

Consejo del Centro

87.ª reunión, octubre de 2023

CC 87/3

PARA INFORMACIÓN

TERCER PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Evaluación externa independiente de las actividades de formación y aprendizaje en línea del CIF-OIT-Respuesta de la Dirección

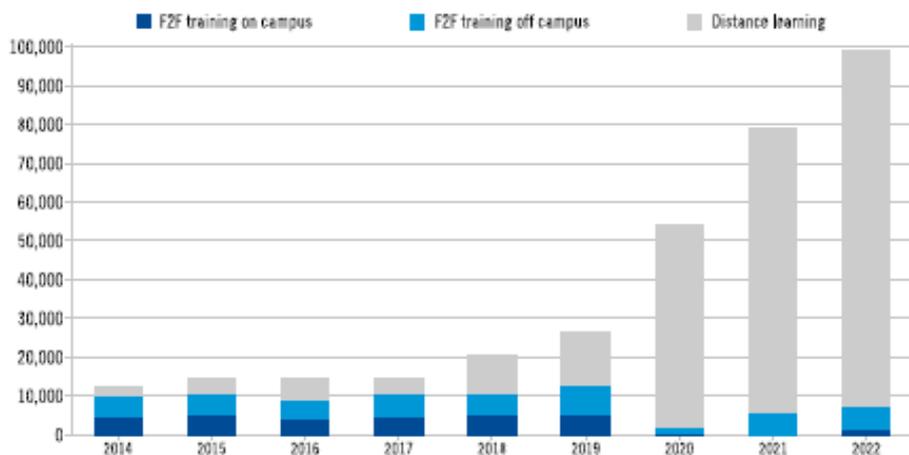
I. Introducción

1. La **calidad** es un pilar central del Marco de Gestión Basado en los Resultados que sustenta el Programa y Presupuesto para 2022-23 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 del tratamiento. La evaluación principal es anual y abarca las actividades de formación del Centro; además, el Centro puede encargar evaluaciones ad hoc de las actividades de desarrollo de la capacidad formativa y no formativa¹. **En 2023, la evaluación externa de las actividades de formación del Centro abarcó tanto la formación presencial como las actividades de aprendizaje a distancia**, teniendo en cuenta el cambio de la organización hacia la educación a distancia durante la pandemia de la COVID-19 y el resurgimiento de la formación presencial en 2022. Por lo tanto, la evaluación de 2023 permite realizar una evaluación comparativa de las diferentes modalidades de aprendizaje para evaluar sus puntos fuertes y débiles relativos.²

¹Para obtener copias de todos los informes de evaluación desde 2014, consulte <https://www.itcilo.org/es/about/board>. Los resultados de las evaluaciones seleccionadas se han sintetizado en resúmenes digitales a los que se puede acceder consultando: <https://www.itcilo.org/resources/digital-briefs>

² En los primeros nueve meses de 2023, el número de estudiantes en línea ha seguido creciendo (... a partir del 20 de septiembre de 2022), lo que indica claramente que la educación a distancia «está destinada a permanecer y seguirá desempeñando un papel importante en la combinación de servicios del Centro tras la pandemia». Consulte el informe provisional de ejecución para 2023 en (https://www.itcilo.org/sites/default/files/inline-files/Interim%20Implementation%20Report%202022_web_SP.pdf) para obtener más información

ENROLMENTS IN TRAINING ACTIVITIES (2014-22)



Source: Management of Activities and Participants (MAP), eCampus, Solicomm, external e-learning platforms curated by the Centre. 2022 DL figure includes indirect trainees enrolled in training courses on platforms curated by the Centre

Fuente: Informe provisional de ejecución del CIF-OIT para 2022, pág. 10

- 2. El objetivo de la evaluación** era proporcionar a los altos cargos y a la Dirección del Centro pruebas de la relevancia, la validez del diseño, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de sus actividades de formación presencial y en línea, evaluar qué modalidades de aprendizaje son más eficaces y eficientes, explorar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas y formular recomendaciones para mejorar y seguir desarrollando la cartera de servicios de aprendizaje del Centro. Por lo tanto, esta evaluación no se centró en la evaluación de un solo tipo de cursos o áreas de contenido, sino que comparó muestras de actividades en todo el espectro de servicios de aprendizaje.
- 3. El ámbito de la evaluación** era verificar si los participantes en estas actividades de aprendizaje habían adquirido nuevos conocimientos y, posteriormente, si los habían aplicado con éxito para contribuir a la promoción del trabajo decente. 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 muestra incluyó una variedad de cursos de pago y gratuitos, abiertos y diseñados a medida, autoguiados y con tutores que se llevaron a cabo de manera presencial o en línea y, en este último caso, a través de varias plataformas que utilizaban un conjunto diverso de herramientas, como eCampus, Solicomm, seminarios web y realidad virtual. Los cursos se eligieron en función de la representatividad de los temas de formación, lo que resulta evidente en el contenido y la impartición de la formación, el modo de impartición (presencial, a distancia o mixto), los idiomas (inglés, español, francés) y los costes de las actividades de formación (desde programas gratuitos hasta programas patrocinados a medida, cursos abiertos de pago).
- 4. Los criterios de evaluación** se basaron en los principios de evaluación del CAD de la OCDE: relevancia y alcance de la actividad, validez del diseño de la actividad, eficacia, eficiencia del uso de los recursos y orientación al impacto de la actividad. Las preguntas orientativas para los evaluadores se enumeran a continuación:

