

TERCERO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Evaluación externa independiente de las actividades de formación y aprendizaje del CIF-OIT sobre el ámbito temático del «desarrollo de competencias»

I. Introducción

1. El Plan Estratégico 2018-2021 del Centro Internacional de Formación de la OIT (el Centro) prevé que el Centro sea un proveedor de primera clase de servicios de desarrollo de capacidad para los mandantes de la OIT¹. En el Marco de gestión basada en los resultados en que se basa el Programa y Presupuesto del Centro para 2018-2019 se señala que la calidad de los servicios es uno de los vectores clave que orientan a la Dirección en la consecución de esta visión, y se hace un seguimiento de la satisfacción de los participantes, de las tasas de adquisición de nuevos conocimientos y de las tasas de aplicación de nuevos conocimientos como indicadores de resultados de alto nivel². Para verificar las tasas de aplicación de nuevos conocimientos tras la formación, el Centro solicita evaluaciones independientes anuales de los grupos de actividades relacionadas con una de sus áreas de especialización³.
2. En 2020, el ámbito temático de especialización seleccionado para la evaluación independiente fue el «desarrollo de competencias». El objetivo de la evaluación era valorar el desempeño y la repercusión de las actividades de formación y aprendizaje del Centro en el ámbito del desarrollo de competencias, determinar los contribuyentes y los obstáculos pertinentes y facilitar el aprendizaje institucional para mejorar la planificación y la impartición de las ofertas de formación del Centro.
3. La evaluación se llevó a cabo de mayo a julio de 2020 y abarcó una muestra de 15 actividades de formación realizadas entre febrero de 2018 y septiembre de 2019. Doce actividades de formación de la muestra tenían un vínculo principal con el tema

¹ CIF-OIT Plan Estratégico 2018-2021, pág. 20.

² CIF-OIT Programa y Presupuesto 2018-2019, pág. 21 y sigtes.

³ Para más información sobre las conclusiones de las evaluaciones realizadas desde 2014, véanse los documentos CC 77/4, CC 78/3, CC 79/2, CC 80/3, CC 81/2 y CC 82/3.

del desarrollo de competencias, es decir, se centraban explícitamente en el enfoque de competencias y empleabilidad de la OIT y eran gestionadas por defecto en el Centro por el Programa de Políticas y Análisis de Empleo (EPAP). Las otras tres actividades tenían un vínculo secundario con el tema del desarrollo de competencias, es decir, se referían explícitamente al desarrollo de competencias como un aspecto próximo a otros aspectos del Programa de Trabajo Decente de la OIT y podrían haber sido gestionadas por otros programas técnicos del Departamento de Formación. La muestra de actividades de desarrollo de competencias con un vínculo primario se diseñó a propósito para captar las actividades de referencia del Centro en este ámbito, incluida la academia anual de competencias. Se extrajo al azar la muestra de las actividades de desarrollo de competencias con un vínculo secundario. Ocho de las actividades seleccionadas se realizaron en el campus del Centro, mientras que siete tuvieron lugar sobre el terreno. Las actividades se eligieron para abarcar diversas regiones: ocho fueron interregionales, tres actividades se dirigieron a África, una a Asia, una a Europa y a Asia central, y dos actividades se dirigieron a América. Cuatro de las actividades seleccionadas eran cursos recurrentes que habían tenido ediciones anteriores.

Criterios de evaluación

4. En consonancia con el marco de evaluación de la Oficina de Evaluación de la OIT (EVAL), la evaluación se centró en los siguientes criterios: pertinencia de las actividades seleccionadas en función de las necesidades de los participantes y, en su caso, de las instituciones que apoyan su participación; la validez del diseño de la actividad; la eficiencia; la eficacia; el impacto y la sostenibilidad. Se ilustran a continuación las preguntas orientadoras a disposición de los evaluadores:

