de entrevistas.

- 
- 19. El establecimiento de un intenso contacto con un grupo destinatario bien delimitado: la organización de una evaluación de seguimiento posterior a la actividad.** A través de esta evaluación, los participantes destacan la importancia de contactos (informales) entre los participantes, tanto durante la formación como después de ella. Ello sugiere que el Centro podría proporcionar un valor añadido y fortalecer las organizaciones de empleadores facilitando y fomentando el desarrollo de dicha red posterior a la actividad, creando por ejemplo un foro en línea u organizando otras actividades de seguimiento de bajo costo.
- 20. Fortalecimiento de los componentes de formación que faciliten el impacto–** Al tiempo que resulta difícil para el Programa de Actividades para los Empleadores incidir directamente en el impacto, puede sin embargo estimular el impacto indirectamente adaptando el formato de sus actividades de formación. Puede basarse en una serie de innovaciones que el Programa ya ha experimentado y que podría ser parcialmente responsable del alto impacto registrado en la encuesta.
- 21. Participación de los estudiantes –** Muchos participantes han señalado que deberían ampliarse los aspectos prácticos de las actividades de formación. De hecho, sugieren que se dedique mayor tiempo a los estudios de caso, viajes de estudio y ejercicios concretos. Destacan a su vez los beneficios de sesiones interactivas como los debates, los juegos de rol y los trabajos en equipo y sugieren dar mayor espacio a la interacción en las futuras sesiones.
- 22. Contrarrestar las repercusiones negativas del índice de rotación–** Otro enfoque a tener en cuenta para lograr un impacto es la reducción de la tasa de rotación, estableciendo que varios participantes de la misma organización de empleadores participen en las actividades de formación. Esto permitiría una actualización de los conocimientos y competencias en la organización aunque el estudiante se retire. También podría hacerse mayor hincapié en las actividades de formación locales (permitiendo la participación de varias personas procedentes de la misma organización) y facilitar la divulgación del contenido de la formación en la organización de empleadores.
- 23. La instalación local y el taller de formación de CRM –** Una cuestión práctica que merece especial atención es el breve plazo de tiempo de la instalación local y el taller de formación durante un Proyecto de CRM.

### **III. Respuesta de la Dirección**

- 24.** El Centro acoge con agrado los resultados de la evaluación independiente. Destaca, en particular, que la evaluación puso de manifiesto que los resultados generales de las actividades de formación del Centro relacionadas con el fortalecimiento de las organizaciones de empleadores eran positivos y significativos en múltiples áreas; y que podía documentarse que más del 85 por ciento de los participantes había registrado un incremento de sus conocimientos tras la formación, y que dos de cada tres de estos participantes habían empleado estos conocimientos en beneficio de sus organizaciones. El Centro atribuye estos resultados satisfactorios al arduo trabajo y al compromiso de todo el personal del Programa de Actividades para los Empleadores. Los siguientes párrafos presentan la respuesta de la Dirección a las cuestiones planteadas y las recomendaciones formuladas por el evaluador independiente.
- 25.** El Centro respaldará el Programa de Actividades para los Empleadores para que analice con mayor detalle la actual relación de los clientes con las organizaciones de empleadores de todo el mundo. El Programa de Actividades para los Empleadores

---

construirá paulatinamente y en estrecha colaboración con la Oficina de la OIT de las Actividades para los Empleadores en la sede y con los especialistas de los empleadores en las oficinas exteriores de la OIT, plataformas de aprendizaje en línea para cada curso regular relacionado con el campus virtual del Centro y proporcionará una infraestructura central basada en Internet para comunicar con los participantes antes, durante y tras la formación. Las plataformas de aprendizaje se utilizarán para poner en marcha encuestas sobre las necesidades de los clientes antes de la formación con el fin de facilitar el acceso a material didáctico y ejercicios durante el aprendizaje y desarrollar comunidades de prácticas al final del curso. Las plataformas de aprendizaje en línea estarán disponibles para el personal desde las organizaciones de empleadores locales, contribuyendo de esta manera a una amplia divulgación de los conocimientos entre los grupos destinatarios sobre el terreno y aumentar las posibilidades de que la organización mantenga la memoria institucional aunque un ex participante decida irse.

