

Consejo del Centro

88.^a reunión, octubre de 2024

CC 88/2

PARA INFORMACIÓN

SEGUNDO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

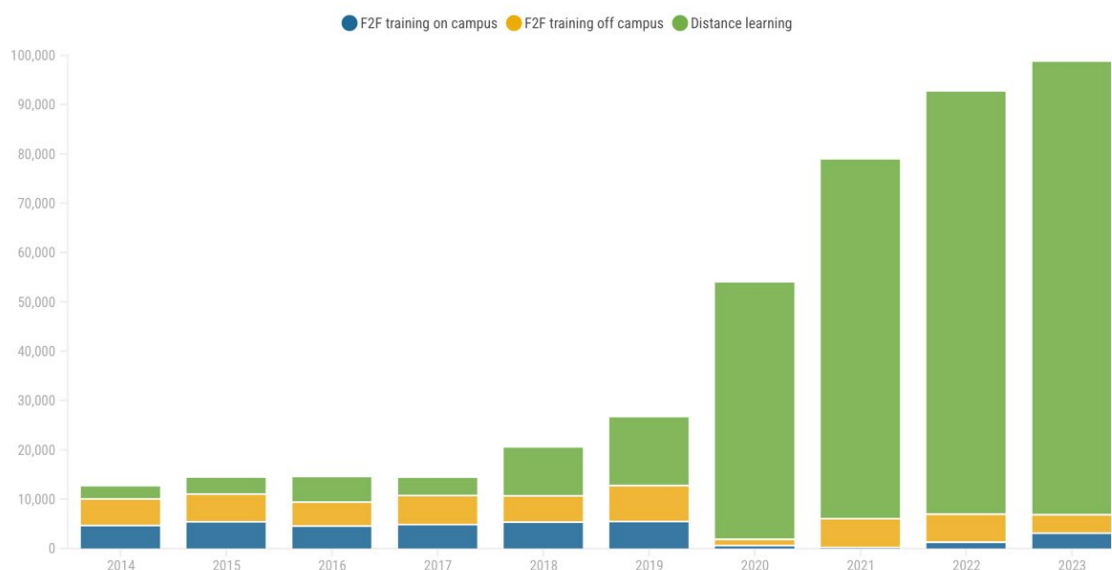
Evaluación externa independiente de los cursos de formación del Programa de Actividades para los Trabajadores - Respuesta de la Dirección

I. Introducción

1. El informe refleja la evaluación de las actividades de formación del CIF-OIT ACTRAV llevadas a cabo en 2023. El Programa de Actividades para los Trabajadores del CIF-OIT tiene algunas características únicas. Ofrece formación en diversos formatos con el fin de apoyar el desarrollo de las capacidades de los trabajadores y sus organizaciones.
2. **La calidad** es un pilar central del Marco de Gestión por Resultados que sustenta el Programa y Presupuesto para 2024-25 del Centro Internacional de Formación de la OIT (el Centro). El Centro supervisa continuamente la calidad de sus servicios de desarrollo de capacidades a lo largo del ciclo de servicio y, además, encarga **evaluaciones externas** para evaluar los cambios positivos en el desempeño de los participantes después de la formación. La evaluación principal es anual y abarca las actividades de formación del Centro; además, el Centro puede encargar evaluaciones ad hoc tanto de las actividades de formación como de las actividades de desarrollo de capacidades no relacionadas con la formación, incluidos los programas de maestría ofrecidos por la Turin School of Development (Escuela de Desarrollo de Turín)¹. **La evaluación externa de 2024** de las actividades de formación del Centro objeto del presente documento del Consejo **abarca tanto las actividades de formación presencial como las de formación a distancia**, teniendo en cuenta el cambio de la organización hacia la formación a distancia durante la pandemia de COVID-19 y el resurgimiento de la formación presencial en el bienio 2022-23 (véase el gráfico a continuación). De este modo, la evaluación de 2024 permite realizar una evaluación comparativa de las diferentes modalidades de aprendizaje para valorar sus puntos fuertes y débiles relativos. La metodología de evaluación se ajusta a los principios de evaluación de la OCDE y la OIT y permite comparar los resultados entre años naturales.

¹ Para consultar todos los informes de evaluación desde 2014, visite <https://www.itcilo.org/es/about/board>. Las conclusiones de las evaluaciones seleccionadas se han sintetizado en resúmenes digitales a los que se puede acceder a través del enlace <https://www.itcilo.org/es/node/2716>.