Criterios de evaluación	Cuestiones que deben abordarse
<i>Pertinencia y alcance de la actividad:</i> La pertinencia se refiere a la medida en que los objetivos de la actividad fueron coherentes con los requisitos de los beneficiarios y las políticas de los asociados y donantes.	<ul style="list-style-type: none"> ¿En qué medida la actividad puso en marcha el Plan Estratégico de 2018-2021 y el Programa y Presupuesto de 2018-2019 del Centro, así como el Marco estratégico de alto nivel de la OIT para 2018-2021 y el Programa y Presupuesto de 2018-2019?
<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"> ¿Implica el resultado de la formación para el desarrollo de competencias que el diseño de las actividades fue lógico y realista? ¿La evaluación de final de actividad y (cuando corresponda) la evaluación de la actividad de seguimiento midieron eficazmente los resultados y los progresos en el desarrollo de competencias para la empleabilidad?
<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 se han obtenido / qué progresos han hecho los participantes / qué cambios se han producido en relación con el rendimiento de su organización desde la realización de las actividades? ¿Qué lagunas persisten y cómo podrían abordarse mediante actividades de seguimiento?

Criterios de evaluación	Cuestiones que deben abordarse
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida las actividades han sido un instrumento eficaz para fortalecer la capacidad institucional de los mandantes de la OIT y otros asociados para el desarrollo de la OIT?
<p><i>Eficiencia en el uso de los recursos:</i> Medida de la forma en que los recursos/insumos (fondos, conocimientos especializados, tiempo, etc.) se convirtieron económicamente en resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han utilizado de la manera más eficiente los recursos invertidos en la realización de las actividades? ¿En qué medida se han convertido los recursos y los insumos (fondos, conocimientos especializados, tiempo, etc.) en resultados de manera económica? ¿Los resultados justificaron el costo? • ¿Qué medidas de eficiencia de tiempo y costo podrían haberse introducido sin impedir el logro de resultados?
<p><i>Eficacia de los mecanismos de gestión:</i> La medida en que la capacidad y los mecanismos de gestión establecidos apoyaron el logro de resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se definieron y comprendieron claramente las funciones y responsabilidades de los funcionarios del Centro encargados de la ejecución de las actividades? • ¿Fueron eficaces las disposiciones actuales para la ejecución de las actividades? • ¿Se coordinaron las actividades entre los programas técnicos?
<p><i>Orientación de la actividad hacia el impacto:</i> La orientación estratégica de la actividad hacia la contribución significativa a cambios más amplios, a largo plazo y sostenibles en el desarrollo, y si los cambios han sido duraderos o han sido reproducidos por los beneficiarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué probabilidades hay de que los resultados de las actividades en cuanto al desarrollo de competencias se mantengan o aumenten por parte de los participantes? • ¿Cuáles son los beneficios percibidos por los participantes de las actividades (diferenciados por grupos)? ¿Qué pruebas existen de que los participantes se benefician de las actividades? • ¿Qué medidas podrían ser necesarias para lograr un impacto a largo plazo?

Metodología

5. La evaluación se basó en varias técnicas de recopilación de datos, entre ellas, exámenes documentales, encuestas a los participantes, entrevistas con informantes clave, debates de grupos de discusión con los participantes y estudios de casos. Este enfoque de «métodos mixtos» combinaba pruebas sólidas y blandas y comprendía varios medios de análisis. La evaluación se organizó siguiendo los nueve pasos siguientes:
 - Paso 1 – Examen documental: Análisis sistemático de la documentación existente, incluida la información cuantitativa y descriptiva sobre las actividades, debate sobre la metodología detallada y el calendario con el Punto focal de la evaluación del Centro y el Director de Formación.
 - Paso 2 - Encuesta a los participantes: Diseño y realización de una encuesta en línea para recopilar las respuestas de los participantes a fin de obtener información detallada sobre sus impresiones y experiencias de las actividades.

Se ha extraído una muestra de más de 500 mujeres y hombres de la población participante sobre la base de la información de la base de datos del Centro de Gestión de Actividades y Participantes (MAP). El cuestionario para el presente informe se administró mediante una encuesta en línea basada en un cuestionario preescrito y precodificado.

