

Consejo del Centro

90.^a reunión, noviembre de 2026

CC 90/2

SEGUNDO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Evaluación externa de las actividades de formación del Programa de Empresas y Economías Sostenibles —

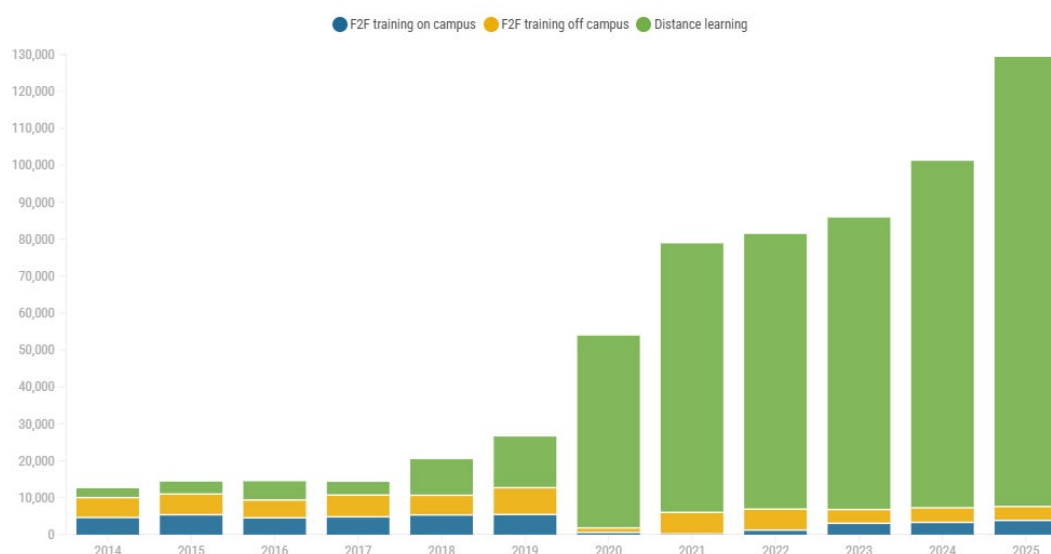
Respuesta de la Dirección

I. Introducción

1. La **calidad** es un pilar central del Marco de Gestión Basado en los Resultados que sustenta el Programa y Presupuesto para 2026-27 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 maestría ofrecidos por la Turin School of Development¹.
2. La **evaluación externa de 2026** de las actividades de formación del Centro objeto de este documento del Consejo abarca tanto las actividades de aprendizaje a distancia como los cursos de formación presencial, teniendo debidamente en cuenta el peso patrimonial relativo de cada modalidad de aprendizaje y, en este último caso, incluye tanto la formación presencial en el campus como en todo el mundo sobre el terreno. (véase el gráfico que figura a continuación). Por lo tanto, la evaluación de 2026 permite realizar una evaluación comparativa de las diferentes modalidades de aprendizaje para evaluar sus puntos fuertes y débiles relativos. La metodología de evaluación se ajusta a los principios de evaluación de la OIT y permite comparar los resultados de los distintos años naturales desde 2014.

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 (2014-25)



Fuente: Gestión de actividades y participantes (MAP), eCampus, Solicomm 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 2026** era proporcionar al Centro evidencia de la relevancia, coherencia, validez, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de sus actividades de formación relacionadas con el resultado 4 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 2026 se centró en las actividades de formación del Programa de Empresas y Economías Sostenibles (SEE) del Departamento de Formación. El Programa SEE ofrece servicios de desarrollo de capacidades a lo largo de líneas temáticas. La evaluación abarcó una muestra de 20 actividades de formación implementadas en el transcurso de 2024-25 y seleccionadas a propósito para capturar una variedad de diferentes enfoques, lugares y metodologías de formación.
5. La evaluación aplicó un **enfoque de métodos mixtos**, integrando evidencia cuantitativa y cualitativa estructurada según la norma ISO 29993:2017 (E) para los servicios de aprendizaje fuera de la educación formal y el ciclo de gestión de calidad Plan-Do-Check-Act (PDCA) utilizado por el Centro. La evaluación también se basó en los principios y buenas prácticas de las Directrices ISO 19011:2018 para la auditoría de los sistemas de gestión, que proporcionan un sistema de referencia comparado a nivel mundial que mejora la fiabilidad y la comparabilidad de los hallazgos. Cada actividad formativa de la muestra se analizó utilizando el modelo de cadena de resultados estándar del Centro: Para estructurar el análisis se utilizaron los seis criterios del CAD de la OCDE, complementados con la validez del diseño de la formación y la eficacia de las disposiciones de gestión.