Inscripciones en actividades de formación (2014-23)



Fuente: Gestión de Actividades y Participantes (MAP), eCampus, Solicomm, plataformas externas de aprendizaje electrónico gestionadas por el Centro. Las cifras de aprendizaje a distancia de 2022 y 2023 incluyen a los alumnos indirectos matriculados en cursos de formación en plataformas gestionadas por el Centro.

3. El objetivo de la evaluación era proporcionar a los altos cargos y a la Dirección

del Centro pruebas de la pertinencia, validez del diseño, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de sus actividades de formación en línea y presenciales, valorar qué modalidades de aprendizaje son más eficaces y eficientes, explorar las buenas prácticas, las lecciones aprendidas y formular recomendaciones para la mejora y el desarrollo ulterior de la cartera de servicios de aprendizaje del Centro. La evaluación de 2024 se centró en las actividades de formación del Programa de Actividades para los Trabajadores del Departamento de Formación y proporcionó una visión profunda de las actividades de aprendizaje dirigidas específicamente a uno de los principales mandantes de la OIT, las organizaciones representativas de los trabajadores.

4. Otro objetivo de la evaluación era comprobar si los participantes en estas actividades de aprendizaje adquirieron nuevos conocimientos y si los aplicaron posteriormente con éxito.

Realizada entre mayo y agosto de 2024, la evaluación se centró en 20 actividades de formación de la muestra impartidas a lo largo de 2023. Los cursos se eligieron en función de su representatividad de los temas de formación evidentes en el contenido y la impartición de la formación. La muestra se ha escogido a propósito para captar una variedad de enfoques, lugares y metodologías de formación diferentes. Las actividades elegidas incluyen una variedad de cursos en línea, presenciales y mixtos que tuvieron lugar sobre el terreno o en el campus de Turín. Las actividades se eligieron para cubrir una diversidad de regiones, idiomas, y la mayoría de las actividades seleccionadas incluyeron más de quince participantes inscritos, idiomas (inglés, español y francés). De acuerdo con la política seguida por el Programa de Actividades para los Trabajadores, todos los cursos de formación de la muestra se habían ofrecido gratuitamente a los participantes, un factor a tener en cuenta a la hora de realizar una comparación con las actividades de formación de pago ofrecidas por otros Programas de Formación del Centro.

5. Los criterios de evaluación se basaron en los seis principios de evaluación del CAD de la OCDE: pertinencia de las actividades de la muestra para las necesidades de los beneficiarios (y, en su caso, de los patrocinadores institucionales que apoyan financieramente su participación), su coherencia, la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad de las actividades. Además de la evaluación de la eficacia, también se evaluó

el sentido de las experiencias de aprendizaje utilizando el marco de la Comunidad de Investigación (Col) desarrollado por Garrison, Anderson y Archer (2000). A continuación, se enumeran las preguntas orientativas para los evaluadores:

