

Consejo del Centro

89.^a reunión, noviembre de 2025

CC 89/3

TERCER PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

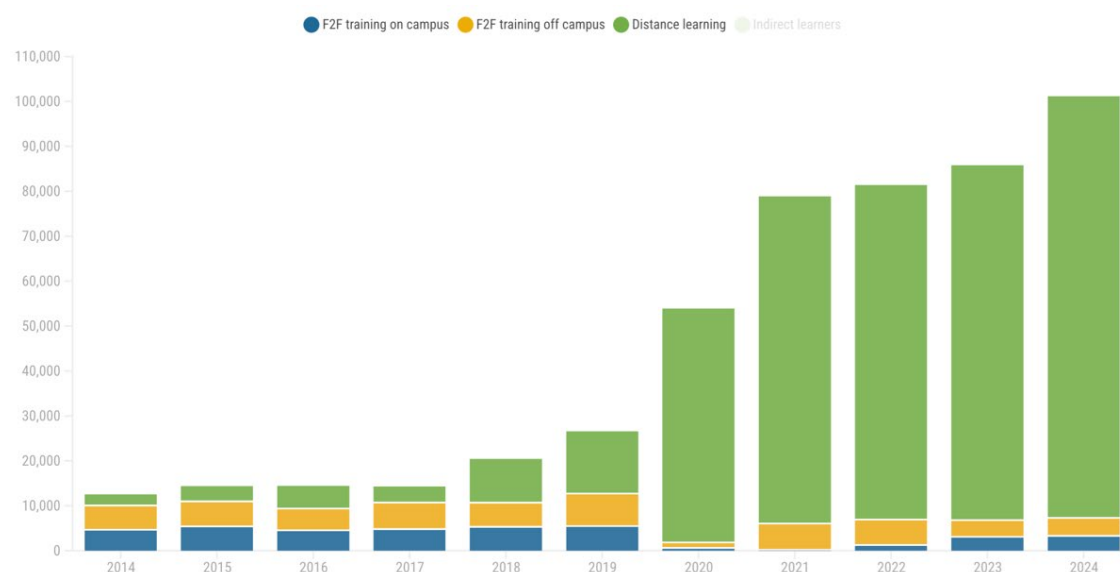
Evaluación externa de las actividades de formación del Programa de Protección Social, Gobernanza y Tripartismo - Respuesta de la Dirección

I. Introducción

1. La **calidad** es un pilar central del Marco de Gestión Basado en los Resultados que sustenta el Programa y Presupuesto para 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 del tratamiento. La evaluación principal es anual y abarca las actividades de formación del Centro en el año civil anterior; además, el Centro puede encargar evaluaciones ad hoc de las actividades de desarrollo de capacidades tanto de formación como de otras actividades, incluidos los programas de máster ofrecidos por la Turin School of Development¹.
2. **En 2025, 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 la vuelta a la formación presencial en 2022-23 (véase el gráfico a continuación). Por lo tanto, la evaluación de 2025 permite realizar una evaluación comparativa de las diferentes modalidades de aprendizaje para evaluar sus puntos fuertes y débiles relativos. La metodología de evaluación está alineada con los principios de evaluación de la OCDE y la OIT y permite la comparación de resultados a lo largo de los años calendario.

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>

Inscripciones en actividades de formación (2014-24)



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

3. El **Objetivo de la evaluación de 2025** era proporcionar al Centro evidencia de la relevancia, coherencia, validez, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de sus actividades de formación relacionadas con el resultado 7 de la política de la OIT (protección social universal). También tenía como objetivo investigar qué modalidades de formación tenían más impacto en términos de eficacia y eficiencia, y extrapolar buenas prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones para mejorar o ampliar las actividades de formación relevantes. Los resultados de esta evaluación servirán de base directa para las futuras decisiones de programación de los servicios de formación del Centro.
4. El **enfoque temático** de la evaluación de 2025 se centró en las actividades de formación del Programa de Protección Social, Gobernanza y Tripartismo (SPGT) en el Departamento de Formación. La evaluación abarcó una muestra de 20 actividades de formación implementadas en el transcurso de 2024 y seleccionadas a propósito para capturar una variedad de diferentes enfoques, lugares y metodologías de formación. Las actividades elegidas incluyeron una combinación de cursos en línea, cursos presenciales y cursos combinados, que se llevaron a cabo en el campo o en el Campus de Turín. Estas actividades se seleccionaron para garantizar la diversidad entre regiones.
5. La evaluación adoptada **un diseño de métodos mixtos**, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para generar evidencia robusta y triangulada sobre la relevancia, coherencia, validez del diseño, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad del portafolio de formación en protección social. Las fuentes de datos incluyeron revisión de documentos, análisis cuantitativo de conjuntos de datos, encuestas en línea, entrevistas con informantes clave, discusiones de grupos focales, estudios de casos y una revisión sistemática del diseño de cursos seleccionados. La implementación se guió por estándares de evaluación y calidad reconocidos internacionalmente, incluidos los criterios del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, las Normas y Estándares de Evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y la norma ISO 29993:2017 sobre servicios de aprendizaje fuera de la educación formal. El modelo de gestión de la calidad del Centro, estructurado en torno al ciclo Planificar-