- 6. Las limitaciones** encontradas durante la evaluación fueron que la recopilación de datos anónima y voluntaria, solicitada por motivos de confidencialidad y de conformidad con los acuerdos de datos de los participantes, lo cual limitaba la capacidad de vincular los registros individuales entre los conjuntos de datos. Como en la mayoría de las evaluaciones de formación, los resultados fueron autoinformados y transversales, lo que limitó la inferencia causal; los encuestados de habla inglesa también dominaron la encuesta y los grupos focales y algunas regiones están subrepresentadas. Dado el período de entrega de 2024 a 2025 y el calendario de evaluación de mediados de 2026, los resultados reflejan resultados iniciales en lugar de un impacto maduro, lo que refuerza los argumentos a favor de un mecanismo de seguimiento permanente. La recopilación de datos también coincidió con el período de vacaciones de verano en Europa, lo que contribuyó a la presión sobre los plazos, que se gestionaron mediante plazos ampliados y priorizando la calidad analítica. En general, la triangulación, la programación adaptativa y la validación con la matriz de evaluación hicieron que los hallazgos fueran creíbles y procesables.

II. Conclusiones y recomendaciones de los evaluadores

7. Conclusiones²

Relevancia (pregunta de evaluación 1)

La relevancia del programa SEE para sus participantes y para las prioridades estratégicas de la OIT es la conclusión más firmemente establecida de esta evaluación. Los dos puntos de la encuesta con mayor puntuación son la motivación para seguir desarrollando las competencias (4,61/5) y la relevancia para las necesidades profesionales (4,56/5), y la señal es coherente en todas las fuentes: las entrevistas con clientes institucionales confirman la relevancia del curso y las respuestas en texto abierto describen repetidamente la formación como la primera presentación operativa de los marcos que los participantes habían conocido anteriormente, solo de forma abstracta. La alineación con el Plan Estratégico 2022—25 del Centro y con las bases normativas de la OIT es demostrable a nivel de diseño en todos los ámbitos. La calificación es operativa más que estratégica, y se refiere a la señalización más que al fondo: no se hace referencia al instrumento en el que se basa una sesión a medida que se desarrolla la sesión, por lo que los participantes pueden dejar la posibilidad de aplicar el contenido de un instrumento de la OIT sin atribuirlo al instrumento en cuestión (F1). Esto es importante para la visibilidad normativa del Centro más que para lo que aprenden los participantes y se puede abordar a través de la orientación del facilitador sin tiempo adicional de sesión (Recomendación 4).

Coherencia (EQ2):

El programa SEE es coherente con el mandato de la OIT y con la lógica de cartera del CIF-OIT, siempre que la coherencia se juzgue en función de su modelo operativo real: las entrevistas con la alta Dirección confirmaron que todas las líneas se gestionan como una cartera de ofertas poco relacionadas que comparten una marca, un marco de gobernanza y un sistema de gestión basada en los resultados, por lo que la coordinación intersectorial ligera es una característica de diseño más que un fallo de gestión. La coherencia externa es más fuerte cuando los proyectos de cooperación técnica crean una relación formal de codiseño, como en el caso de SURE/Palestina. En cuanto a los temas transversales, se registraron valores de 2 o más para el género en cuatro de las veinte actividades incluidas en la muestra y para las Normas Internacionales del Trabajo en tres, y el diálogo social y el tripartismo fue de 1 en todo momento. Dado que la muestra fue intencional y no proporcionada, estas cifras

² Citado de la Evaluación externa de las actividades de formación del CIF-OIT en 2026, pág. 6-64

describen la muestra y no la cartera y no pueden compararse con los objetivos institucionales; lo que muestran es que la integración se concentra en una minoría de actividades cuya temática ya la abarca (F6). En cualquier caso, los valores de los marcadores registran la intención del diseño tal como se captura administrativamente y no el contenido tal como se entrega, y desde entonces el Centro ha realizado un repaso de la metodología de los marcadores y ha revisado las tareas del bienio, observándose un aumento en los valores. El modelo de financiación combinada requiere un equilibrio continuo entre los ingresos del trabajo y el trabajo impulsado por los mandatos; esto se gestiona activamente a nivel del Centro, y la evaluación no encontró evidencia de que el contenido se haya moldeado fuera de los pilares normativos del programa (F7).

Validez del diseño de la formación (EQ3-4)

La calidad de la enseñanza es una fortaleza evidente. Las tres dimensiones de la comunidad de investigación obtienen una puntuación superior a 4,2/5, con un cuarto de punto de la escala entre la más alta y la más baja (presencia docente 4,46, presencia cognitiva 4,34, presencia social 4,20), por lo que, si bien el orden muestra dónde se centraría más la atención en el diseño, ninguno de los tres es un resultado débil. La revisión por parte de los evaluadores de los veinte diseños de cursos corrobora esto: los objetivos de aprendizaje se presentan claramente en el 95 por ciento de las actividades y la retroalimentación estructurada de los tutores se evidencia en el 75 por ciento. La revisión del diseño y la encuesta convergen en la interacción entre pares: el intercambio informal se evidencia claramente en solo el 55% de las actividades, alineándose con la presencia social como la dimensión más baja y la comodidad al estar en desacuerdo con los compañeros (4,01/5) como el elemento de experiencia con la puntuación más baja de la encuesta, uno de los resultados triangulados más sólidos de esta evaluación, y una oportunidad de bajo costo en un programa cuyo tema suscita un desacuerdo razonable (recomendación 5). La modalidad apunta en la misma dirección. Ninguna modalidad tiene un rendimiento inferior en cuanto a la calidad de la enseñanza, y las preferencias futuras se dividen de manera demasiado uniforme como para clasificarse (35,2 por ciento en combinación, 34 por ciento presencial y 30,8 por ciento en línea), y aproximadamente dos tercios desean que cada elemento esté presente: los participantes quieren que ambos en lugar de uno sea reemplazado por el otro. La combinación, la única configuración que ofrece ambas, es simultáneamente la preferencia modal y la más baja en ambos instrumentos, lo que hace que la unión entre los componentes sea la oportunidad más clara relacionada con la modalidad en esta evaluación.