Pregunta de evaluación CAD	Indicadores y fuentes de datos
Pertinencia	
¿En qué medida la actividad puso en práctica el plan estratégico 2022-25 y el Programa y Presupuesto 2022-23 del Centro, así como el Marco Estratégico 2022-25 y el Programa y Presupuesto 2022-23 de la OIT, de nivel superior?	<p><u>Indicadores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Acuerdo entre indicadores predefinidos entre diferentes documentos de programa -Acuerdo de visión y estrategia entre los distintos encuestados. <p><u>Fuentes de datos:</u> Análisis de la ejecución del programa/proyecto en comparación con el plan y marco estratégicos y el presupuesto + entrevistas.</p>
Coherencia	
¿En qué medida sirve la actividad al mandato de la OIT y a las necesidades de los principales mandantes de la OIT?	<p><u>Indicadores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Adhesión a la misión, metas y objetivos de la OIT - Identificación de las necesidades básicas de formación de los mandantes - Coherencia entre las necesidades, el mandato y el programa <p><u>Fuentes de datos:</u> Documentos del programa, entrevistas, grupos de discusión</p>
Validez del diseño de la formación	
¿El resultado de la formación en línea implica que el diseño de las actividades era lógico y realista?	<p><u>Indicadores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Tasas de finalización (las tasas altas de finalización pueden indicar que los cursos están bien diseñados y son atractivos). -Resultados del aprendizaje, satisfacción de los participantes, cambio de comportamiento) -Consecución de los objetivos iniciales (e indicadores, si se dispone de ellos). <p><u>Fuentes de datos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Estadísticas disponibles -Comentarios de los participantes (encuestas, entrevistas, grupos de discusión)
¿La evaluación al final de la actividad y (en su caso) la evaluación de seguimiento de la actividad midió eficazmente los resultados y los progresos?	
Eficacia	
¿Qué resultados se han obtenido (o se espera obtener) y qué progresos han realizado (o se espera que realicen) los alumnos desde la realización de las actividades?	<p><u>Indicadores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Se han alcanzado los objetivos e indicadores iniciales. -El marco de la Comunidad de Investigación (Col) ha sido eficaz -Se han logrado cambios a nivel de conocimientos, competencias y comportamiento individual y organizativo. -Se han identificado posibles lagunas <p><u>Fuentes de datos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Documentos del programa -Encuesta -Entrevistas y grupos de discusión -Estudios de casos
¿Qué lagunas subsisten y cómo podrían colmarse mediante actividades de seguimiento?	
¿En qué medida las actividades y las herramientas utilizadas han sido un instrumento eficaz para reforzar la capacidad de los mandantes de la OIT y de otros socios para el desarrollo de la OIT?	
¿Existen resultados diferentes en los distintos grupos?	
Eficacia de la gestión	
¿Se definieron y comprendieron claramente las funciones y responsabilidades de los funcionarios del Centro, incluida la dirección del programa, responsables de la ejecución de las actividades?	<p><u>Indicadores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Se ha informado de una clara comprensión de las funciones y responsabilidades -Existencia y eficacia de canales de comunicación para aclarar funciones y responsabilidades. -Frecuencia y eficacia de los mecanismos de retroalimentación para abordar malentendidos o lagunas en las funciones y responsabilidades. -Mecanismo y acciones de coordinación eficaces -Existen recursos compartidos -Existencia de sinergias <p><u>Fuentes de datos:</u> -Entrevistas con el personal del programa</p>
¿Fueron eficaces las disposiciones vigentes para llevar a cabo las actividades?	
¿Se coordinaron las actividades entre los distintos programas técnicos?	
Eficiencia	
¿Se han utilizado de la manera más eficiente los recursos invertidos en la realización de las actividades?	<p><u>Indicadores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Porcentaje de recursos asignados (fondos, personal, materiales, experiencia externa/interna...) -Variación presupuestaria -Utilización del tiempo -Coste por resultado/beneficiario alcanzado
¿En qué medida los recursos e insumos (fondos, experiencia, tiempo, etc.) se convirtieron en resultados?	
¿Los resultados justifican el coste?	

Pregunta de evaluación CAD	Indicadores y fuentes de datos
¿Qué medidas de ahorro de tiempo y dinero podrían haberse introducido sin obstaculizar la consecución de resultados?	<u>Fuentes de datos:</u> Documentos del programa con especial énfasis en los informes financieros + entrevistas con las partes interesadas, incluidos los patrocinadores/donantes.
Impacto	
¿Qué beneficios perciben los participantes de las actividades (diferenciados por grupos)?	<u>Indicadores:</u> -Satisfacción de los participantes -Aprendizaje de los participantes (conocimientos, habilidades, competencias) -Cambio de comportamiento (a nivel individual) -Cambio organizativo
¿Qué pruebas existen de que los participantes se beneficien de las actividades?	
¿Qué acciones podrían ser necesarias para lograr un impacto a largo plazo?	
<u>Fuentes de datos:</u> -Encuesta con los participantes -Entrevistas y grupos de discusión con los participantes. -5 enfoques de estudio de casos	
Sostenibilidad	
¿Qué probabilidades hay de que los participantes mantengan o amplíen los resultados de las actividades?	<u>Indicadores:</u> -Existencia de planes postformación -Compromiso de aplicación -Integración en las prácticas laborales -Ampliación de las pruebas (reproducir los resultados de la formación en otras áreas o proyectos). -Asignación de recursos y planificación a largo plazo
<u>Fuentes de datos:</u> -Encuesta con los participantes -Entrevistas y grupos de discusión con los participantes. -5 enfoques de estudio de casos	

6. La recopilación de datos para la evaluación fue multifacética e incorporó métodos cualitativos y cuantitativos. Las entrevistas y los grupos de discusión incluyeron a los directores del CIF-OIT, la dirección, los equipos de ACTRAV, los participantes en la formación y algunos patrocinadores. Se entrevistó a un total de 32 personas para conocer en profundidad el impacto y la eficacia de la formación. Además, se envió una encuesta en línea utilizando la herramienta CRM del CIF-OIT a 1.152 participantes en la formación en cuatro idiomas, con una tasa de respuesta del 29 por ciento tras la depuración de los datos.