Criterios de evaluación	Cuestiones a abordar
<i>Pertinencia y alcance de la actividad:</i> La pertinencia se refiere a la medida en que los objetivos de la actividad son coherentes con los requisitos de los beneficiarios, y las políticas de los socios y donantes.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida la actividad puso en práctica el plan estratégico para 2022-25 y el Programa y Presupuesto del Centro para 2022-23, y el marco estratégico de alto nivel de la OIT para 2022-25 y el Programa y Presupuesto para 2022-23?
<i>Validez del diseño de la actividad:</i> La medida en que el diseño de la actividad fue lógico y coherente.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El resultado de la formación en línea implica que el diseño de las actividades fue lógico y realista? • ¿La evaluación de fin de actividad y (cuando corresponda) la evaluación de la actividad de seguimiento midieron efectivamente los resultados y el progreso?
<i>Eficacia:</i> La medida en que se alcanzaron los objetivos inmediatos de las actividades teniendo en cuenta su importancia relativa.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué resultados han logrado/qué progresos han hecho los participantes desde la ejecución de las actividades? • ¿Qué lagunas subsisten y cómo podrían colmarse mediante actividades de seguimiento? • La medida en que las actividades y las herramientas utilizadas han sido un instrumento eficaz para fortalecer la capacidad de los mandantes de la OIT y otros socios de la OIT para el desarrollo
<i>Eficiencia en el uso de los recursos:</i> La medida en que los recursos y las aportaciones (fondos, experiencia, tiempo, etc.) se tradujeron en resultados	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los recursos invertidos en la ejecución de las actividades fueron utilizados de la manera más eficiente? ¿Cuán económicos fueron los recursos y las aportaciones (fondos, experiencia, tiempo, etc.) traducidos en resultados? ¿Los resultados justificaron los costos? • ¿Qué medidas de eficiencia -en relación con el tiempo y los costos- podrían haberse introducido sin obstaculizar la consecución de los resultados?
<i>Eficacia de las disposiciones de gestión:</i> La medida en que las capacidades y las disposiciones de gestión establecidos apoyaron el logro de resultados	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se definieron y comprendieron claramente las funciones y responsabilidades de los funcionarios del Centro, incluida la dirección del programa, responsable de la ejecución de las actividades? • ¿Las disposiciones para la ejecución de las actividades fueron eficaces? • ¿Estaban coordinadas las actividades entre los diversos programas técnicos?
<i>Orientación al impacto de la actividad:</i> La orientación estratégica de la actividad hacia una contribución significativa a cambios de desarrollo más amplios, sostenibles y a largo plazo, y si los cambios han sido duraderos/reproducidos por los beneficiarios.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué probabilidades hay de que los participantes mantengan o amplíen los resultados de las actividades? • ¿Cuáles son los beneficios que perciben los participantes de las actividades realizadas (diferenciados por grupos)? ¿Qué pruebas existen de que los participantes se benefician de las actividades? • ¿Qué acciones son necesarias para lograr un impacto a largo plazo?

5. La **metodología** de esta evaluación incluyó métodos de evaluación cuantitativos y cualitativos para proporcionar conclusiones y recomendaciones a partir de los hallazgos, respaldados con datos estadísticos y estudios de casos que documentan las buenas prácticas. Se recopilaron 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 las evaluaciones anteriores encargadas en 2021 y 2022 y, por lo tanto, permite la comparación cruzada de los resultados entre los años naturales.