Hacer-Verificar-Actuar, proporcionó el marco general para evaluar el diseño, la entrega y los mecanismos de mejora continua.

6. **Las limitaciones** detectadas durante la evaluación (junio-agosto) incluyeron desafíos con la disponibilidad de las partes interesadas durante el período de vacaciones, lo que resultó en una participación en la discusión de grupos focales y tasas de respuesta a encuestas en línea más bajas de lo previsto para algunas secciones. Además, el anonimato de algunas fuentes de datos impidió la vinculación de registros individuales, y el desgaste en las pruebas de adquisición de conocimientos previas y posteriores limitó la generalización de algunos resultados. Dichas **limitaciones se abordaron** a través de estrategias adaptativas, incluida la reconstrucción manual de datos, las referencias cruzadas, la triangulación entre fuentes independientes y la ponderación de ciertas fuentes de datos más cuando sea necesario.

II. Conclusiones y recomendaciones de los evaluadores

7. Resultados²

[7.1.] La evaluación de la cartera de formación del CS del CIF-OIT para 2024 revela un programa estratégicamente relevante, técnicamente sólido y muy valorado por sus participantes y socios institucionales. Muestra contribuciones concretas al desarrollo de capacidades a nivel individual, institucional y, en algunos casos, político.

[7.2.] **Pertinencia** (EQ1): Las actividades de formación del PE demuestran una fuerte alineación con las prioridades estratégicas tanto del CIF-OIT como de la OIT, en particular el Plan Estratégico 2022-2025 y el Programa y Presupuesto 2024-2025 de la OIT. Colaboración con socios estratégicos como el Departamento de Protección Social de la OIT (SOCPRO) y garantía de la coherencia de las políticas y la solidez técnica. Los participantes calificaron consistentemente los cursos como altamente relevantes para sus necesidades, con un 93,6 por ciento de acuerdo o muy de acuerdo en este punto en la encuesta de evaluación en línea. Sin embargo, se identificó como una laguna la falta de documentación sistemática para la planificación de la cartera y las evaluaciones de las necesidades de los participantes, que se basaba en mecanismos informales y limitaba la transparencia y la capacidad del Centro para adaptar plenamente el contenido.

[7.3.] **Coherencia** (EQ2): La cartera de formación del PS apoya la agenda de protección social de la OIT mediante el desarrollo de capacidades, la facilitación de la coherencia de las políticas y el aprovechamiento de las asociaciones. Mientras que el diálogo social y el tripartismo (DST) están fuertemente integrados (el 30 por ciento de los cursos de la muestra integran significativamente el DST, coincidiendo con el objetivo institucional), la integración del género (10 por ciento) y las normas internacionales del trabajo (NIT) (15 por ciento) es menos prominente, cayendo por debajo de los promedios y objetivos institucionales, lo que indica oportunidades de mejora. Iniciativas como el proyecto Action Portugal ejemplifican una fuerte integración de la formación con la asistencia técnica para lograr un impacto sistémico.

[7.4.] **Validez del diseño** (EQ3): El CIF-OIT ha diversificado significativamente sus modalidades de formación, cambiando hacia el aprendizaje digital y combinado, lo que aceleró el aprendizaje posterior a 2018 y utilizando eficazmente la plataforma eCampus e integrando el marco de la Comunidad de Investigación (COI). Los participantes manifestaron una alta satisfacción con la claridad de la instrucción, la estructura del curso y el apoyo del tutor. Si bien en general está bien estructurado, se observaron pequeñas incoherencias en el diseño instruccional de eCampus, las

² Citado de la Evaluación externa de las actividades de formación del CIF-OIT en 2025, pág. 7

prácticas de incorporación y las características de accesibilidad. La prueba piloto de cursos híbridos es prometedora, pero requiere una mayor adaptación de los sistemas internos.

