

## Prólogo

Esta publicación, la primera en la que el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (Cedefop) se dirige a los proveedores de Educación y Formación Profesional (FP), en lugar de a los legisladores, pretende ayudar a los centros de FP a iniciar o mejorar su acercamiento a la calidad. Esto les permitirá mejorar continuamente la educación que ofrecen, tanto en su propio beneficio como en provecho de los estudiantes y de la sociedad.

Este manual pretende guiar a los proveedores de FP a través de un «viaje a la calidad» basado en el ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*: planificar-realizar-revisar-actuar) o círculo de la calidad, que es el enfoque subyacente a todos los sistemas de gestión de la calidad (QMS: *Quality Management System*). Las directrices, los consejos y los ejemplos prácticos de este manual proceden de 20 proveedores de FP Inicial, Continua o sectorial: todos ellos han llevado a cabo una gestión exitosa de la calidad a lo largo de un largo periodo de tiempo. El anexo contiene 41 herramientas que el Cedefop ha seleccionado entre las que han ofrecido estos proveedores de FP, las cuales cubren todas las fases del ciclo de la calidad: planificación, puesta en marcha, valoración/evaluación y opiniones/procedimientos que hay que cambiar.

El Cedefop, centro europeo de referencia de la FP, ha demostrado que, si bien el aseguramiento de la calidad es importante para acreditar y certificar estudios y diplomas, no basta para garantizar que los centros estén esforzándose continuamente en la mejora de la calidad, a no ser que cuenten con una gestión interna de la calidad efectiva. Por esta razón, la presente publicación se centra en la gestión interna de la calidad y su importancia en los centros de FP.

El compromiso, tanto del personal de enseñanza como del de gestión, así como la interacción mutua, son elementos cruciales en cualquier enfoque de la calidad que pretenda el éxito. La gestión interna y efectiva de la calidad precisa tiempo y energía. Esto es algo que se debe tener en cuenta desde el principio, con el fin de garantizar todo aquello que sea necesario para que la cultura de la calidad prospere.

La búsqueda de la calidad es un proceso dinámico en el que intervienen esfuerzos y resultados, liderazgo y participación. Esta situación se puede superar de forma parcial a través de una gestión austera de la calidad en la que se dé prioridad a los métodos cualitativos frente a los cuantitativos y a los métodos de mejora frente a las sanciones. Se implica al personal de cerca y, sobre todo, es apropiada para los objetivos y la escala de la institución. Los sistemas muy ambiciosos presentan el problema de que necesitan demasiado esfuerzo para obtener muy pocos beneficios.

El ciclo PDCA es común a todos los enfoques de la gestión de la calidad y la autoevaluación es el segundo componente compartido. Como han demostrado los 20 casos estudiados, la autoevaluación forma parte de la cultura interna de la calidad. Faltan datos empíricos sobre el efecto financiero de la gestión de la calidad. En los análisis del Cedefop, los costes están relacionados con el personal, mientras que los

efectos positivos se miden en relación con la satisfacción del estudiante respecto a los servicios e instalaciones en el proceso de enseñanza/aprendizaje. Aunque es tangible, este último no se puede comparar directamente con los gastos. A pesar de ello, los proveedores de FP a los que se entrevistó, decían que la rentabilidad se podría suponer al promover una mayor visibilidad y atractivo para los futuros estudiantes. Otros efectos positivos incluyen el aumento de la transparencia interna, más formación del personal y una mejor adaptación de los programas de formación a los estudiantes y otros grupos interesados. Además, los proveedores de FP con una sólida gestión de la calidad interna, están más abiertos a la cooperación externa, al trabajo en red y a la participación en la cooperación europea.

La mayoría de los centros que se han analizado, reciben el apoyo de estructuras públicas que forman parte de los marcos nacionales de la calidad. Este apoyo comprende las directrices para la autoevaluación, un conjunto de indicadores, herramientas para procesar y recoger información, y una serie de oportunidades formativas para profesores e instructores.

El análisis del Cedefop revela que la visión de la calidad y el concepto de sistema de gestión interna de la calidad difieren de forma considerable entre los proveedores de FP que se han investigado. Cada centro trata de definir su propio enfoque basándose en el entorno local y regional, así como también en la estructura interna de la organización. Pero todos ellos tienen que responder a casi los mismos desafíos: el incremento de grupos de estudiantes heterogéneos, el hecho de convertirse en instituciones educativas para toda la vida, la redefinición de los planes de estudio basados en los resultados del aprendizaje, el fortalecimiento de los métodos de evaluación que se basan en competencias, el fomento del autoaprendizaje y la adopción de nuevas formas de enseñanza.

La movilidad de estudiantes y profesores va en aumento. La oferta de FP es cada vez más internacional y, al mismo tiempo, está sujeta a la competencia nacional e internacional. El presente manual está destinado a ayudar a los proveedores de FP a afrontar con éxito estos desafíos.

*Joachim James Calleja*

*Director*

## Agradecimientos

Esta publicación<sup>1</sup> es el resultado de los esfuerzos en equipo que reflejan el trabajo de Tina Bertzeletou —experta senior en el Cedefop y coordinadora de este proyecto— y el consorcio de investigación liderado por Wolfgang Schlegel —del Instituto para la Formación Profesional, el Mercado Laboral y la Política Social (INBAS: *Institute for Vocational Training, Labour Market and Social Policy*)— y Erwin Seyfried —profesor en la Escuela de Derecho y Ciencias Económicas de Berlín, responsable de la investigación—.

Expresamos un agradecimiento especial al equipo nacional y sectorial de expertos que llevó a cabo la investigación de campo: Agnès Ammeux elaboró un estudio del caso francés y, con la ayuda de Sofía Reis, informó sobre el estudio del caso portugués. Giorgio Alluli investigó los dos estudios del caso de Italia y los estudios sectoriales en la industria del automóvil y los servicios relacionados con la industria y el diseño. Marian Hulshof y Eef Schapman llevaron a cabo el estudio del caso en los Países Bajos. Maria Gutknecht-Gmeiner realizó el estudio del caso en Austria. Katalin Molnar-Stadler analizó el estudio del caso en Hungría. Erwin Seyfried y Anja Wachtel elaboraron un estudio francés, dos alemanes, los estudios de los casos de Estonia y Escocia, así como también los de la industria marítima y los servicios sociales. Birgit Rasehorn y Ulrike Wisser llevaron a cabo el estudio en Bélgica. Por último, Dana Stroie realizó los estudios de los casos de Rumania, Eslovenia y Finlandia. Los esfuerzos del equipo de investigación externa son muy valiosos, ya que han proporcionado gran parte de la información.

Erwin Seyfried redactó este informe, con la ayuda de Maria Gutknecht-Gmeiner, que proporcionó información para el capítulo 5, y Katalin Molnar-Stadler, que contribuyó con los capítulos 4 y 7. Además, Elena Eybe dio apoyo técnico confeccionando la mayoría de los diagramas, mientras que Angès Ammeux se hizo cargo de los aspectos administrativos a lo largo del proceso.

Damos las gracias a Alessia de Martino por su trabajo de secretaría, y a Evangelia Bara e Yvonne Noutsia, del Cedefop, por su apoyo.

Resulta casi imposible nuestro reconocimiento a todos los interlocutores externos mencionados previamente. Ellos, al compartir sus conocimientos, experiencias e ideas con el equipo de investigación durante sus visitas, han contribuido, con su apoyo y asesoramiento, a la realización de este manual.

---

<sup>1</sup> El INBAS GmbH llevó a cabo la investigación, bajo contrato de servicio del Cedefop AO/ECVL/TB/InternalQualityManagement/010/11

## **Resumen ejecutivo**

Este manual del Cedefop está destinado a aquellos centros de FP que deseen desarrollar y mejorar la calidad de sus servicios estableciendo un sistema de gestión interna de la calidad, y que estén interesados en crear una cultura de la calidad, para hacer frente a los desafíos actuales y futuros de una manera continuada.

## **Calidad, gestión de la calidad y cultura de la calidad en la Formación Profesional Continua**

Hay innumerables definiciones de la calidad. En este manual del Cedefop se ha seleccionado la que se basa en el enfoque de J. M. Juran: la calidad es un ajuste para alcanzar los objetivos optimizando los recursos. Mientras que el objetivo puede ser múltiple y depender de los contextos sociales, los valores éticos y los diferentes intereses y puntos de vista, para reforzar el uso óptimo de los recursos se dispone de varios métodos, instrumentos y una «caja de herramientas».

Si bien existen diferentes enfoques de la gestión de la calidad, hay un núcleo común que se refiere a la aplicación sistemática de la «caja de herramientas» que se acaba de mencionar, para coordinar las actividades, el control y la mejora del centro de FP en el camino hacia el ajuste para alcanzar los objetivos.

La definición de la cultura de la calidad en un centro de FP se basa en las declaraciones previas añadiendo el factor humano. La denominación representa las capacidades profesionales necesarias para utilizar la «caja de herramientas» que se comparten entre las personas comprometidas en la búsqueda de un sistema de valor específico que defina qué se ajusta al propósito de una organización en particular.

## **Estructura y objetivos de este manual**

El principal objetivo de este manual es presentar a los proveedores de FP interesados en la calidad, una serie de instrumentos, métodos y herramientas que pueden utilizar ellos mismos para desarrollar una cultura de la calidad en sus organizaciones. Los instrumentos, métodos y herramientas que se proponen, se derivan de un análisis detallado de la praxis de los proveedores de FP activos en la Formación Profesional Inicial (FPI) o en la Formación Profesional Continua (FPC), los cuales han implementado con éxito su propio enfoque de la calidad en los últimos años o han adaptado a sus necesidades los sistemas de la calidad existentes (estandarizados).

Teniendo en cuenta este objetivo, en el manual se evita hacer referencia a otras teorías sobre calidad, se hace un uso mínimo de tecnicismos y se sigue una estructura de fácil manejo, basada en el ciclo de la calidad. El manual abarca la gestión de la calidad en toda la organización, en los niveles de aprendizaje y en el departamento de la calidad. Se articula en ocho capítulos. Cada capítulo comienza con una introducción en la que se presenta brevemente el objetivo y evoluciona por etapas. Al final, se ofrece una serie de consejos y preguntas para reflexionar y adoptar nuevas medidas.

Completa esta publicación un anexo que contiene las herramientas que han utilizado los centros de FP, los cuales las han proporcionado generosamente para elaborar este manual.

## **Recursos empíricos**

Como se ha indicado más arriba, el presente manual se basa en una serie de fuentes empíricas: 16 estudios de casos de centros de FP que operan en los marcos nacionales de la calidad en 13 estados miembros de Europa: Bélgica, Alemania (dos casos), Estonia, Francia (dos casos), Italia (dos casos), Hungría, Países Bajos, Austria, Portugal, Rumania, Eslovenia, Finlandia y Reino Unido/Escocia. Estos se complementan con cuatro estudios de casos de organizaciones de FP que aplican marcos de la calidad sectoriales en la industria automovilística (República Checa), los servicios relacionados con la industria y el diseño (Italia), el sector social (Alemania), y la Administración, la navegación y la ingeniería marítimas (Lituania).

Los estudios de casos se realizaron mediante una profunda investigación bibliográfica en marcos nacionales y sectoriales relevantes en el ámbito de la calidad. Además, se llevaron a cabo visitas a centros y entrevistas a gerentes, responsables de la calidad, profesores e instructores, estudiantes y representantes de las partes interesadas externas, como ministerios, empresas y cámaras de comercio.

# Capítulo 1 – Contexto europeo para la calidad en la Formación Profesional Continua

Este capítulo se ocupa de las actividades y los esfuerzos llevados a cabo en la Unión Europea (UE) —incluyendo la cooperación entre los estados miembros y los interlocutores sociales—, para mejorar la calidad de los sistemas europeos de FP y para desarrollar un marco de referencia común europeo para el aseguramiento de la calidad en la FP.

## 1.1 La creciente demanda de personal debidamente cualificado

En todos los países europeos, la competencia global y los rápidos avances técnicos están conduciendo a una creciente demanda de personal debidamente cualificado. Las inversiones en educación son un medio importante en la UE para mantener este ritmo internacionalmente, además de que contribuyen a incrementar la cohesión social. Pero las inversiones, por sí solas, no son suficientes para que la FP sea atractiva, socialmente inclusiva y competitiva; la calidad de la FP también se ha de tener en cuenta.

Desde 2002, el «Proceso de Copenhague para fomentar la cooperación europea en la FP y la formación continua» ha fomentado un aprendizaje común, implicando a las partes interesadas importantes para mejorar el rendimiento, la calidad y el atractivo de la FP en Europa. Desde una dimensión política, el proceso trata de establecer objetivos comunes en Europa y apoyar las reformas en los sistemas nacionales de FP.

Fue un hecho destacado la definición de un marco europeo común para mejorar el aseguramiento de la calidad en la FP. La cooperación continua entre los estados miembros y los interlocutores sociales a nivel europeo, junto con el apoyo de la Comisión de la UE, dio lugar a la adopción de la recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo para establecer un marco de referencia europeo de garantía de la calidad en la Educación y Formación Profesionales (EQAVET: *European Quality Assurance Reference Framework in VET*), en junio de 2009 (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2009a).

El marco de EQAVET comprende un patrón de actuación para el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad, que se basa en el ciclo PDCA de planificación, ejecución, evaluación y revisión. Se apoya en una serie de criterios de la calidad y descriptores indicativos comunes (anexo I de la recomendación), y en un conjunto coherente de indicadores de la calidad (anexo II de la recomendación) que pueden utilizar proveedores y sistemas de FP.

Siguiendo el ciclo PDCA, el marco de EQAVET sugiere la aplicación de un marco de aseguramiento de la calidad circular que comprenda:

- a) La fijación de objetivos y la planificación estratégica.
- b) Las normas y reglamentos de aplicación, el seguimiento continuo y la medición de los resultados, de acuerdo con los objetivos definidos previamente.

- c) El análisis de factores que contribuyen a la calidad y la gestión del cambio, en función de los resultados obtenidos.
- d) Una nueva planificación estratégica y la fijación de objetivos adaptados a los nuevos desarrollos, iniciándose, de este modo, un nuevo ciclo de mejora continua.

El principio del ciclo de la calidad es fácil de entender, porque se aplica de forma instintiva en la vida diaria. Sin embargo, es el uso sistemático, regular y continuo del ciclo lo que marca la diferencia cuando se establece un marco de la calidad.

Figura 1. **Ciclo de Deming (PDCA)**



*Fuente: Cedefop.*

Siguiendo los mismos pasos y estructura que en el ciclo PDCA<sup>2</sup> —los fundamentos y las bases comunes de todos los modelos y sistemas de aseguramiento de la calidad, de forma implícita o explícita—, el marco de EQAVET trata de desarrollar un enfoque sistemático para el aseguramiento de la calidad y la mejora continua en los sistemas y la oferta en FP. La aplicación del ciclo PDCA en un contexto específico constituye el elemento básico de cualquier tipo de cultura de la calidad y gestión interna efectiva en los centros de FP, que es de lo que se ocupa este manual del Cedefop.

La recomendación de EQAVET también fomenta el establecimiento de una red de EQAVET<sup>3</sup>, que es una plataforma para una cooperación más profunda en la calidad de la FP mediante la unión de la UE, el Espacio Económico Europeo (EEE), la Asociación Europea de Libre Mercado (AFTA) y los países candidatos, los interlocutores sociales y

<sup>2</sup> También se denomina ciclo de Deming, por Williams Edward Deming, su inventor.

<sup>3</sup> Más información sobre la red de EQAVET en [www.eqavet.eu](http://www.eqavet.eu) (última consulta: 26/5/2014).

la Comisión Europea. El Cedefop desempeña un papel activo como consejero científico y participando en el comité directivo y en los grupos de trabajo. Entre los objetivos estratégicos de fomento de la excelencia, la calidad y la relevancia de la FP, el comunicado de Brujas de diciembre de 2010 invita a los diferentes países a establecer, a nivel nacional, para final del año 2015, un marco común de aseguramiento de la calidad para los proveedores de FP que sea compatible con el marco de EQAVET (Consejo de la Comisión Europea y la Unión Europea, 2010).

Para promover el marco de EQAVET a nivel nacional, se recomienda a los países que establezcan puntos nacionales de referencia para el aseguramiento de la calidad (NRP: *National Reference Point*). En 2013, los 28 países informados han puesto en marcha un NRP<sup>4</sup>. Entre todos, forman una red y ayudan a los países a desarrollar e implementar sus enfoques nacionales de aseguramiento de la calidad, para difundir información sobre los desarrollos relacionados con la calidad de la FP de la UE y para aumentar la conciencia nacional de aseguramiento de la calidad en la FP<sup>5</sup>.

La recomendación de EQAVET invita a los estados miembros a revisar el proceso de implementación de EQAVET cada cuatro años y a informar de los resultados a la Comisión de la UE. El primer informe de esta comisión al Parlamento Europeo y al Consejo sobre la experiencia adquirida y las repercusiones futuras, se presentó a finales del año 2013.

#### Cuadro 1. Componentes de la recomendación de EQAVET para FP

<p>Un patrón de actuación que comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) El ciclo de la calidad de EQAVET para el aseguramiento y la mejora de calidad en FP.</li><li>b) Los criterios de la calidad y los descriptores indicativos.</li><li>c) Un conjunto de indicadores de la calidad coherentes.</li></ul> <p>Una red europea: UE, Espacio Económico Europeo (EEE), Asociación Europea de Libre Comercio (AELC), junto con los países candidatos y los interlocutores sociales.</p> <p>Los NRP en los estados miembros europeos.</p>
---

El marco de EQAVET forma parte de una serie de herramientas europeas y principios para realizar calificaciones más transparentes, y facilitar la movilidad de estudiantes y profesores. Estas herramientas incluyen el marco europeo de cualificaciones (EQF: *European Qualifications Framework*) para el aprendizaje permanente (Parlamento Europeo y Consejo de la UE, 2008), el sistema europeo de créditos para la FP (ECVET: *European Credit System for VET*) (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea,

<sup>4</sup> Encuesta de la secretaría de EQAVET de 2013 y sitio web de la red EQAVET: [www.eqavet.eu](http://www.eqavet.eu) (última consulta: 26/05/2014).

<sup>5</sup> La lista actualizada de los NRP aparece en el sitio web de EQAVET citado.



2009a), los principios europeos comunes para la identificación y validación del aprendizaje no formal e informal, como se expresa en la recomendación del Consejo sobre su validación (Consejo de la UE, 2012) y Europass (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2004).

Entre las diversas publicaciones del Cedefop que están relacionadas con el aseguramiento de la calidad, las tres siguientes son de particular interés para los proveedores de FP que buscan cooperación internacional:

- a) Cedefop, 2008.
- b) Cedefop, 2011a.
- c) Cedefop, 2011b.

## Cuadro 2. **Herramientas de aseguramiento de la calidad proporcionadas por la red de EQAVET (\*)**

<p><b>Componentes</b></p> <p>[...] una serie de temas y actividades que los NRP pueden utilizar para ayudar a los proveedores de FP en el desarrollo de sus sistemas internos de aseguramiento de la calidad, en línea con la recomendación EQAVET.</p> <p><b>Contrastar descripciones</b></p> <p>[...] ayuda a los proveedores de FP a reflexionar sobre su aseguramiento de la calidad, en comparación con los descriptores indicativos EQAVET, y a descubrir tanto los puntos fuertes como las áreas que necesitan mayor desarrollo.</p> <p><b>«Caja de herramientas» de indicadores. Catálogo de indicadores</b></p> <p>[...] apoyan la puesta en marcha del conjunto de 10 indicadores EQAVET, para responder a las posibles preguntas y hacer frente a las dificultades que pueden surgir cuando se utilizan los indicadores.</p> <p><b>Guía para los puntos de referencia de la calidad nacionales, para apoyar la propia monitorización de FP mediante el uso de los indicadores EQAVET</b></p> <p>[...] una guía práctica sobre cómo planificar, organizar y llevar a cabo el proceso de automonitorización de los proveedores de FP, prestando atención a los resultados medidos (salidas y resultados) mediante los indicadores.</p> <p><b>Glosario</b></p> <p>[...] para aclarar los conceptos y términos clave utilizados en la recomendación de EQAVET.</p> <p>(*) <a href="http://www.eqavet.eu/index2.html">http://www.eqavet.eu/index2.html</a> (última consulta: 26/5/2014).</p>
--

## Cuadro 3. **Preguntas para reflexionar y opciones de acción futura**

- a) ¿Ha estado alguna vez en contacto con su NRP?
- b) ¿Ha visitado alguna vez la página web de EQAVET?
- c) ¿Está informado sobre las medidas europeas de Formación Profesional?

## Capítulo 2 – Gestión de la calidad y cultura de la calidad

Este capítulo se ocupa de los conceptos en los que se basa el presente manual: gestión de la calidad y cultura de la calidad. Se trata tanto la relación como las diferencias existentes entre estas dos nociones. Asimismo, se ofrece una primera idea de lo que significa implantar un sistema de gestión de la calidad o QMS y una cultura de la calidad en las organizaciones.

Si bien en el primer capítulo se ha explicado la adopción del marco EQAVET para la FP, es un hecho que la mayoría de los países europeos ya han establecido marcos de la calidad que proporcionan a sus proveedores de FP la libertad de decidir por sí mismos los enfoques internos, los instrumentos y las herramientas que van a aplicar (ver anexo, sección 1.39). Aunque esta flexibilidad está en consonancia con la estructura de EQAVET, hay algunos requisitos básicos y tareas que todos los sistemas de gestión interna de la calidad deben seguir. Se explican en la sección 2.1.

### 2.1 Dimensiones de la gestión interna de la calidad

Incluso los pequeños centros de FP presentan una compleja estructura organizativa y de la calidad que generalmente se manifiesta en todas las secciones de la institución, aunque algunas tienen más importancia para la calidad que otras. Por tanto, la primera tarea consiste en distinguir los asuntos más y menos importantes, para, de este modo, concentrarse en las áreas más relevantes en las que hay que actuar.

**Cuadro 4. Tareas fundamentales respecto a la calidad en un centro de FP (ver anexo, secciones 1.1, 1.2, 1.30, 1.40 y 1.41)**

(a) Gestionar la institución:
(i) Implicar a todas las partes interesadas relevantes.
(ii) Mejorar la calidad del aprendizaje y de la enseñanza.
(iii) Ajustar los procesos de prestación primaria de servicios.
(b) Desarrollar la institución:
(i) Acordar una declaración de visión y misión.
(ii) Acordar la calidad de los objetivos y propósitos.
(c) Guiar al personal de la institución:
(i) Desarrollar las capacidades de los docentes, los instructores y otros empleados.
(d) Contemplar una gestión óptima de los recursos.
(e) Desarrollar la cooperación y redes con partes interesadas externas.
(f) Crear y desarrollar servicios de suministros para la formación.
(g) Observar, evaluar y analizar los procesos, los resultados, los efectos y los impactos de las decisiones que se hayan tomado.
(h) Esforzarse por una mejora continua de la calidad.

En el cuadro 4 aparece una lista de las áreas de la calidad que incluyen los objetivos y las tareas principales en la gestión de la calidad de un centro de FP.

El proceso de enseñanza/aprendizaje es esencial en la calidad, de tal manera que la gestión interna de esta en cualquier centro de FP tiene que centrar sus actividades en este proceso. La figura 2 destaca los principales aspectos de la calidad en el proceso de enseñanza/aprendizaje.

Figura 2. **Áreas principales de la calidad en un centro de FP**



Fuente: Cedefop.

La figura 2 remite a la ejecución y el desarrollo continuo de los programas de FP y sus principales componentes: el contenido del currículum, los métodos pedagógicos que se aplican y los procedimientos para evaluar el rendimiento del estudiante.

La parte principal del proceso enseñanza/aprendizaje está precedido por una selección y orientación profesional de los estudiantes. Tales actividades se conciben como apoyo para ubicar a los estudiantes en el empleo o para que pasen a instituciones de educación superior, así como diferentes servicios de seguimiento. De forma paralela al proceso de enseñanza/aprendizaje, muchos centros de FP ofrecen asesoramiento para proporcionar un apoyo extra, especialmente a inmigrantes y estudiantes con desventajas sociales.

Los procesos de gestión en la organización se orientan a asegurar un ambiente apropiado y unas condiciones óptimas para el proceso de enseñanza/aprendizaje. Entre las diferentes tareas de gestión, las más importantes para la calidad son: la promoción y posterior formación continua de los instructores y docentes, unos servicios y equipamientos adecuados, y, por último —pero no por ello menos importante—, una gestión eficiente de los recursos financieros.

La gestión de la calidad abarca tanto el proceso de enseñanza/aprendizaje como la gestión organizativa de los centros de FP. Por eso, una función o incluso un

departamento específico debe responder de la implantación y promoción de las actividades relacionadas con la mejora de la calidad en estas áreas. Además, la gestión de la calidad incluye la supervisión de estas actividades, es decir, la valoración y evaluación de los logros en la calidad, en los cuales se basan las propuestas de mejora de la calidad en los centros de FP.