Se repiten dos brechas estructurales entre las actividades: ninguna actividad de la muestra documentó las expectativas y necesidades de aprendizaje de los participantes antes de que comenzara el curso (F2), lo que el Centro se ha comprometido a abordar en la fase de planificación (recomendación 2); y los ponentes externos de alto perfil se integran caso por caso y no mediante un protocolo compartido (F3). El diseño de las credenciales, por el contrario, es sólido (los criterios del Marco de tres niveles se aplican de manera coherente y las vías de logro siguen una lógica clara) y lo que falta es documentación y monitoreo más que lógica: la justificación del nivel asignado no se registra a nivel de actividad, y la tasa de certificación más alta que el panel de control del Centro registra para las actividades de trayectoria de logro a lo largo del bienio (el 85,9 por ciento frente al 71,1 por ciento) aún no se ha leído a nivel de transmisión del SEE, donde el formato y la duración difieren sistemáticamente entre los dos tipos de credenciales (F4). La adquisición de conocimientos se basa en once de las veinte actividades: siete de los ocho cursos abiertos, para los que el instrumento es obligatorio, y cuatro actividades personalizadas, para las que se recomienda. Por lo tanto, la cobertura sigue el estado obligatorio del instrumento en lugar de un cumplimiento inconsistente. El rendimiento del instrumento no está en duda, y el

Centro consolida los resultados en sus propios análisis; lo que no se puede hacer aquí es calcular el KPI 2.B en todo el conjunto muestreado (recomendación 6).

Eficacia (EQ5):

El programa es efectivo en los niveles que mide actualmente y creíblemente efectivo en el nivel en el que no lo hace. Los resultados a nivel de los alumnos son sólidos y consistentes en todos los ámbitos: la relevancia, la traducción de la teoría a la práctica y la motivación para seguir desarrollando las competencias se sitúan entre el 4,53 y el 4,61, y la mejora de las propias competencias de los participantes se califica con un 4,13/5. Los resultados se alejan aún más del individuo: de los 176 encuestados que respondieron a la pregunta, el 88 por ciento informó que la formación había influido en su práctica o su labor política, el 77 por ciento describió esa influencia como significativa o moderada, y 153 de ellos (el 87 por ciento) dieron un ejemplo concreto, muy por encima del objetivo institucional del 75 por ciento para el KPI 2.C. La mejora del rendimiento laboral (3,83) y de la capacidad organizativa o empresarial (3,46) vuelve a ser inferior, porque la incorporación de una capacidad depende del mandato, los recursos y el calendario, que en gran medida quedan fuera del curso; el contacto continuo después es una de las pocas palancas del programa en ese momento (recomendación 1).

En cuanto a los resultados diferenciales, la evidencia ahora permite la comparación directa en función del género, si no en todas las dimensiones. Las medidas de resultado se compararon según el género de los encuestados en diez ítems y ninguna mostró una diferencia estadísticamente significativa; los efectos pequeños no serían detectables en una base de 219 encuestados, pero la encuesta no proporciona evidencia de que los resultados difieran según el género. El elemento de visibilidad e igualdad de género es una medida diferente, con una calificación positiva en todas las actividades sobre las que existen datos, y su valor más bajo (4,07/5, RBC Transición Justa) corresponde a las que el género es menos intrínseco al tema.

El hallazgo diferencial más claro es geográfico: Los encuestados de África subsahariana, alrededor del 40 por ciento de la muestra, valoran la conectividad y el entorno técnico de manera menos favorable e informan de interrupciones a un ritmo mayor, un problema de equidad de acceso que refleja las condiciones en los propios entornos de trabajo de los participantes más que la calidad de la prestación. Esa desagregación produjo un resultado tranquilizador en cuanto al género y la conclusión más clara de la evaluación sobre la igualdad de acceso es la necesidad de convertirla en algo rutinario (recomendación 7).