II. Conclusiones y recomendaciones de los evaluadores

Conclusiones

6. Los evaluadores llegaron a las siguientes conclusiones:³

- «En cuanto a la **relevancia**, la oferta de formación del CIF está estrechamente alineada con los documentos estratégicos del CIF y de la OIT, especialmente en lo que respecta a los objetivos estratégicos relacionados con la ampliación de la divulgación y la garantía de que las actividades de formación satisfagan las necesidades y requisitos de los beneficiarios del CIF. Las actividades de formación llevadas a cabo por el CIF están estrechamente alineadas con las necesidades de los participantes, lo que puede atribuirse a una cultura generalizada de interacción con las partes interesadas que existe en el Centro, combinada con procesos sólidos y estandarizados que los equipos del programa aplican para interactuar con sus grupos destinatarios principales.
- El **alcance** del CIF ha ido creciendo con fuerza, en gran parte gracias al exitoso cambio del Centro hacia una modalidad de aprendizaje en línea durante las restricciones de la pandemia de COVID-19. El CIF logra garantizar un alto nivel de diversidad en términos de género, edad, origen socioeconómico y tipo de organización de distribución geográfica y, por lo tanto, ofrece con éxito oportunidades de formación relevantes a una amplia base de sus beneficiarios.
- Un área de mejora radica en una mayor alineación con los documentos estratégicos del CIF y la OIT en términos de inclusión de «impulsores estratégicos transversales» (igualdad de género, diversidad, normas laborales internas y diálogo social y 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. El CIF colabora estrechamente con las organizaciones beneficiarias en el diseño y la realización de actividades de formación a medida, lo que garantiza que cumplan con los requisitos específicos del grupo destinatario en cuestión. El CIF también ofrece cursos abiertos con un público más amplio. Estas dos formas de acercarse a los usuarios potenciales imponen requisitos diferentes a los equipos del programa involucrados, pero logran garantizar que la forma en que las actividades de formación se dirigen a sus usuarios potenciales sea adecuada para su propósito. Existe la posibilidad de alinear aún más los valores y objetivos generales de la OIT con su oferta de formación en lo que respecta a la representación de las personas más desfavorecidas y que se enfrentan a graves obstáculos para participar en las actividades de formación del CIF. El obstáculo más importante detectado a través de esta evaluación es el costo de la participación, y el CIF haría bien en explorar formas de aliviar aún más esta carga para los grupos destinatarios desfavorecidos, en particular los de los países menos adelantados (PMA).
- Con respecto a la **validez del diseño de la formación**, las conclusiones demuestran que la validez del diseño de la actividad se encuentra generalmente en un alto nivel dentro de 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

³ Citado del informe de evaluación de la formación del CIF-OIT de 2023: págs. 4 y siguientes

buenos resultados en términos de presencia docente, cognitiva y social, aunque podrían introducirse mejoras en el nivel de interacción social entre los alumnos.

- El alto nivel de adecuación del diseño del curso en relación con los objetivos del curso se basa principalmente en dos elementos: un sistema interno fiable de garantía de calidad del CIF y una fuerte participación de las partes interesadas en el proceso de diseño del curso. El proceso de diseño y revisión de los cursos está descentralizado hasta tal punto que se observa una variedad significativa entre los diferentes equipos del programa, lo que constituye un área potencial de mejora. También hay mucho margen para un mayor intercambio de buenas prácticas y para aprender de las experiencias entre los equipos.
- En lo que respecta a **la eficacia**, el CIF tiene mucho éxito a la hora de ofrecer a sus alumnos una experiencia de formación de alta calidad que conduce a niveles mejorados de competencias. Las partes interesadas perciben al CIF como una organización cuya marca garantiza un alto nivel de calidad y, por lo tanto, la confianza en el CIF como proveedor de formación es muy alta. Los principales mandantes de la OIT se benefician en gran medida de los resultados de las actividades de formación del CIF. Un elemento de las actividades de formación que tanto los participantes como los clientes y el personal del CIF valoran mucho, pero que a menudo se considera poco desarrollado en la planificación y la impartición de los cursos, es la interacción (social) entre los alumnos, que aumenta la eficacia de la oferta formativa en términos de creación de redes, competencias interculturales, reflexiones comparativas, etc.
- Al considerar la eficacia de las diferentes modalidades de formación (presencial, mixta o en línea), se reconoce abrumadoramente que la modalidad mixta o combinada es la opción óptima y preferida en casi todos los casos y la más prometedora para aprovechar los beneficios de la formación presencial y en línea.
- 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 distintiva de la estructura del CIF es el alto nivel de descentralización: los equipos del programa tienen una gran autonomía y casi toda la responsabilidad y propiedad de las actividades de formación que imparten. Esta estructura tiene ciertas ventajas y desventajas. Por un lado, un alto nivel de autonomía y responsabilidad a nivel de equipo del programa fomenta la flexibilidad, evita el modelo de «talla única» y permite a los equipos del programa adaptar sus actividades de formación a las necesidades y requisitos específicos de sus grupos objetivo. Por otro lado, esta estructura altamente descentralizada también ha producido un cierto nivel de fragmentación, con bajos niveles de colaboración e intercambio de prácticas y lecciones aprendidas entre los equipos del programa. Los servicios centrales de apoyo del CIF también podrían desempeñar una función facilitadora más exhaustiva en relación con los equipos de los programas individuales: hay áreas transversales en las que la puesta en común de conocimientos y recursos sería beneficiosa, incluidas, entre otras, el proceso de diseño y revisión de los cursos y la comercialización de los cursos.
- En cuanto a la **eficiencia**, si bien la evaluación no pudo profundizar en los indicadores financieros del CIF, todas las conclusiones apuntan a que el CIF se encuentra en una posición financiera sólida sin amenazas inmediatas a su estabilidad financiera. En cuanto a las tasas de participación, la perspectiva general entre los participantes y los beneficiarios es que son relativamente altas, especialmente para los de países de bajos ingresos, pero también existe la creencia ampliamente compartida de que el CIF ofrece una buena relación calidad-precio a los fondos invertidos. Esto lleva a la conclusión de que el CIF utiliza los recursos a su disposición para garantizar un alto

nivel de recursos de aprendizaje humanos y técnicos, lo que facilita una experiencia de aprendizaje de alta calidad.