- Paso 3 - Entrevistas con los expertos involucrados en el Centro: Entrevistas estructuradas en profundidad con el Director, el Director Adjunto, el Director de Formación, el antiguo Funcionario de Garantía de la Calidad y Evaluación, el Director de Programa, los Directores de Actividades y los asistentes encargados de las actividades de formación de la muestra, así como con expertos del Centro de otros programas de formación que contribuyeron a las actividades seleccionadas o participaron en ellas.
- Paso 4 - Entrevistas con clientes institucionales: Entrevistas estructuradas en profundidad con tres clientes institucionales que patrocinaron a participantes vinculados a proyectos de cooperación técnica, para explorar los cambios tangibles e intangibles resultantes de las actividades.
- Paso 5 - Discusión de grupo de enfoque: Un debate de grupo de enfoque con un grupo de antiguos participantes para explorar los cambios tangibles e intangibles resultantes de las actividades.
- Paso 6 - Estudios de casos de los participantes: Estudios de casos de participantes que documentan los cambios resultantes de las actividades.
- Paso 7 - Preparación del proyecto de informe de evaluación: Preparación del proyecto de informe de evaluación (unas 40 páginas), que incluyen los resultados estadísticos, los resultados de las entrevistas, los estudios de casos y otros resultados cualitativos y cuantitativos pertinentes.
- Paso 8 - Respuesta de la Dirección: Discusión del proyecto de informe de evaluación con el Director de Formación y el punto focal de la evaluación.
- Paso 9 - Preparación del informe de evaluación final: Preparación y presentación del informe de evaluación final al Centro.

La aplicación de la evaluación se retrasó ligeramente debido al brote de COVID-19. Todas las reuniones y entrevistas presenciales tuvieron que realizarse con videoconferencias y el equipo de evaluación tuvo algunas dificultades para ponerse en contacto con antiguos participantes, clientes e interesados debido a los cierres que se estaban produciendo en diferentes partes del mundo. A pesar de ello, al final todas las tareas de evaluación pudieron completarse.

II. Conclusiones y recomendaciones efectuadas por el evaluador⁴

Conclusiones

6. Esta evaluación llega a las conclusiones de que el Departamento de Formación del Centro logró cumplir en gran medida sus propias expectativas en cuanto a la concepción y ejecución, al menos en lo que respecta a los 15 cursos de formación evaluados sobre el tema del desarrollo de competencias. Además, varios de los elementos evaluados en el curso de esta evaluación pueden considerarse como buenas o incluso mejores prácticas en la industria de la formación. Cabe destacar el enfoque de la enseñanza combinada y el sistema de evaluación con cuatro niveles que abarcan elementos cuantitativos y cualitativos y, en particular, las pruebas de adquisición de conocimientos (KAT, por sus siglas en inglés *Knowledge Acquisition Tests*).
7. De conformidad con el Plan Estratégico del CIF-OIT para 2018-2021, el Centro consigue cumplir su mandato y proporcionar a los mandantes de la OIT, al personal de la OIT y a otras partes interesadas de la OIT apoyo en materia de desarrollo de capacidad para promover el trabajo decente para todos, en este caso sobre el tema del desarrollo de competencias. De las conversaciones y entrevistas con la Dirección y el personal se desprende claramente que el Centro tiene la idea de ser una «organización evolutiva que se adapta continuamente a un mundo complejo». El rendimiento de la organización en la dimensión técnica e institucional es muy superior a la media cuando se compara con instituciones de formación similares. Lo que no se puede evaluar aquí es el grado en que el Centro satisface sus necesidades financieras, ya que la muestra de actividades de formación y el conocimiento de los datos financieros del Centro fueron limitados.
8. **En cuanto a la pertinencia**, el Centro hace honor a su propio credo y ofrece «más que un simple aula». Los directores de actividades, el personal y los instructores del Centro guían profesionalmente a los participantes a través de un viaje de aprendizaje que comienza antes de la formación propiamente dicha con talleres, que normalmente incluyen visitas de estudio, y los métodos y tecnologías educativas más recientes. El Centro ofrece un espacio para conocer e interactuar fructíferamente con profesionales de diferentes orígenes, países y experiencias. Esta evaluación puede verificar que el Centro está creando un «foro en el que el desarrollo se cruza con todas las formas de conocimiento del mundo del trabajo, desde el tripartismo hasta la tecnología», en forma de «un centro multicultural de aprendizaje (...) que acoge a todos, independientemente de su género, raza o clase». Los patrocinadores y asociados confirmaron que el contenido de las actividades de formación se ajustaba a sus necesidades en lo que respecta a los cursos regulares de formación del Centro, así como a las actividades de formación a medida. El material de varios cursos se caracteriza por «establecer la norma» para el cambio de sistema y está siendo reproducido para los cursos de formación sobre desarrollo de competencias por