Eficacia de las disposiciones de gestión (EQ9–11):

Los acuerdos de gestión son efectivos dentro de los equipos e intencionalmente mínimos entre ellos. El modelo matricial (gestores de actividades que se agrupan en grupos temáticos y que también desempeñan funciones institucionales transversales) es apropiado para una organización de cartera, pero puede generar demandas contrapuestas durante los períodos de entrega intensivos. La brecha en el ciclo de calidad se debe a la trazabilidad más que a la disponibilidad de los datos o a la atención a los comentarios de los participantes: los datos de final de la actividad se recopilan de manera consistente y se ponen a disposición de los equipos del curso a través de paneles internos, por lo que la materia prima para la mejora del diseño está presente y visible, pero la evaluación no pudo evidenciar una etapa documentada en la que los datos de la edición anterior se revisen antes de finalizar el diseño de la próxima edición. Esta es una oportunidad para hacer que el esfuerzo actual sea rastreable, en lugar de demostrar que no existe tal esfuerzo (recomendación 6). La coordinación interprogramática con otros programas temáticos del CIF-OIT es menos sistemática que la coordinación dentro de los sectores: se trata de una oportunidad sin aprovechar

más que de un fracaso, y que el Centro ya está abordando a través de su iniciativa Catalyst y un indicador relacionado en el Programa y Presupuesto para 2026-27.

Eficiencia (EQ12–13):

El modelo de entrega es eficiente en el uso tanto del alcance como del esfuerzo de desarrollo. En las veinte actividades incluidas en la muestra, los ingresos de 893.782 euros generaron una contribución a los costes fijos de 528.919 euros, o el 59 por ciento de los ingresos. Se trata de un indicador de aportación y no de un cálculo de recuperación de costes —los costes fijos e indirectos del Centro no se imputan a nivel de actividad, y el sistema de seguimiento del departamento de formación no dispone de datos sobre los costes a nivel de actividad—; y, según este indicador, la cartera incluida en la muestra obtiene unos resultados muy positivos. La entrega en línea amplía el alcance a un costo marginal por participante adicional que la presencial no puede igualar, mientras que las actividades de inscripción abierta con tarifa estándar generan ingresos devengados que ayudan a subvencionar de forma cruzada el trabajo impulsado por mandatos. Un segundo punto fuerte, y menos visible, es la reutilización rutinaria del esfuerzo de desarrollo en todas las modalidades y contextos, lo que amortiza el mayor costo real de un programa de este tipo en varias entregas; actualmente se mantiene de manera informal y no mediante ningún mecanismo de catalogación del contenido reutilizable (recomendación 3). La calificación no es disciplina de costos sino equidad de experiencia: El 39 por ciento de los encuestados que respondieron informaron de interrupciones en la conectividad y el 28 por ciento de problemas con la plataforma técnica. Ambos ítems están redactados al revés y no son comparables con los ítems de satisfacción de otras partes de la encuesta (una vez descartados, todos los demás elementos de la serie técnica obtienen una puntuación igual o superior a 4,06) y la distribución detrás de ellos apunta a una restricción concentrada en la cohorte vinculada a la propia infraestructura de los participantes, más que a un problema de calidad de todo el programa. La implicación no es que se deba reducir la oferta en línea, ya que es lo que hace que la formación sea accesible para la mayoría de los afectados, sino que el diseño de los cursos en línea debe asumir una conectividad poco confiable en lugar de tratarla como una excepción.

Impacto (EQ14-15):

El impacto en sentido estricto, es decir, un cambio atribuible y verificado y sostenido en el tiempo, no puede establecerse dentro de un único ciclo de evaluación sin el seguimiento longitudinal del que todavía no se aplica el programa. Lo que la evaluación puede establecer es una declaración de contribución a lo largo de una cadena de resultados, más densa en la base. El beneficio percibido es muy positivo y se mantiene con el tiempo: el 81,3 por ciento de los encuestados mantuvo o aumentó su satisfacción después del curso, el 77,3 por ciento se sitúa en lo más alto de la escala de recomendaciones y el 90,9 Por ciento tiene la intención de tomar otro curso del Centro. El cambio se documenta a nivel de práctica individual a escala, y a nivel empresarial y político a través de instancias específicas: la debida diligencia en materia de derechos humanos incorporada en las adquisiciones multinacionales, los documentos de política ministerial que integran el contenido de los RBC. Luego se extiende hasta un nivel de cascada que pocos programas de este tamaño pueden mostrar, y esa cascada es la señal de impacto más fuerte: La fase 3 de SURE funciona totalmente dirigida por un formador en las pymes palestinas, y una formadora de Negocios Verdes en Kenia que formó a 396 participantes más allá de la cohorte financiada por su cuenta. Debido a que esta entrega posterior no se documenta de forma rutinaria, la huella real del programa se subestima en sus propios informes. Por lo tanto, la conclusión no es que el impacto no esté comprobado, sino que se capta de forma periódica y no continua: fuera de los proyectos de cooperación técnica, ningún mecanismo permanente capta la aplicación a los seis o doce meses, por lo que las

pruebas de los mejores resultados del programa se recuperan en gran medida cuando una evaluación externa las busca.