Un sistema de gestión interna de la calidad plenamente operativo abarca diversas tareas básicas; asimismo, utiliza una variada gama de herramientas para evaluar y analizar, para ilustrar y comunicar los planes y resultados conseguidos; igualmente, emplea ciertos instrumentos para fomentar una cultura de la calidad en los centros de FP, así como el trabajo en colaboración con partes interesadas externas.

## **2.2 Actividades básicas de un QMS en un centro de FP**

Las tareas de un sistema de aseguramiento de la calidad se pueden describir de la siguiente manera:

(a) Descripción de procesos: este es uno de los requisitos más importantes para cualquier reconocimiento externo de la calidad en un centro de FP. El sistema de aseguramiento de la calidad interno establece y describe los procesos operativos y sus objetivos de la calidad, junto con las responsabilidades individuales para la gestión y el control de cada operación, aportando una imagen global de la organización.

(b) (Auto)evaluación: el sistema de aseguramiento de la calidad interno desarrolla y/o proporciona las herramientas e instrumentos necesarios para recoger información y evaluar los resultados del personal, de los estudiantes y de las partes interesadas externas. Como tarea transversal, este sistema se basa en principios consistentes para recoger y evaluar la información de las diferentes unidades y departamentos que conforman la organización de la FP.

(c) Supervisión y gestión del cambio: el sistema pone en práctica los procesos de aseguramiento de la calidad que se han acordado institucionalmente; lo hace mediante una supervisión continua, valoraciones periódicas, la evaluación y propuestas de adaptación, mejora y cambio.

(d) Documentación: este es otro requisito básico para cualquier reconocimiento externo de la institución. El sistema de aseguramiento de la calidad interna tiene que garantizar la documentación y el almacenamiento de todos los documentos de guía de operaciones de los centros de FP, tanto si se trata de operaciones internas como si estas se dirigen a las partes interesadas externas.

Un sistema de documentación completamente desarrollado en un centro de FP debe archivar con total protección, al menos, los siguientes registros:

- (i) La declaración de misión y política de la calidad del centro de FP.
- (ii) Las descripciones de los principales procesos y definiciones relacionadas con las responsabilidades de los empleados.

(iii) Las herramientas e instrumentos utilizados para la valoración y la evaluación.

(iv) Los registros de las evaluaciones y las valoraciones realizadas.

(v) Los registros de las sugerencias, quejas y ulteriores investigaciones que se hayan hecho.

(vi) Las actas y los resultados de los debates para mejorar la calidad de los procesos de organización y ejecución de los programas y servicios.

(e) Comunicación: como función transversal, un sistema de aseguramiento de la calidad en un centro de FP debe asegurar la comunicación interna con el personal, los docentes/instructores y los estudiantes, así como también la comunicación con las partes interesadas externas relevantes (escuelas, empleadores y agencias de empleo).

Figura 3. **Tareas básicas de un sistema de aseguramiento de la calidad interna**



*Fuente: Cedefop.*

## 2.3 Cultura de la calidad

Este manual para centros de FP se centra en desarrollar la gestión de la calidad y la cultura de la calidad. Se trata de dos conceptos y dos enfoques de la calidad diferentes que, en la práctica, se deben complementar.

La gestión de la calidad tiene como objetivo introducir y proporcionar revisiones continuas de los objetivos de la calidad que se han previsto, y de las actividades coordinadas, para dirigir y controlar los centros FP en lo relativo a la calidad. Con este fin, se ha de recurrir a: instrumentos válidos y fiables en la recogida de datos; supervisores de la gestión de la calidad; evaluación de las entradas, salidas y resultados, así como de su impacto en la calidad de los servicios en el seno de la organización. Por tanto, la gestión de la calidad es un concepto «arduo» que se basa en hechos, cifras y medidas dentro de la organización.

La cultura de la calidad es un concepto «ligero», que depende de las actitudes predominantes y del comportamiento de los individuos del centro de FP. Se construye sobre la gestión de la calidad y se entiende como la interacción entre un sistema de gestión profesional que funciona bien, y un personal comprometido y guiado por su profesionalidad, que muestra un comportamiento orientado a la calidad. Por tanto, los elementos principales de la cultura de la calidad son las funciones de los individuos y el compromiso de los centros de FP con la calidad.

#### **Cuadro 5. Preguntas para reflexionar y opciones de acción futura**

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>a) ¿Cuáles de las tareas de gestión interna de la calidad antes mencionadas se desarrollan en su organización?</li><li>b) ¿Dónde se pueden introducir nuevas acciones?</li><li>c) ¿Qué beneficios de gestión interna de la calidad se pueden apreciar en su organización?</li><li>d) ¿Cómo se relacionan entre sí la gestión interna de la calidad y la cultura de la calidad en su organización?</li></ul> |
|---|

## Capítulo 3 – Hacia la calidad: aplicación del ciclo de la calidad

En el capítulo 1 se ha presentado una primera idea sobre el ciclo PDCA. En este, se explica paso a paso el modo de aplicar el ciclo de la calidad a una organización: cómo planificar las actividades, cómo monitorizar lo que se está haciendo y cómo evaluar los logros que se alcanzan. Además, analiza los diversos factores que afectan a la calidad en la FP, así como la organización de los cambios para conseguir mejoras.

### 3.1 Planificación de las actividades para una mejor calidad

Resulta inconcebible construir una casa sin hacer una planificación previa; esto mismo sucede con la calidad en un centro de FP. Los individuos hacen planes antes de actuar y en los centros de FP esto también es un proceso diario. Se necesita una planificación de las asignaturas, de la distribución de los profesores y del uso del material docente, así como de la valoración de los alumnos y las ceremonias de titulación.

Sin embargo, la organización de la calidad implica una planificación estratégica que no se limita a encontrar soluciones a corto plazo ni a corregir los errores que se han cometido. La planificación estratégica consiste en mejorar la organización en su totalidad y, en particular, el proceso de enseñanza/aprendizaje. Por último, esta planificación busca el desarrollo de una estrategia para la gestión de la calidad.

Una estrategia debe dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- a) ¿Qué hay que conseguir?
- b) ¿Cómo se puede lograr? ¿Quién lo ha de hacer? ¿Cuándo?
- c) ¿Qué recursos se necesitan?

Por lo tanto, un centro de FP tiene que definir sus objetivos, sus actividades y sus recursos estratégicos. En consecuencia, la planificación estratégica se puede entender como el desarrollo de un plan coherente para conseguir los objetivos que ha establecido la institución, con unos recursos adecuadamente definidos y una alineación estratégica de actividades orientadas hacia esos objetivos.

#### Cuadro 6. Propuestas recomendadas en EQAVET

De acuerdo con el criterio de la calidad que aparece en el anexo I de la recomendación EQAVET, la planificación debe reflejar una «visión estratégica» e «incluye explícitamente los objetivos/propósitos, las acciones y los indicadores». Los descriptores sugieren:

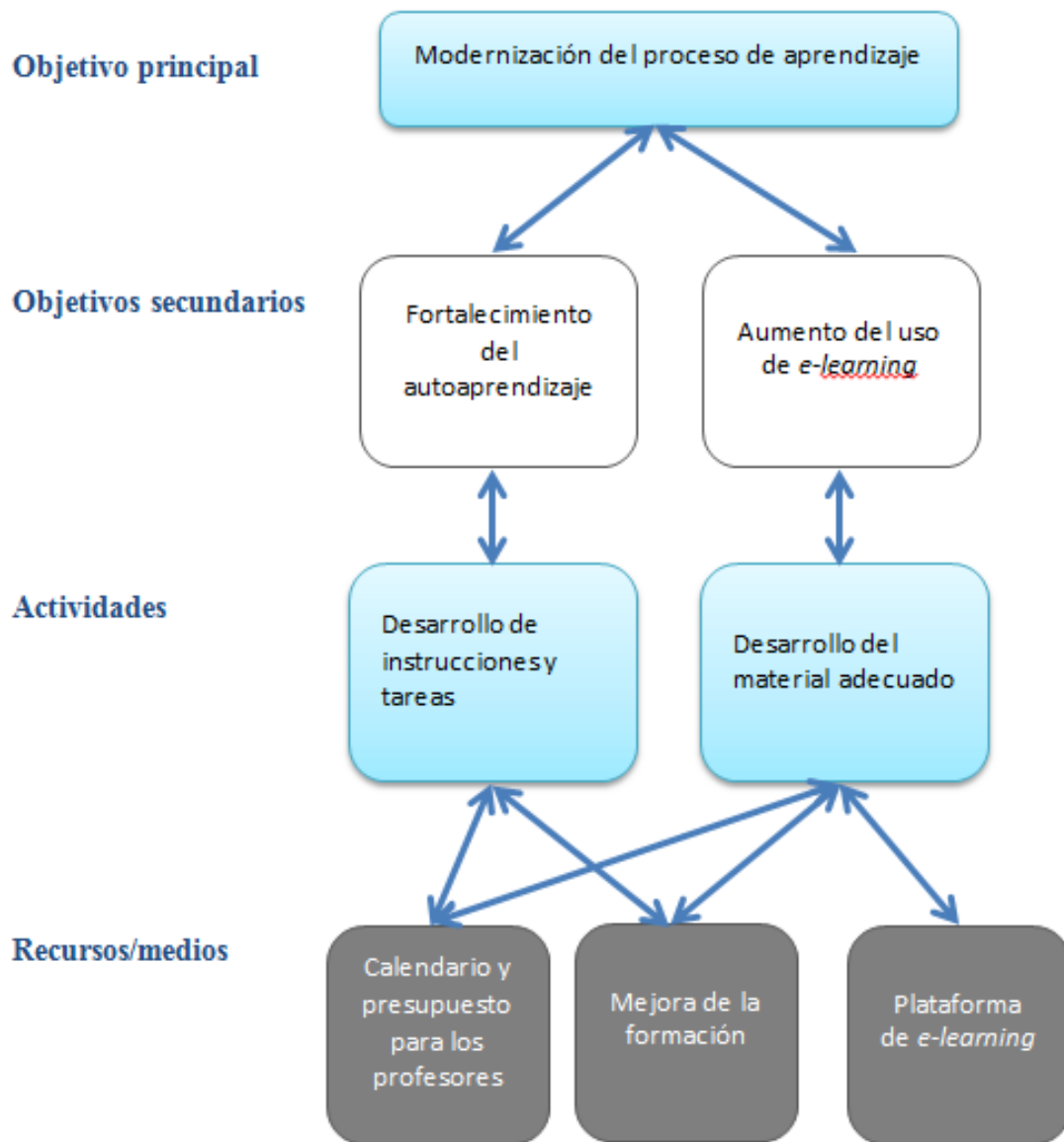
- a) El establecimiento y la monitorización de las metas y los propósitos/objetivos explícitos.
- b) La asignación de las responsabilidades de la gestión y el desarrollo de la calidad.
- c) La implantación de un aseguramiento de la calidad explícito y transparente por parte de los proveedores de FP.



Ya que los centros de FP son organizaciones complejas, difícilmente tienen un objetivo único. Por esta razón, en la planificación estratégica se establece una jerarquía de objetivos (ver anexo, secciones 1.1, 1.2 y 1.29). En la parte superior se encuentra un principio comúnmente compartido y general, una visión de la futura función de la organización, que se mantiene de forma vaga deliberadamente; el capítulo 6 aborda la importancia de esta visión, y cómo construirla y darle forma. En el escenario actual, al tratar el tema de la planificación estratégica, es importante observar de cerca las cuestiones operativas, porque hay diversos pasos adicionales que se deben planear para garantizar el logro de los objetivos estratégicos.

La planificación estratégica en el proceso de enseñanza/aprendizaje se podría parecer al ejemplo que se muestra en la figura 4: el principal objetivo es modernizar el proceso de aprendizaje, mientras que los objetivos secundarios se orientan a fortalecer el autoaprendizaje y el uso de los recursos de acceso libre o aprendizaje virtual. Los profesores e instructores deben desarrollar y proporcionar tareas e instrucciones para el autoaprendizaje, y el material adecuado para el aprendizaje virtual a través de las actividades correspondientes.

**Figura 4. Ejemplo de planificación estratégica**



Fuente: Cedefop.

Respecto a los recursos de acceso libre o aprendizaje virtual, se necesita una plataforma de aprendizaje y un equipo complementario. Además, los docentes deben tener el derecho de dedicar un cierto porcentaje de su tiempo de trabajo a prepararse y asistir a cursos de perfeccionamiento, que se ofrecerán en el centro, para poder llevar a cabo sus nuevas tareas adecuadamente. Se conseguiría el tiempo necesario para esta formación dejando a un lado ocupaciones tales como sustituciones de otros profesores o labores administrativas.

Para determinar, en una fase tardía, si se han alcanzado los objetivos estratégicos, se ha de ser realista y específico. Establecer metas ayuda a ser realista. Por ejemplo, una meta sería definir un número determinado de cursos de FP por departamento y

concretar, para cada uno de ellos, un porcentaje de autoaprendizaje y, donde sea apropiado, el uso de recursos de acceso libre o aprendizaje virtual.

En fases posteriores de la planificación estratégica, cada departamento debe designar a los profesores, de forma individual, para asumir tareas; de este modo, se definen claramente las responsabilidades de cada cual. Asimismo, hay que fijar los objetivos principales y las fechas límite: ¿en qué se puede progresar en un mes, a partir de este momento? ¿Y en tres meses? ¿Y a partir de la mitad del curso académico? No obstante, es importante destacar que los objetivos principales y los plazos deben ser diferentes para cada departamento o programa de FP.

El departamento de gestión de la calidad debería ser responsable de llevar a cabo los pasos siguientes en la planificación estratégica. En primer lugar, hay que definir los indicadores adecuados para monitorizar el proceso y los resultados. En el ejemplo citado antes, el número de profesores que han completado una formación complementaria puede servir como indicador de monitorización del proceso, mientras que la cantidad de tareas de autoaprendizaje desarrolladas serviría como indicador de resultados. Además, el departamento de la calidad debe determinar cómo se va a organizar la monitorización del proceso y la evaluación de los resultados. También tiene que establecer las herramientas de medida que se pueden usar para evaluar si las tareas y las instrucciones en el desarrollo del autoaprendizaje son adecuadas y si los estudiantes las valoran de un modo positivo.

#### **Cuadro 7. Indicadores**

Los indicadores permiten saber si los objetivos de la calidad que se han acordado se han logrado y en qué medida lo han hecho. Los indicadores deben ser mensurables y tangibles; además, han de ir acompañados de objetivos concretos que reflejen el nivel de consecución que se ha previsto.
---

La participación activa de las partes interesadas en la planificación y el desarrollo de la calidad en su institución, debería ser de importancia vital, si bien la intensidad de esa participación ha de diferir, según las áreas, de acuerdo con los intereses y las responsabilidades individuales (ver cuadro 4 y anexo, sección 1.37). Es obvio que los profesores e instructores son fundamentales en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, pero la alta dirección y los estudiantes también deben intervenir, dado que son quienes quedan directamente afectados por los objetivos que se hayan planificado. Las partes interesadas externas deberían contribuir en la planificación de la enseñanza y el aprendizaje asesorando con su experiencia, mientras que la gestión de la calidad tendría que cumplir una función de apoyo, definiendo las herramientas y los indicadores adecuados para monitorizar y evaluar los objetivos de la calidad que se hayan previsto. La gestión de la calidad también desempeña una función de apoyo en el desarrollo de la fase de procesos organizativos, al tiempo que es básica en la

construcción de un sistema de gestión de la calidad efectivo en la institución. El equipo de alta dirección debe contribuir en todas las áreas mediante una actitud proactiva, si bien es responsable de la gestión general de la calidad organizativa.

Tabla 1. **Grado de implicación de las partes interesadas en las diferentes áreas de desarrollo de la calidad**

Accionistas	Gestión de la institución	Enseñanza y aprendizaje	Gestión de la calidad
Administración ejecutiva	■	●	●
Accionistas externos	◆	◆	◆
Profesores e instructores	●	■	◆
Estudiantes	◆	●	◆
Gestor de la calidad	◆	◆	■

Nota: ■ actor más importante ● actor principal ◆ papel de asesoramiento o apoyo

Fuente: Cedefop.

En la figura 5 se muestra una visión general de los pasos de que consta el proceso de planificación estratégica y el modo en que estos se relacionan unos con otros. La fase completa de planificación necesita ir acompañada de una comunicación y una coordinación continuas entre las partes interesadas, que el departamento de la calidad debe organizar bajo la responsabilidad de la alta dirección. Más adelante, en próximos capítulos, se explicará el modo de organizar la participación de las partes interesadas en términos operativos.

Figura 5. **Procesos principales en el proceso de planificación estratégica**



*Fuente: Cedefop.*

La planificación estratégica de la calidad se realiza a largo plazo —por lo general, para varios años—, pero se revisa y adapta anualmente, para observar el progreso, sobre todo, en combinación con la preparación del programa del curso anual. El cumplimiento de los hitos de la calidad, sin embargo, se puede monitorizar con mayor frecuencia, de forma paralela a la implementación de las actividades orientadas a la calidad. La sección 3.2 se ocupa de la monitorización de sus actividades en tiempo real.

**Cuadro 8. Preguntas para reflexionar y opciones de acción futura**

- (a) ¿Qué considera como objetivo estratégico principal en su institución?
- (i) El desarrollo organizativo.
  - (ii) La enseñanza y el aprendizaje.
  - (iii) La gestión de la calidad.
- (b) ¿Sus objetivos básicos se descomponen en una jerarquía de objetivos secundarios?
- (c) ¿Qué pasos suele dar para lograr sus objetivos?
- (d) ¿De qué modo trata de ser realista a la hora de establecer los objetivos de la calidad?
- (e) ¿Ha empleado los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la calidad?
- (f) ¿Hace que las partes interesadas se impliquen de una forma adecuada?
- (g) ¿El departamento de gestión de la calidad es consciente de sus tareas en el proceso de la planificación estratégica?

## 3.2 Actuar y monitorizar lo que se hace

En esta sección, se habla sobre qué se debe considerar a la hora de implementar los objetivos de la calidad y se explican algunos instrumentos que se usan para la monitorización de la calidad en el proceso de enseñanza/aprendizaje en los centros de FP. Además, se comenta el modo en que se pueden utilizar los resultados para alcanzar una mejora inmediata.

### 3.2.1 Administración y gestión de la calidad en un centro de FP

Para asegurar una buena implementación interna de las actividades planificadas, con el fin de alcanzar los objetivos de la calidad, es crucial una relación interna efectiva entre la alta dirección, los jefes de departamento, el gestor de la calidad y el personal.

Por un lado, debe existir un cierto grado de libertad y flexibilidad en la implementación de las actividades de la calidad en los diversos departamentos, en particular, en la parte inferior de la jerarquía organizativa. Los objetivos de la calidad se conseguirán con más facilidad en tanto en cuanto el personal de todos los niveles de la jerarquía haga suyo el proceso, cree sus propios objetivos y actúe con iniciativa para alcanzarlos (ver anexo, secciones 1.31 y 1.32). Por otro lado, la alta dirección tiene la responsabilidad de asegurar un desarrollo adecuado de la calidad organizativa y, por tanto, de establecer unas reglas claras y unas normas de transparencia en las decisiones, en el caso de que se produzca una desviación de los objetivos de la calidad y las correspondientes actividades. En el capítulo 4 de este manual se profundiza sobre el mantenimiento del equilibrio entre la participación activa del personal y la dirección;

además, se explica el establecimiento de un flujo de información y un sistema de comunicación eficaces en un centro de FP.

La motivación y las capacidades del personal —en particular, de los docentes e instructores— son factores decisivos para el éxito en las actividades de mejora de la calidad. Por lo tanto, el centro de FP necesita una estrategia para el desarrollo profesional de sus empleados que esté en consonancia con los objetivos de la calidad de la institución. Hay que seguir unos criterios adecuados al contratar a nuevos docentes; asimismo, es preciso definir un plan de formación adicional que refleje las necesidades de desarrollo de la institución y que tenga en cuenta las potencialidades de los individuos. Para desarrollar las capacidades del personal, el centro de FP debe implantar programas de preparación complementaria y adoptar medidas que reconozcan los esfuerzos de los individuos.

#### **Cuadro 9. Propuestas recomendadas en EQAVET**

En el anexo I de las recomendaciones de EQAVET, los criterios de la calidad proponen que en la etapa de «hacer» del ciclo PDCA «se preparen los planes de implementación consultando a las partes interesadas» y los descriptores de calidad sugieren lo siguiente:

- a) Los recursos se asignan adecuadamente para lograr los objetivos que se hayan acordado en los planes de implementación.
- b) Para el desarrollo de competencias del personal, se especifican las necesidades de los docentes e instructores, y el personal debe comprometerse a una formación regular, cooperando con las partes interesadas externas.

La evaluación de los empleados es una herramienta esencial para determinar las necesidades de desarrollo del centro y de los individuos. Muchos centros de FP orientados a la calidad se sirven de esta herramienta de una manera continua y sistemática, pues permite la retroalimentación mutua entre el personal y la alta dirección. Si se aplican anualmente, las evaluaciones del personal se pueden llevar a cabo de acuerdo con las siguientes líneas:

- a) Comentarios de los miembros del personal, entrevistados por sus gerentes.
- b) Comentarios de los gerentes respecto a los empleados.
- c) Debate de ideas para mejorar la calidad en el centro.
- d) Debate sobre las necesidades y las demandas de formación adicional del personal.
- e) Registro de los objetivos, las actividades y las fechas límite, acordados mutuamente.

#### **Cuadro 10. Herramienta: evaluación del personal**

En el anexo, sección 1.6, se puede encontrar un formulario con sugerencias sobre el desarrollo y el registro de la evaluación del personal.

### **3.2.2 Monitorización de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje**

Resulta apropiado monitorizar las actividades que se llevan a cabo para mejorar la calidad en los procesos organizativos, en el proceso de enseñanza/aprendizaje y en el sistema de la calidad. Esta sección se centra exclusivamente en el proceso de enseñanza/aprendizaje, para ilustrar la importancia de su monitorización.

A diferencia de la valoración y la evaluación, que ocupan la tercera fase del ciclo PDCA, la monitorización forma parte del segundo paso y se entiende como la observación directa y sistemática del proceso con los instrumentos que se hayan designado, para obtener conclusiones dirigidas a una mejora inmediata. De este modo, la función principal de la monitorización es proporcionar evidencias del curso de un proceso, para una intervención inmediata si ese proceso se aleja de la intención inicial.

La reducción de las cifras de casos de abandono escolar, el aumento del índice de titulados y la monitorización en los centros europeos de FP, son factores que pueden ayudar a alcanzar los objetivos acordados mediante la recogida de información relevante en tiempo real. Las faltas a clase injustificadas se pueden considerar como una señal temprana de un inminente abandono escolar y, por tanto, se debería monitorizar de una forma precisa en todos los departamentos. En aquellos casos en los que el número de faltas exceda un cierto nivel, el centro debe adoptar una estrategia de asesoramiento para esos estudiantes concretos.

Otro ejemplo es el número de clases canceladas: se deberían proporcionar recursos adicionales para estas clases, con el fin de atender mejor las necesidades de los alumnos.

La calidad de las clases y los seminarios está en manos, principalmente, de docentes e instructores. Si tienen a su disposición herramientas de monitorización adecuadas, podrán controlar ellos mismos la calidad de sus lecciones y, en consecuencia, mejorarlas.

De hecho, los proveedores de FP orientados a la calidad han desarrollado herramientas que ayudan a los profesores a reflexionar sistemáticamente sobre la calidad de sus clases; estas herramientas incluyen diferentes estilos de aprendizaje de los alumnos, sus metodologías preferidas, el fomento del autoaprendizaje y la calidad del material utilizado.

Esta monitorización autodirigida se puede complementar si se incluyen las perspectivas de los alumnos, recogidas mediante cuestionarios, para obtener de un modo inmediato sus opiniones sobre las clases. Estas opiniones se dirigen de forma confidencial y directa al profesor y están destinadas, exclusivamente, a su uso individual. Este cuestionario de los estudiantes aborda cuestiones similares a las del



formulario de autorreflexión del profesor. De este modo, el docente puede sacar conclusiones, al comparar su propia percepción con las valoraciones de los alumnos.

Además, algunos proveedores de FP distribuyen cuestionarios a los estudiantes para fomentar la autorreflexión y la autovaloración de su comportamiento en el aprendizaje, lo cual constituye otra herramienta para la monitorización del proceso de enseñanza/aprendizaje. No obstante, en este caso, los estudiantes deben obtener por sí mismos las conclusiones adecuadas para posibilitar el cambio.

Otro enfoque para monitorizar el proceso de enseñanza/aprendizaje en las clases, consiste en construir tandems de profesores que asistan a sus clases respectivas y, de este modo, evaluarse el uno al otro (ver anexo, sección 1.27). La experiencia muestra que, al principio, los docentes dudan en participar en estas actividades, pero los acuerdos en los criterios de la calidad y las herramientas de valoración, ayudan a crear confianza y preparan el terreno para la cooperación.