⁴ Las conclusiones y recomendaciones del evaluador se citan *textualmente* en el informe final de evaluación, pág. 29 y sigtes.

varios antiguos participantes en sus respectivos países de origen. Los temas y el enfoque metodológico beneficiaron a los participantes de la muestra a nivel individual e institucional. Los cursos se ajustaron a los requisitos de los beneficiarios y a las políticas de los asociados y donantes; en unos pocos casos, los cursos incluso ayudaron a configurar el sector profesional estructuralmente y/o operativamente.

9. En cuanto a la validez del diseño de la formación, el Centro está utilizando un marco pedagógico innovador basado en la experiencia de diseñar formación técnica y profesional avanzada desde hace casi 50 años. En el caso de los participantes de la muestra, ello ha dado lugar a una experiencia de aprendizaje integral, que incluye el «panorama general» sobre el desarrollo de competencias dentro del programa de desarrollo y la función de la OIT como parte del programa de trabajo decente, así como los elementos temáticos específicos del curso como tal. La metodología de la formación comprende una combinación de métodos de aprendizaje, siendo los más utilizados los ejercicios de trabajo en grupo, las preguntas y respuestas con expertos y las presentaciones de expertos en la materia. La mayoría de los programas de formación evaluados se diseñaron como una actividad de formación mixta. Todos los participantes entrevistados apreciaron el enfoque de formación mixta. En conclusión, el Centro logra diseñar los cursos de formación de la muestra de manera que «el aprendizaje se lleve a cabo sin esfuerzo». Además, el Centro creó y promovió activamente un efecto multiplicador fomentando comunidades de práctica y redes profesionales. Las necesidades y demandas profesionales de los participantes de la muestra fueron satisfechas en su totalidad. El diseño de la formación también incluye una metodología de evaluación integral basada en el «Modelo Kirkpatrick para el nuevo mundo», que evalúa profesionalmente los resultados de la formación en cuatro niveles.

10. En lo que respecta a la eficacia y partiendo del nivel individual, el 92 por ciento de los entrevistados confirmaron que la formación satisfacía sus prioridades y necesidades individuales en el tema del desarrollo de competencias. Más de la mitad de los participantes informaron de que al asistir al curso de formación y comprender el diseño y la metodología, en primer lugar cambiaron su propia metodología de trabajo al regresar a sus puestos de trabajo. A nivel institucional y de sistemas, los cursos de formación mejoraron el diálogo tripartito sobre el desarrollo de competencias, la modificación del discurso nacional y el debate sobre el desarrollo de competencias y la modificación de la política institucional. Además, los cursos de formación introdujeron normas, metodologías y buenas prácticas que están contribuyendo en gran medida a remodelar el sector, las estructuras y la legislación, a menudo de manera muy concreta, según informaron los participantes de la muestra. En esta evaluación se llega a la conclusión de que las disposiciones de gestión del Departamento de Formación para el tema del desarrollo de competencias son eficaces. El diseño y la ejecución de las actividades de formación para el tema en cuestión se están coordinando a través de cinco programas técnicos con EPAP en el centro del tema. El actual equipo de EPAP está en condiciones de diseñar y ejecutar profesionalmente las actividades de formación de manera que se garantice el logro de los resultados deseados. Las funciones y competencias de la gestión del programa y el personal parecen estar claramente definidas y comprendidas. En consecuencia, se considera que la actual constelación de organización y gestión para la ejecución de las actividades de formación es sumamente eficaz.

11. En lo que respecta a la eficiencia, esta evaluación concluye que los recursos invertidos en la realización de las actividades de formación en materia de desarrollo de competencias se han utilizado de manera económica, es decir, que los insumos se han convertido en resultados concretos y deseados. El equipo de EPAP diseñó y ejecutó 81 actividades de formación en cinco agrupaciones en 2019, la mayoría de ellas en el ámbito de las competencias, con 27 actividades de formación, y en el del empleo, con 22. El costo medio de las actividades de formación de EPAP fue de 44.945 euros.