Un área potencial de mejora está relacionada con la estructura descentralizada del CIF, que se manifiesta en el aspecto financiero, ya que se espera que cada programa sea financieramente sostenible. Esto da lugar a un cierto nivel de redundancia, ya que diferentes programas duplican esfuerzos y repiten procesos que ya han sido emprendidos con éxito por otros equipos del programa.

- 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 en los que las habilidades y competencias desarrolladas a través de las actividades de formación del CIF fueron utilizadas para contribuir a los objetivos personales, organizativos o sociales de los participantes en los cursos y/o de las organizaciones beneficiarias. Sin embargo, para tener una visión más fiable del impacto a largo plazo de sus actividades de formación, el CIF haría bien en establecer un mecanismo más estructural para el seguimiento, la supervisión y el mantenimiento del contacto con los antiguos participantes en los cursos (exalumnos).
- En lo que respecta a **la sostenibilidad**, los participantes adquieren un nivel impresionante de conocimientos y competencias a través de las actividades de formación del CIF y parecen estar muy motivados para compartirlo con su entorno inmediato. Por lo tanto, la difusión y la formación de los formadores son elementos valiosos que forman parte de algunas de las actividades de formación y que podrían ampliarse. Los participantes también parecen estar muy motivados para continuar su viaje de aprendizaje, ya que una abrumadora mayoría está interesada en las futuras actividades de formación del CIF y muchos de ellos siguen utilizando los recursos de aprendizaje incluso después de finalizar el curso. En este sentido, la provisión de recursos de aprendizaje adicionales es una práctica muy encomiable de ciertos programas que deberían implementarse en todos los ámbitos.

Sobre la base de las conclusiones de esta evaluación externa, los resultados de los indicadores clave de rendimiento relacionados para el año 2023 son los siguientes:

DIMENSION	TECHNICAL PERFORMANCE		
High-level Indicator of organizational performance	Baseline (2022)	Target 2022-23 (Cumulative figure for the 2022-23 biennium)	Results (2023)
Immediate Outcome 2	The Centre has further increased its service impact		
Outcome indicator 2.A: Percentage of participants in training activities who agreed or strongly agreed that the courses were relevant to their needs.	95 per cent ----- Source: External evaluation survey	75 per cent	96,9 per cent ----- Source: External evaluation survey
Outcome indicator 2.B: Percentage of participants in training activities who agreed or strongly agreed that the courses translated theory into practice	90 per cent ----- Source: External evaluation survey	75 per cent	93,8 per cent ----- Source: External evaluation survey
Outcome indicator 2.C: Percentage of participants in training activities who agreed or strongly agreed that they can apply the knowledge in their work setting.	94 per cent ----- Source: External evaluation survey	75 per cent	93,6 per cent ----- Source: External evaluation survey
Outcome indicator 2.D: Percentage of participants in training activities who provided concrete knowledge application examples	52 per cent ----- Source: External evaluation survey.	50 per cent ----- The original target of 60% (P&B 2022-23) has been re-adjusted in line with the changes that took place to the assessment method since 2021	75,4 per cent ----- Source: External evaluation survey.

Tabla 1: Indicadores clave de rendimiento

Recomendaciones

7. Los evaluadores presentaron las siguientes recomendaciones:⁴

«Recomendación 1: *Fomentar una comunicación y una colaboración más sólidas entre los equipos del programa*»

El CIF se beneficiaría de un marco institucionalizado para compartir las mejores prácticas, las lecciones aprendidas y el intercambio de conocimientos entre los diferentes programas del CIF. Este enfoque permitirá al Centro capitalizar los conocimientos existentes y las experiencias pasadas, garantizando así una calidad constante y fomentando la mejora continua, aumentando la eficiencia operativa, optimizando la asignación de recursos y promoviendo la innovación.

Las sugerencias para lograrlo incluyen:

- fomentar activamente el intercambio informal entre el personal de los diferentes equipos del programa
- permitir la integración estructural a pequeña escala entre los equipos, por ejemplo, períodos de intercambio cortos a nivel del personal (de apoyo) de G

⁴ Citado del informe de evaluación de la formación del CIF-OIT de 2023: págs. 7 y siguientes

- crear bases de datos institucionales de recursos, plantillas y técnicas de aprendizaje reutilizables, respaldadas por sólidas herramientas de descubrimiento que permitan que todo el personal de la institución busque y acceda fácilmente a estos recursos de aprendizaje
- organizar eventos periódicos de difusión e intercambio de mejores prácticas que se dediquen a la autorreflexión y el intercambio adecuados

Además de fomentar y facilitar la comunicación entre los equipos del programa, el CIF también debería fortalecer y agilizar la colaboración en la prestación de las actividades de formación. Esto facilitará la realización de más actividades de formación interdisciplinarias que combinen diversas áreas de especialización, cuando proceda y congruentes con las necesidades de los alumnos. Si bien reconoce los procedimientos internos del Centro para asignar recursos financieros y garantizar la rendición de cuentas, se insta al CIF a explorar formas de aliviar las posibles barreras derivadas de este sistema que podrían obstaculizar la colaboración entre los equipos del programa.