Sostenibilidad (EQ16):

La sostenibilidad se basa en bases sólidas, y la brecha se encuentra en un nivel específico y abordable. Las señales de fidelización mencionadas anteriormente son excepcionales y la cascada mantiene la entrega continua sin los recursos del Centro. Las vías de formación de formadores y certificación se perfilan como el elemento transformador de sostenibilidad de la cartera, que se distingue por la conversión documentada de formadores certificados en una capacidad de entrega autónoma, con dos requisitos: los resultados en cascada no se documentan sistemáticamente en el seguimiento de los programas, ya que han surgido a través de los propios instrumentos de esta evaluación, y la capacidad de replicación es desigual, ya que los formadores con respaldo institucional o financiero pueden replicar, mientras que los que no tienen un mandato organizativo no pueden (F8/T5). La conclusión central se refiere al nivel en el que se encuentra la brecha restante. Los cinco grupos focales y las nueve entrevistas con informantes clave identificaron la falta de un seguimiento estructurado después de un curso como la principal limitación para continuar con el aprendizaje. Esta es una conclusión sobre la actividad individual, no sobre el Centro: El Centro opera una plataforma institucional establecida para exalumnos (alumni.itcilo.org), que la evaluación revisó directamente, con el apoyo de una programación exclusiva para exalumnos y el Premio Pioneers anual. Lo que aún no es rutinario es la capa inferior, un canal de cohorte que se abre al final de una actividad y un instrumento breve que revisa a esos mismos participantes a los seis o doce meses. Los grupos de WhatsApp autoorganizados que crean los participantes muestran tanto la demanda de una capa de este tipo como lo poco que costaría satisfacerla, por lo que la oportunidad es más acumulativa que correctiva (recomendación 1).

En general

El resultado individual más impresionante de esta evaluación es la convergencia de dos instrumentos independientes sobre la calidad de la prestación: el cuestionario de final de actividad del Centro registró una calificación media de calidad global de 4,56/5 en 771 respuestas en 18 de las 20 actividades incluidas en la muestra, mientras que la encuesta a los exalumnos, realizada uno o dos años después, arroja un 92,5 por ciento de resultados positivos, sin una erosión significativa de la evaluación de los participantes con el tiempo. El valor distintivo del programa se basa en tres activos que un proveedor comercial no puede reproducir: la base normativa, que es lo que diferencia la oferta de un contenido comercial superficialmente similar y por qué la señalización incoherente durante las sesiones (F1) es una preocupación tanto comercial como normativa; la credibilidad institucional, ya que la marca de la OIT, más que el certificado en sí, es la fuente principal de la posición de la formación para los participantes y sus empleadores (T6); y el multiplicador en cascada, que amplía el Centro su alcance a un costo marginal mínimo.

El programa consiste en hacer las cosas correctas (relevancia), hacerlas bien en el punto de entrega (validez del diseño y eficacia tanto en el aprendizaje como en la aplicación en el lugar de trabajo) y generar resultados que los participantes puedan demostrar que llevan a sus contextos profesionales. Sus puntos débiles no se concentran en la ejecución sino en la arquitectura que la rodea: las necesidades no se diagnostican antes del diseño, los resultados no se rastrean a nivel de cohorte después del parto y la evidencia del impacto que existe no se documenta sistemáticamente.

Dado que la infraestructura de medición ya está en marcha, es decir, el marco de gestión basada en los resultados, el eCampus, las licencias de encuesta existentes y una plataforma institucional para exalumnos establecida, la oportunidad central identificada en esta evaluación es la de la reasignación más que de la inversión: un

mecanismo ligero de control del pulso de seis meses, que se superponga a lo que ya existe, convertiría la calidad del aprendizaje demostrada en un impacto rastreado e informado sistemáticamente a un costo marginal.

8. Recomendaciones³

Recomendación 1. Agregar una capa de nivel de cohorte al marco de seguimiento de los exalumnos del Centro. Se recomienda que el programa SEE, junto con el Departamento de Formación, establezca una capa de seguimiento a nivel de la actividad individual, por debajo de la infraestructura institucional de control de calidad y exalumnos existente del Centro. Esto significa dos cosas: se abre un canal de cohortes al final de cada actividad y, seis meses después, se envía a esos mismos participantes una breve encuesta de control de pulso con aproximadamente cinco temas, que se introdujo inicialmente para un número reducido de actividades y se financió mediante la reasignación de parte del esfuerzo que actualmente absorbe el extenso instrumento de finalización de la actividad. Cuando los participantes ya hayan creado sus propios canales entre pares, estos deben reconocerse como respaldados por el programa y apoyados ligeramente, con un aviso periódico del facilitador y un enlace a los recursos del eCampus, en lugar de reemplazarlos.