II. Resumen ejecutivo del informe de evaluación²

Conclusiones

7. El evaluador extrajo los siguientes resultados:

Pertinencia-Coherencia-Alcance

El análisis de pertinencia-coherencia-alcance destaca que el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (CIF-OIT) está estratégicamente alineado con los objetivos de la OIT, en particular con la Declaración del Centenario de 2019 y el Llamamiento a la Acción de 2021 para la recuperación tras la crisis de COVID-19, centrándose en el aprendizaje permanente, la igualdad de género y la protección social. La estrategia 2022-25 implica el desarrollo de capacidades a través de la formación combinada presencial y en línea, con el apoyo de servicios de asesoramiento y un énfasis en la transformación digital.

Las 496 formaciones del CIF-OIT en 2023 incluyeron 40 impartidas por ACTRAV, lo que supuso el 8 por ciento de la oferta total. La mayor parte de las actividades de formación del CIF-OIT en 2023 fue formación a distancia y combinadas. Estas modalidades fueron las

² Extraído de la evaluación externa de las actividades de formación del CIF-OIT, 2024 pág. 7

más atractivas, atrayendo al 68,2 por ciento del total de 1.771 participantes. El cambio hacia las plataformas en línea refleja un enfoque más amplio para que la formación sea accesible en todo el mundo, especialmente en iniciativas regionales o mundiales.

Los resultados de las encuestas muestran la gran pertinencia de la formación para las necesidades de los participantes, con un 98 por ciento que sostiene que los conocimientos adquiridos son aplicables y un 93 por ciento que prevé beneficios institucionales. Las evaluaciones de la formación se centraron en cuestiones de género, normas del trabajo y diálogo social, lo que indica una fuerte integración de estos temas.

Desde el punto de vista geográfico, la mayor participación en las actividades de formación de ACTRAV se registró en África y América, con notables contribuciones de países concretos como Argentina y Uzbekistán, a menudo debido a programas de formación específicos. Los datos demográficos muestran una ligera mayoría femenina entre los participantes, predominantemente de edades comprendidas entre los 25 y los 54 años, lo que pone de relieve una participación amplia e inclusiva de diferentes grupos demográficos.

Validez de las actividades de formación

Los participantes valoran muy positivamente la validez de las actividades de formación. La acogida de la organización del curso es positiva: una mayoría sustancial de los participantes elogió su estructura lógica y coherente. Los comentarios indicaron que más del 95 por ciento de los encuestados estaban satisfechos con la forma en que estaba estructurado el curso.

Del mismo modo, los participantes se sintieron bien respaldados, ya que aproximadamente el 89 por ciento afirmó haber recibido la ayuda adecuada cuando la necesitaron y estar satisfechos con los recursos de aprendizaje, que consideraron pertinentes y de gran calidad. A pesar de que algunos participantes experimentaron problemas con la conexión a Internet, el apoyo técnico en general fue valorado positivamente. El sistema de aprendizaje electrónico e-Campus destacó por su facilidad de acceso y navegación. El uso de diversas tecnologías educativas, como foros de debate, videoconferencias y contenidos, fue considerado apropiado por la mayoría de los alumnos, y las modalidades de impartición de los cursos fueron eficaces para adaptarse a los horarios y preferencias de aprendizaje de los participantes. Los cursos eran flexibles, ofrecían amplias oportunidades de participación y propiciaban la comprensión y aplicación eficaz de los contenidos. En cuanto al marco de la Comunidad de Investigación, hubo mejoras en la presencia docente, la presencia social y la presencia cognitiva, sin que se observaran diferencias significativas entre las modalidades de aprendizaje presencial y a distancia, lo que subraya la eficacia de ambas.

Sobre la base de estos resultados, se recomienda ampliar la oferta de formación a distancia. Aumentando el número de programas de formación a distancia y de participantes, la organización puede aprovechar la escalabilidad de la formación a distancia para dar cabida de manera eficiente a más alumnos, manteniendo o incluso mejorando los altos índices de satisfacción observados.

Eficacia

El análisis de la eficacia y la dinámica operativa de los programas de formación, concretamente los gestionados por CIF-OIT- ACTRAV, también se evalúan positivamente. Estos programas de formación muestran una eficacia constante en diversas modalidades, incluidos los formatos presencial y en línea, a pesar de enfrentarse a retos logísticos como la adaptación a diferentes zonas horarias y la garantía de un acceso estable a Internet. Los datos de las encuestas revelan un alto índice de aprobación de estos programas, y una mayoría significativa de los encuestados reconoce haber mejorado sus competencias y su rendimiento.