[7.5.] Eficacia (EQ4): El marco de evaluación (modelo Kirkpatrick) mide la eficacia en cuatro niveles. Las tasas de certificación son altas (91,8 por ciento) y la satisfacción general de los participantes es muy alta (media de 4,55 sobre 5), cumpliendo con el objetivo estratégico. Sin embargo, la adquisición de conocimientos muestra variabilidad, ya que solo alrededor de la mitad de los participantes demostraron una mejora medible entre las pruebas previas y posteriores, por debajo del objetivo estratégico del 85 por ciento. La adquisición de conocimientos también disminuyó constantemente con la edad, y se observó una brecha de rendimiento entre los participantes de diferentes países de origen. Los factores que influyen en la efectividad incluyen la facilitación de alta calidad, el contenido intelectualmente atractivo y la motivación del alumno. La modalidad de impartición (en línea frente a en persona) no tuvo un impacto estadísticamente significativo en la eficacia. Siguen existiendo lagunas en la aplicación práctica, la contextualización, la accesibilidad lingüística (fuerte demanda de otros idiomas además del inglés y el francés, incluidos el portugués, el español o la traducción adecuada) y la interacción posterior al curso.

[7.6.] Eficacia de las disposiciones de gestión (EQ5): La coordinación de la formación del Centro está respaldada por funciones bien definidas, sistemas de gestión de la calidad y mecanismos de colaboración, y los comentarios de los participantes son en gran medida positivos en cuanto a la organización y el apoyo administrativo. Sin embargo, persisten las ambigüedades prácticas en las funciones, el intercambio informal de conocimientos, la colaboración interdepartamental ad hoc y las cargas de procedimiento con los servicios de apoyo (Finanzas, TIC, FIS/PATU).

[7.7.] Eficiencia (EQ6): La cartera de formación en materia de PS del CIF-OIT demuestra un equilibrio deliberado entre la rentabilidad, la calidad pedagógica y el alcance estratégico. Los cursos residenciales, particularmente en Turín, incurren en costos más altos pero generan la mayor contribución a los costos fijos (CFC), lo que ayuda a subsidiar actividades de menor margen o personalizadas. Los cursos en línea son más rentables, especialmente a escala.

Se considera que las medidas estratégicas como la publicación temprana de cursos y el aprovechamiento de la experiencia local (por ejemplo, Action Portugal) mejoran la eficiencia. Si bien los participantes y los clientes generalmente expresaron una alta satisfacción y una buena relación calidad-precio, la evaluación identificó ineficiencias operativas en la inscripción de participantes y los flujos de trabajo internos, con una clara necesidad de una mayor automatización y estandarización. Según los informes, la capacidad del personal también se ha ampliado, especialmente para solicitudes personalizadas.

[7.8.] **Impacto** (EQ7): La formación en materia de protección social ha impulsado cambios notables a nivel individual, organizacional y político. Una alta proporción de participantes (94,4 por ciento) informó haber aplicado los conocimientos adquiridos, y el 72,8 por ciento proporcionó ejemplos concretos (Indicador clave de rendimiento (KPI) 2.C del CIF-OIT, véase el cuadro 1 a continuación). La evidencia muestra mejoras en el desempeño laboral, el crecimiento profesional y la influencia en las prácticas organizacionales, incluidas las reformas legislativas y la mejora de la gobernanza. La formación también contribuye a cambios sistémicos más amplios al facilitar las redes profesionales y el diálogo. Sin embargo, la falta de un seguimiento sistemático posterior a la capacitación limita la capacidad del Centro para reforzar el aprendizaje y documentar los resultados a más largo plazo.

[7.9.] **Sostenibilidad** (EQ8):

Es probable que los resultados de la formación sean sostenidos y escalados, evidenciados por la aplicación a largo plazo y la adopción institucional. Los programas e iniciativas de varias fases como Action Portugal apoyan el compromiso continuo. La cartera de formación está diseñada para evolucionar con las prioridades cambiantes (por ejemplo, digitalización, cambio climático), y la financiación de la innovación apoya la relevancia futura. Las barreras para la plena realización del impacto a largo plazo incluyen una contextualización limitada en algunos cursos y un apoyo y mecanismos débiles posteriores a la capacitación para hacer un seguimiento de la aplicación del aprendizaje.