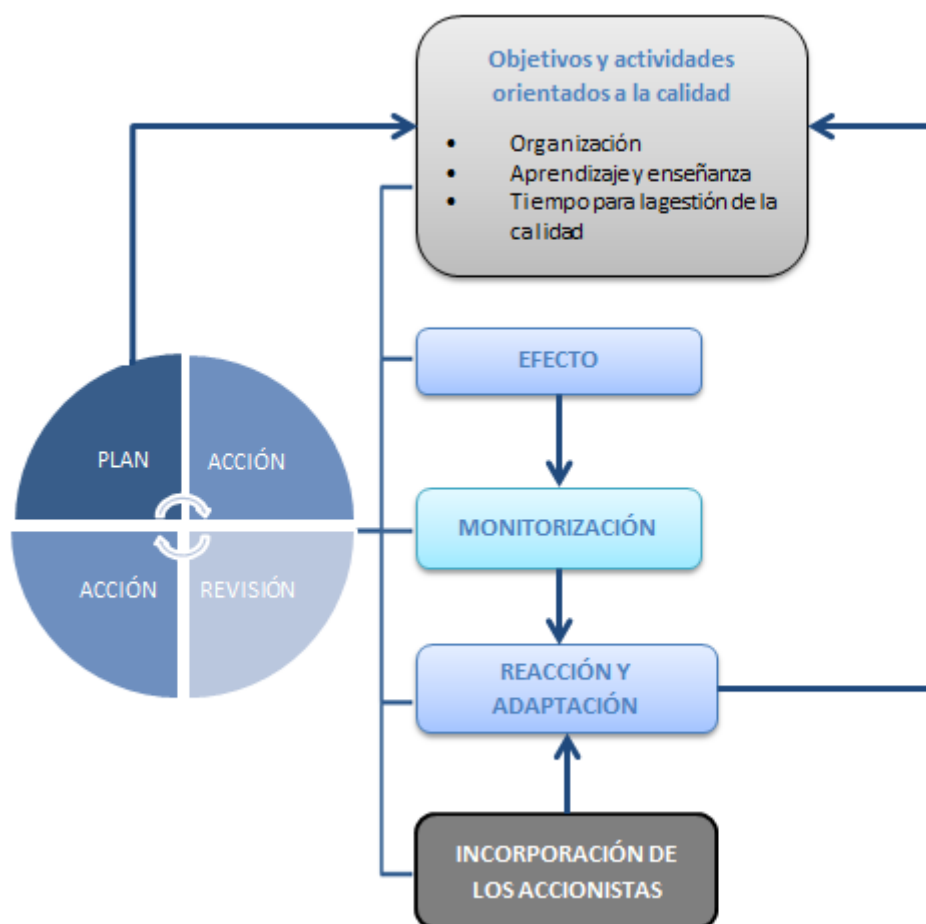
La monitorización puede adoptar también la forma de reuniones entre profesores y estudiantes en las que se debata y reflexione sobre el proceso de enseñanza/aprendizaje. Aunque la principal intención de estas reuniones es escuchar a los alumnos, conviene hacer un uso dirigido de esta herramienta estructurando las discusiones hacia determinados temas y orientando a los grupos hacia conclusiones y resultados con los que se podrá mejorar la calidad.

#### **Cuadro 11. Herramientas: la monitorización de la calidad del proceso de enseñanza/aprendizaje**

- a) Autorreflexión y autovaloración de los profesores (ver anexo, sección 1.3, 1.8, 1.9 y 1.11).
- b) Cuestionario para que los alumnos evalúen de forma confidencial a los profesores (ver anexo, sección 1.22).
- c) Autorreflexión de los estudiantes (ver anexo, sección 1.7).
- d) Evaluación de los estudiantes sobre el centro y el curso escolar (ver anexo, secciones 1.10, 1.14, 1.16, 1.17, 1.18 y 1.19).
- e) Lista de temas para las reuniones de profesores y alumnos (ver anexo, sección 1.5).

Los ejemplos de arriba demuestran con claridad el valor de la monitorización en tiempo real. La recogida de datos monitorizados ofrece la posibilidad de responder de un modo inmediato cuando los resultados de las actividades para alcanzar la calidad son pobres o están por debajo de las expectativas. En varias ocasiones, las medidas que se llevan a cabo para mejorar esas actividades son resultado de la monitorización de la información. Sea o no el caso, el interés común debe ser buscar una solución apropiada. Antes de que la alta dirección tome una decisión respecto a la mejor opción de cambio, las partes interesadas más relevantes deben discutir sobre las medidas necesarias para lograr tal fin.

Figura 6. **Gestión de la calidad durante la etapa de implementación**



Fuente: Cedefop.

Cuadro 12. **Preguntas para reflexionar y opciones de acción futura**

- a) ¿Cuál es su enfoque para el desarrollo de las capacidades de docentes, instructores y el resto del personal?
- b) ¿Cuál es su estrategia para la formación y preparación complementaria de los empleados?
- c) ¿Cómo define las necesidades de desarrollo? ¿Utiliza las evaluaciones del personal?
- d) ¿Qué actividades dirigidas a mejorar la calidad se monitorizan en tiempo real en su organización?
- e) ¿Qué herramientas utiliza su organización para monitorizar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje?

### **3.3 Evaluación de los resultados y progreso hacia una mejora de la calidad**

En esta sección, se explica el modo de valorar los logros alcanzados en calidad, de recoger las opiniones de las partes interesadas externas e internas, de implementar autoevaluaciones y evaluaciones en profundidad de los resultados en el centro y, finalmente, de comunicar la información disponible.

#### **3.3.1 Recopilación centrada en los datos**

La gestión de la calidad significa que el desarrollo hacia la calidad se busca sistemáticamente y se basa en datos y cifras. De este modo, la recopilación de datos para valorar los logros en términos de la calidad, es una práctica inevitable en cualquier centro de FP que haya adoptado un sistema de gestión interna de la calidad.

Sin embargo, la experiencia muestra que los centros de FP recogen a menudo demasiada información y que esa información no se analiza ni utiliza, porque es imposible abordar una cantidad tan ingente de datos. La recogida incontrolada de información no solo crea trabajo innecesario, sino que, a largo plazo, desmotiva a los encuestados. Los interesados se ven desbordados con cuestionarios de evaluación que, posiblemente, contienen preguntas incoherentes que no proporcionarán respuestas válidas.

De ahí la importancia de una recogida de datos estrictamente limitados a los objetivos previamente definidos, orientados hacia la calidad en el centro de FP y el proceso de enseñanza/aprendizaje. Desde el principio, hay que mantener la recopilación de las opiniones de los interesados dentro de unos límites tolerables.

#### **Cuadro 13. Consejo**

Se debe limitar de un modo estricto la amplitud de los datos que se van a recoger y hay que enfocarlos con claridad a evaluar la consecución de los objetivos de la calidad, según se definieron en la etapa de planificación.
--

Además, el gerente de la calidad debería asegurar la disponibilidad de un sistema apropiado para la recogida y el procesamiento, que requiera un mínimo esfuerzo. En la actualidad, muchas consultas se pueden hacer en línea; a través de un programa adecuado de procesamiento de datos, debería ser posible procesar y analizar la información de una manera automática. Por tanto, se recomienda no usar herramientas desarrolladas internamente para la recogida y el procesamiento de los datos; es muy conveniente aprovechar el apoyo profesional externo al centro de FP, ya que las autoridades públicas proporcionan este tipo de sistemas en muchos estados miembros.

En algunos países, las autoridades educativas llevan a cabo el análisis y el procesamiento de los resultados de un modo externo. Luego, proporcionan a los centros de FP sus resultados individuales, junto con información de referencia, situando tales resultados en el contexto de los promedios de todos los centros. Esto permite una evaluación comparativa y el aprendizaje común entre los proveedores de FP.

#### Cuadro 14. **Propuestas recomendadas en EQAVET**

En el anexo I de las recomendaciones de EQAVET, los criterios de la calidad estipulan que «la evaluación de los procesos y resultados se debe llevar a cabo de forma regular y con el apoyo de mediciones». Los descriptores sugieren lo siguiente:

- a) La autovaloración/autoevaluación se lleva a cabo periódicamente.
- b) La evaluación y la revisión cubren los procesos, el rendimiento y los resultados de la formación, incluyendo la evaluación de satisfacción del alumno, así como también el desempeño y la satisfacción del personal.
- c) La evaluación y la revisión incorporan mecanismos adecuados y eficientes para implicar a las partes interesadas internas y externas.

Algunos datos básicos, en especial los necesarios para llevar a cabo los programas de FP, deberían extraerse inmediatamente del sistema de gestión empresarial sin implicar a las diferentes partes interesadas. Esto incluye información sobre los índices de participación en los programas individuales del centro, así como también los índices de graduación de los estudiantes. El sistema de gestión empresarial debería permitir la toma de estos datos, desglosados según las distintas características individuales de los estudiantes, como el sexo y la edad, o según su afinidad con grupos vulnerables.

Con los datos que genera el sistema de gestión empresarial, es posible evaluar algunos indicadores incluidos en el marco de EQAVET. Son los que aparecen en el cuadro 15.

#### Cuadro 15. **Indicadores de EQAVET**

El anexo II de las recomendaciones de EQAVET propone un grupo completo de indicadores. La administración del centro puede usar estos indicadores como apoyo en la evaluación y en la mejora de la calidad de los proveedores de FP.

Los indicadores de la calidad europea proponen:

- (a) La utilización de un sistema de gestión de la calidad (QMS).
- (b) La inversión en formación adicional de docentes e instructores.
- (c) El establecimiento de los índices de participación, de acuerdo con el tipo de programa y las características individuales y sociales (sexo, edad, grupos vulnerables).
- (d) El establecimiento de los índices de finalización de los programas de FP, de acuerdo con el tipo de programa, y las características individuales y sociales.
- (e) El establecimiento de los índices de empleo después de conseguir el título en los diferentes programas de FP, de acuerdo con el tipo de programa, y las características individuales y sociales:
  - (i) Destino de los titulados que han completado algún programa de FP.
  - (ii) Porcentaje de titulados con empleo.
- (f) El uso de las habilidades adquiridas en el lugar de trabajo:
  - (i) Ocupación de los titulados, de acuerdo con el tipo de formación, y las características individuales y sociales.
  - (ii) Índice de satisfacción de los titulados y empleadores con las competencias y habilidades adquiridas.
- (g) El manejo del índice de paro, según las características individuales y sociales (indicador del contexto).
- (h) La prevalencia de los grupos vulnerables (indicador de contexto).
- (i) Mecanismos para identificar las necesidades (cambiantes) de formación en el mercado de trabajo.
- (j) Estrategias para fomentar un mejor acceso a la FP.

Algunos indicadores de la calidad europeos están organizados en una serie de indicadores relacionados entre sí y ordenados de tal forma que pueden proporcionar información de valor adicional. Por ejemplo, con la información obtenida a partir del índice de participación (indicador 5) y del índice de finalización de los estudios (indicador 6), es posible calcular el índice de bajas, si se comparan ambos. Cuanto más detallada y desagrupada sea la información de la que se disponga (por ejemplo, según sexo, edad, procedencia étnica y antecedentes académicos), más fiable será la evidencia que proporcionen. Si la información sobre la participación, la finalización de los estudios y la contratación se analiza para cada programa de FP y para las distintas

características individuales y sociales de los alumnos, será posible identificar los efectos en los estudiantes con rasgos sociales diferentes y, por tanto, cabrá evaluar la idoneidad y adecuación de los diversos programas que se hayan llevado a cabo.

Sin embargo, la información de la que dispone el sistema de gestión empresarial es insuficiente para evaluar todos estos indicadores básicos, por no mencionar los objetivos individuales de calidad de cada organización. Existe la posibilidad de usar una serie de métodos adicionales de recogida de datos para obtener una visión más profunda de la calidad de un centro de FP.

### 3.3.2 Recopilación de opiniones de las partes interesadas internas y externas

Generalmente, se solicita la opinión de los estudiantes, pero en muy pocas ocasiones se pide opinar a los padres de los alumnos (ver anexo, sección 1.20), a los profesores e instructores (con menos frecuencia, a otros empleados del centro), a los antiguos titulados y sus empleadores, a las empresas que cooperan con la formación en el puesto de trabajo, a las organizaciones empresariales (como las cámaras de comercio e industria) o a otras partes interesadas de la comunidad local (ver anexo, sección 1.36). En la figura 7 se esquematizan las partes interesadas internas y externas que se deberían incluir en la evaluación de los procesos y resultados de los centros de FP.

Figura 7. Partes interesadas en la evaluación



Fuente Cedefop.

Los alumnos son los más importantes en lo que respecta a proporcionar opiniones; generalmente, se solicita su opinión cada curso y se debería poder recoger en línea. Los cuestionarios podrían incluir secciones sobre datos personales (respetando el anonimato) y otras secciones sobre la institución y sus diferentes servicios (la

biblioteca, la cafetería, etc.). No obstante, lo fundamental es centrarse en cuestiones relativas al proceso de aprendizaje. Esta parte debe contener preguntas relacionadas con el conocimiento de los alumnos respecto a los resultados del aprendizaje que han de alcanzar en las clases, la combinación de la teoría y la práctica, el uso de nuevos medios, facilidades para aprender de forma ordenada y claridad en los criterios de evaluación.

#### Cuadro 16. **Herramienta: protocolo de acción**

En el anexo, sección 1.12, se puede encontrar una guía sobre el modo de recoger y registrar de forma válida y fiable las opiniones de los estudiantes.
--

Un cuestionario para los padres de los alumnos serviría para conocer el punto de vista de los progenitores en cuanto a si las clases a las que han acudido sus hijos han proporcionado a estos un aumento de conocimientos y competencias; también permitiría saber si sus hijos hicieron comentarios positivos o negativos sobre el centro, las clases y los profesores.

Los cuestionarios para recoger la opinión de profesores, instructores y otros miembros del personal, pueden abordar cuestiones tales como la cultura de la calidad del centro, el rendimiento de la alta dirección, las posibilidades de participación, la satisfacción con la política de comunicación e información, el clima de trabajo y el modo de resolver conflictos.

Resulta esencial para la calidad del centro investigar para conocer cuál ha sido el destino laboral de los antiguos titulados. Los aspectos que habría que tratar serían las ocupaciones conseguidas, la satisfacción con la formación adquirida en el centro, así como el uso de las habilidades y las competencias aprendidas en el lugar del trabajo.

Habría que entrevistar a los empleadores de los titulados acerca del rendimiento laboral de estos y su perspectiva de carrera profesional, teniendo en cuenta sus capacidades y las competencias adquiridas.

Los cuestionarios de opinión dirigidos a las empresas que ofrecen experiencia laboral y formación en el puesto de trabajo, pueden contener preguntas relativas a la satisfacción con el intercambio de información y la cooperación entre el centro de FP y la empresa, la calidad de las clases, de las asignaturas y del material de enseñanza, o una evaluación general de la imagen del centro y las incidencias que se han podido observar en los últimos doce meses.

Finalmente, se puede solicitar y recoger la opinión de otras partes interesadas, como las cámaras de comercio e industria, las entidades comerciales y los empleados de organizaciones u ONG que representan a grupos con desventajas sociales. Se les puede preguntar sobre su percepción de la calidad y la imagen general del centro.

#### Cuadro 17. Herramientas: cuestionarios para recoger opiniones

- a) Cuestionario para los estudiantes (ver anexo, sección 1.26).
- b) Cuestionario para los padres de los estudiantes (ver anexo, sección 1.20).
- c) Cuestionario para los profesores, instructores y otros miembros del personal (ver anexo, sección 1.34).
- d) Cuestionario para los antiguos titulados (ver anexo, sección 1.13).
- e) Cuestionario para los empleadores de los antiguos titulados (ver anexo, sección 1.15).
- f) Cuestionario para las empresas que ofrecen formación en el puesto de trabajo (ver anexo, sección 1.38).

### 3.3.3 Evaluación del personal y medida del rendimiento del personal

En la sección 3.3.2, al tratar la monitorización del proceso de enseñanza/aprendizaje, se ha explicado la importancia que tiene la evaluación de los empleados como herramienta para recopilar la opinión general de los miembros del personal y la alta dirección, así como su relevancia para registrar ideas destinadas a mejorar la calidad.

Los centros de FP orientados a la calidad también pueden valorar el rendimiento de los empleados frente a las tareas establecidas en la descripción de sus puestos de trabajo. El criterio de evaluación incluye actitudes profesionales generales (profesionalidad, cultura metodológica, evaluaciones/valoraciones, fomento de estudiantes con talento), actividades educativas específicas (tareas generales, actividades extracurriculares) y otros aspectos relativos a la calidad (compromiso con el centro y su misión de la calidad, cooperación, competencia, gestión de asociaciones, disciplina de trabajo, administración). En cuanto a puestos de trabajo específicos, se deben incluir ciertos criterios adicionales para evaluar el rendimiento de los empleados en la gestión (dirección de un departamento y de colaboraciones, capacidades de liderazgo, conocimientos de gestión, creatividad, comunicación).

Otra herramienta con la que se evalúa el trabajo de los empleados es la visita a clase del jefe del departamento o de centro. El objetivo es ayudar en el desarrollo profesional de los profesores e instructores, identificando tanto sus puntos fuertes como las capacidades individuales que precisan una mejora. Para obtener una evaluación lo más objetiva y fiel posible, la observación de la clase se ha de completar con una valoración del profesor de su propio trabajo y una evaluación de los estudiantes sobre el trabajo del docente. Estas evaluaciones no deben tener una función de control bajo ningún concepto, ya que su objetivo es solo servir de apoyo. Para crear una cultura de la calidad en un centro, es muy recomendable evaluar los resultados y considerar las actividades de mejora en conversaciones confidenciales entre el profesor y el supervisor que esté implicado en esta labor.

#### Cuadro 18. Herramienta: medida del rendimiento del profesor



En el anexo, sección 1.4, se puede encontrar una guía para evaluar el rendimiento del profesor mediante la observación de las clases.

### 3.3.4 Autoevaluación y auditorías internas

La autoevaluación es una herramienta muy poderosa en la calidad, siempre y cuando sea parte inherente al enfoque de la calidad en el centro y se lleve a cabo de forma sistemática y comprensible. En la mayoría de los casos, la establece y coordina el equipo principal de la calidad en el centro, al que se unen otros agentes y expertos, bajo la responsabilidad del gestor de la calidad; no obstante, otros miembros del personal —en especial, profesores e instructores— están invitados a participar en este proceso. La alta dirección también debe participar y motivar a profesores, instructores y otras partes interesadas, a reunirse en pequeños grupos para las autoevaluaciones de la calidad; en ellas, se han de abordar los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización en debates abiertos y honestos.

En los debates, se deben considerar los hechos y las opiniones recogidas por diferentes fuentes de información, pero también se ha de confiar en el «conocimiento intangible» de profesores, instructores y otros profesionales. Ikujiro Nonaka y sus colaboradores han demostrado que el conocimiento organizativo siempre se genera a partir de dos fuentes: el «conocimiento explícito», que consiste en datos, niveles e indicadores, y el «conocimiento implícito» e intangible, basado en la experiencia, las opiniones y las percepciones individuales de la realidad (Nonaka *et al.*, 1994). Este tipo de conocimiento se detecta con dificultad si se usan instrumentos de opinión estandarizados. Una gran desventaja de la autoevaluación es que no detecta problemas complejos, conflictos ocultos ni bloqueos que se podrían afrontar y resolver en debates abiertos. Es conveniente combinar ambos tipos de fuentes de conocimiento, de tal modo que el enriquecimiento mutuo generará conocimiento nuevo e innovación en una organización.

#### Cuadro 19. Condiciones previas para una autoevaluación con éxito

- a) Compromiso, apoyo y participación del director del centro.
- b) Un equipo principal de la calidad que coordine e integre las actividades de autoevaluación.
- c) Implicación del personal en el ejercicio de la autoevaluación.
- d) Receptividad hacia los datos, los hechos y los cambios potenciales.
- e) Debates abiertos y honestos para abordar el «conocimiento intangible».
- f) Decisiones inmediatas sobre mejoras, a partir de los resultados de las autoevaluaciones.
- g) Acuerdo entre los miembros del personal para implementar medidas de mejora.

Se ha probado la utilidad y efectividad de las autoevaluaciones como instrumento para crear dinámicas sólidas, dirigidas a la calidad; sin embargo, estas solo alcanzan unos

resultados óptimos cuando se convierten en una parte integrada de los estándares de gestión y estructura organizativa del centro de FP. Si el personal las admite, sus resultados se transforman en decisiones inmediatas para mejorar la calidad. Esto puede traducirse, por ejemplo, en desarrollar una cultura pedagógica, armonizar la teoría y la práctica, introducir nuevos medios en las actividades diarias de enseñanza y elaborar criterios comunes para evaluar el rendimiento de los estudiantes. Por tanto, cuando sus resultados se usan para definir soluciones inmediatas, las autoevaluaciones son importantes en el establecimiento de una cultura de la calidad interna en el centro.

Las auditorías internas sobre calidad conforman otra herramienta para la autoevaluación de los centros de FP. Las realizan agentes de la calidad a tiempo parcial, escogidos entre el personal docente. Estos se basan en su experiencia propia, pero también se deben formar continuamente, para auditar los diferentes departamentos de cualquier organización de un modo profesional. Puesto que están familiarizados con el centro y su personal, los agentes de la calidad pueden proporcionar una respuesta inmediata a los responsables de las áreas auditadas, impulsando, así, la calidad. Además, generan informes de auditoría, que se consideran en la planificación anual y los objetivos de planificación de los objetivos de calidad, y que sirven para preparar la acreditación externa. Los informes se entregan a la alta dirección, que toma decisiones para llevar a cabo cambios y mejoras, en caso necesario.

### **3.3.5 Participación de las partes interesadas en la autoevaluación**

Es muy recomendable que, además del personal del propio centro de FP, otras partes interesadas (internas y externas) se impliquen en las actividades de autoevaluación. Sin embargo, en la práctica, la posibilidad de implicarlas activamente resulta bastante limitada en la mayor parte de los casos.

El modo más sencillo de aumentar el círculo de elementos interesados consiste en implicar a los estudiantes. Además de recopilar sus opiniones por medio de cuestionarios, los profesores e instructores deben animarse a recoger opiniones de carácter cualitativo mediante el diálogo con los alumnos al final de la clase. Cuando estos se dan cuenta de que sus opiniones e ideas son bien recibidas, se puede esperar que, al menos, algunos se impliquen en otras actividades para la mejora de la calidad.

Se diseñan todas estas actividades adicionales para obtener opiniones de carácter cualitativo y declaraciones de las partes interesadas (internas y externas) sobre el estado actual del centro y sus expectativas para un futuro desarrollo. Se invitará a las partes interesadas a participar en reuniones o en talleres temáticos para tratar los problemas existentes o elaborar información sobre tendencias o demandas futuras. Según el tema, se podría tratar de una única reunión o de una serie de mesas redondas, a las que puede asistir una gran variedad de partes interesadas externas. Sea cual sea el formato, es conveniente que el centro de FP anfitrión tenga una idea clara del tema que se va a tratar, para dar a las diferentes partes interesadas una buena orientación y hacerles entender lo que se espera de ellas.

Una herramienta que los centros están usando cada vez más —y con éxito— para evaluar la calidad con las partes interesadas, son los grupos de debate. Procedente, en sus orígenes, de la investigación social, esta herramienta se ha aceptado ampliamente como una forma de abordar en profundidad temas sensibles en educación y formación. Un grupo de debate es una herramienta mediante la cual un conjunto de personas se reúne para expresar su opinión sobre la calidad de un servicio o producto, sobre ideas o conceptos, o sobre novedades y nuevas tendencias. Los grupos de debate son escenarios interactivos en los que los participantes son libres de comentar e intercambiar puntos de vista con otros miembros del grupo. Se deben caracterizar por un ambiente reflexivo y permisivo. Hay que evitar un exceso de formalidad y rigurosidad que reprima la dinámica interactiva entre los participantes, si bien demasiada informalidad y relajación puede producir problemas, ya que el debate no se tomará en serio.

En la práctica, los grupos de debate no solo profundizan en la interpretación de los datos previamente recogidos con las herramientas de carácter cuantitativo, como los cuestionarios, sino que también ayudan a estimular nuevas ideas y conceptos creativos para desarrollar la calidad en los centros de FP.

#### **Cuadro 20. Herramienta: organización de un grupo de debate**

En el anexo, sección 1.23, se puede encontrar una guía sobre cómo dirigir un grupo que implique activamente a las partes interesadas en debates sobre la calidad en un centro de FP.