- 26.** Tras la preocupación expresada por una mayor difusión de los conocimientos y de manera rentable entre las organizaciones de empleadores, el Programa de Actividades para Empleadores lanzará al mercado el primer Curso masivo abierto y en línea (Massive Open Online Course, MOOC, por sus siglas en inglés). MOOC estará dirigido a los miembros del consejo de las organizaciones locales de empleadores.
- 27.** El Centro seguirá perfeccionando su sistema interno de supervisión y evaluación, y brindará apoyo al Programa de Actividades en la conducción de las encuestas de evaluación de seguimiento con pequeñas muestras de ex participantes tras seis-doce meses de la formación. Dichas encuestas cualitativas a los clientes están dirigidas a complementar las encuestas de evaluación de fin de actividad y las evaluaciones de impacto externas e independientes. Su objetivo principal es comprobar el impacto real de la formación, y mantener al mismo tiempo la relación con los ex participantes e incorporar sus sugerencias en los nuevos cursos de formación. En espera del resultado de la actividad piloto, el Centro debe decidir el lanzamiento de estos paneles de clientes entre otros programas de formación.
- 28.** El Programa de Actividades para Empleadores incrementará el tiempo previsto para la formación del CRM de las organizaciones locales de empleadores.
- 29.** El Programa de Actividades para Empleadores ampliará el uso de cursos de formación basados en el concepto de jornadas de aprendizaje en varias etapas, en las cuales se establecen fuentes de aprendizaje con los participantes cara a cara (tanto en el campus como sobre el terreno), y a través de las modalidades de aprendizaje a distancia como los seminarios en línea, las comunidades de prácticas en línea, la capacitación en línea, etc. En particular y de conformidad con las medidas prioritarias establecidas en el resultado 10 del Programa y Presupuesto de la OIT para 2016-2017, el Programa de Actividades para los Empleadores desarrollará el paquete de formación para un entorno favorable a las empresas sostenibles, que persigue un enfoque de aprendizaje modular y en varias etapas y combina la formación presencial con aquella a distancia. Teniendo en cuenta el exitoso ejemplo del CRM, este paquete de formación para un entorno favorable para las empresas sostenibles se suministrará con una aplicación software para las organizaciones de empleadores.
- 30.** El Programa de Actividades para Empleadores dependerá en mayor medida de los conocimientos locales para personalizar sus cursos de formación e impartir formación sobre el terreno. Como en el pasado, el Programa se diseñará en base a los conocimientos tanto de los especialistas de las oficinas exteriores de la OIT como de las organizaciones locales de empleadores de manera que los cursos sean pertinentes

---

a nivel local; más adelante, el Programa hará mayor hincapié en formar aquellos empleadores especialistas sobre el terreno como formadores en áreas específicas de interés relacionadas con sus programas de formación para formar a su vez a las organizaciones locales de empleadores. La mayor importancia otorgada a la formación de formadores muestra un cambio de orientación desde la formación en el campus de Turín hacia la formación sobre el terreno donde los productos de capacitación del Programa de Actividades para Empleadores han alcanzado su madurez. Ello significa que el Programa intensificará a su vez sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos para regenerar su plan de actividades y mantenerse coherente para su público mundial a lo largo del tiempo y contribuir a la sostenibilidad de las actividades del Centro. La elección de estos nuevos productos estará determinada por el Marco de Políticas y Estrategias de la OIT para 2018-2021, y podrá incluir productos de formación para alentar la inclusión de personas con discapacidad en el lugar de trabajo, y servicios de gestión de los recursos humanos para las organizaciones de empleadores.

***Invitamos al Consejo a presentar sus comentarios y orientaciones sobre las conclusiones y recomendaciones del evaluador independiente y sobre la respuesta de la Dirección, para que la Dirección pueda tener en cuenta estos comentarios y orientaciones en su seguimiento.***

Turín, agosto de 2016