Esto aborda la brecha reportada de manera más consistente en la evaluación: la ausencia de contacto a nivel del curso individual, identificada en los cinco grupos focales y en nueve de las doce entrevistas con informantes clave (EQ4, EQ7, EQ15, EQ16). La plataforma de exalumnos del Centro, sus becas, avances y seminarios web exclusivos para exalumnos, y el Pioneers Award proporcionan la infraestructura institucional; lo que se propone es el nivel de actividad subyacente, que permitiría rastrear y denunciar de forma rutinaria el impacto que se está produciendo de forma demostrable, incluso en relación con el KPI 2.D.

Recomendación 2: Aplique una evaluación documentada de las necesidades de aprendizaje de manera consistente en todos los flujos de SEE. Se recomienda al programa SEE y al Departamento de Formación que cumplan el compromiso del Centro para 2026-27 de documentar la fase de planificación de manera coherente en todos los campos temáticos, utilizando un instrumento en dos partes que abarque (i) una descripción estructurada de las necesidades del cliente o institucional y (ii) una base de las competencias de los participantes, aplicadas y documentadas en todos los nuevos ciclos de desarrollo de actividades, incluidas las actividades personalizadas, donde la práctica documentada es actualmente más escasa (EQ1, EQ3, EQ10).

El Centro ya se ha comprometido, en su respuesta de la administración a la evaluación anterior, a documentar la evaluación formal e informal de las necesidades y la planificación de la cartera de manera más consistente en la etapa de planificación del ciclo de servicio de aprendizaje; esta recomendación se refiere a la aplicación coherente de ese compromiso en todas las corrientes de SEE, lo que calibraría el contenido según las necesidades institucionales e individuales y proporcionaría la base de evidencia de la fase del plan que presupone el propio ciclo de calidad del Centro.

Recomendación 3: Consolidar y desarrollar aún más el modelo de formación de formadores como un pilar estratégico de la cartera. Se recomienda que el programa SEE mantenga sus actividades de formación de formadores (ToT) y basadas en la certificación como un pilar estratégico de la cartera y desarrollarlas aún

³ Citado de: Evaluación externa de las actividades de formación del CIF-OIT en 2026, pág. 64-68

más, pasando de la formación puntual de formadores a la gestión deliberada de una comunidad de formadores a lo largo del tiempo. Esto significa cuatro cosas:

- proporcionar un apoyo estructurado a los formadores después de la certificación, como aportaciones periódicas para la actualización, el acceso continuo a materiales didácticos actualizados y una comunidad de pares ligeramente moderada, basándose en el mecanismo propuesto en la Recomendación 1;
- siempre que sea posible, mantener actualizado el contenido que imparten los formadores;
- cuando sea posible, documentar sistemáticamente los resultados en cascada, incluidos el volumen, el perfil y el alcance de la formación impartida posteriormente por formadores certificados; y
- colocar la gobernanza de las vías de certificación sobre una base documentada, incluidas las expectativas en cuanto a las tasas de certificación y las medidas que deben tomarse cuando surja una brecha significativa entre el número de personas formadas y certificadas.

La cascada es el mecanismo de sostenibilidad e impacto que más aprovecha el programa, pero sus resultados se obtuvieron a través de los instrumentos personalizados de esta evaluación y no a través de un monitoreo rutinario, y la proporción de participantes formados que completan la certificación determina cuántos están en condiciones de difundirla (EQ6, EQ15, EQ16). Desarrollar el modelo de acuerdo con estos criterios (dentro de los medios existentes y comparando el apoyo específico de los formadores con el impacto que protege) convertiría el multiplicador de una fuente de impacto afirmada a una fuente de impacto comprobada, salvaguardaría su calidad a lo largo del tiempo y comenzaría a abordar la desigual capacidad de replicación entre los formadores certificados que identificó la evaluación.

Recomendación 4: Mantener la formación de actualización anual y la comunicación sobre la asignación de marcadores, y aplicar la metodología desde la fase de diseño hasta la ejecución. Se recomienda que el programa SEE, en consulta con el punto focal de género y el ILSGEN, mantenga una formación de actualización y una comunicación anuales sobre la asignación de los marcadores de género, NIT y DST a las actividades y sobre sus implicaciones desde el diseño hasta la implementación. La codificación de marcadores se realiza en la fase de diseño para reflejar lo que se hará durante la entrega; la recomendación se refiere a mantener ese enlace explícito y visible para los participantes en la propia sesión.

Se proponen dos medidas: incorporar una breve perspectiva de género en la fase actual de aprobación del diseño de las actividades, asignando la responsabilidad de la revisión al punto focal de género ya existente; e integrar referencias explícitas y repetidas a los instrumentos normativos pertinentes de la OIT en las guías para facilitadores ya elaboradas para cada actividad, sustituyendo el contenido genérico de contextualización.