### **3.3.6 Comunicación de los resultados de la evaluación**

No es posible garantizar de una manera automática la transparencia en los procesos y en los resultados de las evaluaciones, ni en lo que respecta a las partes interesadas (internas o externas) ni en lo referente a los clientes. Por lo tanto, es preciso complementar las actividades de valoración y evaluación con una estrategia de publicación y comunicación activa.

Esta estrategia debe definir quién puede o no acceder a las diferentes fuentes de información y mediante qué medios, porque, debido a su carácter confidencial, no toda la información de las evaluaciones se puede ofrecer a todas las partes interesadas, ni debe estar disponible en Internet al público en general. Normalmente, se tiene que hacer un balance de intereses entre el derecho a la protección de los datos (de los profesores e instructores en particular) y el requisito de la mayor transparencia posible.

Las pautas que se presentan a continuación pueden ayudar a establecer normas para comunicar los resultados de las evaluaciones en el centro:

- a) Las evaluaciones personales de los profesores son, exclusivamente, para ellos.

- b) Los resultados obtenidos en las visitas del jefe de departamento a las clases deben ser confidenciales y se han de discutir, exclusivamente, entre el profesor y el supervisor correspondiente.
- c) Las valoraciones de las clases y los programas pueden circular en la intranet del centro, siempre que se garantice el anonimato y se discuta abiertamente en reuniones sobre calidad con las partes interesadas internas y externas.
- d) Los resultados agregados de las encuestas deben ser accesibles en la página web pública, ayudando, así, a una publicidad positiva del centro.

**Cuadro 21. Preguntas para reflexionar y opciones de acción futura**

<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Adaptar y comprobar la cantidad de datos recogidos en su organización.</li> <li>b) ¿Está considerando los indicadores de la calidad europeos?</li> <li>c) ¿Recoge las opiniones de las partes interesadas de su organización?</li> <li>d) ¿Cómo define las habilidades individuales y las necesidades de mejora de capacidad de los miembros del personal de su centro?</li> <li>e) ¿Considera que las actividades de autoevaluación de su organización tienen éxito suficiente?</li> <li>f) ¿Ha intentado crear grupos de debate para valorar en profundidad sus evaluaciones de la calidad?</li> <li>g) ¿Ha establecido normas claras para comunicar los resultados de sus evaluaciones?</li> </ul>
---

### **3.4 Cambios y mejoras mediante el desarrollo de estrategias y análisis**

En esta sección, se aborda una etapa crucial del ciclo PDCA: se explica cómo se pueden transformar las valoraciones y evaluaciones en actividades de cambio y mejora para la organización. Se presentan los métodos del análisis profesional de los factores que contribuyen a la calidad y se muestra el modo para organizar este cambio y mejorar.

Varios ejemplos de la sección 3.3 han servido para demostrar que la evaluación y la valoración generan nuevas ideas de cambio. Cuando se habla de resultados de la evaluación, con frecuencia, la solución aparece de forma inmediata, sobre todo, si se trata de la corrección de errores y de superar una escasa calidad.

La aplicación de métodos profesionales para analizar los resultados de las evaluaciones permite ir más allá de las soluciones improvisadas; de este modo, se puede diseñar una estrategia coherente orientada a mejorar la calidad de la organización y sus procesos principales (la enseñanza y el aprendizaje), y a establecer un plan detallado que corresponda a los criterios de planificación, como ya se ha comentado sobre esta etapa del ciclo PDCA en la sección 3.1.

**Cuadro 22. Propuestas recomendadas en EQAVET**

Para la última fase del ciclo PDCA, en el anexo I de las recomendaciones de EQAVET, los descriptores indicativos sugieren que:

- a) Las opiniones de los alumnos y de los profesores se usan para futuras acciones.
- b) El procesamiento y la revisión de las diferentes opiniones forman parte del proceso estratégico de enseñanza en la organización.
- c) Se ponen en marcha los planes de las acciones apropiadas.

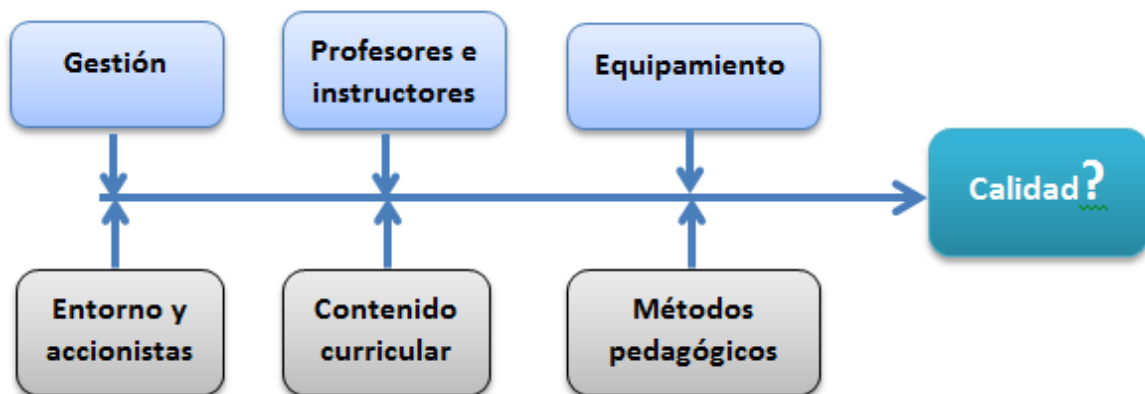
### 3.4.1 Aprendizaje mediante el análisis de los factores que contribuyen a la calidad

Se tiene que realizar un análisis del rendimiento (en relación con las metas y los objetivos previamente establecidos) que se base en los resultados de la monitorización y las evaluaciones llevadas a cabo bajo la responsabilidad del departamento de la calidad. Así, se podrán descubrir tanto los resultados positivos como los errores, y la organización tomará nota de ambos para mejorar la calidad.

Normalmente, es más fácil asumir los logros que analizar los fallos, y hay que admitir las equivocaciones para poder corregirlas. Al analizar tanto los logros como los errores, resulta de suma importancia ser consciente de los factores que han podido causar los unos y los otros. Para mejorar la calidad, hay que conocer y cambiar aquellos factores que han dado lugar a esos resultados.

En la figura 8, elaborada siguiendo el modelo de causa y efecto que ha desarrollado el teórico japonés de la calidad Kaouro Ishikawa, se muestran los factores causales básicos en la FP. El diagrama muestra las causas que conducen o que afectan de forma significativa al resultado previsto. Se puede aplicar en muchas áreas para analizar si ciertos factores contribuyen a la calidad y cómo lo hacen; por este motivo, se usa en muchos ámbitos.

Figura 8. Factores básicos que contribuyen a la calidad en FP



Fuente: Cedefop.

Como se muestra en la figura 8, la gestión del centro de FP, los profesores e instructores y el equipamiento disponible pueden repercutir en la calidad, pero sin olvidar que las partes interesadas externas, el contenido curricular y los métodos pedagógicos utilizados también pueden ser factores cruciales.

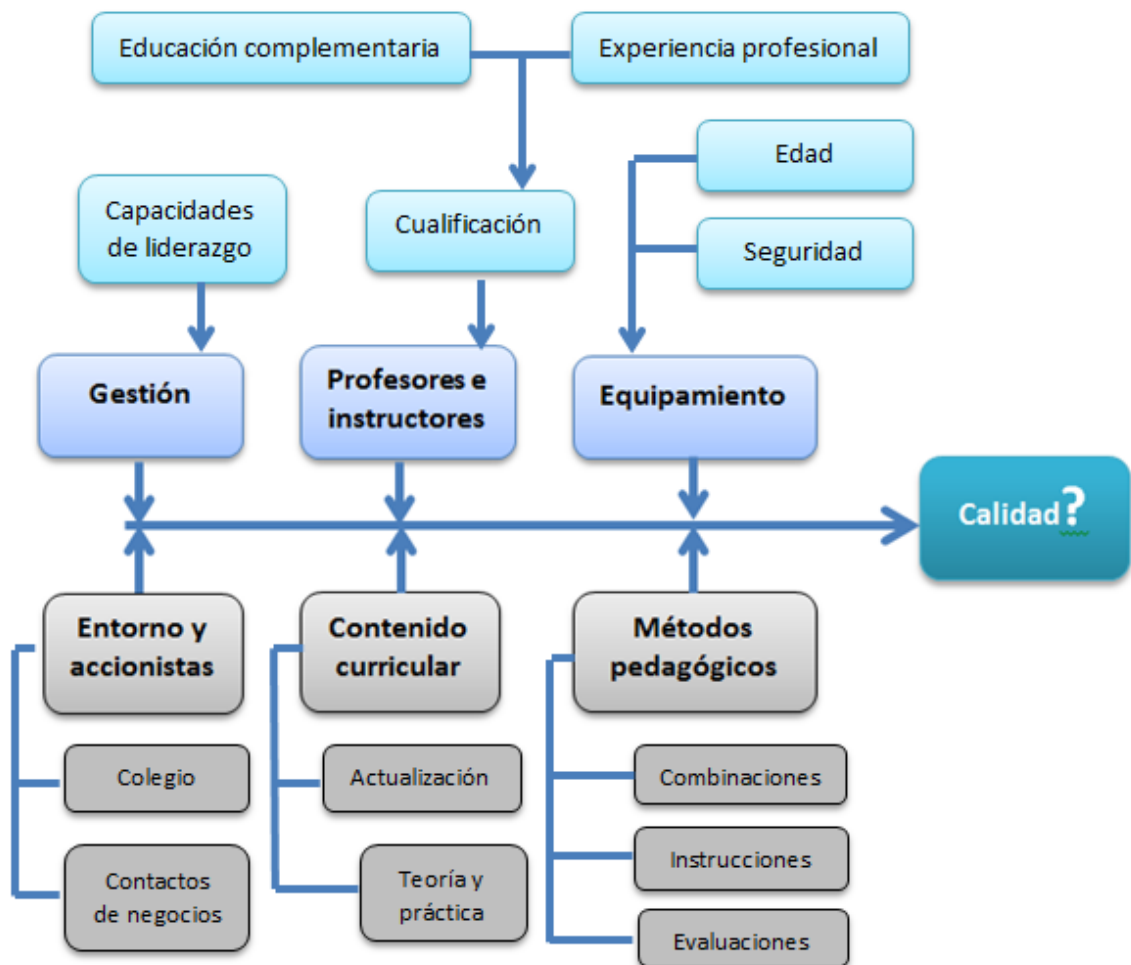
### Cuadro 23. Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa es una herramienta que permite generar y analizar ideas para mejorar y solucionar problemas. Es un ejemplo de causa y efecto; en él, el efecto previsto se coloca en la punta de la flecha (a la derecha), mientras que las causas principales se ponen a ambos lados de la «espina central», con las causas secundarias ligadas a los factores principales.

En la práctica, es especialmente relevante la interacción entre los factores que influyen en la calidad, pero, por razones de análisis, es recomendable estudiar de forma separada la contribución causal de cada factor. En la figura 9, se diferencian los factores causales básicos de la calidad en el centro de FP. Cuanto más profundo sea el estudio de los factores causales potenciales, más claras serán las opciones que permitirán adoptar medidas encaminadas a mejorar la calidad.

La figura 9 muestra, por ejemplo, que la gestión puede reforzar las capacidades de liderazgo, que los profesores e instructores pueden adquirir más práctica profesional, y que se puede solicitar la renovación del equipamiento obsoleto a las autoridades externas de FP.

**Figura 9. Factores principales y secundarios que contribuyen a la calidad en un centro de FP**



Fuente: Cedefop.

### 3.4.2 Preparación para el cambio

Una vez que el análisis causal ha ido progresando, deben estar presentes las cuestiones más importantes para el cambio y la mejora. Pero, ya que es imposible mejorar la calidad simultáneamente en toda la organización, se hace necesario seleccionar opciones. En este sentido, la técnica de análisis de Pareto (ver cuadro 24) puede ser una herramienta útil.

#### Cuadro 24. Análisis de Pareto

El análisis de Pareto, también conocido como la regla del 80-20, permite priorizar las medidas de mejora y para encontrar soluciones a los problemas. Este principio establece que el 80 % de los problemas se genera a partir de un 20 % de causas. Si se identifica ese 20 % esencial, será posible mejorar el rendimiento de manera exponencial.

En cuanto se identifican las áreas de cambio y mejora, las opciones se deben discutir y acordar. Como las expectativas e intenciones de la organización, de los profesores e instructores, del resto de personal, de los estudiantes y de otras partes interesadas quizá no coincidan, hay que llegar a un compromiso. Es preciso comprobar los medios disponibles para alcanzar los objetivos previstos: ¿son suficientes para lograr los resultados deseados? ¿Qué socios están disponibles, que puedan ayudar a alcanzar esos objetivos? ¿Qué partes interesadas pueden proporcionar apoyo?

Varias herramientas permiten hacer frente a estos temas. Para reunir ideas que implementen el cambio, se puede organizar, por ejemplo, una sesión de mapas mentales. En el centro del mapa se coloca una palabra clave o una imagen, de la cual parten ramas principales y ramas secundarias, que se orientan en direcciones diferentes, de tal modo que los elementos que se deben considerar quedan estructurados de una forma clara y jerárquica.

Otra herramienta que sirve para fomentar la aparición de nuevas ideas consiste en la tormenta de ideas (*brainstorming*). Son reuniones que no deben exceder un rango entre 10 a 30 minutos y que deben enfocarse hacia temas tratados antes de la reunión.

#### Cuadro 25. Tormenta de ideas

La tormenta de ideas es una herramienta esencial para desarrollar y asegurar la calidad en los centros de FP. Se trata de un proceso de libre circulación del conocimiento entre las partes interesadas, que permite generar ideas dirigidas al desarrollo futuro de la organización y soluciones para corregir los fallos.

### 3.4.3 Desarrollo de un plan de mejora

Un plan de mejora se construye a partir del análisis de los logros y los déficits, e incorpora los retos, las oportunidades y los recursos disponibles para el cambio (ver anexo, secciones 1.24, 1.25 y 1.28). Una vez que se han tratado los asuntos con las principales partes interesadas y se ha llegado a un acuerdo en las áreas fundamentales que hay que modificar, el plan de mejora recoge esa información y plantea dos propuestas para el cambio:

- a) Medidas correctivas, para subsanar los errores y déficits que se hayan detectado, como respuesta inmediata a las quejas de los estudiantes y otras partes interesadas.
- b) Medidas de adaptación, para realizar mejoras estructurales y adaptaciones del centro y de los programas de FP, teniendo en cuenta el bajo rendimiento y las nuevas demandas.

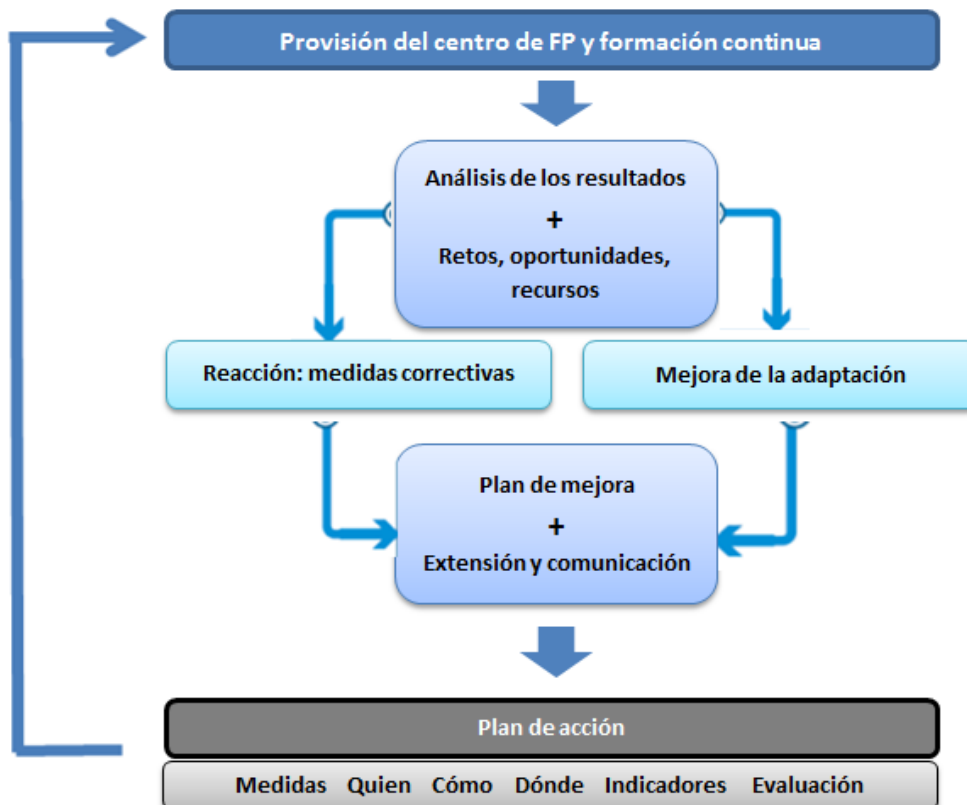
Una vez que la alta dirección del centro de FP haya aprobado el plan de mejora, este se ha de difundir y comunicar al mayor rango posible de partes interesadas, para demostrar el interés de la organización por la calidad.



Este plan se debe revisar dos veces al año y actualizar, al menos, una vez al año, como parte del ciclo anual de la calidad.

Internamente, la organización necesita avanzar un paso más: hay que poner en marcha el plan de mejora. En la figura 10 se refleja la transformación de las necesidades de cambio identificadas y acordadas en un plan de acción detallado.

Figura 10. Transformación de las necesidades de mejora en un plan de acción



Fuente: Cedefop.

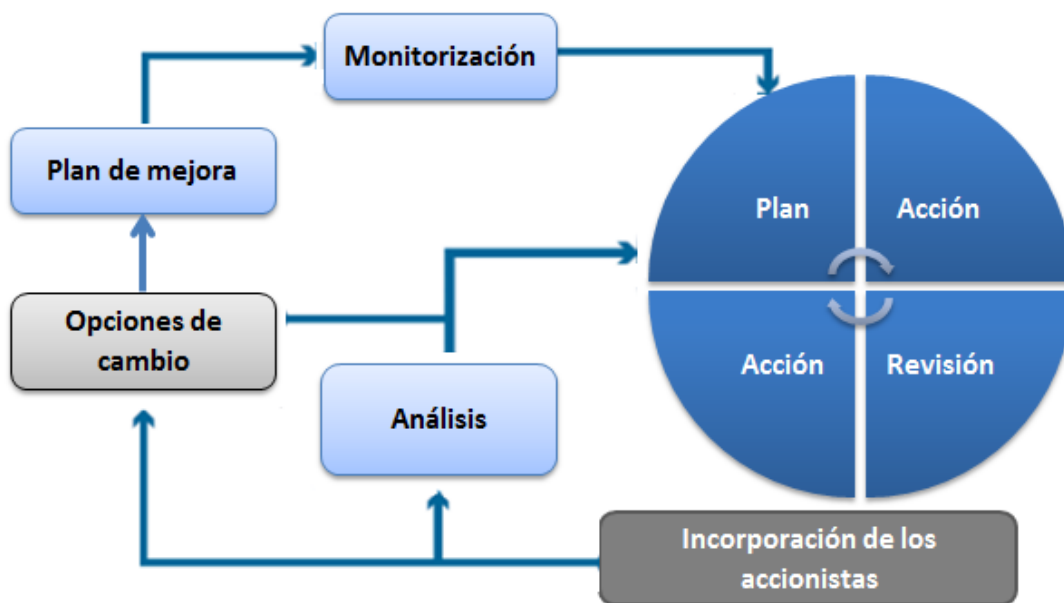
Un plan de acción tiene por objeto garantizar que el cambio ocurra realmente, y que se monitorice y evalúe el proceso de mejora previsto, para comprobar si se han alcanzado los efectos deseados. Un plan de acción debe registrar lo siguiente:

- Tipo de medidas que se han de emprender.
- Responsabilidades individuales en la implementación.
- Recursos y herramientas necesarias para llevar a cabo las acciones que se han planeado.
- Plazo límite en el que se deben completar las medidas.
- Indicadores para medir si los efectos previstos se han conseguido.
- Evaluaciones y valoraciones del progreso que se ha previsto.

El gestor de la calidad es responsable de las actividades de monitorización para poner en marcha el plan y de la medición de sus efectos.

La figura 11 presenta los diferentes pasos que se deben dar para establecer un plan de mejora. A partir de un riguroso análisis de los diversos factores que contribuyen a la calidad de un centro de FP y continuando con una discusión sobre las opciones existentes para el cambio con las partes interesadas internas y externas, la alta dirección adopta el plan de mejora. En este plan se establecen las medidas correctivas y las adaptaciones estructurales, se definen las actividades, los recursos, las responsabilidades, los indicadores para medir los logros y los plazos límite. El gestor de la calidad monitorizará la implementación del plan de mejora.

Figura 11. Organización del cambio y la mejora de la calidad



Fuente: Cedefop.

#### 3.4.4 ¿Preparado para el cambio?

Una vez que se dan las condiciones previas para la gestión, y las herramientas técnicas para el cambio y la mejora, se puede suponer que el cambio previsto se va a llevar a cabo tal como estaba planificado. Sin embargo, aún falta preguntar a los miembros de la organización si están listos para ese cambio y suficientemente motivados como para llevar a la práctica los planes de mejora y acción.

Todavía existen algunos asuntos que se deben considerar para alcanzar los cambios planeados. En la tabla 2 se resumen los retos y obstáculos que pueden surgir en este proceso.

Tabla 2. Tipos de objetivos y mejora de la calidad

Objetivos de la calidad	Retos	Obstáculos
Objetivos permanentes	Creación de un desarrollo sostenible duradero.	Rutinas que provocan desinterés.
Objetivos nuevos	Fomento de la innovación en función de los procedimientos establecidos.	Resistencia al cambio y dependencia de la trayectoria que se implementa.

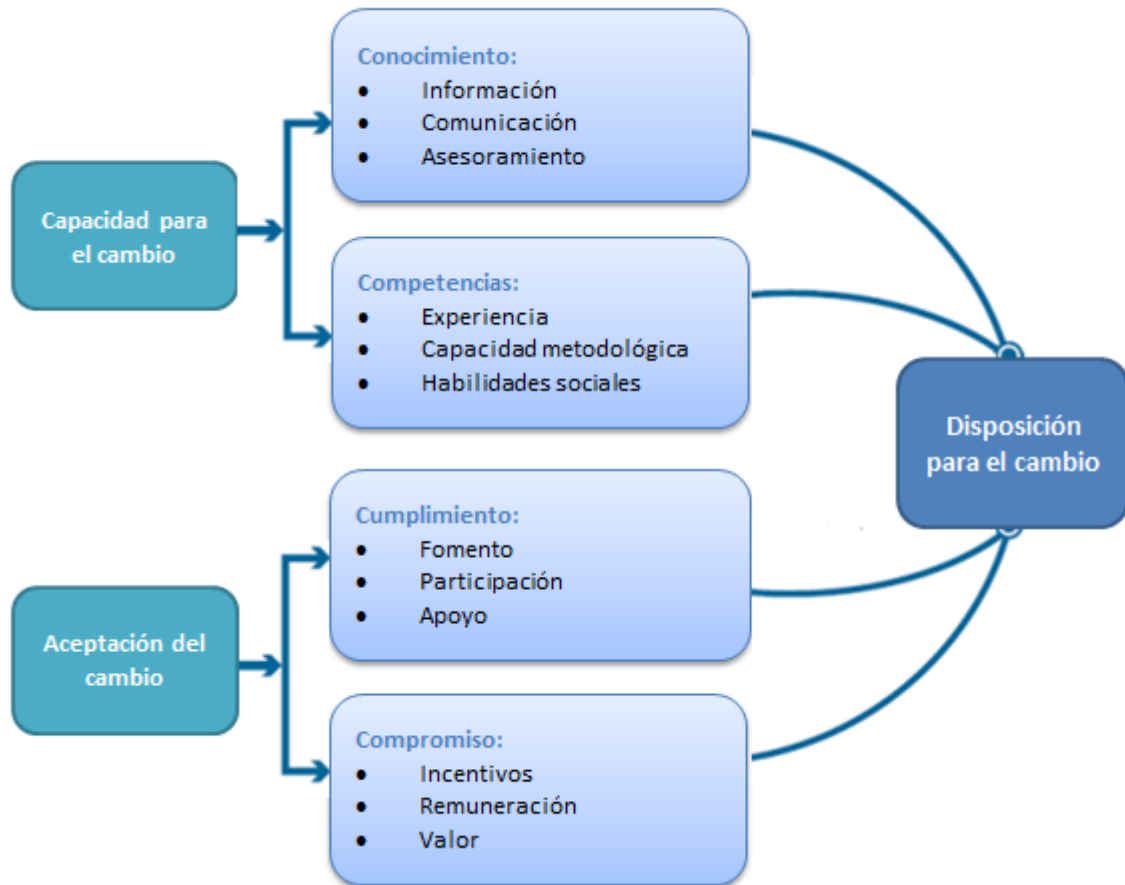
Fuente: Cedefop.