Recomendación 2: Implementar oportunidades sistemáticas de desarrollo profesional para el personal, especialmente en torno a las competencias de enseñanza/tutoría/facilitación

Un enfoque más sistemático del desarrollo profesional del personal, especialmente cuando se trata de mejorar las habilidades necesarias para desarrollar actividades de formación y tutoría, contribuiría a las funciones básicas.

Estas oportunidades de desarrollo profesional del personal deben ser periódicas, estar basadas en las necesidades (es decir, desarrollarse en estrecha consulta con el CIF), accesibles y pertinentes para los diferentes perfiles de personal. La creación de un marco interno de competencias para los formadores respaldado por un sistema de distintivos sería una forma de gestionar esta situación.

Además, la inclusión de preguntas específicas relacionadas con el desempeño de los diferentes especialistas en la encuesta de los participantes al final de la actividad permitiría identificar más fácilmente las debilidades y fortalezas específicas del proceso de formación y desarrollar planes de mejora personalizados basados en evidencia.

Recomendación 3: Desarrollar mecanismos más completos para guiar el proceso de diseño y revisión de las actividades de formación

La calidad de la oferta de formación del CIF puede mejorarse mediante una estructura de apoyo simplificada y más profunda para el proceso de diseño y revisión de las actividades de formación. Si bien se reconocen plenamente las ventajas de los altos niveles de autonomía y responsabilidad a nivel de los programas, el papel facilitador de los servicios centrales de apoyo del CIF puede ampliarse ofreciendo orientación y asistencia integrales en todas las etapas del desarrollo, la implementación y la mejora de las actividades de formación.

Esto puede lograrse mediante una mayor disponibilidad de plantillas y directrices en todo el CIF para el diseño de las actividades de formación, lo que estandarizaría:

- a) alineación entre los objetivos de aprendizaje, los métodos de formación y la carga de trabajo planificada de los participantes, sobre la base de la metodología de resultados del aprendizaje en línea con las normas educativas internacionales;
- b) inclusión de objetivos de aprendizaje relacionados con el fomento de la conexión interpersonal y las habilidades «sociales» o transversales (por ejemplo,

- competencias interculturales, habilidades de comunicación, trabajo en equipo) en todas las actividades de formación, tal como ya ocurre con los objetivos de aprendizaje con contenido específico;
- c) poner en práctica los objetivos de aprendizaje descritos en el punto b, mediante el mantenimiento de un nivel suficiente de interacción entre los alumnos en todas las actividades de formación (independientemente del modo de impartición), por ejemplo, mejorando la utilización de los foros del campus electrónico para debates activos relacionados con los cursos, el aprendizaje entre iguales o las interacciones informales facilitadas por tutores;
 - d) una integración significativa de las perspectivas de los marcadores y una adopción más amplia del sistema de marcadores correspondiente (NIT, género o DS/T);
 - e) incluir elementos de formación de formadores y/o estrategias de difusión en las actividades de formación siempre que sea posible, a fin de alentar a los participantes a compartir conocimientos y fomentar la aplicación de las habilidades prácticas.

Revisar la idea de un enfoque de aprendizaje institucionalizado, como el enfoque de aprendizaje de Turín, que utilizó el CIF en años anteriores, sirve como una valiosa barrera para garantizar la calidad, al tiempo que crea una marca de calidad distintiva para el centro.

Recomendación 4: *Convertir todos los cursos presenciales en una modalidad mixta o combinada*

Nuestra evaluación, así como las evaluaciones anteriores, han señalado las abrumadoras ventajas de las metodologías combinadas. Dado esto, además de la mercantilización de las tecnologías en línea y la generalización del campus en línea del CIF en todo el Centro, se recomienda dejar de ofrecer actividades de formación exclusivamente presenciales e incluir algún elemento de aprendizaje mixto en todos los cursos. La proporción entre el curso en línea y el presencial debería ser diferente según las necesidades de diseño del curso, pero no podemos imaginar un escenario en el que la dimensión combinada no mejore la formación general.

Recomendación 5: *Establecer oportunidades de interacción continua entre los participantes y con el CIF después de la finalización del curso*

El CIF ya comercializa muchos de sus cursos abiertos a los graduados de otros cursos. Ampliar esta práctica mediante la creación de una plataforma, como una red de exalumnos, que fomente la participación continua tras la finalización del curso, la creación de redes a largo plazo y el intercambio de conocimientos y experiencias entre los participantes anteriores, sería ventajoso para el CIF y sus beneficiarios. Esta estructura podría utilizarse posteriormente para recopilar comentarios a largo plazo de los participantes anteriores y recopilar pruebas del impacto a largo plazo a nivel individual y en relación con sus organizaciones y a nivel ambiental más amplio. En última instancia, una iniciativa de este tipo ayudaría a mantener una comunidad valiosa que contribuya al crecimiento de los programas y al desarrollo profesional de los participantes.