8. Conclusiones³

La evaluación confirma que la cartera de formación en materia de protección social del CIF-OIT es estratégicamente relevante, técnicamente sólida y muy valorada por sus partes interesadas, lo que contribuye de manera tangible al desarrollo de capacidades. Si bien se observó un sólido desempeño en pertinencia, validez de diseño y efectividad de la gestión, las oportunidades de mejora incluyen abordar las inconsistencias en la adquisición de conocimientos, mejorar la aplicación práctica y la accesibilidad lingüística, y fortalecer la integración de temas transversales (igualdad de género y normas internacionales del trabajo (NIT) en particular). La eficiencia operativa podría mejorarse mediante la automatización de algunos procesos, mientras que la formalización de mecanismos de seguimiento posteriores a la capacitación a largo plazo reforzará aún más la calidad, la inclusión y el impacto a largo plazo, asegurando la relevancia y la contribución continuas a la justicia social global.

9. Recomendaciones

[9.]1. **Fortalecer la documentación sistemática para la planificación de la cartera previa a la formación y las evaluaciones de necesidades:** Implementar y documentar consistentemente las evaluaciones de necesidades formales e informales y los procesos de planificación de carteras para garantizar una adaptación óptima del contenido y resultados de aprendizaje equitativos.

[9.]2. **Incentivar una mayor integración del género y las NIT:** Seguir aumentando la integración sistemática de las cuestiones de género y las NIT en todas las actividades de formación de la protección social, con el objetivo de alcanzar los objetivos estratégicos y reflejar plenamente el mandato normativo de la OIT.

[9.]3. **Perfeccionar y armonizar aún más el diseño instruccional de eCampus y adaptar los sistemas para las modalidades híbridas:** Refine los elementos de diseño de eCampus y adapte de manera proactiva los sistemas internos para respaldar completamente la impartición de cursos híbridos efectivos y accesibles, mejorando la experiencia del usuario y la escalabilidad.

[9.]4. **Mejorar la adquisición de conocimientos y abordar las preocupaciones de inclusión:** Implementar revisiones pedagógicas específicas y enfoques de instrucción diferenciados para mejorar la adquisición de conocimientos medibles, abordando las disparidades de desempeño relacionadas, por ejemplo, con la edad y el país de origen.

[9.]5. **Mejorar la aplicación práctica, la contextualización y la accesibilidad lingüística:** Integrar más simulaciones del mundo real, estudios de casos específicos de la región (especialmente del Sur Global), invertir en servicios de traducción e

³ Citado de: Evaluación externa de las actividades de formación del CIF-OIT en 2024, pág. 10

interpretación de alta calidad y ampliar la oferta de cursos en idiomas clave más allá del inglés y el francés.

[9.]6. **Activar aún más la colaboración interdepartamental y acelerar la automatización de procesos:** Institucionalizar la planificación temprana y las prácticas creativas de divulgación, y priorizar la modernización y automatización de procesos administrativos clave como la inscripción y la elaboración de presupuestos, para reducir las redundancias y mejorar la escalabilidad.

[9.]7. **Fortalecer y formalizar los mecanismos de seguimiento posteriores a la formación a largo plazo:** Ampliar el apoyo sistemático posterior a la formación, (re)activar las redes de antiguos alumnos y establecer comunidades temáticas de práctica para reforzar el aprendizaje y garantizar la aplicación sostenida del conocimiento en contextos profesionales y organizacionales.