Los objetivos permanentes y de larga duración se vuelven tediosos y pierden el atractivo para los individuos. Es difícil mantenerse motivado durante muchos años para alcanzar futuras mejoras que, incluso, suelen estar bloqueadas por rutinas monótonas.

El establecimiento de objetivos innovadores es aún más difícil: las novedades traen consigo la disolución de tradiciones y costumbres arraigadas. Esto atemoriza a las personas, de modo que reaccionarán mostrando resistencia al cambio y contradicciones. A la hora de plantear innovaciones, la organización debe adoptar nuevos modelos de actuación, para apartarse de los caminos conocidos y superar la dependencia de la trayectoria establecida.

¿Qué se puede hacer para asegurar la preparación para el cambio en una organización? Hay dos enfoques principales: mejorar la capacidad para el cambio del personal de la organización y aumentar su aceptación del cambio (ver figura 12).

Figura 12. Aseguramiento de la preparación para el cambio en la organización



Fuente: Cedefop.

Comunicarse e informar al personal sobre lo que se pretende y espera son dos métodos para aumentar su conocimiento y sus habilidades a la hora de enfrentarse a las nuevas demandas. Se debe prestar especial atención a quienes se verán directamente afectados por el cambio previsto; en algunos casos, sería apropiado algún tipo de asesoramiento individual.

Normalmente, los cambios y las mejoras exigen nuevas y diversas demandas a los individuos; por tanto, hay que tener la seguridad de que estos tienen las competencias necesarias, así como la experiencia y las habilidades que se exigen para enfrentarse a sus nuevas y cambiantes tareas.

Es probable que el mejor modo de conseguir la aceptación del cambio y el cumplimiento de nuevas demandas sea proporcionar oportunidades para participar en todas las etapas del desarrollo de la calidad. Una de las condiciones previas para el cumplimiento de los estándares de la calidad es que el personal se sienta motivado y apoyado, no solo en sus esfuerzos adicionales para una mejora de la calidad, sino también en sus actividades diarias.

Finalmente, alentar la autoestima y el valor del personal es otro factor básico que crea una buena disposición al cambio, así como fomentar el compromiso y la motivación

mediante incentivos y retribuciones. La disposición para el cambio es una condición necesaria para cualquier organización que se orienta hacia una cultura de la calidad.

#### **Cuadro 26. Preguntas para reflexionar y opciones de acción futura**

- a) ¿Cuáles son los tres factores, principales o secundarios, que cree que tienen mayor repercusión en la calidad, en su centro de FP?
- b) ¿Cuál de esos factores es prioritario para usted? ¿Se comparte su opinión en su organización?
- c) ¿Qué herramientas utiliza en su organización para generar nuevas ideas de mejora y para encontrar soluciones que corrijan los errores?
- d) ¿Su enfoque de mejora contiene más medidas correctivas o más medidas de adaptación?
- e) ¿Está preparada la gestión de la calidad para monitorizar la implementación del plan de mejora?
- f) ¿Cuál es el principal reto en su organización para generar una disposición al cambio entre el personal?

### **3.5 Planificación versión 2.0: establecimiento de una estrategia de desarrollo coherente**

Una vez que se ha completado el ciclo PDCA en las secciones anteriores, ahora entramos de nuevo en la primera fase del ciclo. Mientras que en la primera etapa, la planificación se consideró como una tarea operativa detallada, en la sección 3.5.1 se abordará una planificación «versión 2.0», que es una versión avanzada del plan, y se explicará el modo de establecer una estrategia coherente de desarrollo para el centro de FP aplicando mejoras continuas de la calidad.

#### **3.5.1 Detección de fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades**

El análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) proporciona una estructura general que facilita la tarea de identificar los puntos fuertes y débiles del centro de FP, así como también las amenazas y las oportunidades para su desarrollo estratégico. Consiste en una herramienta metodológica para desarrollar una estrategia coherente de desarrollo para el centro en su conjunto, que se basa en las evaluaciones válidas y las valoraciones fiables de los factores externos e internos que influyen en la organización. Esta herramienta ofrece una visión resumida de la situación en la que se encuentra la organización, basándose en el análisis más detallado que se ha llevado a cabo en fases previas del ciclo PDCA.

Mientras que en los análisis anteriores nos hemos centrado en los logros internos, un análisis DAFO trata de combinar los resultados de las valoraciones internas con los resultados de una investigación sobre las condiciones previas externas, para un futuro desarrollo del centro de FP. Un análisis introspectivo de los puntos fuertes y los puntos débiles muestra los aspectos positivos que se podrían desarrollar más y los fallos que se deben corregir.

Figura 13. **Importancia estratégica de un análisis DAFO**



Fuente: Cedefop.

En el análisis de los factores externos, hay que identificar las oportunidades y las amenazas a las que se podría enfrentar la organización en el futuro. Por tanto, un análisis DAFO es una herramienta apropiada para transformar los resultados de una evaluación interna y un análisis de las futuras tendencias, en una estrategia coherente de desarrollo para el centro, incluyendo una estrategia para una mejora continua de la calidad.

Tabla 3. **Componentes de un análisis DAFO**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Factores internos</b>	Características, capacidades y recursos del centro que se pueden usar para alcanzar los objetivos de la calidad.	Deficiencias internas, limitaciones y desventajas que podrían impedir el logro de los objetivos de la calidad.
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Factores externos</b>	Oportunidades que aparecen en el centro, que favorecen la consecución de los objetivos de la calidad.	Factores del entorno que, en el futuro, podrían tener un efecto adverso en la estrategia de la mejora de la calidad.

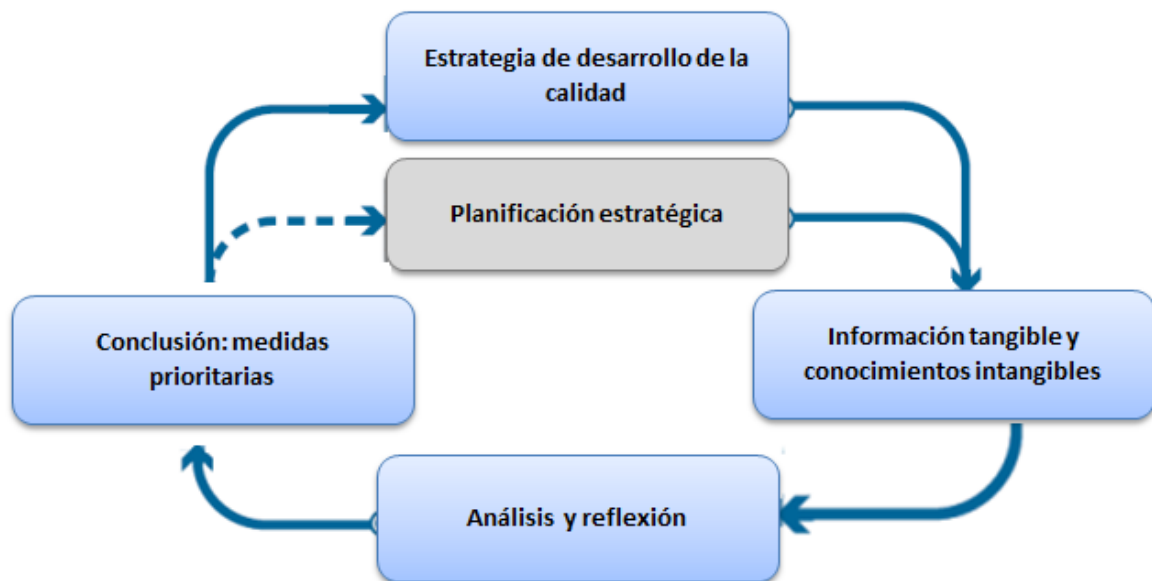
Fuente: Cedefop.

Un análisis DAFO es una investigación abierta y concisa de la situación presente y futura de una institución. Incluye el análisis de los datos y hechos empíricos sobre las tendencias que persisten para un centro de FP en Europa y en una región concreta. Hay que evaluar informes de estudios e investigaciones relevantes; asimismo, se debe favorecer el contacto con expertos, instituciones de investigación y agencias de desarrollo. Una vez que se han localizado las principales oportunidades y amenazas, se tiene que evaluar el impacto potencial que tienen en el centro. Es esencial relacionar los factores externos e internos: un análisis DAFO tiene como objetivo identificar la estrategia de desarrollo que permitirá a la institución sacar el máximo provecho de las oportunidades, teniendo en cuenta sus puntos fuertes y débiles.

Las fortalezas únicas son los factores clave que están bien integrados en la organización para su futuro desarrollo; por eso, la estrategia se basa en los puntos fuertes que distinguen a un centro de los demás (ver también la sección 3.5.2, sobre evaluación comparativa).

Al igual que sucede con otras actividades orientadas a la calidad, el análisis DAFO y el desarrollo posterior de las estrategias se han de realizar en colaboración con las partes interesadas internas y externas. La aplicación de este enfoque debe permitir la integración de experiencias de diferentes sectores sociales y económicos, a la hora de establecer una estrategia de desarrollo. La incorporación de una gran variedad de expertos y partes interesadas con formación y experiencias diferentes, significa organizar este proceso como un ciclo de múltiples fases, similar al ciclo PDCA: con etapas individuales en las que se considere tanto la información tangible como el conocimiento intangible de los participantes, con análisis y reflexiones comunes, y con conclusiones para acciones futuras; de este modo, se irá conformando continuamente la estrategia de desarrollo (ver figura 14).

Figura 14. **Conformación de la estrategia de desarrollo**



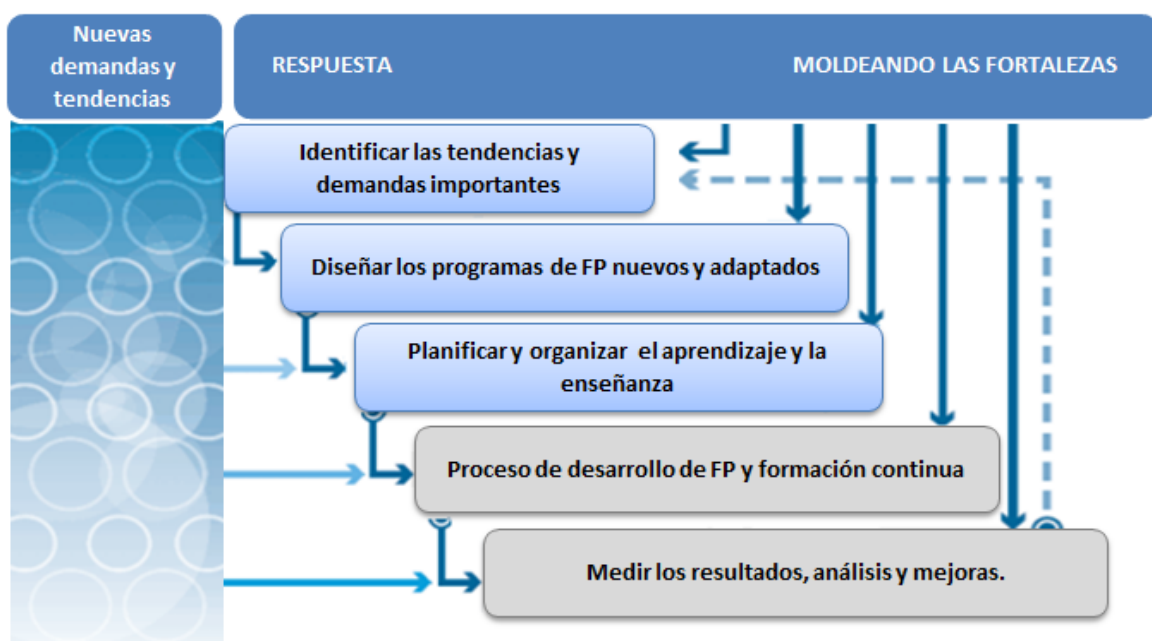
*Fuente: Cedefop.*

Lo ideal sería que cada fase del ciclo contribuyera a construir una imagen clara de la situación empírica y de las tendencias futuras, para, así, poder optimizar la estrategia de desarrollo. Si la planificación se estructura como un proceso de aprendizaje común, no solo resultará beneficiada la calidad de la estrategia. A través del intercambio de experiencias comunes y de la producción conjunta de nuevas percepciones, las relaciones de cooperación entre las partes interesadas se intensificarán y se creará un clima de confianza.

A causa de la creciente necesidad de innovaciones en la FP, la calidad no se está desarrollando de forma lineal, sino que se trata, más bien, de un trabajo multidimensional. Los centros de FP tienen que adaptarse continuamente a los rápidos cambios que se producen en el mundo de los negocios y a la siempre variable demanda de habilidades y competencias en el mercado laboral. Por lo tanto, el desarrollo estratégico de la calidad significa pasar de forma reiterada por el ciclo PDCA, y tener una disponibilidad continua para aprender, adaptarse e innovar.

Es un desafío continuo identificar las tendencias externas y las demandas en el mercado laboral, así como asegurar una respuesta adecuada de la organización. Pero no todas las nuevas directrices encajarán en la organización ni se corresponderán con sus puntos fuertes. En primer lugar, es preciso analizar rigurosamente la importancia del desarrollo externo para la estrategia de la organización; esto permitirá llevar a cabo actividades de adaptación y cambio que lleven sus percepciones estratégicas al terreno, hacia su perfil particular y hacia la ejecución de los programas de FP ofertados (ver figura 15).

Figura 15. **Adaptación de la estrategia**



Fuente: Cedefop.

- a) Se deben diseñar los nuevos programas de FP; los existentes, se han de adaptar y cambiar, tanto en sus contenidos como en sus métodos pedagógicos.
- b) Los procesos de planificación del proceso de enseñanza/aprendizaje irán seguidos; se podría necesitar nuevo personal, equipamiento y material de aprendizaje.
- c) Se debe organizar la realización de programas nuevos y adaptados.



- d) Se precisa asegurar la monitorización y la medición de los resultados, el análisis y las futuras mejoras.

### **3.5.2 Evaluación comparativa**

En el mundo empresarial se ha incrementado el uso de las evaluaciones comparativas (*benchmarking*) desde hace tiempo y su importancia sigue en aumento. Se trata de un proceso en el que se miden y comparan productos, servicios y prácticas frente al competidor más fuerte, que se considera como la organización líder en rendimiento en el área correspondiente. En los negocios, la búsqueda continua de fortalezas y debilidades, así como la explotación del potencial oculto, son factores clave del éxito que permiten alcanzar la calidad y una competitividad sostenible.

Las evaluaciones comparativas ayudan a buscar, de un modo constante y específico, nuevas ideas, métodos eficaces, procedimientos y procesos externos a la institución; también contribuyen a impulsar la innovación y la mejora interna. De este modo, las evaluaciones comparativas se centran en el desarrollo de la organización.

#### **Cuadro 27. Preguntas para reflexionar y opciones de acción futura**

- a) ¿Ha establecido en su centro estrategias de desarrollo a largo plazo, abarcando la mejora continua de la calidad?
- b) ¿Cómo analizaría las futuras tendencias y oportunidades resultantes para su organización?
- c) ¿Cómo consideraría las fortalezas únicas de su organización?
- d) ¿Conoce algún competidor adecuado con el que podría llevar a cabo evaluaciones comparativas de su centro de FP?

## Capítulo 4 – Elementos transversales internos que afectan a la calidad en FP

Este capítulo se ocupa del origen de los elementos transversales en la organización y del modo en que el entorno influye en la calidad de provisión de la FP. También se explica cómo se puede influir en esos factores para asegurar y mejorar la calidad en el centro.

### 4.1 Estructura organizativa para la gestión de la calidad

El desafío primero y principal es fijar la gestión de la calidad en la estructura organizativa de un centro de FP. No existe una solución del tipo «talla única», ya que la organización de la gestión de la calidad debe coincidir con el tamaño y la estructura global de un proveedor de FP. También es necesario considerar las tradiciones, las cualificaciones y los intereses.

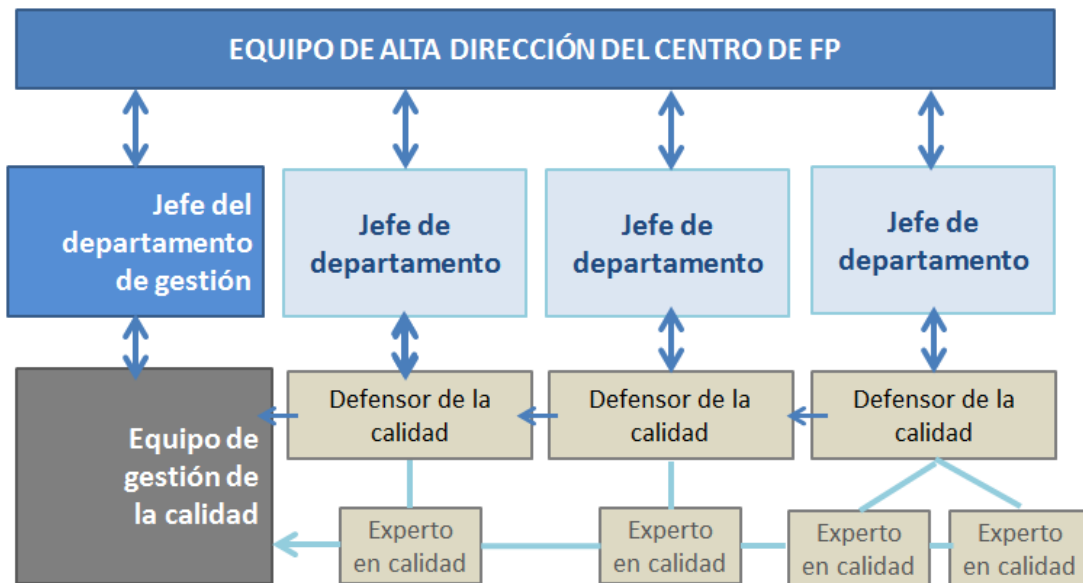
Por tanto, la perspectiva general que se muestra en las figuras 16 y 17 sirve solo como ejemplo para describir algunos aspectos importantes.

Figura 16. Ejemplo de estructura para la gestión interna de la calidad en un centro pequeño de FP



Fuente: Cedefop.

Figura 17. Ejemplo de estructura para la gestión interna de la calidad en un centro grande de FP



Fuente: Cedefop.

Para un centro pequeño de FP, es aconsejable asignar los trabajos de gestión de la calidad a los profesores, como actividad a tiempo parcial, combinada con las tareas de enseñanza y formación cotidianas (como se describe en el capítulo 2). La persona que se encargue de ellas debe ser responsable de la ejecución operativa y de la supervisión de las actividades de gestión de la calidad; también ha de informar directamente al equipo de alta dirección.

En cualquier caso, el puesto de responsable de la calidad —o el departamento de la calidad, en grandes organizaciones— ha de estar bajo la responsabilidad directa de la alta dirección del centro y debe trabajar en estrecha colaboración con este nivel. En la mayoría de los centros de FP, los jefes de departamento forman parte del equipo de alta dirección, al menos, en lo relativo a la toma de decisiones en cuestiones de la calidad, pues son los responsables de poner en práctica la mayoría de actividades relacionadas con la calidad en el trabajo diario. Es muy conveniente que una serie de promotores oficiales de la calidad apoyen a los jefes de departamento. Normalmente, se trata de una tarea adicional para un profesor, formador o cualquier otro empleado del departamento, que, además, tiene que desempeñar otras labores importantes.

Los promotores de la calidad son los socios más importantes del gerente de la calidad, para ejecuta las actividades de la calidad en los departamentos. Juntos, forman el equipo oficial de gestión de la calidad. De manera informal, este equipo se puede complementar con personal que esté especialmente interesado en cuestiones de la calidad y con otros expertos en temas relacionados; por tanto, tienen encomendadas tareas directamente relacionadas con la gestión de la calidad, como la recopilación interna y el procesamiento de datos.

## Cuadro 28. Actividades del equipo de gestión de la calidad. Ejemplo de proveedor grande de FP

En este ejemplo, el equipo de gestión de la calidad del centro de FP consta de siete personas con experiencia y funciones especiales. Los miembros oficiales serían el gestor de la calidad y dos promotores de la calidad; los miembros no oficiales serían el administrador responsable de la programación de las horas de enseñanza, el representante sindical, el asesor educativo externo y el experto en tecnologías de la información del centro. El equipo está coordinado por el responsable de la calidad y debe reunirse, al menos, dos veces al año —si es necesario, hasta cuatro veces— para discutir y poner en práctica los objetivos nacionales, regionales y específicos del centro respecto a la calidad, y para evaluar los últimos logros. Estas evaluaciones se deben basar en los datos recogidos, pero para su análisis e interpretación también se tendrán en cuenta las opiniones cualitativas que los miembros del equipo obtengan de sus redes (informales) dentro del centro.

Basándose en el trabajo del equipo de gestión de la calidad, el gestor de la calidad prepara las decisiones para la alta dirección y redacta los informes oficiales de la calidad (para la acreditación externa y para rendir cuentas).

Este ejemplo también proporciona información sobre el reconocimiento oficial del trabajo del equipo de gestión de la calidad. En total, el centro tiene un «presupuesto de tiempo» de una hora de enseñanza por alumno al año para las tareas relacionadas con la gestión de la calidad. Para el gerente de la calidad, esto conduce a una reducción correspondiente en su carga docente semanal; dependiendo de la distribución de las tareas, se pueden transferir algunas de estas horas a los demás miembros (oficiales) del equipo de la calidad. Además, algunos de los miembros oficiales y no oficiales del equipo de gestión de la calidad pueden ser aptos para un ascenso en su carrera profesional —incluyendo aumentos salariales—, en reconocimiento a su compromiso.

Para concluir, es necesario organizar de forma oficial la gestión interna de la calidad, pero puede funcionar con un número limitado de puestos oficiales y recursos humanos específicos, siempre y cuando se utilicen la experiencia y el compromiso personal de los empleados. Será necesaria una función general de gestión de la calidad, si bien los profesores, formadores y otros empleados con responsabilidades de gestión intermedias, pueden realizar muchas tareas relacionadas con asuntos de la calidad, como la administración, la recogida y el análisis de datos.

### 4.2 Equilibrio entre liderazgo y participación

Un liderazgo claro es una condición previa indispensable para que un sistema de gestión interna de la calidad funcione con éxito. Sin embargo, como se ha indicado ya, ni siquiera el mejor sistema funcionaría sin el compromiso de los miembros de la organización. Hay que encontrar un equilibrio entre liderazgo y participación. Un buen uso de la calidad necesita procesos de flujo inverso (una combinación de iniciativas de abajo arriba y de arriba abajo).

Al parecer, el enfoque más apropiado y prometedor es la gestión o dirección por objetivos, DPO. La alta dirección establece unos objetivos estratégicos tras haber consultado con las principales partes interesadas y se llega a un acuerdo conjunto

sobre los objetivos concretos, de acuerdo con la estrategia global para cada unidad y cada miembro del personal de la organización. Las actividades diarias serán autoguiadas, pero las mediciones del rendimiento comprobarán si los miembros del personal y las distintas unidades han alcanzado los objetivos establecidos. El concepto DPO refuerza las responsabilidades descentralizadas, lo cual es una condición importante para que el personal pueda identificarse con el centro y comprometerse con la calidad.

El compromiso del equipo de alta dirección (especialmente, del jefe ejecutivo o el jefe de estudios) con la calidad y su participación activa (como modelos de conducta) en actividades relacionadas con la calidad, son factores básicos para equilibrar el liderazgo y la participación, como se aprecia en los siguientes ejemplos:

- a) Un miembro de la alta dirección se pone al cargo de la gestión de la calidad y el gerente de la calidad le informa directamente.
- b) La alta dirección nombra al gerente de la calidad y a los agentes de la calidad, e invita a participar en el equipo de la calidad a los miembros del personal.
- c) La alta dirección proporciona los recursos humanos y financieros necesarios para las actividades de gestión de la calidad.
- d) El equipo de alta dirección apoya el esfuerzo para mejorar la calidad y actúa como modelo de agentes efectivos del cambio.

La implicación activa de los empleados, además de la de los líderes, asegura que las actividades de gestión de la calidad y los cambios (acciones correctivas y de mejora) se lleven a cabo en cada nivel de la jerarquía organizativa; de este modo, se promueve el compromiso del personal con el centro y el desarrollo continuo hacia la calidad. Es tarea de la alta dirección crear las condiciones apropiadas para la participación activa de los empleados, lo que incluye:

- a) Fomentar los valores compartidos en el centro, definir claramente las responsabilidades, y concienciar sobre los objetivos de la calidad.
- b) Implicar a los empleados en la instauración de las metas, para una mejor calidad.
- c) Llevar a cabo actividades continuas de comunicación e información fiable (ver sección 4.3).
- d) Crear un ambiente de dialogo abierto y honesto (ver cuadro 30).