Recomendación 6: *Mejorar los métodos de seguimiento de la inclusión y la diversidad y aumentar el alcance de la oferta formativa*

Actualmente, el CIF no tiene en cuenta el acceso de los grupos desfavorecidos e infrarrepresentados en sus metodologías generales de evaluación. Recomendamos que se introduzca gradualmente como un ICR (indicador clave de rendimiento) para ayudar a cumplir mejor la misión social general de la OIT. Para aumentar el nivel de

inclusión y diversidad, el CIF debería implementar, en primer lugar, un proceso de recopilación de datos más detallado que recoja información detallada sobre sus participantes, incluidos los antecedentes socioeconómicos y varios otros factores (además del género y el país o región) que pueden contribuir a la vulnerabilidad o a la baja representación de ciertos grupos de participantes. Esto permitirá al CIF obtener una visión más profunda e identificar barreras específicas de acceso. En segundo lugar, el CIF debería utilizar estos conocimientos para desarrollar estrategias que eliminen o reduzcan estas barreras en la mayor medida posible, por ejemplo, mediante el establecimiento de una política clara, transparente y bien orientada de exenciones de tasas y becas que refuerce la posición de las personas y organizaciones que actualmente tienen dificultades para acceder a los cursos del CIF debido a los costes que ello implica.

Recomendación 7: Acelerar y generalizar la publicación de cursos abiertos en línea y recursos de aprendizaje de acceso abierto

Un instrumento especialmente valioso para mejorar tanto la inclusividad como la divulgación es la oferta de cursos en línea gratuitos por parte del CIF, que tienen una excelente acogida entre todas las partes interesadas del CIF. Dado el éxito del programa, es lógico acelerar su despliegue en toda la institución y hacer que el proceso de publicación de los cursos sea más ágil y transparente. Con este fin, se recomienda al CIF ampliar y diversificar la gama de cursos gratuitos en línea. En estos (y otros) cursos en línea, se debe reforzar el formato asincrónico, a fin de ofrecer a los participantes toda la gama de beneficios de la educación a distancia y limitar las barreras técnicas.

Además, se recomienda considerar protocolos estandarizados mediante los cuales todo el contenido recién creado en el CIF se evalúe para su inclusión en un repositorio de «acceso abierto» disponible públicamente.

III. Respuesta de la Dirección

- 8. El Centro acoge con satisfacción las conclusiones de la evaluación externa.** La evaluación muestra que el Centro ha conseguido aumentar significativamente su alcance en 2022 sin comprometer sus altos estándares de calidad. La evaluación también proporciona evidencia adicional de que el aprendizaje a distancia y la formación presencial son modalidades de aprendizaje complementarias, que se combinan mejor para maximizar los resultados del aprendizaje.

De cara al futuro, e inspirado en los principios de la mejora continua de la calidad, el Centro emprenderá una serie de medidas para perfeccionar aún más sus servicios de aprendizaje, basándose en las recomendaciones de los evaluadores. En los párrafos siguientes se expone la **respuesta de la Dirección a las recomendaciones** de los evaluadores.

- 9.** En respuesta a la **primera recomendación** de fomentar una comunicación y una colaboración más sólidas entre los equipos del programa, el Centro ampliará aún más su marco institucional actual para el intercambio de conocimientos. A mediados de 2023, ya estaban en funcionamiento los siguientes mecanismos y bases de datos institucionales: Reuniones periódicas a nivel de clúster, unidad, departamento y equipo directivo; Comunidades de Prácticas en línea alojadas en el e-campus, varios conjuntos de herramientas para la gestión de la calidad de servicios específicos publicados por el TDIR y accesibles a través de la intranet, análisis y visualización de

datos, resúmenes digitales, informes de investigación y documentos de evaluación publicados en el sitio web del Centro; la publicación de un boletín trimestral de noticias para todo el Centro; sesiones informativas de tipo "brownbag-lunch" para todo el personal; reuniones "share-60" entre las unidades del departamento de formación; reuniones municipales anuales; seminarios de iniciación para el personal recién contratado; un programa de reasignaciones temporales de personal; y retiros de equipo financiados a través del fondo de desarrollo del personal.