La estructura organizativa de la unidad CIF-OIT- ACTRAV comprende un director de programa, oficiales superiores de programa, un asistente de programa y asistentes de formación, todos ellos parte integrante de las operaciones de la unidad. Los programas de formación se desarrollan metódicamente a través de un proceso de colaboración en el que participan múltiples partes interesadas, alineándose estrechamente con las prioridades sindicales y las cuestiones laborales globales. Esta cuidadosa planificación se extiende a la adaptación de la formación en línea, que requiere herramientas interactivas para mantener el compromiso y el desarrollo de nuevas competencias para gestionar eficazmente los ambientes en línea.

Sin embargo, la unidad se enfrenta a retos en la colaboración entre unidades dentro del CIF-OIT después de que el mecanismo tripartito institucionalizado de revisión entre pares para las actividades de formación del Centro tuviera que dejarse de lado durante la pandemia de la Covid para acelerar la respuesta a la crisis a nivel de programa. Los recientes cambios en la Dirección pretenden mejorar esta situación reforzando la coordinación mediante consultas periódicas e iniciativas como el Programa catalizador. Aun así, las diferencias en los enfoques operativos -especialmente entre las unidades impulsadas por el mercado y la unidad ACTRAV, que no se basa en las tarifas- complican estos esfuerzos. A pesar de estas dificultades, los casos de cooperación individual fructífera sugieren la posibilidad de mejorar la colaboración institucional, lo que pone de relieve la necesidad de mejorar la cooperación entre unidades para optimizar la eficacia de la formación y la utilización de los recursos.

Eficiencia

La ventaja de la unidad ACTRAV es contar con una base de financiación estable y segura, lo que contrasta claramente con otras unidades del CIF-OIT que dependen de fuentes de financiación más orientadas al mercado. Esta seguridad financiera permite a ACTRAV planificar y ejecutar sus principales programas de formación con mucha antelación, lo que facilita unos calendarios de formación más estructurados y predecibles. En cambio, otras unidades a menudo deben gestionar programas ad hoc con plazos mucho más cortos.

A pesar de la buena disposición estructural y financiera de los programas de formación a distancia, su utilización sigue siendo a veces baja, y los índices de participación no alcanzan su potencial. La eficacia de estos programas, en términos de adquisición de conocimientos y aptitudes, coincide con la de la formación presencial, lo que sugiere que los resultados del aprendizaje son comparables en los distintos modos de impartición. Sin embargo, existe una clara preferencia entre los alumnos por las interacciones cara a cara, que son muy valoradas por la creación de redes y los intercambios culturales que facilitan. Esto subraya un aspecto significativo del aprendizaje que va más allá de la mera adquisición de conocimientos, haciendo hincapié en la necesidad humana de interacción. La evaluación sugiere una posible mejora de la eficiencia separando los objetivos de formación de los de creación de redes, proponiendo que la formación se realice predominantemente en línea y que la creación de redes se reserve para actividades específicas. Esto podría ayudar a gestionar los costes de forma más eficaz sin dejar de satisfacer las diversas necesidades de los participantes.

Además, la escalabilidad del modelo actual se ve limitada por la carga de trabajo del personal y la necesidad de un acceso a Internet de alta calidad entre los participantes, lo que indica que se necesitan ajustes estratégicos para ampliar el alcance y la repercusión del programa sin comprometer la calidad.

Impacto

La evaluación ha revelado que el Programa de Actividades para los Trabajadores se centra actualmente en las actividades de desarrollo de las capacidades individuales (es decir, la formación), mientras que el enfoque de desarrollo de las capacidades de la OIT seguido por el Centro es más holístico, con un triple énfasis en el desarrollo de las capacidades individuales, el desarrollo de las capacidades institucionales y el desarrollo de las

capacidades a nivel de sistema. Asimismo, en los casos en los que el Programa de Actividades para los Trabajadores ha llevado a cabo actividades de desarrollo de la capacidad institucional (es decir, servicios de asesoramiento), parece que aún no ha interiorizado plenamente los procesos y herramientas de seguimiento y evaluación del Centro relacionados. Por lo tanto, podría ser importante invertir en actividades de desarrollo del personal para sistematizar en mayor medida el enfoque actual del desarrollo de la capacidad institucional seguido por la unidad.