Los empleados no siempre participan activamente, de modo que pueden necesitar motivación e incentivos. El empoderamiento (*empowerment*) es una herramienta eficaz para lograrlo. Significa delegar cierta autoridad y responsabilidades en el personal, permitiéndole disfrutar de su autonomía; de esta manera, los empleados determinan cómo han de hacer su trabajo y toman decisiones en situaciones específicas relacionadas con su tarea. El empoderamiento equilibra el liderazgo y facilita al personal la responsabilidad de su trabajo. Los principales procedimientos para empoderar a los empleados son los siguientes:

- a) Una estructura de gobierno descentralizada.

- b) Una definición clara de las responsabilidades relacionadas con el proceso (ver sección 4.4).
- c) Una voz claramente definida de los empleados en los procesos de toma de decisiones.
- d) Un sistema interno de reconocimiento y recompensa para los empleados que lo merezcan (ver cuadro 29).

**Cuadro 29. Sistema interno de reconocimiento y recompensa**

Un sistema interno de reconocimiento y recompensa para reconocer los logros de la calidad, puede hacer que los empleados refuercen su participación en las actividades orientadas a la calidad. Lo mejor es ofrecer el reconocimiento inmediatamente después de la acción meritoria que el empleado haya realizado. Los trabajadores con buen rendimiento deben ser reconocidos como tales ante el personal y la alta dirección. La información acerca del reconocimiento se debe difundir ampliamente a través del uso de diferentes medios de comunicación.

### **4.3 Información y comunicación**

El conocimiento es el recurso más valioso de una organización; es aquello que permitirá su desarrollo futuro y le otorgará una ventaja competitiva. Para generar y compartir conocimiento de una forma efectiva en una organización, es vital organizar un flujo informativo que proporcione amplias oportunidades de comunicación. No obstante, esa información debe estar dirigida a las personas correctas y se tiene que evitar cualquier exceso informativo, pues este puede resultar contraproducente.

Una buena gestión de la información y la comunicación es crucial también para operar en un sistema de gestión de la calidad, ya que ayuda a la transparencia de los procesos y las responsabilidades. También ayuda a difundir la información en situaciones que requieren una participación activa en la calidad y a comunicar los resultados de las evaluaciones de la calidad. Comunicarse de manera continua con el personal, los profesores, los formadores y los estudiantes es una importante condición para crear un compromiso con la calidad. Así, proporcionar los resultados de los comentarios acerca de las mediciones de la calidad a quienes participaron en evaluaciones y valoraciones, es una tarea indispensable para la gestión de la calidad. Igualmente, informar sobre los principales resultados de una encuesta de satisfacción de los estudiantes (junto con las acciones de mejora emprendidas tras esta), mejorará la calidad que se percibe en el centro de FP y, como consecuencia, aumentará la motivación para participar en próximas encuestas.

Un centro de FP puede usar un extenso abanico de medios de comunicación para una gestión significativa de la información y la comunicación. Elegir el medio correcto, dependiendo del caso, el propósito y la confidencialidad de la comunicación, es una labor esencial para la gestión de la calidad:

- a) Las reuniones son indispensables para ofrecer oportunidades de comunicación en las que debatir asuntos vinculados con la calidad (actividades, resultados, mejoras) en un ambiente abierto, incluyendo activamente a las partes interesadas relevantes.
- b) Una intranet es un sistema de documentación idóneo para evaluar los datos de valoración, los procedimientos, las normas y los registros. En ella, un sistema de acceso individual permite acceder a información confidencial.
- c) Un medio ideal para el *marketing* positivo del centro de FP es una página web. En ella, se pueden dar a conocer los objetivos de la calidad y los logros; supone una rápida difusión de información actualizada.
- d) Los boletines de noticias se pueden utilizar para informar sobre los últimos logros y desarrollos, para presentar al nuevo personal, y para difundir nuevos planes y proyectos.
- e) Las redes sociales, como Facebook, LinkedIn y Xing, están sustituyendo a los boletines informativos impresos, pues cumplen la misma función; además, se actualizan más frecuentemente y los estudiantes de los centros de FP las prefieren.
- f) Los tablones de noticias son un medio útil para compartir información básica con un público específico (estudiantes, profesores).
- g) Las pantallas de televisión en los lugares principales de reunión en un centro de FP son útiles para comunicar las últimas noticias.

#### **Cuadro 30. Reuniones para abordar los asuntos de la calidad**

Resulta muy adecuado debatir los asuntos relacionados con la calidad en las reuniones del personal, los estudiantes y otras partes interesadas externas. No obstante, estas reuniones se deben organizar de la manera más eficiente posible, con una duración reducida al mínimo indispensable y una participación limitada a los afectados en función de sus intereses y experiencia.

Para crear una cultura de la calidad en un centro de FP, el compromiso en la gestión de la calidad y su mejora continua deben ser consignas básicas en las comunicaciones con las partes interesadas internas y externas.

### **4.4 Gestión del proceso**

Una gestión fluida de los procesos es crucial para los centros de FP orientados a la mejora de la calidad. Los procesos son un conjunto de actividades interrelacionadas, que interactúan entre sí y que se repiten en el tiempo para cumplir con un servicio a los estudiantes y a otras partes interesadas, mediante la transformación de entradas en salidas. En esencia, la gestión de los procesos significa que todas las actividades que se realizan con regularidad en un centro se implementan de un modo que se ha

discutido, planificado y controlado antes; los resultados de estos procesos se miden y evalúan para su mejora.

El diseño de un sistema de gestión de procesos comienza identificando y definiendo los procesos principales de los proveedores de un centro de FP. Esos procesos son fundamentales para el logro de los objetivos de la organización y la satisfacción de los clientes (por ejemplo, ver figura 3, en el capítulo 2). A continuación, hay que proyectar las interconexiones e interacciones entre estos procesos, para determinar los límites de los procesos y, así, crear un sistema transparente y organizado de estos, lo que finalmente resultará en la elaboración de un mapa de procesos para el centro de FP (ver el anexo, sección 1.33). En el siguiente paso, se definen las titularidades de individuos en el proceso, se determinan los roles y las responsabilidades en el mantenimiento, y se mejoran los procesos relevantes. Por último, el establecimiento de este tipo de sistema de gestión incluye designar los procedimientos de evaluación para cada proceso, teniendo en cuenta la definición de los criterios e indicadores de rendimiento, así como los instrumentos adecuados para la medición.

#### **Cuadro 31. Tipología de procesos en un centro de FP**

Los procesos básicos de un centro de FP comprenden diversas actividades, desde la selección y matriculación de los estudiantes, hasta la organización de la enseñanza y el aprendizaje; desde la valoración del rendimiento y el apoyo a los titulados, hasta la gestión de las relaciones con centros externos de formación.

Los procesos de apoyo se llevan a cabo para favorecer los procesos básicos. Incluyen, por ejemplo, la contratación de profesores y formadores adecuados —así como también su formación adicional—, las instalaciones de TI (Tecnologías de la Información) y medios de comunicación para la enseñanza y el aprendizaje.

Los procesos de gestión son aquellos que dirigen un centro de FP; en relación con la gestión de la calidad, incluyen la planificación estratégica, la asignación de recursos, el establecimiento de metas y objetivos, y la distribución de roles y responsabilidades.

Es importante, para la calidad de un centro de FP, revisar periódicamente su mapa de procesos e introducir cambios, tanto en los procesos existentes como en los nuevos.

#### **Cuadro 32. Gestión de los procesos básicos**

La gestión de los procesos básicos es crucial para crear una cultura de la calidad en un centro de FP. Por esta razón, las instituciones deben centrarse en definir, gestionar y mejorar sus procesos básicos. Por su parte, los procesos de apoyo y gestión se deben encargar del fortalecimiento de los procesos básicos.



Las descripciones de los procesos aseguran un enfoque estándar de las actividades del centro de FP, puesto que permiten controlar quién está haciendo qué, por qué, cuándo, dónde y cómo.

Una descripción elaborada de los procesos debería contener los siguientes elementos:

- a) Nombre, propósito y objetivo del proceso.
- b) Nombre y puesto del responsable del proceso.
- c) Alcance del proceso: actividades y operaciones que abarca.
- d) Pasos del proceso: punto de partida, etapas que siguen y resultados.
- e) Tareas que hay que realizar en cada paso.
- f) Personas responsables de la ejecución de las tareas en cada paso.
- g) Indicadores e instrumentos para medir el rendimiento del proceso.

Más allá de las descripciones textuales, los gráficos (como los organigramas) ayudan al personal a entender los procesos, apoyando, así, el rendimiento operativo de la organización. Los trabajadores deben estar preparados, de modo que sepan tanto definir y describir los procesos, como utilizar las descripciones de estos.

## **4.5 Gestión de la documentación**

El establecimiento de la gestión interna de la calidad incluye una documentación, almacenamiento y protección adecuados para todos los documentos que guían las operaciones en un centro de FP. Además, un sistema de documentación eficaz asegura que solo las personas autorizadas tengan acceso a documentos válidos y hojas de datos, y que solo se utilicen las versiones actualizadas. Los documentos obsoletos se deben eliminar para prevenir usos incorrectos; por tanto, los procedimientos de expedición, modificación y retirada de documentos se han de definir como parte de la gestión de procesos. De forma similar, hay que elaborar y seguir unas reglas para la recogida y el almacenamiento de datos. Los datos previos tienen una función destacada en la evaluación del desarrollo de la calidad; por eso, es esencial desarrollar un manejo sólido de los datos, y un sistema de almacenamiento fiable y válido que facilite su recuperación. Todos los datos y documentos deben de ser accesibles para las personas autorizadas y, a su vez, han de estar protegidos de accesos no autorizados y de daños (por ejemplo, se debería considerar el almacenamiento a prueba de fuego).

En resumen, el sistema de documentación debe asegurar que:

- a) Solo las personas que están autorizadas pueden acceder a las versiones actualizadas de los documentos relevantes de los procesos, los procedimientos, las reglas y las responsabilidades.
- b) Los datos válidos y fiables de evaluaciones previas de la calidad se pueden recuperar, para permitir comparaciones longitudinales de los resultados.
- c) Son accesibles las herramientas y los instrumentos actuales para la recogida de datos (como los cuestionarios) sobre asuntos de la calidad.

Los centros de FP trabajan con muchos datos personales, cuya protección es legalmente obligatoria. Por lo tanto, es preciso establecer las reglas internas para la protección de los datos personales; asimismo, el acceso a esos datos debe estar claramente definido y limitado de forma estricta. En todos los casos, el sistema de protección de datos tiene que reunir los requisitos de la legislación nacional pertinente.

**Cuadro 33. Preguntas para reflexionar y opciones de acción futura**

- a) ¿Cómo sería una estructura apropiada para la gestión de la calidad en su centro?
- b) ¿A quién nombraría como gestor responsable de la calidad, como promotor de la calidad y a quién invitaría a convertirse en un miembro informal del equipo de gestión de la calidad?
- c) ¿Ha considerado establecer un sistema interno de reconocimiento y recompensa?
- d) ¿Cuáles son los medios de comunicación más importantes en su centro?
- e) ¿Qué medios se han estado descuidando? ¿En cuáles se pone mucho énfasis?
- f) ¿Ha considerado el establecimiento de un sistema de gestión de procesos?
- g) ¿Su sistema interno de documentación cumple con todos los requisitos mencionados antes?

## Capítulo 5 – Elementos externos que afectan a la calidad

En este capítulo, se diferencian las partes interesadas externas que pueden contribuir a la calidad del centro de FP y se explica la cooperación entre las distintas partes. También se habla del modo de desarrollar valoraciones comunes para apoyar esfuerzos orientados a una mejor calidad y de cómo se puede llevar a cabo la creación de redes.

### 5.1 Cooperación con las partes interesadas externas

Para muchos centros de FP, la cooperación con las partes interesadas externas y, en particular, con el mundo laboral, forma parte de sus actividades diarias. Esto aporta diversos beneficios para enraizar la calidad a través de distintos grupos de interés:

- a) Los empleados son socios en el desarrollo de la formación práctica, además de que constituyen una fuente de información esencial sobre las necesidades de formación relacionadas con el lugar de trabajo y la adecuada capacidad de respuesta a la oferta de formación.
- b) Los agentes sociales, las cámaras y las asociaciones sectoriales o profesionales pueden proporcionar información sobre las últimas tendencias en el mercado de trabajo, los cambios que se precisan en las habilidades y las necesidades recurrentes para la adaptación de los planes de estudio.
- c) Los servicios de empleo pueden ayudar a la incorporación de los titulados al mercado laboral e informar sobre las tendencias de empleabilidad.
- d) La cooperación con otros centros de educación y formación abre el camino de una educación complementaria para los estudiantes y titulados del centro de FP; al mismo tiempo, fomenta, a largo plazo, la permeabilidad entre los subsistemas educativos.
- e) Los titulados pueden proporcionar una valiosa información sobre la utilidad de las competencias que adquieren los estudiantes; también pueden ayudar a crear contactos en el mundo laboral local.
- f) Los contactos duraderos se pueden conseguir a través de asociaciones de alumnos o de invitaciones regulares a eventos sociales organizados por los centros de FP.
- g) La cooperación con los organismos de acreditación debe buscar el reconocimiento externo de los centros de FP.

Cuadro 34. **Propuestas recomendadas en EQAVET**

La recomendación de EQAVET concede mucha importancia a la incorporación de las partes interesadas externas y a «la mejora de las relaciones entre educación, formación y empleo»:

- a) Mantener e incrementar la capacidad de respuesta del centro de FP a las necesidades en el mercado laboral, es el propósito principal de la cooperación externa.
- b) Mejorar la transición de la FP a la Formación Profesional Continua, en particular, a la educación superior.
- c) Facilitar y mejorar el acceso a la FP.

## 5.2 Calidad en cooperación con el mundo laboral

Sin bien la cooperación con los empleados es un recurso valioso para la calidad de la provisión de FP en general, se convierte en un «deber» para los centros que incluyen formación práctica en empresas. Diversos programas de FP realizan, al menos, una parte de la formación en el ámbito laboral. La calidad de esta parte formativa es un asunto decisivo e inherente en la gestión interna de la calidad.

Como muestra el siguiente enfoque para el establecimiento de la calidad en la formación en el puesto de trabajo, la calidad y la mejora de la calidad se pueden alcanzar cuando se ha desarrollado la cooperación con un centro de FP en el mundo laboral.

### *Establecimiento de la calidad en el aprendizaje basado en el trabajo*<sup>6</sup>

**Paso 1.** Establecer contactos tiene como objetivo generar voluntad de cooperar y de captar empresas, para proporcionar unas adecuadas oportunidades de aprendizaje en un puesto de trabajo. Esta suele ser una tarea a largo plazo que requiere constancia, la creación de redes y el establecimiento de asociaciones fiables. Las actividades de partida más importantes en un centro de FP son:

- a) Invitar a los empleados y a los representantes de la empresa a eventos, invitar al público a las presentaciones de los estudiantes, hacer visitas a las empresas y organizar proyectos conjuntos con las empresas.
- b) Comprometerse con las cámaras de comercio y las asociaciones de empleadores para preparar colaboraciones de beneficio mutuo.
- c) Invitar a las partes interesadas externas a participar en encuestas de opinión y en entrevistas.

**Paso 2.** Planificar las actividades de aprendizaje en un puesto de trabajo es responsabilidad del centro de FP. Se han de considerar los requisitos legales y los objetivos pedagógicos:

---

<sup>6</sup> Ver anexo, secciones 1.21, 1,35 y 1.36.

- a) Los alumnos y los empleadores, antes de comenzar el periodo de formación en el trabajo, han de conocer los acuerdos contractuales en los que se recogen los derechos y las obligaciones de ambas partes.
- b) Es preciso verificar la adecuación de las oportunidades de formación en las empresas: el contenido de la formación tiene que encajar con el plan de estudios del programa de FP y el ambiente de aprendizaje ha de favorecer la adquisición de habilidades generales y específicas.
- c) Hay que elaborar los planes individuales de aprendizaje detallando las competencias que deben adquirir los alumnos durante el periodo de formación en el trabajo.

**Paso 3.** Incluir la tutoría de alumnos y la monitorización del aprendizaje en el puesto de trabajo, a través de la colaboración entre los formadores en la empresa y el centro de FP, en los siguientes aspectos:

- a) La documentación del proceso de formación en el trabajo siguiendo los protocolos formativos de los tutores en la empresa y un diario del aprendizaje del alumno.
- b) La autoevaluación por parte de los alumnos y de los tutores en la empresa, para contribuir a dirigir el proceso de aprendizaje y a detectar las áreas que se han de mejorar.
- c) Las visitas *in situ* de profesores y formadores del centro de FP, para ayudar en la supervisión del rendimiento de los alumnos y ofrecer la oportunidad de que existan valoraciones eficaces de primera mano.
- d) El intercambio continuo entre los profesores del centro de FP con los tutores en la empresa, para asegurar un adecuado proceso de aprendizaje en el puesto de trabajo.

**Paso 4.** Coordinar las evaluaciones y las revisiones de las actividades de aprendizaje en el puesto de trabajo proporciona información que permitirá nuevas mejoras:

- a) La opinión de los alumnos y de los formadores en la empresa respecto a la calidad y los resultados, se puede recoger a través de encuestas y entrevistas.
- b) La evaluación del periodo del aprendizaje en el trabajo debería incluir una evaluación objetiva de los resultados que se han logrado.
- c) Además, la evaluación también se debe basar en las observaciones y los comentarios recogidos durante las visitas de los profesores y los formadores del centro de FP.

**Paso 5.** Mejora y cambio de las actividades aprendizaje en el puesto de trabajo. Se basa en los resultados de las evaluaciones, un acuerdo sobre el enfoque de la calidad y la puesta en práctica de los indicadores de la calidad:

- a) Los profesores responsables deben discutir los resultados de las evaluaciones en el centro.
- b) Estos resultados también se han de discutir con los instructores en la empresa, para extraer información que se pueda usar en el futuro.

- c) La organización de talleres o de grupos de debate en los que participen las partes interesadas, puede dar lugar a mejoras de la calidad: por ejemplo, la mejora de la preparación de los estudiantes, el refuerzo de la coordinación entre el aprendizaje en el centro y la formación en la empresa, y la adaptación de los currículos a los programas del centro.
- d) Lo anterior desemboca en el resultado final: la puesta en práctica de los indicadores de la calidad y el acuerdo de un enfoque común de la calidad.

La tabla 4, que presenta una tipología de participación de las partes interesadas, ofrece una visión general de las actividades que se pueden realizar para aumentar de forma continua la participación de las partes interesadas externas. Las filas de la parte superior de la tabla se pueden aplicar a todas las partes interesadas, los empleadores, las autoridades locales y los titulados, mientras que las de la parte inferior se refieren, en particular, a la cooperación con los empleadores, para proporcionar el aprendizaje en el trabajo. Si se toma un ejemplo de la puesta en práctica del aprendizaje en el puesto de trabajo, resulta que la tabla 4 contiene no solo las actividades, sino también los objetivos de la calidad para guiar las actividades de cooperación, así como varias herramientas de apoyo a la consecución de esos objetivos.

**Tabla 4. Tipología de participación de las partes interesadas**

	Tipo de actividades	Herramientas que se aplican	Objetivos de la calidad
WEAK	Socialización con las partes interesadas externas, para incrementar la participación en las actividades.	Relaciones públicas y actividades informativas.	Estrategia para mejorar la cooperación con las partes interesadas.
	Participación de las partes interesadas en encuestas y entrevistas.	Cuestionarios y guías de entrevistas.	Respuesta de las partes interesadas sobre temas de la calidad.
	Participación en talleres: a) Reuniones selectivas. b) Talleres temáticos. c) Cooperación continua.	Invitaciones, programas en la agenda, contribuciones de los proveedores de FP, recogida de opiniones y grupos de interés.	Contribución de las partes interesadas a la mejora de la calidad.
Grado de implicación	<b>La cooperación en la posición de formación.</b>		
	Puesta en práctica de cooperación con las partes interesadas externas.	Acuerdo de cooperación formalizado.	Fortalecimiento de la formación en el puesto de trabajo.
	Monitorización y tutoría compartidas de la formación en el puesto de trabajo.	Diarios y protocolos de formación, visitas y recogida de opiniones.	Aseguramiento de la calidad del aprendizaje en el puesto de trabajo.
	Puesta en práctica de indicadores de la calidad proporcionados en el centro.	Acuerdo de los indicadores y enfoque común de la calidad.	Mejora de la provisión común de FP.
STRONG			

Fuente: Cedefop.

### **5.3 Cooperación y creación de redes con otras instituciones educativas**

La cooperación y creación de redes con otras instituciones de educación y formación se ha convertido en un objetivo de la calidad para muchos centros de FP. Los propósitos son variados: contar con información común, hacer que se conozcan el centro y sus programas de FP, intercambiar experiencias, crear redes y comparar con otros centros. Todas estas actividades tienen varios efectos en la calidad.

La mayoría de los centros de FP prestan especial atención a la cooperación con centros de Educación Secundaria y Bachillerato, cuyos titulados se consideran estudiantes potenciales. Al margen de las actividades tradicionales, como las jornadas de puertas abiertas, algunos centros de FP aplican estrategias activas de captación organizando días informativos en centros locales de Educación Secundaria y Bachillerato, en los que se presenta a los padres y futuros estudiantes los programas de FP. Los planes de cooperación de los centros con los colegios e institutos pretenden preparar a los alumnos para los programas de Formación Profesional y ayudarles en una transición suave a la FP.

La cooperación con otros centros de FP puede proporcionar otras oportunidades de aprendizaje a través de la participación en diferentes redes de formadores. Estas redes con otros centros de FP pueden consistir en un intercambio de experiencias de aprendizaje de apoyo común para la cooperación en el desarrollo, o en la ejecución conjunta de programas de formación y actividades orientadas a resultados de evaluación comparativa entre centros.

Debido a la competencia en el mercado de la formación, el intercambio y la cooperación entre centros de FP son, a menudo, limitados, a pesar de las actividades comunes que ya se han mencionado. Como han señalado los centros de FP en las entrevistas, cuanto más intensa es la competencia entre centros en el mercado abierto, más limitada es su disposición a intercambiar buenas prácticas en la gestión de la calidad. Ningún centro quiere perder su ventaja competitiva.

Si existe cooperación, los beneficios de la calidad se encuentran en la identificación y transferencia de buenas prácticas para el propio centro, así como en la entrada de opiniones externas. Varios centros de FP cooperan entre sí en planes piloto, para renovar y modernizar los programas de formación, y para promover el uso del aprendizaje electrónico (aprendizaje virtual). De este modo, consiguen un valor añadido para sus programas y para mejorar los estándares de la calidad de sus servicios. Algunos centros de FP participan en proyectos de innovación con centros de investigación para desarrollar nuevas marcas de la calidad y normas de seguridad.

Algunos centros, en especial, aquellos que siguen un enfoque permanente del aprendizaje a lo largo de toda la vida, muestran una clara perspectiva de cooperación

con las instituciones de enseñanza superior. Los análisis de los centros de FP, sobre todo, aquellos que están relacionados con sectores específicos, han revelado ejemplos interesantes de cooperación entre ellos y las universidades, para, así, desarrollar conjuntamente nuevos programas que se ajusten a las necesidades de la carrera profesional de los titulados de FP más adecuadamente que los programas tradicionales de educación superior. Esto permite mejorar los estándares de la calidad de sus servicios y representa un importante valor añadido.

#### Cuadro 35. **Resultados de la cooperación con otros centros educativos**

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>a) Asegurar una ventaja competitiva, de alta visibilidad, e incrementar los atractivos del centro de FP para los posibles futuros estudiantes, los padres y las empresas.</li><li>b) Desarrollar nuevos programas de formación y modernizar los programas existentes, a través de diferentes redes con otros centros.</li><li>c) Adquirir nuevas percepciones a partir de la ejecución conjunta de programas de formación y obtener una evaluación específica comparativa de los resultados.</li><li>d) Añadir valor a los programas propios de la institución y mejorar los estándares propios de la calidad.</li><li>e) Abrir nuevas vías de carreras profesionales para los titulados.</li></ul> |
|---|

### **5.4 Cooperación transnacional y revisión entre iguales**

La cooperación transnacional mediante la participación en conferencias, visitas de estudios, proyectos o la movilidad de profesores y estudiantes, proporciona oportunidades para aprender y, por tanto, para mejorar la calidad. Las actividades realizadas se pueden reforzar mutuamente y crear sinergia: una visita de estudios se podría convertir en una cooperación sostenida con proyectos conjuntos; la participación en conferencias puede conducir a visitas comunes y al intercambio de estudiantes, profesores y formadores. La cooperación transnacional proporciona al personal y a los estudiantes oportunidades adicionales para desarrollar habilidades lingüísticas y competencias interculturales.