Se implementarán las siguientes medidas adicionales:

- Las funcionalidades del chatbot para el personal (actualmente limitado a los documentos de gobierno interno) se ampliarán para incluir todas las directrices y manuales de gestión de la calidad y las operaciones estándar, para facilitar su consulta en el futuro, especialmente por parte del personal recién contratado (véase también el resultado 5.4 del PyP del CIF-OIT para 2024-25: Un sistema consolidado de documentos de gobernanza interna (IGDS))
- Se modificará el programa de formación inicial para el personal recién contratado (véase también la recomendación 2 infra)
- Se revisarán los procesos y herramientas de comunicación internos para hacer un mejor uso de la intranet y desbloquear las sinergias y los efectos de escala (véase el resultado 8.3 de las prácticas de comunicación reforzadas del PyP en todo el Centro para el período 2024-25).

10. En respuesta a la **segunda recomendación** de implementar oportunidades sistemáticas de desarrollo profesional del personal, especialmente en torno a las competencias de enseñanza, tutoría y facilitación, el Centro reconoce que la iniciativa de acceder a la formación técnica y funcional con financiación del fondo de desarrollo del personal actualmente se deja principalmente en manos del personal individual y sus supervisores directos. En el futuro, y una vez que el nuevo sistema de gestión del desempeño del Centro esté en funcionamiento a finales de 2023, la identificación de las necesidades de aprendizaje pasará a formar parte de las evaluaciones de inicio del ciclo; en consecuencia, Recursos Humanos podrá hacer coincidir sistemáticamente las necesidades de desarrollo del personal con las ofertas de actividades de aprendizaje financiadas a través del fondo de desarrollo del personal. Además, podría considerarse la posibilidad de hacer que la formación en diseño de la instrucción, técnicas de formación y competencias de tutoría sea una parte obligatoria del programa de formación inicial para todo el personal recién contratado que carezca de los conocimientos necesarios.

Por lo que respecta a la encuesta a los participantes al final de la actividad, hay una distinción entre preguntas obligatorias y optativas. Las preguntas relacionadas con el desempeño de los diferentes especialistas se clasifican como opcionales y, por lo tanto, no se registran de forma centralizada y los resultados no se comparan. Se considerará la posibilidad de reclasificar los comentarios sobre los especialistas como obligatorios y de clasificar sistemáticamente a los especialistas según la satisfacción de los clientes, evaluando su desempeño a lo largo del tiempo, a nivel de unidad y, cuando proceda, en todas las unidades. Para proteger los derechos de privacidad de los especialistas (muchos de los cuales provienen de la OIT y de sus mandantes), los datos se tratarán con estricta confidencialidad.

11. En respuesta a la **tercera recomendación** de desarrollar mecanismos más completos para guiar el proceso de diseño y revisión de las actividades de formación, el Centro implementará las siguientes medidas

- El Centro investigará e instaurará aplicaciones de inteligencia artificial para mejorar la oferta de aprendizaje del eCampus, incluido un chatbot para facilitar

una búsqueda más interconectada de las actividades de formación, contenido etiquetado con inteligencia artificial, seguimiento de foros, integración de herramientas de inteligencia para permitir a los creadores de contenido aprovecharlas al crear imágenes y contenido basado en texto, etc.;

- Las páginas de aprendizaje en línea vinculadas a los cursos presenciales anunciados en el calendario se mejorarán continuamente para ofrecer una experiencia de aprendizaje combinado de primera clase, que incluya el acceso a encuestas de evaluación previas y posteriores a los eventos, cuestionarios y pruebas de conocimiento y, cuando proceda, a interfaces de realidad virtual;
- Se comprobará que todos los cursos de aprendizaje autónomo a distancia de reciente creación cumplan con el Marco de Garantía de Calidad para la Educación a Distancia del CIF-OIT;
- La idea de priorizar el aprendizaje en dispositivos móviles se extenderá a toda la cartera de servicios, teniendo en cuenta que, en particular, los participantes más jóvenes suelen acceder a las actividades de aprendizaje en línea a través de un teléfono móvil, tendencia confirmada también por la encuesta que realizó el eCampus en 2023;
- A partir del Digital Facilitation Toolkit (caja de herramientas de facilitación digital) publicado por el CIF-OIT en colaboración con ETUI en 2023, el Centro incorporará un enfoque participativo y orientado al aprendizaje activo para eventos de aprendizaje en línea síncronos, como por ejemplo los seminarios web;
- Se promocionarán de forma explícita las actividades de formación presencial diseñadas a medida para que incluyan siempre plataformas de aprendizaje en línea, por motivos de gestión de la calidad;
- A los miembros del cuerpo docente se les ofrecerán sesiones de orientación sobre la creación de contenido multimedia para los cursos de formación que sea accesible digitalmente.

Además, el Centro ofrecerá formación sobre sensibilización sobre los marcadores para su personal recién contratado, a fin de crear conciencia sobre la razón de ser de estos instrumentos y proporcionar orientación sobre cómo incorporar los mensajes fundamentales de la OIT en el plan de estudios del curso.