III. Respuesta de la Dirección

10. **El Centro acoge con satisfacción las conclusiones de la evaluación externa.** La evaluación muestra que las actividades de aprendizaje del Programa SPGT han contribuido significativamente al logro de los resultados de las políticas de la OIT de nivel superior. 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. La evaluación identifica acciones concretas para perfeccionar aún más los servicios de aprendizaje del Centro que serán atendidos en el espíritu de la mejora continua de la calidad. En los párrafos siguientes se expone la respuesta de la **Dirección a las recomendaciones** del evaluador.
11. **En respuesta a la primera recomendación,** el Centro documentará de manera más consistente las evaluaciones de necesidades formales e informales y los procesos de planificación de cartera en la etapa de planificación del ciclo de administración de aprendizaje. Con este fin, el Centro proporcionará a los programas técnicos herramientas adicionales de monitoreo en línea, incluidas listas de verificación y plantillas de encuestas de necesidades.
12. **En respuesta a la segunda recomendación,** el Centro continuará presionando pormayor integración de los mensajes políticos transversales de la OIT relacionados con la promoción de la igualdad de género y las NIT en el programa de sus cursos abiertos, respetando al mismo tiempo su enfoque temático en otros aspectos del Programa de Trabajo Decente de la OIT, como la promoción y protección del empleo. Más concretamente, el Centro ampliará aún más la gama de módulos gratuitos de aprendizaje a distancia autoguiados sobre GEDI y NIT y hará que estos módulos sean accesibles a los participantes a través de páginas de cursos de e-campus. Además, el Centro pondrá en marcha el concepto de píldoras de aprendizaje, que se pondrán a prueba por primera vez con fondos de innovación en el bienio 2024-25, y que proporcionarán a los participantes acceso a través de WhatsApp a "fragmentos y bocados" digitales gratuitos sobre los mensajes básicos de política de la OIT sobre el tripartismo y las NIT. El Centro también ampliará la oferta de discursos de apertura en video prefabricados sobre los principales mensajes de política de la OIT elaborados con fondos de innovación durante el bienio 2024-25. Cuando corresponda, los oradores principales relacionados también pueden ser contratados por Programas Técnicos y clientes externos para presentaciones en vivo.
13. **En respuesta a la tercera recomendación,** el Centro perfeccionará aún más los elementos de diseño de eCampus y adaptará de forma proactiva los sistemas internos

para apoyar plenamente la impartición de cursos híbridos eficaces y accesibles, mejorando la experiencia del usuario y la escalabilidad. Un énfasis principal de este esfuerzo de actualización continua será el uso de tutores de IA para el aprendizaje a distancia autoguiado asistido.

- 14. En respuesta a la cuarta recomendación**, el Centro llevará a cabo un análisis de seguimiento en profundidad de las bajas tasas de adquisición de conocimientos registradas para varias actividades de la muestra, teniendo en cuenta que, en general (es decir, si se examina el universo de actividades a nivel de unidad ejecutadas en 2204) el programa SPGT cumplió el objetivo de rendimiento correspondiente establecido para las actividades del Centro. Como parte de este ejercicio, el Centro seguirá estudiando las disparidades de rendimiento observadas en relación con los alumnos de edad y, en su caso, diferenciará aún más sus actividades de desarrollo de capacidades en respuesta a sus necesidades y deseos de aprendizaje específicos de cada segmento.
- 15. En respuesta a la quinta recomendación**, el Centro integrará más simulaciones del mundo real y estudios de casos específicos de la región, especialmente del Sur Global, en sus actividades de aprendizaje e intensificará las inversiones en servicios de traducción e interpretación de alta calidad impulsados por IA.
- 16. En respuesta a la sexta recomendación**, el Centro incentivará aún más colaboración interdepartamental con la ayuda de la iniciativa CATALYST y comenzará a rastrear la proporción de actividades creadas y ejecutadas conjuntamente como indicador clave de desempeño en su marco de gestión basada en los resultados. Si el desempeño financiero sostenible de la organización lo permite, el Centro también hará una asignación adicional al fondo de becas destinado a la inscripción de representantes de la circunscripción básica en las actividades de formación realizadas por SPGT y otros programas técnicos. Además, el Centro automatizará parcialmente sus procesos de inscripción y digitalizará sus procesos presupuestarios con plantillas semi automatizadas.
- 17. En respuesta a la séptima recomendación**, el Centro fortalecerá sus servicios de seguimiento posterior a la formación, a través de su red de ex alumnos, aprovechando el plan de premios de los pioneros establecido durante el bienio 2204-25. El Centro formará a los miembros de su facultad de aprendizaje en un seguimiento más coherente de los participantes, incluso mediante el uso de asistentes de IA.
- 18. Para más información** sobre acciones concretas en respuesta a las recomendaciones de los evaluadores se refieren a los descriptores de productos en el resultado 1 (aumento del alcance) y 2 (mejora del impacto del **PyP 2026-27 del Centro**). Las medidas para impulsar la automatización y la digitalización de los procesos institucionales del Centro se recogen en el resultado 4 (facilitadores del desempeño institucional sostenible) del mismo documento.