12. En cuanto al impacto de las actividades de formación, esta evaluación midió el cambio de comportamiento tras las formaciones en relación con el objetivo del 66 por ciento del indicador clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés *Key Performance Indicator*) para 2018-2019. Esta evaluación midió el 73 por ciento de los participantes que aplican los conocimientos recién adquiridos después de la formación, según la definición de la proporción de encuestados que han proporcionado ejemplos concretos sobre su aplicación de los conocimientos después de la formación, sobre todos los encuestados en la encuesta realizada como parte de esta evaluación independiente externa anual. Además, un impresionante 92 por ciento de los participantes de la muestra informó de que la actividad de formación había supuesto una aportación significativa a su trabajo diario o había sido útil para resolver cuestiones específicas de su trabajo. En esta evaluación también se determinó que las actividades de formación tenían un efecto significativo para contribuir a cambios más amplios, a largo plazo, en el desarrollo sostenible. La mitad de los participantes de la muestra comunicaron que observaban una mayor atención y debate sobre el desarrollo de competencias en sus respectivas organizaciones, una mejor comprensión de los aprendizajes de calidad entre las empresas y una mejor colaboración en el desarrollo de competencias entre los organismos gubernamentales de su país, así como un diálogo social más intenso sobre el desarrollo de competencias entre los interesados. Alrededor del 30 por ciento de los encuestados informaron de la existencia de un enfoque sectorial en materia de desarrollo de competencias.

Recomendaciones

13. **[Recomendación 1]** Algunos patrocinadores y asociados recomendaron que se tuviera más en cuenta el nivel educativo y de experiencia de sus participantes, es decir, que se evitara la «sobreingeniería» de los cursos desde el punto de vista técnico y se evitara utilizar las normas europeas (sistemas de formación profesional existentes) como punto de referencia para el contenido de los cursos. Los participantes expresaron su deseo de que el contenido del curso estuviera más vinculado a las realidades del sistema de los participantes en su país de origen.
14. **[Recomendación 2]** Los cursos de formación se ofrecieron en el idioma del público destinatario, es decir, en inglés, español, francés, portugués o ruso, a veces incluso en más de un idioma. Los participantes apreciaron esta forma de acomodar su idioma (de negocios). Sin embargo, varios participantes observaron que el dominio del idioma entre los asistentes a su curso era bastante heterogéneo (el idioma de los negocios no era la lengua materna de varios asistentes) lo que, a veces, dificultaba a los conferenciantes y a los participantes por igual la comprensión de las aportaciones y el debate de los temas. Por lo tanto, recomendamos que se examine más detenidamente la competencia lingüística de los participantes antes del comienzo del curso y, posiblemente, se cree una mayor homogeneidad lingüística.
15. **[Recomendación 3]** Según los participantes, los cursos de formación en el Centro eran intensivos, y solían durar una semana o menos (13 de las 15 actividades de formación evaluadas). Varios participantes observaron que una minoría de los asistentes a los cursos tenían problemas para adaptarse (debido a la diferencia horaria en su país de origen) y, por lo tanto, para concentrarse plenamente en el curso, especialmente al llegar la noche anterior al inicio del curso en el Centro. Recomendamos que el Centro sugiera a los participantes que lleguen por lo menos un día antes del comienzo de los cursos de formación en el campus.
16. **[Recomendación 4]** Los participantes destacaron que apreciaban los elementos digitales del enfoque de aprendizaje mixto, es decir, que se realizaba antes y después de la formación como parte del paquete de formación, pero decididamente no como una alternativa para la formación presencial en el campus o sobre el terreno. Como dijo un ex participante «Nada puede reemplazar el elemento humano. Sólo después de haber conocido a los demás participantes en persona y de haber pasado tiempo con ellos para generar confianza, pude apreciar después el continuo intercambio con ellos: habíamos iniciado un grupo WhatsApp durante nuestro curso y seguimos comunicándonos hasta el día de hoy». Recomendamos que posiblemente se amplíe el enfoque de aprendizaje combinado a todos los cursos de formación e incluso que se aumente la cantidad de elementos digitales sin que ello afecte al núcleo crucial de los cursos de formación, es decir, a la interacción humana en el campus o sobre el terreno.
17. **[Recomendación 5]** Los ejemplos anteriores son impactantes y demuestran la eficacia del diseño y la aplicación de los cursos de formación. Sin diluir estos resultados tan positivos, es importante mencionar que esta evaluación también puso de manifiesto algunos problemas que persisten al regreso de los participantes a sus organizaciones. El principal reto que los participantes comunicaron fue la dificultad de iniciar y asegurar un cambio estructural en sus organizaciones y con los principales agentes en sus respectivos contextos. En varios casos los participantes