Un elemento adicional a tener en cuenta es que, a nivel del desarrollo de las capacidades individuales, las actividades de evaluación del Centro se centran en la verificación de las realizaciones y los resultados, donde la confianza en la atribución es alta. A su vez, la validación del impacto a largo plazo de las actividades del Centro en el mundo del trabajo tiene lugar en el marco de evaluaciones de impacto de la OIT de mayor nivel (como la evaluación 2024 del impacto a largo plazo de las actividades de cooperación al desarrollo de la OIT y la evaluación 2023 de la respuesta de la OIT a la Covid). Es importante acentuar más claramente el vínculo entre las aportaciones del CIF-OIT y el impacto de la OIT a largo de una cadena de resultados plurianual, posiblemente mediante una mayor elaboración de la teoría del cambio, tal como se esboza en el documento de gestión de la calidad.

Sostenibilidad

La evaluación concluyó que, aunque es demasiado pronto para valorar los efectos a largo plazo, los primeros indicios sugieren que los alumnos están aplicando activamente sus nuevas competencias en diversos entornos profesionales. Desde el punto de vista de la sostenibilidad del CIF-OIT, los datos de la encuesta sugieren una alta fidelidad a las actividades de formación. Un considerable 92,43 por ciento de los 317 encuestados expresó un interés definitivo en inscribirse en cursos adicionales, lo que significa un fuerte compromiso continuo con la institución de formación. Además, la encuesta facilitó el cálculo del Net Promoter Score (NPS), una métrica clave para medir la lealtad y la satisfacción del cliente. Con la mayoría de los encuestados calificando su probabilidad de recomendar la formación altamente, el NPS alcanzó un encomiable 54,89. Esta cifra refleja el porcentaje dominante de encuestados que recomiendan la formación. Esta cifra refleja un porcentaje dominante de promotores (64,04% de los encuestados), entusiastas de la formación y propensos a defenderla, frente a una fracción menor de detractores (9,15%), menos satisfechos. Esta combinación de datos cuantitativos y anecdóticos sugiere que los programas de formación no sólo satisfacen las necesidades educativas inmediatas, sino que también sientan las bases de un compromiso y un respaldo sostenidos entre los participantes.

Recomendaciones

8. El evaluador presentó las siguientes recomendaciones³:

Recomendación 1. Lograr un consenso sobre los resultados y el impacto esperados
A partir de la constatación de que existen diferentes perspectivas sobre los resultados e impactos que deben generar los programas de formación, parece aconsejable aclarar estos aspectos y alinear a todos tras una visión unificada. Según el Plan Estratégico del Centro para 2022-25, el enfoque sugiere que la formación individual genera principalmente resultados e impactos a nivel individual, mientras que los resultados e impactos institucionales se logran principalmente a través de otras formas de servicios (como la creación de plataformas y sistemas de software, sistemas de gestión de miembros, etc.). Ambos tipos (formación y prestación de servicios a nivel institucional)

³ Extraído de la evaluación externa de las actividades de formación del CIF-OIT, pág. 12

pueden ir naturalmente de la mano y es probable que sean deseables en muchas formas para garantizar los resultados y el impacto sostenible tanto en el rendimiento individual como en el fortalecimiento institucional.

Recomendación 2. Apoyo al Programa de Actividades para los Trabajadores en la aplicación de procesos de seguimiento y evaluación

Apoyar al Programa de Actividades para los Trabajadores para que aplique de forma más sistemática los procesos y herramientas de seguimiento y evaluación que rigen el desarrollo de la capacidad institucional. Es esencial un conocimiento exhaustivo del enfoque holístico de desarrollo de capacidades de la OIT a nivel de unidad, junto con una plena competencia en la utilización de las herramientas de seguimiento y evaluación. Esta necesidad surge porque las prácticas actuales a nivel de unidad no parecen estar racionalizadas. El CIF-OIT también podría articular más claramente el vínculo entre sus servicios de desarrollo de capacidades (aportaciones) y el cambio positivo a largo plazo evaluado por la OIT como parte de sus evaluaciones de impacto a escala de toda la organización.