El fundamento normativo del programa queda patente en la fase de diseño y es confirmado por los participantes; además, los resultados de los indicadores clave de rendimiento (KPI) institucionales del Centro —en los que los participantes evalúan si las normas internacionales del trabajo, el diálogo social y el tripartismo quedaron patentes en la impartición de los cursos— son sistemáticamente elevados. Sin embargo, el instrumento específico en el que se basa una sesión no se menciona de manera coherente a medida que se desarrolla la sesión, y la integración de género significativa se concentra en la minoría de actividades cuyo tema ya lo abarca (EQ1, EQ2, EQ8). La formación para actualizar los marcadores de género del Centro, la comunicación metodológica adjunta y la posterior revisión de las asignaciones de marcadores bienales ya han mejorado la forma en que se registra la integración; ambas medidas propuestas

Recomendación 5: Diseñar una interacción estructurada entre pares en una oferta combinada y en línea. Se recomienda a los diseñadores y facilitadores de la enseñanza que incorporen elementos estructurados de interacción entre pares en las guías de facilitación existentes para las actividades en línea, ya sea complementando o reemplazando los espacios de discusión abierta no estructurados.

La interacción entre pares se califica de manera positiva pero constante, un poco por debajo de las otras dos dimensiones de la comunidad de investigación, y la revisión del diseño descubrió que las oportunidades de intercambio informal eran el elemento implementado de manera menos uniforme en todas las actividades incluidas en la muestra (EQ3, EQ5). Esta es una oportunidad para añadir algo a una experiencia de aprendizaje en línea ya sólida, no un argumento a favor de ofrecer menos en línea, ya que la oferta en línea es lo que hace que esta formación sea accesible para la mayoría de los participantes que la reciben, y tiene un buen desempeño en cuanto a la calidad de la enseñanza. La renovación del eCampus Next ofrece un punto natural en el que incorporar el cambio.

Recomendación 6: Dejar claro el proceso que va desde los resultados de la evaluación hasta el diseño del curso y combinar la evaluación interna con la externa. Se recomienda al programa SEE y al Departamento de Formación que hagan que la conexión entre la evidencia de la evaluación y las decisiones de diseño sea rastreable, y que reposicionen la evaluación externa como el segundo paso de un proceso de dos etapas. Se proponen cinco medidas:

- establecer un paso documentado en el que los datos de fin de actividad de la edición anterior se revisen antes de finalizar el diseño de la próxima edición, basándose en los paneles internos que ya están disponibles para los equipos del curso;
- extender a los equipos de los cursos el mismo acceso directo a los conjuntos de datos de evaluación externos que ya tienen para los instrumentos administrados a través de eCampus, de modo que toda la base de pruebas sobre sus propias actividades se encuentre en un solo lugar;
- secuenciar la evaluación interna y externa para que los equipos del programa realicen su propia autoevaluación o encuesta a los participantes antes de un ciclo de evaluación externa, y el ejercicio externo valide, profundice y desarrolle ese trabajo en lugar de sustituirlo;
- consolidar los resultados de las pruebas de adquisición de conocimientos a nivel de programa para que el KPI 2.B pueda notificarse específicamente para la cartera de SEE, y hacer que las pruebas previas y posteriores al curso sean la opción predeterminada para las actividades a medida (proporcionales al formato y la duración, y sujetas al acuerdo del cliente encargado), en lugar de una opción planteada caso por caso;
- registrar a nivel de actividad la justificación del nivel de certificación asignado en virtud del Marco de certificación de formación de tres niveles y supervisar si la estructura escalonada produce los efectos de participación que implica su diseño.

Los datos de fin de actividad se recopilan de forma coherente y están directamente disponibles para los equipos del curso a través de eCampus y los paneles internos del Centro. Lo que la evaluación no pudo evidenciar es un punto documentado en el que sirvan de base para el siguiente ciclo de diseño, que deja la fase CHECK del ciclo de calidad sin una ruta trazable hacia PLAN (EQ4, EQ10, EQ13). Devolver los datos a los equipos y dejar que sean ellos quienes los evalúen en primer lugar mejoraría la calidad y la utilidad tanto del ejercicio interno como del externo, reduciría la dependencia del programa respecto a las evaluaciones externas periódicas para obtener pruebas de

los resultados y haría que varias decisiones de diseño recurrentes fueran verificables, en lugar de deducibles.

En cuanto a la adquisición de conocimientos, establecer lo que los participantes saben antes de una actividad y nuevamente después es fundamental para demostrar que se ha producido el aprendizaje y es valioso para los participantes por derecho propio. Dejar la decisión del cliente en toda una categoría de entrega es la principal limitación a la capacidad del programa para demostrar sus resultados de aprendizaje (EQ3, EQ4).

Recomendación 7: Convertir los resultados desagregados en una práctica rutinaria de presentación de informes. Se recomienda que el programa SEE, respaldado por las funciones de garantía de calidad y análisis de datos, convierta el desglose de los resultados en una característica rutinaria de la presentación de informes a nivel de programa, en lugar de un ejercicio realizado a intervalos de evaluación externa.