se quejaron de que se sentían abandonados cuando trataban de introducir y lograr el cambio. Cuando se les preguntó cómo se podía abordar esta cuestión, varios participantes expresaron su deseo de recibir apoyo de las actividades de seguimiento del Centro, por ejemplo, promoviendo y organizando activamente actividades de redes de antiguos participantes con el fin de crear una sólida comunidad de expertos a través de las fronteras, los sectores y las organizaciones.

- 18. [Recomendación 6]** Si bien cinco de los nueve programas de formación del CIF-OIT ya colaboran en el tema del desarrollo de competencias, los dos programas de Normas Internacionales del Trabajo, Derechos en el Trabajo e Igualdad de Género (ILSGEN) y el Programa de Empresas, Microfinanzas y Desarrollo Local (EMDL) parecen tener margen para una colaboración más intensa con EPAP con miras a una mejor integración del desarrollo de competencias en sus actividades de formación.
- 19. [Recomendación 7]** En esta evaluación se examinaron más de cerca los empleos específicos del equipo de EPAP. Resultó que las responsabilidades funcionales del puesto y los títulos y descripciones contractuales de los puestos de trabajo de varios de los entrevistados difieren en buena medida. Si bien esto no parece repercutir negativamente en las actividades de formación propiamente dichas, se recomienda examinar las razones de las diferencias observadas y determinar posibles soluciones para introducir un organigrama para EPAP y revisar las descripciones de los puestos individuales. Si se compara el número total de actividades de formación con el número de profesionales y funcionarios, parece que, estructuralmente, no se puede introducir ninguna medida de eficiencia de tiempo y costos sin impedir el logro de la calidad y los resultados deseados. Sin embargo, el Centro podría estudiar la opción de determinar formas de aumentar el número de actividades de formación sobre el terreno con respecto a las actividades en el Campus, siempre y cuando el costo total se convierta en un problema.
- 20. [Recomendación 8]** En esta evaluación se recomienda la posible ampliación de las capacidades del Programa de formación tanto a nivel operativo como estratégico. La razón es que, a través de las entrevistas, se ha puesto de manifiesto que el desarrollo de las competencias es claramente un tema central para los mandantes de la OIT que tiene un carácter transversal. A su vez, EPAP podría colaborar aún más intensamente con otros programas para compartir sus propios conocimientos e integrar las esferas de especialización conexas en sus propias actividades de formación. En el plano estratégico, una mayor capacidad permitiría una colaboración más intensa con la Subdivisión de Competencias del Departamento de Políticas de la OIT en Ginebra. La idea es añadir una funcionalidad adicional al Programa de Competencias, es decir, crear un «grupo de reflexión sobre el desarrollo de los conocimientos técnicos». Con esta capacidad adicional, EPAP podría recopilar y analizar información basada en las necesidades y demandas de los participantes, patrocinadores y asociados, y estrechamente alineada con ellas, a fin de explorar futuras opciones para el desarrollo de la cartera de servicios y de modalidades de prestación nuevas o modificadas.
- 21. [Recomendación 9]** La muestra y el alcance de las actividades de formación evaluadas mediante esta evaluación comprenden 15 actividades de las 47 actividades de formación relacionadas directa o indirectamente con el tema del desarrollo de competencias durante el período comprendido entre febrero de 2018 y septiembre de 2019. El carácter cuantitativo del KPI por sí solo carecería de

información cualitativa. Para superar este desafío metodológico, en el diseño de la evaluación se invitó a los participantes a que incluyeran en sus respuestas descripciones concretas de la aplicación y el resultado de sus conocimientos. Otras entrevistas exhaustivas y un debate de grupo de discusión contribuyeron a comprender mejor los resultados cualitativos de las actividades de formación del Centro. En esta evaluación se recomienda aumentar el número de actividades de formación muestreadas a por lo menos 20 para aumentar la solidez de los resultados de la evaluación.