Recomendación 3. Ampliar el número de participantes a distancia

Las principales conclusiones de esta investigación de evaluación son que, en términos de validez (en una amplia gama de dimensiones) y eficacia, no existen diferencias significativas entre las modalidades de impartición (formación presencial, semipresencial y a distancia). Las evaluaciones de los participantes en las distintas dimensiones no difieren significativamente. Se trata, por supuesto, de una conclusión importante. Por otra parte, los participantes indican una preferencia por la formación semipresencial y cara a cara si se ofrecen (88 por ciento de los encuestados). Como se sugiere en el texto, parece que los participantes en los programas de formación buscan beneficios adicionales como la creación de redes, el contacto social y las experiencias multiculturales. Estos aspectos no son insignificantes dentro de la comunidad sindical internacional.

Sin embargo, creemos que no hay que confundir objetivos diferentes. Si los objetivos son la formación y la educación, la formación a distancia demuestra ser una oferta muy buena y de gran calidad. **Por lo tanto, parece aconsejable sin duda mantener y, si es posible, ampliar el número de actividades de formación digital (sic).** Esto podría lograrse ofreciendo aún más programas de formación a distancia en lugar de formación combinada con componentes presenciales o entornos de aprendizaje exclusivamente cara a cara. Si el trabajo en red es un objetivo, y de nuevo, este es un aspecto muy importante para fortalecer la comunidad sindical internacional, parece mejor desarrollar otro tipo de actividades que fomenten explícitamente el trabajo en red. A continuación, se pueden desarrollar otros criterios, posiblemente mejores, para seleccionar a los participantes en las actividades de creación de redes.

Otra conclusión significativa del estudio de evaluación es que el número de participantes en los programas de aprendizaje a distancia varía mucho y, por término medio, tiene un alcance bajo. **Por lo tanto, se recomienda aumentar el número de participantes por programa de aprendizaje a distancia para lograr una mayor inclusividad y alcance.** Esto puede lograrse sin costes adicionales significativos (sólo la contratación de tutores). Aumentar el número de matriculados por módulo a distancia mejoraría así drásticamente tanto la eficacia como la eficiencia.

Recomendación 4. Mejorar la colaboración entre las unidades

La última recomendación se basa en la observación de que la colaboración estructural e intensiva entre las distintas unidades del CIF-OIT es bastante limitada, a pesar de las iniciativas adoptadas para conseguirlo. La razón principal radica en el hecho de que la unidad CIF-OIT ACTRAV no debe considerarse estrictamente como una unidad técnica, sino como un equipo multidisciplinar que atiende principalmente a trabajadores y sindicalistas como público objetivo.

En este sentido, operan de forma multidisciplinar dentro del mandato de la OIT. Además, existe una diferencia significativa en el enfoque orientado al cliente de los programas de formación de la unidad ACTRAV en comparación con la mayoría de las demás unidades. Los participantes en los programas de ACTRAV no pagan por su inscripción. Además, la selección de los participantes se somete a un proceso de varios niveles. Así pues, los distintos enfoques dificultan la colaboración.

La situación actual no mejorará la colaboración en el futuro a menos que se tomen medidas. Es necesaria una mayor colaboración estructural entre las distintas unidades de la organización. Por lo tanto, se recomienda que la Dirección y el liderazgo busquen formas creativas de fomentar la colaboración. Dado el contexto específico de ACTRAV y desde la perspectiva de ACTRAV, esto probablemente signifique que cualquier colaboración establecida (como, por ejemplo, un nuevo programa de formación conjunta) debería permitir a los participantes sindicales participar sin cuotas.

Podría estudiarse la posibilidad de restablecer el mecanismo tripartito de revisión entre pares existente antes de la pandemia de COVID y de seguir ampliando el trabajo realizado desde principios de 2024 por el equipo CATALYST del CIF-OIT. Deben buscarse estrategias creativas para fomentar la colaboración interdisciplinaria y permitir que los participantes sindicales se comprometan sin barreras financieras. Esto podría implicar el desarrollo de programas de formación conjuntos que eximan del pago de tasas a estos participantes.