El personal ya dispone de vistas desglosadas de la participación y los resultados a través de los paneles internos del Centro, por lo que lo que se propone se refiere a la práctica de presentación de informes más que a la capacidad analítica. Esto significa presentar los resultados desglosados por género, región, tipo de componente y modalidad como un elemento permanente de la presentación de informes sobre los programas; reducir la falta de respuesta en relación con las características ya reflejadas en los instrumentos de registro y exalumnos; y seguir ampliando la administración y la divulgación de las encuestas multilingües para que todos los grupos lingüísticos estén representados en proporción al alcance de la ejecución del programa. La exclusión deliberada del género del cuestionario de fin de actividad no está en juego.

Las medidas de resultado se probaron por género para esta evaluación y no produjeron diferencias significativas entre diez medidas. Se trata de un resultado positivo y vale la pena poder demostrarlo de forma natural y no a intervalos de evaluación externa. El personal ya dispone de vistas desglosadas sobre la participación y los resultados a través de los paneles internos del Centro; lo que se propone es que se conviertan en una característica permanente de la presentación de informes a nivel de los programas, de modo que la paridad pueda comprobarse de forma rutinaria y cualquier desviación se detecte pronto. Algunos grupos lingüísticos estuvieron escasamente representados en la base empírica de esta evaluación (EQ8, EQ14), y la desagregación arrojó algunas de las ideas más prácticas de la evaluación; convertirla en algo rutinario también apoyaría el examen planificado por el Centro de las disparidades que afectan a los estudiantes mayores.

III. Respuesta de la Dirección

9. **El Centro acoge con satisfacción las conclusiones de la evaluación externa.** La evaluación muestra que las actividades de aprendizaje del Programa SEE 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** realizadas por el evaluador.

10. **En respuesta a la recomendación 1**, el Centro establecerá, con carácter experimental y, en un primer momento, en el marco del programa SEE, un nivel de seguimiento a escala de cada actividad concreta, por debajo de la infraestructura institucional existente del Centro dedicada a los antiguos alumnos y al control de calidad. El proyecto piloto consistirá en abrir un canal de seguimiento al finalizar cada actividad y en enviar, seis meses después, una breve encuesta automática de seguimiento a esos mismos participantes. A la espera de los resultados piloto, estos instrumentos podrían eventualmente extenderse a todas las actividades de formación del Centro.
11. **En respuesta a la recomendación 2**, el Centro documentará de manera más sistemática las necesidades del cliente o la institución en la etapa PLAN del ciclo de prestación de servicios y elaborará una base de referencia de las competencias de los participantes, que se aplicarán y documentarán para todos los cursos abiertos. En el caso de las actividades personalizadas, este paso preparatorio depende de la voluntad del cliente de permitir (y pagar) el análisis de las necesidades de formación.
12. **En respuesta a la recomendación 3**, el programa SEE mantendrá y ampliará aún más sus actividades de formación de formadores (ToT) y basadas en la certificación como pilar estratégico del, pasando de la formación puntual de formadores a la gestión deliberada de una comunidad de formadores a lo largo del tiempo, en el caso de actividades personalizadas y específicas del proyecto, sujetas a la voluntad del cliente de participar (y pagar) estas medidas de seguimiento. Además, el Centro difundirá las buenas prácticas del programa SEE en ToT y las actividades basadas en la certificación entre todos los programas técnicos.
13. **En respuesta a la recomendación 4**, el Centro mantendrá anualmente cursos de actualización y comunicación sobre la asignación de los marcadores de género, NIT y DST a las actividades y sobre sus implicaciones desde el diseño hasta la implementación.
14. **En respuesta a la recomendación 5**, el Centro alentará a los diseñadores didácticos y facilitadores de su facultad de aprendizaje a incorporar elementos estructurados de interacción entre pares en las guías de facilitación existentes para las actividades en línea, ya sea para complementar o reemplazar los espacios no estructurados de debate abierto.
15. **En respuesta a la recomendación 6**, el Centro tratará de incorporar de manera más sistemática las pruebas de evaluación en las decisiones de diseño de los futuros ciclos del PDCA, basándose en los paneles internos que ya están disponibles para los equipos del curso y ampliando el acceso directo de los programas técnicos a conjuntos de datos de evaluación externos; consolidando los resultados de las pruebas de adquisición de conocimientos y haciendo que las pruebas previas y posteriores al curso sean las predeterminadas, incluso para las actividades a medida (sujeto al acuerdo del cliente); y sujeto a los resultados del piloto (consulte la recomendación 1 anterior), distribuir los instrumentos de evaluación de seguimiento automatizados en todos los programas técnicos e introducir los datos de la evaluación de seguimiento en futuras evaluaciones externas.
16. **En respuesta a la recomendación 7**, el Centro convertirá el desglose de los resultados en una característica habitual de la presentación de informes a nivel de los programas, basándose en los paneles internos de análisis del aprendizaje del Centro, que estarán disponibles en 2025. Los datos desglosados sobre los resultados

específicos de los programas se publicarán en los informes digitales, los datos visuales y los informes anuales de ejecución publicados habitualmente por el Centro.