22. **[Recomendación 10]** Durante el período de referencia de esta evaluación, el Centro no prestó servicios de formación en línea ni servicios de desarrollo de la capacidad no relacionados con la formación directamente vinculados al grupo de desarrollo de competencias. Dado que esos servicios están adquiriendo rápidamente más importancia para el Centro, como se observó durante el período de esta evaluación, se recomienda que en futuras evaluaciones se incluyan actividades de aprendizaje a distancia y posiblemente servicios de desarrollo de la capacidad no relacionados con la formación en las actividades de la muestra, a fin de obtener una representación completa de la cartera de servicios.
23. **[Recomendación 11]** En lo que respecta al nivel 3 de la metodología de evaluación del Centro, se recomienda hacer de los grupos de participantes un instrumento estándar para evaluar los efectos de todas las actividades de formación. El enfoque más estructurado parece hacer que ese panel de participantes forme parte integrante de toda actividad de formación que haya de ser planificada, organizada y ejecutada por el respectivo equipo de actividades, posiblemente con el apoyo de un especialista en evaluación externa.
24. **[Recomendación 12]** Lo que sigue siendo muy difícil para muchos participantes en el sector del desarrollo de competencias es la promoción de leyes y reglamentos nacionales para el desarrollo de competencias (73 por ciento). En la presente evaluación se recomienda introducir «foros [temáticos] de solución de problemas» para los antiguos participantes sobre cuestiones específicas que ellos mismos pueden sugerir, sirviendo el Centro como centro técnico para que los participantes y organizaciones interesados se unan a él. De esta forma se podría reforzar y mejorar aún más el impacto de las actividades de formación.

III. Respuesta de la Dirección

25. El Centro acoge con satisfacción las conclusiones de la evaluación independiente. La evaluación ha confirmado que una gran mayoría de todos los participantes informaron de un aumento de los conocimientos como resultado directo de la formación y que pasaron a aplicar esos conocimientos en beneficio de su organización. El Centro reconoce que se pueden realizar esfuerzos adicionales para seguir perfeccionando los métodos de formación aplicados en la formación presencial y que en el futuro se debería hacer más hincapié en la evaluación de las actividades de aprendizaje a distancia y los servicios de asesoramiento no relacionados con la formación, ya que se prevé que la escala de esos servicios aumente como consecuencia del COVID-19. En los párrafos siguientes se expone la respuesta de la Dirección a las cuestiones planteadas y las recomendaciones formuladas por el evaluador Independiente.