III. Respuesta de la Dirección

9. **El Centro acoge con satisfacción las conclusiones de la evaluación externa.** La evaluación muestra que el Programa de Actividades para los Trabajadores contribuye significativamente a la consecución del mandato de la organización. Es importante destacar que el Programa de Actividades para los Trabajadores del CIF-OIT difiere de los demás programas del Centro en distintos aspectos. La gobernanza del Programa y su lógica son específicas y no están orientadas al mercado, ya que los módulos de formación se ofrecen gratuitamente sólo a las organizaciones de trabajadores. El Programa ACTRAV del CIF-OIT es un complejo ejercicio de equilibrio entre las prioridades de la Oficina de Actividades para los Trabajadores de la OIT, los retos y las necesidades de los trabajadores y sus organizaciones, así como el modelo de negocio específico del Centro y su Programa y Presupuesto. También parece haber margen para seguir ampliando el universo de alumnos a distancia entre los representantes de los trabajadores. De cara al futuro, e inspirándose en los principios de mejora continua de la calidad, el Centro emprenderá una serie de medidas para seguir desarrollando su cartera de actividades de aprendizaje, basándose en las recomendaciones del evaluador. En los párrafos siguientes se expone la **respuesta de la Dirección a las recomendaciones** formuladas por el evaluador.
10. En respuesta a la **primera recomendación**, y como parte de las próximas consultas que conducirán a la elaboración del plan estratégico 2026-2029 y del Programa y Presupuesto 2026-27 del Centro, el enfoque de desarrollo de capacidades de la organización, arraigado en la estrategia de desarrollo de capacidades de la OIT para 2019, seguirá evolucionando en un ejercicio de visión conjunta y lluvia de ideas en todo el Centro, inspirándose en el debate más amplio del sistema de las Naciones Unidas y en el “Quinteto de Cambios de ONU 2.0”⁴. Como parte de este ejercicio, se ilustrará mejor la teoría del cambio que explica

⁴ La «ONU 2.0» es la visión del Secretario General de las Naciones Unidas de un sistema de las Naciones Unidas modernizado: competencias de vanguardia y una cultura con visión de futuro que permitan a las entidades de las Naciones Unidas contribuir mejor a la consecución de los ODS. Estas transformaciones internas en curso están diseñadas en torno a un «Quinteto de Cambios»: (i) Innovación: Aprender a escalar nuevas soluciones; (ii)

las relaciones circulares de causa y efecto entre las iniciativas de desarrollo de capacidades a nivel individual, institucional y de sistema, con estudios de casos de buenas prácticas del Centro y entre otros organismos de las Naciones Unidas.

11. En respuesta a la **segunda recomendación**, el Centro ofrecerá actividades de desarrollo del personal a medida para reforzar la capacidad interna del Programa de Actividades para los Trabajadores de aplicar las herramientas de seguimiento y evaluación de la organización a lo largo del ciclo estándar de prestación de servicios. Estas actividades de desarrollo del personal se centrarán en la garantía de calidad de los servicios de desarrollo de capacidades institucionales, en los que la adopción de los procesos y herramientas existentes es más errática-debido a que el Programa ACTRAV no se centra en los servicios; en comparación directa, y a juzgar por el alto nivel de granularidad y coherencia de los datos que se pusieron a disposición del evaluador, el cumplimiento a nivel de unidad de las rutinas de seguimiento y evaluación a lo largo del ciclo de servicio para las actividades de formación parece ser un motivo de preocupación menor.
12. En respuesta a la **tercera recomendación**, el Centro apoyará al Programa de Actividades para los Trabajadores para que siga desarrollando su conjunto de actividades de aprendizaje digital y amplíe el universo de estudiantes a distancia entre los representantes de los trabajadores, sin comprometer sus actividades de formación presencial y sus oportunidades de aprendizaje combinado. A este respecto, el Centro facilitará apoyo técnico y financiero a las actividades para los trabajadores para desarrollar módulos de aprendizaje adicionales sobre temas de interés fundamental para las organizaciones de trabajadores.
13. En respuesta a la **cuarta recomendación**, el Centro hará mayor hincapié en la facilitación del acceso de los trabajadores y los representantes de los empleadores a los cursos organizados por unidades distintas de los Programas de Actividades para los Trabajadores y los Empleadores del Departamento de Formación. El Centro fomentará la planificación e impartición conjuntas de determinadas actividades emblemáticas bipartitas y tripartitas+, reproduciendo el exitoso piloto de la feria mundial de competencias convocada en febrero de 2024. Además, el Centro estudiará la posibilidad de reactivar el mecanismo tripartito de revisión entre pares anterior a la pandemia del programa de estudios de los cursos abiertos seleccionados anunciados en el calendario en línea para el calendario siguiente. Como en el pasado, el mecanismo de revisión entre pares será bidireccional, es decir, incluirá actividades emblemáticas planificadas en todo el Centro, incluso por los Programas de Actividades para los Trabajadores y los Empleadores, respetando al mismo tiempo la autonomía de los interlocutores sociales y sus prioridades. De este modo, se garantizará la integración de los mensajes políticos fundamentales de la OIT relacionados con el diálogo social y el tripartismo, la gobernanza, el empleo y la protección.

Octubre de 2024