12. En respuesta a la **cuarta recomendación** de convertir todos los cursos presenciales en una modalidad combinada, la Dirección señala que, desde 2019, *todos los* cursos de formación presencial abierta del Centro tienen una plataforma de aprendizaje en línea predeterminada (incluida en el paquete de servicios) y, por lo tanto, incluyen por defecto elementos de interacción en línea antes, durante y después de la formación. En el caso de las actividades de formación presencial personalizadas, diseñadas e impartidas ad hoc a pedido por clientes institucionales (ya sea en el campus o sobre el terreno), el caso es más complejo: En este caso, el Centro propone el uso de modalidades de aprendizaje combinada, pero los clientes toman la decisión de compra y las actividades de aprendizaje en línea pueden o no aceptarse como parte de la propuesta. Si bien nos esforzamos por promover siempre el aprendizaje combinado, para las actividades personalizadas, será necesario mantener el enfoque actual.
13. En respuesta a la **quinta recomendación** de *establecer oportunidades de interacción continua entre los participantes y con el CIF después de la finalización del curso*, cabe recordar que, desde su fundación en 1964, el Centro ha mantenido redes de exalumnos de antiguos participantes, para facilitar el asesoramiento posterior a la formación y el apoyo a las redes entre pares para fomentar los resultados del aprendizaje y, cuando proceda, atraer la participación de nuevos

participantes en las actividades del Centro. En el pasado, la eficacia de estos servicios de apoyo de seguimiento se ha visto afectada a veces por las limitaciones de recursos y la falta de tecnología para intervenir a distancia. Tras la transformación digital de la organización, algunas de estas limitaciones internas se han superado gracias al software de gestión de las relaciones con los clientes y a las redes sociales, pero el Centro reconoce que el potencial para mejorar aún más los resultados de aprendizaje mediante la sistematización de las actividades de seguimiento dirigidas a los antiguos beneficiarios sigue siendo importante. Para aprovechar este potencial, la Oficina del Director de Formación asignará recursos para seleccionar **sistemáticamente la red de exalumnos** y dirigirse a segmentos como los graduados de la TSD y los estudiantes con diploma, con servicios de seguimiento personalizados. Estas actividades de creación de redes se centrarán especialmente en las redes sociales.

14. En respuesta a la **sexta recomendación** de *mejorar los métodos de seguimiento de la inclusión y la diversidad y aumentar el alcance de la oferta de formación*, la decisión de recalibrar la misión social o el enfoque actual de los grupos destinatarios del Centro está fuera del ámbito de la gestión. Las metodologías de evaluación del Centro evalúan los resultados de sus actividades de aprendizaje en los beneficiarios *previamente identificados* como grupos destinatarios prioritarios por el Consejo de Administración de la organización, de conformidad con los criterios de vulnerabilidad especificados en los correspondientes marcos estratégicos de la OIT y determinados por la Conferencia Internacional del Trabajo.

Del mismo modo, en lo que respecta a la idea de fijar los precios de los servicios del Centro por segmentos, es importante señalar que más del 90 por ciento de los beneficiarios del Centro acceden a estos servicios de forma gratuita o a precios altamente subvencionados, gracias a las becas u otros subsidios a las transacciones que otorgan los socios para el desarrollo, a menudo a través de la OIT. En consecuencia, hay que hacer una distinción entre lo que quieren los beneficiarios y lo que los patrocinadores están dispuestos a pagar; y hay que tener en cuenta que estos últimos pueden basar su «decisión de compra» en criterios de desarrollo social, pero también en consideraciones políticas y otros elementos. En su búsqueda de la justicia social, en lugar de dirigirse a los usuarios finales que pagan por cuenta propia con estrategias de precios específicas por segmento, el Centro se dirige a socios de desarrollo con ideas afines con actividades de movilización de recursos específicas por segmento. Estas actividades se describen en el producto 3.1 del PyP 2024-25: Más y más sólidas asociaciones de desarrollo con los patrocinadores

Lo que el Centro puede hacer dentro de los límites de su corredor estratégico es promover de manera más sistemática sus servicios de aprendizaje a distancia gratuito y sus actuales programas de becas para cursos pagados para dirigirse a grupos con vulnerabilidades especiales que se encuentran dentro del ámbito actual, en particular las mujeres y los beneficiarios de los países menos adelantados.

15. En respuesta a la **séptima recomendación** de acelerar e incorporar la publicación de cursos abiertos en línea y recursos de aprendizaje de acceso abierto, el Centro adoptará las siguientes medidas:
- Se aumentará la capacidad del eCampus para propiciar un mayor crecimiento del número de alumnos que acceden a los servicios de forma simultánea;

- Se ampliará y seguirá promocionando el conjunto de clases magistrales (cursos de aprendizaje autónomo a distancia de alta calidad que promueven los mensajes fundamentales de la OIT);
- Se evaluará la eficacia del conjunto de herramientas de accesibilidad integrado durante el bienio 2022-23 para aportar información de cara a nuevas mejoras. Además, se revisará el contenido de los cursos de aprendizaje autoguiado para mejorar la accesibilidad digital;
- El Centro seguirá explorando, en colaboración con la OIT, la publicación de materiales didácticos de referencia seleccionados bajo una licencia Creative Commons.

Octubre de 2023