-
- 26. En respuesta a la recomendación 1**, EPAP tratará de equilibrar más uniformemente las normas europeas y no europeas en materia de formación profesional y educación técnica en sus planes de estudio. Para lograr ese equilibrio, se hará más hincapié en la participación de órganos normativos no europeos como organizaciones asociadas en el diseño y la impartición de los cursos, y se recurrirá más sistemáticamente a participantes de fuera de Europa para presentar estudios de casos para el aprendizaje entre pares.
- 27. En respuesta a la recomendación 2**, el Centro estudiará la posibilidad de realizar pruebas de competencia lingüística en línea previas a la formación de los participantes, a fin de determinar si es necesario adoptar medidas adicionales para facilitar el aprendizaje, entre ellas ofrecer pistas de idiomas adicionales o utilizar la interpretación simultánea. A fin de controlar los costos de este servicio adicional, el Centro estudiará la utilización de la inteligencia artificial para ofrecer a los participantes servicios de traducción simultánea por máquina en el aula en línea.
- 28. En respuesta a la recomendación 3**, el Centro alentará a los participantes y patrocinadores institucionales en las actividades de formación presencial en el campus a que añadan al presupuesto para viajes intervenciones de aprendizaje por adelantado de un día de descanso. Otra opción es promover la enseñanza a distancia.
- 29. En respuesta a la recomendación 4**, el Centro seguirá promoviendo el concepto de aprendizaje mixto en el que se combinan las actividades de formación presencial y de enseñanza a distancia en recorridos de aprendizaje de varios pasos. Por ejemplo, los certificados de nivel diplomático introducidos en 2019 se basan en el concepto de aprendizaje mixto y vinculan la formación presencial y la enseñanza a distancia.
- 30. En respuesta a la recomendación 5**, el Centro combinará la formación presencial con la opción de la formación electrónica de seguimiento. La formación electrónica se ha ensayado con éxito en 2020 a raíz de la crisis a causa del COVID-19 y podría ofrecerse como un servicio de mejora a los participantes deseosos de recibir apoyo adicional. Además, el Centro intensificará sus esfuerzos por vincular a los antiguos participantes en las redes de ex alumnos.
- 31. En respuesta a la recomendación 6**, el Centro seguirá alentando las actividades conjuntas entre los programas técnicos enmarcados en el tema del desarrollo de competencias. Como se desprende de la evaluación, el desarrollo de competencias es un tema impulsado por la demanda que podría servir de imán para los fondos de cooperación para el desarrollo cuando se combina con otros temas del Programa de Trabajo Decente de la OIT, como la lucha contra el trabajo forzoso o la promoción de la igualdad entre los géneros y la diversidad.
- 32. En respuesta a la recomendación 7**, EPAP revisará la estructura de sus equipos a fin de perfeccionar la división interna del trabajo y determinar las esferas en que se puede aumentar la eficiencia. Los puntos de intervención para aumentar los productos y reducir los costos por participante podrían ser aumentar la proporción de actividades presenciales sobre el terreno y/o de aprendizaje a distancia en la combinación de servicios de EPAP, e impulsar la realización de actividades de mayor envergadura.

-
- 33. En respuesta a la recomendación 8**, el Centro, dentro de los límites establecidos por un presupuesto de crecimiento cero en lo que respecta a los gastos fijos de personal, tratará de ampliar la capacidad de ejecución de EPAP asignando recursos humanos adicionales al grupo de competencias.
- 34. En respuesta a la recomendación 9**, el número de actividades de formación que se muestrearán para la evaluación de 2021 se aumentará a por lo menos 20. El aumento del tamaño de la muestra tiene repercusiones en los costos que podrían requerir un aumento de la tasa estándar de evaluación que se cobra a los participantes.
- 35. En respuesta a la recomendación 10**, y consciente de los cambios en la cartera de servicios del Centro como resultado de la crisis a raíz del COVID-19, el Centro incluirá en el futuro evaluaciones de las actividades de aprendizaje a distancia y, cuando proceda, también servicios de desarrollo de la capacidad no relacionados con la formación.
- 36. En respuesta a la recomendación 11**, el Centro desplegará el concepto de grupos de participantes como instrumento de evaluación de seguimiento vinculado al nivel 3 del modelo Kirkpatrick. A partir de 2021, todos los programas técnicos deberán organizar un panel por año con antiguos participantes en un plazo de seis meses después del tratamiento. Los debates de los paneles serán coordinados por la Unidad de garantía de calidad de la Oficina del Director de Formación y las conclusiones se documentarán en un informe anual.
- 37. En respuesta a la recomendación 12**, el Centro reproducirá el exitoso ejemplo de la comunidad de práctica en línea sobre la cooperación para el desarrollo que el Centro alberga en nombre del Departamento de Alianzas y Apoyo a los Programas Exteriores (PARDEV) de la OIT y proporcionará a los antiguos participantes en actividades de desarrollo de competencias, a título experimental, acceso a un «foro temático de solución de problemas» en línea. El foro se pondrá en marcha antes de finales de 2020, probablemente como un servicio de seguimiento de las dos ediciones del curso en línea sobre la gestión de las instituciones de formación profesional.

Se invita al Consejo a tomar nota de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación independiente y de la respuesta de la Dirección.

Turín, agosto de 2020