Si bien el impacto de la cooperación transnacional es bastante impreciso y difícil de medir, las revisiones entre iguales se centran directamente en la calidad. Una revisión entre iguales es una evaluación voluntaria, orientada a la mejora, y externa a un centro de FP, mediante iguales y colegas de otros centros de FP. Por lo general, los iguales trabajan en equipos de cuatro integrantes. Se deben abarcar todas las competencias y conocimientos necesarios respecto a la experiencia en educación y formación (los profesores activos deben formar parte del grupo), la experiencia en las áreas de la calidad que se examinan y algunas competencias en gestión y evaluación de la calidad. Los iguales también se denominan «amigos decisivos». La revisión entre iguales se



convierte en «transnacional» si, al menos, un miembro del equipo de iguales procede de un país extranjero.

Las revisiones entre iguales no proponen un «nuevo» sistema, si bien se construyen sobre la gestión de la calidad ya existente, a través de una aplicación paso a paso de procedimientos: se empieza con una autoevaluación en la que los iguales visitan el sitio y los resultados de la revisión se recogen en un informe de evaluación.

A diferencia de los esquemas de evaluación externa orientados al control, las revisiones entre iguales son procedimientos voluntarios cuya función es puramente formativa. Se basan en la profesionalidad del personal de FP y en el apoyo a la creación de redes entre los centros de FP. Tradicionalmente, la revisión entre iguales se ha utilizado para asegurar la calidad en la educación superior, pero últimamente se ha transferido también a la Formación Profesional. Entre los diversos enfoques existentes, hay que mencionar los proyectos del programa Leonardo da Vinci, llevados a cabo entre 2004 y 2009 (ÖIBF, 2009a; 2009b; 2009c) como apoyo a los centros de FP en la mejora de la calidad de sus servicios, con una clara referencia al marco de EQAVET.

Las revisiones entre iguales son importantes para los centros que buscan formas alternativas de evaluación externa o que quieren complementar la acreditación/certificación tradicional con un enfoque «agradable, a la vez que crítico», a la medida de sus necesidades y prestando atención al proceso de enseñanza/aprendizaje. Ambas partes (el centro que se revisa y los iguales que lo examinan) se beneficiarán de esta revisión. Si se asegura la calidad, siguiendo el manual europeo de revisión entre iguales, los procedimientos realizados ganarán en credibilidad y las partes interesadas externas los reconocerán.

### **Cuadro 36. Herramientas para implementar una revisión entre iguales**

El manual de la revisión entre iguales europea de FP Inicial describe un procedimiento europeo estándar de evaluación para usar revisiones entre iguales en FP Inicial y FP Continua. Este manual ofrece unas pautas directamente ejecutables por parte de los centros de FP que desean introducir la revisión entre iguales en sus procedimientos de evaluación y desarrollo de la calidad. Actualmente, está disponible en 15 idiomas europeos.

El manual se complementa con una serie de herramientas prácticas que incluyen áreas de la calidad con criterios e indicadores de la calidad, así como varios formularios y listas de comprobación, para guiar y apoyar a los centros durante las revisiones entre iguales.

Un programa de formación para una revisión entre iguales ayuda a preparar a los iguales para desempeñar sus tareas. Se desarrolló sobre la base de un perfil de competencias detallado por los iguales.

Todas estas herramientas están disponibles en [www.peer-review-education.net](http://www.peer-review-education.net) (última consulta: 26/5/2014).

## 5.5 Acreditación y reconocimiento externo

La mayoría de los países europeos tienen un sistema de reconocimiento externo para los centros de FP, que llevan a cabo los ministerios, las agencias semipúblicas o las organizaciones privadas reconocidas para este efecto<sup>7</sup>. Además de estos planes nacionales de acreditación, la mayoría de los estados miembros reconocen las acreditaciones siguiendo los modelos más utilizados, como los de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO: *International Organisation for Standardisation*) o la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM: *European Foundation for Quality Management*), como equivalentes a los nacionales (se hace un resumen de los modelos en el cuadro 37).

En muchos países, la acreditación es un requisito para los centros de FP y formación continua, especialmente, para aquellos que pretenden recibir financiación pública. Además de este beneficio potencial, la acreditación externa mejora la reputación de los centros y contribuye a incrementar su atractivo.

La acreditación también puede servir como una verificación externa de los esfuerzos internos por la calidad en un centro de FP, ya que implica siempre a expertos de fuera. Lo ideal es que ambos esfuerzos de verificación, la interna y la externa, se complementen y se potencien entre sí. Para evitar la duplicación de los esfuerzos y el derroche de recursos, la acreditación y la gestión interna de la calidad deben estar estrechamente conectadas:

- a) Algo que hay que realizar desde el principio es asegurar la compatibilidad de la gestión interna de la calidad con los requisitos externos de los sistemas de acreditación nacionales o sectoriales.
- b) Los recursos y el apoyo que proporcionan las agencias externas para implementar la acreditación se deben utilizar estratégicamente, para mejorar el sistema de gestión interna de la calidad.

### Cuadro 37. Modelos de gestión y reconocimiento externo

---

<sup>7</sup> Para un resumen detallado, ver Cedefop, 2011a.

Mientras que ISO 9000 explica los principios y las definiciones que están tras los sistemas de gestión de la calidad, ISO 9001 resume los requisitos mínimos de un sistema de la calidad en una organización que quiere mejorar sus productos y servicios satisfaciendo los requisitos reglamentarios y las expectativas de los consumidores. ISO 9000ff considera los procesos organizativos y compara los planes con los logros reales. En caso de desviaciones, se establecerán cambios y mejoras. De acuerdo con el ciclo PDCA, la organización está sujeta a continuos procesos de mejora.

El modelo de la EFQM es un sistema de aseguramiento de la calidad que proporciona una guía para establecer y desarrollar un sistema interno de gestión de la calidad. La autoevaluación permite determinar las fortalezas y las áreas susceptibles de mejora en una organización, apoyando, así, un desarrollo continuo. Para alcanzar resultados duraderos, todos los empleados deben implicarse en la autoevaluación y en los procesos de mejora. Además, la monitorización permanente de todos los procesos debería ayudar a identificar las fortalezas, las debilidades y las áreas que deben mejorar en una organización, orientando, de este modo, la estrategia de la calidad.

El marco común de evaluación (CAF: *Common Assessment Framework*) resulta de la cooperación entre los ministros de la UE responsables de la Administración Pública y tiene como objetivo ayudar a las organizaciones del sector público a utilizar las técnicas de gestión de la calidad para mejorar su rendimiento. El CAF está inspirado en el modelo de la calidad en general y, en particular, en el modelo de excelencia de la EFQM. El modelo se basa en la premisa de que la calidad para los ciudadanos/clientes y la sociedad se logra a través del liderazgo, la planificación estratégica, las asociaciones y la gestión de procesos.

La inversión en personal es un sistema de la calidad interno y un modelo para el reconocimiento externo de las organizaciones. Similar al modelo de la EFQM, tiene como objetivo la mejora continua interna, representada externamente por un premio de una marca de la calidad del mismo nombre. En contraste con la EFQM, la gestión y el desarrollo del personal constituyen el centro de las actividades orientadas a la calidad, pues no son solo un factor entre otros. Orientarse hacia el liderazgo y el desarrollo del personal se traducirá en una mejora de la calidad.

El modelo de la calidad orientado al estudiante, que se origina en la formación continua de los adultos, se dirige al alumno. Es un modelo de gestión interna de la calidad y un reconocimiento externo a los cuales sigue el desarrollo de la calidad, que comienza con la definición de una visión, una misión y la identificación de buenas prácticas. En el informe de autovaloración, que es la base para su reconocimiento externo, un centro de FP tiene que resumir el modo en el que se promueven los procesos de enseñanza/ aprendizaje.

El reconocimiento externo y la acreditación sirven, principalmente, para tener la seguridad de que el centro de FP cumple unos estándares mínimos; esta concepción limitada de la calidad se debe tener en cuenta al vincular los esfuerzos de la acreditación con la gestión interna de la calidad. Los centros de FP que han renovado su acreditación con éxito a lo largo de los años o que «han sido inspeccionados» por las autoridades regionales o nacionales con regularidad, confirmarán que los requisitos externos reflejan las condiciones necesarias previas para la calidad, aunque no son suficientes para iniciar y apoyar la mejora continua. En la mayoría de los casos, los objetivos de los centros de FP, respecto al cometido de la calidad, van más allá de los requisitos externos de los esquemas de acreditación. Desde esta perspectiva, conseguir la acreditación externa es el punto de partida que permitirá hacer un seguimiento de la propia visión del centro, así como sus metas, para mejorar la calidad.

## 5.6 Valor añadido de los marcos de la calidad sectoriales

Además de los esquemas de acreditación nacional y de los modelos ya conocidos para la acreditación externa, en los últimos años se han desarrollado otros enfoques sectoriales en la gestión interna de la calidad y la acreditación/reconocimiento externo. Llevados a cabo por asociaciones profesionales de proveedores de formación, los requisitos y procedimientos impuestos por estos marcos suelen abordar aspectos particulares de la calidad y, por tanto, proporcionan un valor añadido a las organizaciones de FP que los aplican, más allá del sistema oficial.

Es necesario distinguir entre los marcos de la calidad sectoriales orientados solo a la calidad interna de los que van acompañados por el reconocimiento externo al centro de FP, en cuyo caso, un resultado positivo conduce a una etiqueta de la calidad sectorial.

El primer grupo de marcos de la calidad sectoriales incluyen estándares de la calidad que aplican los centros de FP, como resultado de su estrecha colaboración con empresas. Por ejemplo, las empresas de automoción y de TI han de satisfacer una calidad y estándares de seguridad exigentes.

Los centros de FP que adoptan voluntariamente estos estándares de la calidad complementarios, siempre mantienen actualizados sus equipos, su tecnología y los materiales que usan en sus programas de educación y formación. La aplicación de estos estándares de la calidad es una fuente constante de innovación en la formación y se corresponde con los perfiles laborales. Con frecuencia, los estudiantes tendrán oportunidades para adquirir certificados complementarios, además de que los centros FP pueden mejorar su reputación.

Para disfrutar de estas ventajas, los centros de FP deben comprometerse haciendo esfuerzos adicionales: auditores internos y externos han de evaluar de forma continua el cumplimiento de estándares de alta calidad y las auditorías se deben realizar con mayor frecuencia que en los sistemas nacionales de acreditación (a veces, hasta dos veces al año).

La adopción de estándares industriales de alta calidad tiene un elevado efecto positivo en la calidad de un centro de FP:

- a) Las empresas que participan, lo hacen de una manera más activa en el desarrollo de futuras estrategias de FP, diseñando nuevos perfiles de formación y adaptándolos a las nuevas tecnologías.
- b) Los formadores y profesores de FP en las empresas suelen mantener estrechas relaciones y las empresas se interesan bastante en la formación adicional de los profesores de los centros de FP, para adaptar sus conocimientos a los nuevos desarrollos tecnológicos.
- c) En algunas ocasiones, las empresas envían a sus empleados a los centros de FP como profesores; a menudo, les proporcionan equipos multimedia y otras tecnologías propias de laboratorios modernos.

- d) Las empresas están dispuestas a proporcionar a los estudiantes de FP lugares para su aprendizaje; de este modo, aumentan la empleabilidad de estos.

La introducción de estándares de alta calidad en un centro de FP tiene un impacto especial en los procesos básicos de enseñanza/aprendizaje, lo que se traduce en resultados en las correspondientes mejoras de la calidad. La introducción de marcos sectoriales asociados con el reconocimiento externo de un centro de FP y una etiqueta de la calidad, tiene un impacto mucho mayor en toda la organización; afecta tanto a la calidad como a los valores básicos de la prestación de servicios, incluidos los procesos de enseñanza/aprendizaje.

### Cuadro 38. Ejemplos de marcos sectoriales de la calidad

El marco europeo de la calidad para servicios sociales Equass (*European Quality Framework in Social Services*) se remonta a una iniciativa de la plataforma europea para la rehabilitación. Equass ofrece una gama de servicios para aprobar y certificar la calidad de los proveedores de servicios sociales, de acuerdo con los requisitos europeos de la calidad en la prestación de servicios sociales. El marco de la calidad y certificación Equass correspondiente a los proveedores, es complementario a los marcos nacionales de la calidad y lo supervisa un comité independiente internacional de galardones que incluye a los representantes de los principales agentes europeos en la prestación de servicios sociales.

La ecociudadanía es un premio europeo de la calidad para las instituciones educativas que están implicadas en la búsqueda de soluciones para un desarrollo medioambiental sostenible, con beneficios tangibles para el entorno. Una organización ecociudadana ofrece programas de formación específicos para apoyar el desarrollo sostenible, como la formación en la ecoconstrucción, las energías renovables, la gestión de residuos, y la integración de los principios ecociudadanos en una organización y en sus programas de formación. Los centros que merecen el premio tienen que asegurarse de que sus estudiantes pueden participar en la toma de decisiones, desarrollan habilidades para ello y crean un sentido de valores acordes con la ciudadanía ecoactiva. Ellos serán los que establezcan vínculos en la comunidad con las autoridades locales, las organizaciones empresariales y las familias de los estudiantes.

El premio de la e-calidad total consiste en un galardón anual para las organizaciones que practican una ejemplar igualdad de oportunidades en sus políticas organizativas. El premio certifica el compromiso sostenible respecto a la igualdad de oportunidades en la formación y el empleo del personal. La certificación se puede lograr por medio de cuestionarios sobre autoevaluación, en los cuales una entidad ha de demostrar sus esfuerzos y logros en relación con la igualdad de oportunidades en la contratación, el desarrollo y la planificación de la carrera profesional del personal, y la implementación de medidas de conciliación de la vida laboral para sus empleados, así como la aplicación de instrumentos de aseguramiento de la calidad para el desarrollo de una cultura organizativa y de la calidad.

Los marcos sectoriales de la calidad, que promueven valores esenciales, como el respeto por la dignidad del individuo y la individualización consecuente de los servicios que se proporcionan, dan testimonio de su importancia y enfoque holístico. El marco europeo de la calidad para servicios sociales Equass es un buen ejemplo, ya que:

- a) Promueve los derechos de los clientes/estudiantes en lo que respecta a la Convención de las Naciones Unidas sobre Derechos Humanos, pues

proporciona directrices para apoyar la autonomía y la libre determinación de los estudiantes.

- b) Hace referencia a los valores y comportamientos éticos, ya que establece directrices contra el abuso sexual y financiero, así como también para favorecer la salud y la seguridad de los estudiantes.
- c) Apoya firmemente las relaciones con los estudiantes y su participación, mediante instrumentos para su propio empoderamiento.

Estos son valores añadidos importantes y objetivos de la calidad que podría respaldar cualquier centro de FP, pero no es el caso de los marcos nacionales o sectoriales de la calidad. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la adopción de marcos de la calidad sectoriales adicionales implica que, inevitablemente, se ampliará la gama de tareas relacionadas con la gestión interna de la calidad (ver figura 18).

Figura 18. **Impactos en la gestión interna de la calidad**



*Fuente: Cedefop.*

En determinadas condiciones, la gestión de la calidad que se establece en un centro de FP no solo necesita cumplir los requisitos de los esquemas de acreditación nacional, sino que también ha de tener en cuenta los estándares industriales de alta calidad, e integrar los valores y conceptos dominantes de los marcos sectoriales de la calidad. Esto constituye un reto fácil de poner en práctica, ya que no se contempla como algo obligatorio, sino más bien como un recurso para mejorar constantemente la calidad de la organización y su cultura de la calidad.

Cuadro 39. **Preguntas para reflexionar y opciones de acción futura**

- a) ¿Cuáles son las partes interesadas externas más importantes en su centro de FP?
- b) ¿De qué manera esas partes se implican en sus actividades para mejorar la calidad?
- c) ¿Cómo puede incrementar su implicación? ¿Qué actividades podría realizar? ¿Qué herramientas podría aplicar para mejorar la calidad?
- d) ¿Cuáles son sus prioridades particulares para la creación de redes y la cooperación con las partes interesadas externas en su centro?
- e) ¿Qué beneficios esperaría obtener por participar en la cooperación transnacional y las revisiones entre iguales?
- f) ¿Qué consideraría a la hora de vincular la gestión interna de la calidad con los requisitos de la acreditación externa?
- g) ¿Qué beneficios obtendría tras el esfuerzo de adoptar los marcos sectoriales de la calidad?

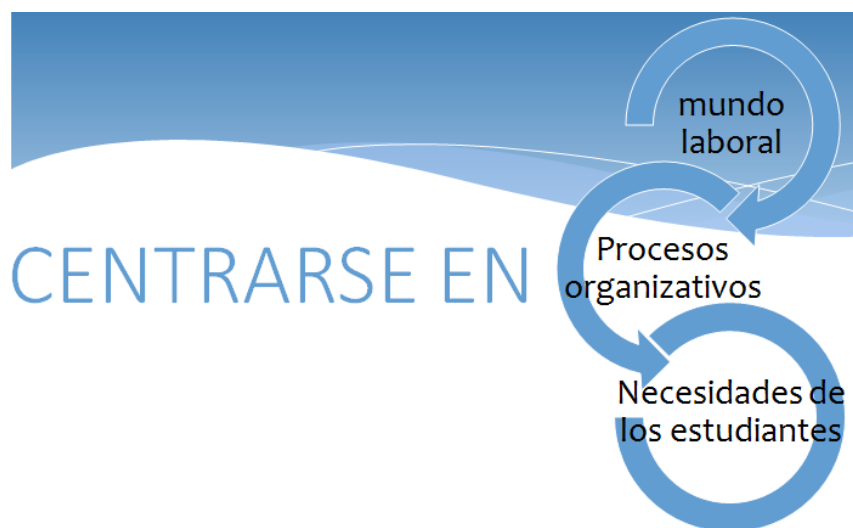
## Capítulo 6 – Hacia el desarrollo de la cultura de la calidad en centros de FP

En este capítulo, se explica de qué manera se puede desarrollar una cultura de la calidad en un centro de FP, encontrar un enfoque de la calidad, y definir la visión y la misión que se basan en un conjunto de valores compartidos.

### 6.1 Búsqueda de un enfoque: diferentes perspectivas de la calidad

El concepto de la calidad y, por tanto, la gestión de esta en los centros de FP, depende del tipo de educación que estos centros ofrecen, de su tradición organizativa y del entorno regional y local. A continuación, se presentan tres enfoques diferentes para la calidad y la gestión de la calidad en FP, si bien, en realidad, los proveedores de FP emplean una mezcla de ellos (ver figura 19). Cada centro de FP debe encontrar un equilibrio entre estos enfoques, considerando las condiciones de su entorno y su estructura organizativa interna.

Figura 19. Diferentes conceptos de la calidad e interacción entre ellos



Fuente: Cedefop.

#### 6.1.1 Enfoque centrado en el mundo laboral

Para todos los centros de FP, en especial, para los que se dedican a la Formación Profesional Continua (FPC), la calidad está orientada principalmente al cumplimiento de los requisitos de las empresas y a las perspectivas de empleo de sus alumnos. En consecuencia, las relaciones con el mundo empresarial son el centro de su enfoque de la calidad, y la buena reputación que tengan entre las empresas y la comunidad local será de vital importancia para estos centros. La calidad significa la excelencia de las instalaciones, los laboratorios, los talleres y el equipamiento; también implica la



integración de la experiencia laboral en los programas de formación y, como ya se ha señalado, unas buenas perspectivas de empleo para sus estudiantes.

Las relaciones con el mundo laboral no solo consisten en responder de una manera mecánica a las necesidades de las empresas, sino también en tener capacidad para anticiparse a las nuevas tendencias profesionales del mercado, en adaptar los contenidos de los programas de formación y en introducir innovaciones en el currículo. Por tanto, estos centros de FP participan activamente en el mundo laboral mediante una constante actualización de sus tecnologías y la adaptación de los perfiles profesionales que ofrecen a las necesidades emergentes del mercado de trabajo.

Las actividades principales que se relacionan con la calidad deben fomentar contactos intensos y frecuentes con empleadores y representantes de las organizaciones empresariales. Asimismo, han de servir para adaptar los programas formativos a las necesidades cambiantes del mundo laboral y a las demandas de los alumnos, quienes — no lo olvidemos— a menudo pagan ellos o mismos su educación, en especial, cuando realizan una formación para volver a cualificarse o para adquirir nuevas habilidades. Existe una categoría en los centros de FP con actividades relativas a la calidad que se guía por el deseo de diseñar programas de formación innovadores y atractivos, orientados a alcanzar resultados satisfactorios para sus alumnos y para los empleadores.

Para este grupo de centros de FP, la adopción de un sistema interno de la calidad formalizado cumple con unas necesidades instrumentales principales, con efectos positivos. Un sistema formalizado, preferiblemente de acuerdo con las normas ISO, ayuda a fortalecer la imagen de la calidad de un centro entre las empresas y los clientes/estudiantes que autofinancian su formación. Además, un sistema de este tipo facilita el seguimiento de todos los procesos relacionados con el logro de los objetivos de la calidad.

### **6.1.2 Enfoque centrado en las necesidades de los estudiantes**

Para centros de FP de otras categorías, la idea básica de la calidad se basa en la enseñanza y el aprendizaje, en el hecho de proporcionar una formación individualizada que incluya un apoyo específico, en la capacidad de satisfacer las necesidades individuales de los estudiantes y de lograr el éxito educativo, a veces, en unas condiciones personales difíciles. En este caso, garantizar el éxito educativo consiste en apoyar la integración social, y en preparar al estudiante para una participación más activa en la sociedad y para su acceso al mundo laboral.

Por tanto, para estos centros de FP, lo fundamental es la calidad del proceso de enseñanza/aprendizaje, incluyendo las relaciones con el mundo laboral, para proporcionar una formación en un puesto de trabajo. Las actividades relacionadas con la calidad promueven la motivación y la participación activa de profesores y formadores, así como el empleo de métodos e instrumentos para la gestión de la calidad que fortalezcan su compromiso.

Estos proveedores de FP suelen ser críticos con la adopción de un sistema de la calidad interno formalizado, que contemplan como una demanda de su entorno externo. A veces, se considera una carga burocrática e, incluso, una pérdida de tiempo. Con bastante frecuencia, estos centros de FP prefieren dar forma a sus propios enfoques de gestión, para reflejar sus intenciones y objetivos particulares. En consecuencia, construyen sus sistemas de la calidad a medida, apartándose de los modelos estándares que no se corresponden con su concepto de la calidad. Los desarrollos posteriores de su sistema interno de la calidad surgen como consecuencia directa de la continua experimentación con nuevas metodologías y herramientas para mejorar la comunicación con los estudiantes y con grupos de interés externos.

### **6.1.3 Enfoque centrado en la eficiencia y la eficacia de los procesos organizativos**

Para un tercer grupo de proveedores de FP, la eficiencia y la eficacia de los procesos de gestión en la organización son básicas en su concepto de la calidad. Este enfoque es particularmente relevante en los centros de FP que trabajan en el mercado abierto. Necesitan mantener una organización eficiente de todos sus servicios para competir en el mercado.

Para estos centros de FP, el equipo de alta dirección es el que más valora la puesta en marcha de un sistema de gestión de la calidad formalizado. Existe bastante coherencia entre el concepto de la calidad y el sistema de gestión de la calidad: el sistema que se adopta permite monitorizar y mejorar los procesos y elementos estructurales de la organización que son esenciales para alcanzar la calidad. Con frecuencia, la mejora de la eficiencia y la eficacia de los procesos institucionales se corresponde con las necesidades de los profesores y los estudiantes, ya que, por lo general, son estos quienes se benefician de que las estructuras sean transparentes y de que los procesos se ejecuten sin problemas. En especial, los profesores y formadores agradecen que la gestión de la calidad simplifique su trabajo diario.

El equipo de alta dirección se encarga de reflexionar sobre los futuros desarrollos del sistema de gestión de la calidad; esto se traduce en la introducción de nuevas herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos organizativos.

## **6.2 Definir la visión y la misión a partir de valores compartidos**

Un enfoque adecuadamente definido del concepto de la calidad puede ayudar a elaborar una visión y una misión para el centro de FP, impulsando el desarrollo sostenible y la creación de una cultura de la calidad. La visión y la misión proporcionan una superestructura emocional e intelectual a la cultura de la calidad; dan forma a la identidad corporativa de un centro de FP y fortalecen la identificación del personal con la calidad y su compromiso con esta.

Una visión es una expresión positiva de las expectativas, a largo plazo, sobre lo que el centro podría ser en el futuro. Si se aplica a largo plazo, la visión describe un estado del

centro que no existe todavía, pero que debería ser posible alcanzar en el futuro. Para asegurar su viabilidad, la visión se debe vincular y cotejar con la estrategia de desarrollo del centro de FP (ver sección 3.5).

**Un ejemplo de visión de un centro de FP comprometido con la calidad**

podría decir lo siguiente: ...

**Ser el punto de referencia para la Formación Profesional en nuestra región.**

Por otra parte, una misión es el medio que se utiliza para alcanzar con éxito una visión. En su misión, el centro establece su propia imagen, sus principios fundamentales y sus objetivos básicos. La misión es proporcionar orientación al centro en su conjunto y guiar las actividades diarias de los miembros del personal. Forma parte de la gestión normativa y proporciona un marco para las estrategias, los objetivos de la calidad y las acciones operativas.

Para el público, una misión debería establecer el propósito fundamental de la organización y tendría que ayudar a comunicar a las partes interesadas su posicionamiento estratégico respecto de la calidad.

**Cuadro 40. Ejemplo de misión de un centro de FP**

Educar y empoderar a nuestros estudiantes mediante la Formación Profesional en puestos de trabajo, así como proporcionar competencias, habilidades y conocimientos clave para el empleo remunerado y la realización personal.

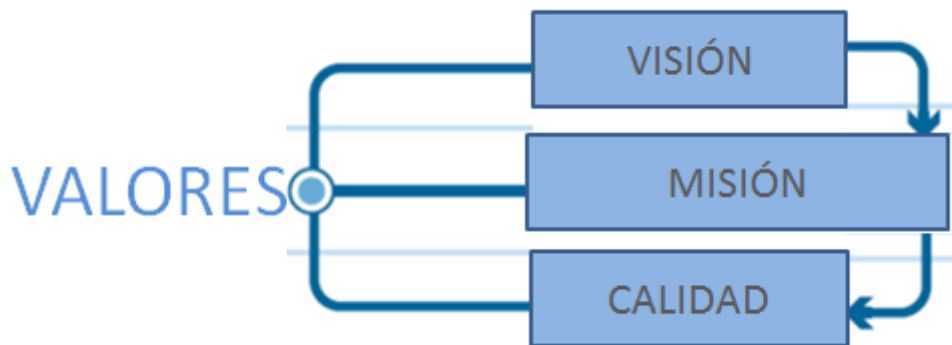
Hay diferentes percepciones del significado de la palabra *cultura*. Como este término es ampliamente conocido, cada fenómeno social se caracteriza como *cultural* y, por tanto, *cultura* se utiliza como una palabra retórica, sin un significado más profundo. Un contenido más específico de esta voz señala que un grupo de personas «crea» una cultura. Atendiendo a este significado, resulta que cada cultura tiene concepciones específicas de la organización práctica de sus actividades diarias, que se basan en patrones comunes de conocimiento y creencias, moral y derecho, costumbres, comportamiento y reglas para tomar decisiones. En estos aspectos esenciales, la cultura se puede entender como una expresión de ética y valores específicos.

Estos valores básicos son las fuerzas que dirigen la cultura de la calidad en cualquier centro de FP, ya que constituyen la base para comprender su visión, su misión y sus objetivos de la calidad (ver figura 20).

#### Cuadro 41. Consejo

Crear activamente una cultura de la calidad, significa reflejarse en los valores éticos que deberían guiar al centro de FP cuando pretenda realizar su visión, su misión y sus objetivos de la calidad.

Figura 20. Valores: bases de la visión, la misión y los objetivos de la calidad



Fuente: Cedefop.

Los valores deben ser duraderos; por tanto, se han de establecer con especial cuidado. Estos valores tienen que reflejar el concepto y el enfoque de la calidad: harán referencia al entorno y a la tradición, serán apropiados para el futuro desarrollo del centro y aptos para que permanezcan en la mente de los estudiantes.

Cuanto más claramente se expresen los valores de una organización, menos tiempo y recursos se utilizarán en comunicar las direcciones estratégicas; esto posibilitará que el personal se comprometa y se acabará con comportamientos indeseados.

La figura 21 muestra un ejemplo de los valores típicos en un centro de FP comprometido con la calidad.

Los valores se organizan en tres ejes, que muestran en sus extremos valores relacionados y complementarios entre sí. El eje principal es el vertical. En su parte superior hace referencia a la misión general de la calidad y a la excelencia de la organización, si bien el rendimiento profesional más destacado se basa en la integridad personal y en las normas éticas. Es muy importante la fijación común de los valores para evitar cualquier tipo de unilateralidad que desemboque en el hecho de que un valor domine sobre los demás y cobre independencia.

Figura 21. Ejemplo de valores en un centro de FP



Fuente: Cedefop.

Cada valor representa la descripción de las actividades de forma condensada. En la tabla 5 se describen los valores ejemplares en conjunto y las actividades que se relacionan con ellos.

Tabla 5. **Ejemplo de valores y actividades asociadas a ellos**

Valores	Actividades
<b>Excelencia</b>	Mejora continua para alcanzar la excelencia en todas las áreas.
<b>Integridad</b>	Actuación profesional, ética, honesta y transparente.
<b>Innovación</b>	Adquisición de nuevos retos mediante perspectivas orientadas al futuro.
<b>Trabajo en equipo</b>	Aprobación de la cooperación, el apoyo mutuo y la experiencia compartida.
<b>Pasión</b>	Actuación con una actitud positiva y dedicación entusiasta a la calidad.
<b>Respeto</b>	Reconocimiento de la dignidad y la diversidad de las relaciones.

Fuente: Cedefop.

Los valores expresados con claridad, junto con una visión y una misión complementarias, adquirirán un significado especial cuando se redacten en comunidad con las partes interesadas relevantes para el centro. No obstante, las ideas sobre los valores guía no serán uniformes: no todas las personas prefieren los mismos valores; es probable que tengan diferentes percepciones de los valores importantes para el centro de FP. Las partes interesadas, de forma individual, pueden, incluso, apoyar valores contradictorios entre sí.

El desarrollo de una visión y una misión compartidas no es una tarea fácil y debe implicar al personal desde una etapa temprana. Se requiere un equilibrio prudente entre el liderazgo y la implicación de las partes interesadas, del mismo modo que es

necesario tomar decisiones en caso de conflicto. Pero, finalmente, el esfuerzo que se realice para establecer una cultura de la calidad interna debe compensar, como se muestra en el cuadro 42.

**Cuadro 42. Desarrollo de una visión y una misión compartidas**

El desarrollo de una visión y una misión compartidas:

- a) Requiere liderazgo en la toma de decisiones.
- b) Precisa que el personal se implique en una fase temprana.
- c) Crea legitimidad para actuar.
- d) Permite la coordinación de las actividades, para la consecución de los objetivos de la calidad.
- e) Posibilita la valoración, la evaluación y el análisis de los resultados.
- f) Informa a las partes interesadas internas y externas sobre lo que pretende la organización.
- g) Motiva a los miembros del personal.
- h) Incrementa la identificación del personal con la organización y con el compromiso de crear una cultura de la calidad.

**Cuadro 43. Preguntas para reflexionar y opciones de acción futura**

- a) ¿A qué concepto de la calidad pertenece su centro de FP?
- b) ¿Cuál es su visión?
- c) ¿Qué misión deriva de su visión?
- d) ¿Qué valores consideraría básicos para su centro?

## Capítulo 7 – Comienzo de las actividades para mejorar la calidad

En este capítulo, se comienzan las actividades orientadas a lograr una mejora en la calidad del centro FP, mediante un ejercicio de autoevaluación ampliamente aceptado por el personal.

### 7.1 El punto de partida: la autoevaluación

La siguiente propuesta para comenzar con las actividades orientadas a mejorar la calidad del centro, pretende revisar y adaptar el ciclo PDCA al personal. Si bien este ciclo comienza con la planificación de actividades —lo que resulta lógicamente obvio—, la presente propuesta consiste en empezar con una fase de evaluación. Esto se debe a que abordar problemas específicos y buscarles soluciones, atraerá la atención de la gente y fomentará su compromiso.

#### Cuadro 44. Propuestas recomendadas en EQAVET

EQAVET sugiere que los puntos nacionales de referencia (NRP: *National Reference Point*) de los estados miembros apoyen la autoevaluación como un medio complementario y eficaz de aseguramiento de la calidad.

Otra propuesta igualmente importante consiste en promover la comunicación y concienciar a los profesores, los instructores y otras partes interesadas, de la existencia de aspectos fundamentales en la organización; de este modo, se genera y estimula una necesidad de cambio y mejora.

#### Cuadro 45. Autoevaluación

La autoevaluación sirve para tener la seguridad de que el centro de FP identifica las fortalezas y las áreas susceptibles de mejora; a partir de esto, se sigue un plan de mejora, y se desarrollan e implementan actividades específicas, de tal modo que se incrementa la calidad.

No existe solamente un enfoque de autoevaluación que se pueda aplicar con éxito a cualquier centro. Los sistemas más formales de acreditación externa proporcionan las directrices de autoevaluación y, en varios estados miembros europeos, no solo es una obligación jurídica para los centros llevar a cabo autoevaluaciones con regularidad, sino que, además, las autoridades nacionales proporcionan guías y criterios sobre cómo hacerlo.

El objetivo final de la autoevaluación consiste en desarrollar un sistema interno de gestión de la calidad a largo plazo y una cultura de la calidad sostenible en el centro de

FP. La repetición constante de la autoevaluación permite medir continuamente el progreso que se ha realizado, comparar el rendimiento actual con el precedente y proporcionar, así, el desarrollo de la calidad.

## 7.2 Dirección de la autoevaluación en el centro de FP

La autoevaluación permite plantear varios objetivos, pero su efecto no se debe sobrevalorar. Los dos objetivos principales deben ser concienciar sobre los problemas y las deficiencias, e integrar planes de comunicación interna e intercambio de opiniones sobre lo que se debería hacer. Solo si se logran estos dos objetivos, se puede esperar que comiencen el cambio y la mejora.

Antes de comenzar la autoevaluación, hay que satisfacer tres requisitos; de lo contrario, el proceso no tendrá sentido:

- a) El equipo de alta dirección debe apoyar y dirigir el proyecto con convicción propia y con un compromiso personal.
- b) Los recursos que se van a utilizar se deben justificar y han de estar disponibles.
- c) Los recursos necesarios para las mejoras deben estar reservados.

Se recomienda seguir un proceso de cuatro fases para poner en marcha la primera parte de la autoevaluación, que más tarde se repetirá en ciclos. Las fases se basan en el ciclo PDCA que se ha explicado en el capítulo 3 de este manual. Para que se inicie el proceso de autoevaluación, hay que aplicar los pasos que se explican a continuación<sup>8</sup>:

### Fase I: Planificación de la autoevaluación

En la fase de inicio, se planifica la manera de organizar y, posteriormente, comunicar la autoevaluación prevista en la organización.

#### Paso 1: organizar la autoevaluación

- a) Definir el enfoque y el alcance. Es importante decidir si se debe incluir toda la organización o solo algunas partes. Para empezar, se recomienda centrar la atención en unas cuantas áreas cuidadosamente seleccionadas en las que existan oportunidades de una mejora rápida.
- b) Seleccionar un gestor de la calidad o líder del proceso.

El líder del proceso es responsable de las actividades de autoevaluación, la comunicación, el cumplimiento del calendario, la creación de informes y la documentación de resultados.

Una de las decisiones básicas que toma el equipo de alta dirección es seleccionar a la persona adecuada para liderar el proceso de autoevaluación. Esa persona debe estar familiarizada con el centro de FP y con sus canales de comunicación. Además, ha de

---

<sup>8</sup> Los pasos que se recomiendan para la autoevaluación se basan, en parte, en las guías para la implementación del CAF en organismos públicos. Para más información, ver: <http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=69#&title=topic> (última consulta: 26/5/2014).



tener un conocimiento sólido sobre gestión de la calidad y ser reconocido por parte del personal y de las partes interesadas externas como apto para llevar a cabo esas tareas.

Si la persona seleccionada no tiene suficiente experiencia en gestión de la calidad, debe recibir la formación pertinente, o un experto externo ha de proporcionarle apoyo y tutelarla durante el proceso de autoevaluación.

Por otro lado, es necesario definir un calendario para poner en práctica el proceso: para la primera parte del proceso de autoevaluación, el periodo suele abarcar entre cuatro y seis meses; las organizaciones grandes necesitan más tiempo.

### **Paso 2: establecer una estrategia de comunicación**

- a) Implementar un plan de comunicación. La comunicación continua es un factor crucial para que la autoevaluación tenga éxito. El plan de comunicación debería definir el contenido y los canales de comunicación, así como considerar las necesidades individuales de las partes interesadas.
- b) Motivar al personal para que se implique en el proceso de autoevaluación. El estilo y los medios de comunicación han de crear un entorno positivo, de confianza y motivación, para que los empleados participen activamente en el proceso.
- c) Decidir la integración de las partes interesadas. Aquí se toman decisiones como las siguientes: a quién hay que incluir, cómo se debe hacer, en qué etapa del proceso y con qué función, quién debe recibir información y con qué detalle, y en qué fase.

### **Cuadro 46. Consejo**

Invite a una mesa redonda a personal de su centro, a iguales y a representantes de otros centros de FP con experiencia en autoevaluación y gestión de la calidad. Esto motiva a las personas a preguntar de una manera crítica y a aprender de la experiencia de otros. Sea consciente de los posibles límites en el intercambio de experiencias con otros centros de FP que puedan surgir, debido a una situación competitiva.

## **Fase II: Implementación de la autoevaluación**

### **Paso 3: formar un equipo de autoevaluación**

- a) Composición representativa. Llevará a cabo la autoevaluación un equipo multijerárquico que represente al centro. Sus miembros deberían conocer los departamentos para evaluar y participar de forma voluntaria en el equipo. Los empleados suelen agradecer que se dirijan específicamente a ellos.
- b) Tamaño del equipo de autoevaluación. Para asegurar un estilo de trabajo efectivo y relativamente informal, lo ideal son equipos de entre 8 y 10

participantes. Si se va a evaluar toda la organización, se deben formar varios equipos que aborden diferentes temas.

#### **Paso 4: organizar la formación**

- a) Formar al equipo de autoevaluación. En reuniones de uno o dos días, el equipo de autoevaluación debe aprender los fundamentos de la gestión de la calidad y el funcionamiento del ciclo PDCA; ha de comprender el proceso de autoevaluación. En cualquier caso, el gestor de la calidad tiene que proporcionar una guía que contenga la información relevante para el equipo de autoevaluación, incluyendo los criterios e indicadores necesarios para evaluar un centro de FP.
- b) Desarrollar las competencias de la calidad en toda la organización. Además de la formación del equipo, hay que realizar sesiones informativas con todos los empleados; de este modo, se tiene la seguridad de que se comprenden el proceso de autoevaluación y la importancia que reviste para el desarrollo de la calidad en la organización.

#### **Cuadro 47. Contenido del programa de formación en autoevaluación**

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>a) Conocimientos básicos en gestión de la calidad y procedimientos de evaluación.</li><li>b) Habilidades básicas en recogida de información cuantitativa y cualitativa, y en agregación de los datos.</li><li>c) Habilidades para dar y recibir comentarios.</li><li>d) Técnicas de autorreflexión.</li></ol> |
|---|

#### **Paso 5: desarrollar la autoevaluación**

- a) Las valoraciones se deben realizar aplicando herramientas fiables que reflejen los indicadores y los criterios acordados. Las declaraciones y conclusiones se deben basar en datos empíricos y pruebas; en su caso, se deben recoger las opiniones de las partes interesadas.
- b) El equipo de autoevaluación debería alcanzar consenso sobre las fortalezas y las áreas susceptibles de mejora en la organización.
- c) Se pide al equipo de autoevaluación sugerir algunas ideas para el plan de acción.

#### **Cuadro 48. Consejo**

<p>Es importante desarrollar una percepción común de la situación en la que se encuentra la organización: ¿dónde nos encontramos?, ¿qué queremos cambiar? No hay opiniones correctas ni incorrectas. El entendimiento y el intercambio de las diferentes percepciones sobre la calidad resultan fundamentales para que la autoevaluación tenga éxito.</p>
---

### **Paso 6: elaborar un informe de los resultados**

- a) El informe de la autoevaluación tiene que estar estructurado de forma clara; ha de abordar tanto los puntos fuertes como las áreas susceptibles de mejora, tomando como base evidencias relevantes; asimismo, debe proporcionar ideas para ejecutar acciones de mejora.
- b) Es fundamental que la alta dirección acepte de forma oficial el informe y que, idealmente, lo apruebe, confirmando de nuevo su compromiso de implementar las acciones de mejora.

### **Fase III: Cambio y mejora**

Uno de los objetivos principales de los esfuerzos de la autoevaluación es contribuir a la mejora de la calidad; eso también significa fomentar futuras estrategias de desarrollo en el centro de FP.

### **Paso 7: establecer un plan de mejora**

- a) Complementar la autoevaluación mediante el análisis de los factores de mayor y de menor importancia que contribuyen a la calidad.
- b) Distinguir entre las acciones correctivas que se pueden poner en marcha de una forma inmediata, y las adaptaciones estructurales e innovaciones.
- c) Priorizar las áreas de mejora y asignar los recursos necesarios para su funcionamiento.

### **Cuadro 49. Consejo**

Al principio, solo se deben tratar los asuntos básicos que están bajo control del propio centro, así como también aquellos que se pueden cambiar independientemente de intervenciones externas.
---

### **Paso 8: comunicar el plan de mejora**

- a) Para asegurar una aprobación lo más amplia posible, es aconsejable informar a todos los empleados abiertamente sobre el proceso de autoevaluación, sus resultados y las actividades de mejora consiguientes.
- b) Los modos y medios de comunicación se pueden basar en el plan y en los principios elaborados en el paso 2.

### **Paso 9: organizar el cambio y la mejora**

- a) Asignar las responsabilidades, las actividades, las fechas límite de entrega y los indicadores, con el fin de monitorizar el proceso y los resultados de las acciones de mejora.

- b) Integrar a los miembros del equipo de autoevaluación en las actividades de mejora. Este puede ser un modo de recompensar sus esfuerzos y estimular su compromiso.
- c) Asegurar la disposición para el cambio proporcionando competencias y conocimientos añadidos, tratando con paciencia la resistencia de las personas y proporcionando atención y consideración.

#### Cuadro 50. Consejo

Es aconsejable centrarse solo en unos cuantos temas fundamentales relativos a la mejora de la calidad, para evitar una sobrecarga organizativa y permitir a los empleados disfrutar de los méritos derivados de las actividades relacionadas con la calidad. Asegúrese de que, en algunas áreas, los éxitos a corto plazo sean visibles.

#### **Paso 10: establecer una estrategia de desarrollo coherente**

- a) Llevar a cabo un análisis DAFO de la organización y combinar los resultados de las evaluaciones internas con los resultados de una investigación sobre las condiciones externas previas, para el futuro desarrollo del centro de FP.
- b) Dar forma a la estrategia de desarrollo identificando las fortalezas y los factores clave para el futuro desarrollo; comparar el centro con los competidores más fuertes para explotar, así, su potencial oculto.
- c) Planificar la siguiente autoevaluación. El desarrollo de la calidad necesita continuidad y sostenibilidad en el tiempo. Hay que repetir las autoevaluaciones después de un año y no más tarde de los tres años.

#### **Fase IV. Aseguramiento del desarrollo continuo de la calidad**

La última fase se construye sobre la autoevaluación, pero va más allá, ya que sus principales objetivos son: crear una profesionalidad instruida en lo relativo a la calidad en el centro y desarrollar una cultura de la calidad.

#### **Paso 11: estabilizar el impulso para una mejor calidad**

- a) Establecer un departamento de la calidad o un gestor de la calidad en la organización, para profesionalizar aún más los esfuerzos en lo relativo a la calidad y fortalecer su significado.
- b) Prepararse para una acreditación o reconocimiento externo que sirva para verificar los esfuerzos internos en calidad, y que mejore la reputación y el atractivo de la organización.

#### **Paso 12: crear una cultura de la calidad en el centro de FP**

- a) Definir el enfoque respecto a la calidad, reflejándolo en diferentes conceptos y construyendo un punto de vista propio.

- b) Reflexionar sobre los valores éticos básicos que permiten dirigir el centro de FP a la hora de buscar la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la calidad.
- c) Definir una visión y una misión ampliamente aceptadas para definir la identidad corporativa del centro, fortalecer la identificación del personal con ellas e impulsar su compromiso con la calidad.
- d) Aplicar de forma continua las habilidades sociales articuladas en el ciclo MERI para asegurar una cultura de la calidad en la organización (ver figura 22).

Hay que asegurarse de que los profesores, los formadores y otros empleados del centro conocen y comprenden la lógica del ciclo PDCA. Este modo de pensar y actuar se debe integrar en su vida diaria en el centro y se ha de usar sistemáticamente en todas las áreas operativas, preparando, así, el camino hacia una cultura de la calidad.

Además, el desarrollo de una cultura de la calidad está intensamente influido por factores humanos que se apoyan en el uso de unas habilidades sociales apropiadas, tal como se explica en el ciclo MERI (ver figura 22). Las habilidades sociales inherentes al ciclo MERI son el complemento y el contrapunto de las habilidades técnicas que se abordan en el ciclo PDCA. Mientras que las habilidades del ciclo PDCA son un requisito esencial para establecer un sistema interno de gestión de la calidad, los ciclos MERI articulan los diversos componentes necesarios para crear una cultura de la calidad interna. La cultura de la calidad precisa más actividades que las previstas en el ciclo PDCA; se producen, principalmente, mediante relaciones sociales caracterizadas por el respeto y el mutuo apoyo.

En detalle, el ciclo MERI prevé las siguientes actividades para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el seno de una organización:

- a) Motivar a las personas y buscar recursos para realizar mejoras.
- b) Agradecer y valorar el compromiso del personal y de las partes interesadas.
- c) Reflexionar y discutir sobre las valoraciones, las evaluaciones y las opiniones del personal y de las partes interesadas.
- d) Inspirar e informar sobre las mejoras más convenientes.

Figura 22. **Ciclo MERI**



Fuente: CEDEFOP.

**Cuadro 51. Preguntas para reflexionar y opciones de acción futura**

- a) ¿Está de acuerdo con empezar el desarrollo de la calidad de su organización con un proceso de autoevaluación?
- b) ¿Se cumplen las tres condiciones previas para comenzar la autoevaluación?
- c) ¿Está orientando la autoevaluación hacia ciertas áreas de su organización? Si es así, ¿en cuáles se está centrando?
- d) ¿Necesita apoyo externo para dirigir el proceso de autoevaluación o dispone de los medios necesarios?
- e) ¿Va a establecer uno o varios equipos de autoevaluación?
- f) ¿Cómo va a transformar los resultados de la autoevaluación en un plan de mejora?
- g) A partir de los resultados de la autoevaluación, ¿cómo puede crear una cultura de la calidad en su organización?

## Capítulo 8 – Hacer y no hacer

En este último capítulo, se ofrecen diez recomendaciones sobre qué hay que hacer y qué se debe evitar para establecer la gestión interna de la calidad y crear una cultura de la calidad en un centro de FP.

### Promoción de la gestión de la calidad y ...

- a) El compromiso del equipo de alta dirección con la calidad es un factor decisivo. Si falta, no hay modo de seguir adelante.
- b) Identificar la experiencia y motivar al personal, a los estudiantes y a otras partes interesadas; construir un equipo de autoevaluación y proporcionarle recursos de la organización.
- c) Es posible hacer solo unas cuantas cosas. Es fundamental restringir la autoevaluación y la mejora a una o dos áreas débiles que sean importantes tanto para los estudiantes como para el personal y, si es posible, también para las partes interesadas externas.
- d) Asegurar que los resultados de la autoevaluación, y el cambio y la mejora consiguientes, se compartan extensamente dentro de la organización y con las partes interesadas.
- e) Asegurar continuidad y un amplio seguimiento de las actividades en las que se implica toda la organización.
- f) Sacar partido a los logros en la calidad, como publicidad interna y externa. Construir la imagen del centro de FP.

### ... creación de una cultura de la calidad

- a) Profesionalizar la gestión de la calidad interna y al personal, al poner en práctica el ciclo PDCA en el trabajo diario.
- b) Fomentar el empoderamiento del personal y de los estudiantes, recompensar su compromiso con la calidad y utilizar su potencial innovador.
- c) Poner en práctica el ciclo MERI, mantener alto el entusiasmo del personal y apoyar el aprendizaje como factor clave para la calidad.
- d) Definir un concepto propio de la calidad, la estrategia de desarrollo, la visión y la misión en el centro de FP.

*¡Buena suerte en su viaje hacia la calidad!*

## Lista de abreviaturas

<i>AELC</i>	Asociación Europea de Libre Comercio: <i>European Free Trade Association</i> (EFTA)
<i>CAF</i>	Marco común de evaluación: <i>Common Assessment Framework</i>
<i>Cedefop</i>	Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional: <i>European Centre for the Development of Vocational Training</i>
<i>cgo</i>	Aprendizaje basado en competencias: <i>competence-based learning</i>
<i>crebo</i>	Registro central de cursos de FP: <i>central register of vocational courses</i>
<i>DAFCO</i>	Delegación Académica en la Formación Continua: <i>Délégation Académique à la Formation Continue</i>
<i>DAFO</i>	Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades: <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> (SWOT)
<i>DPO</i>	Dirección por Objetivos: <i>Management by Objectives</i> (MBO)
<i>ECVET</i>	Sistema europeo de créditos para la FP: <i>European Credit System for VET</i>
<i>EEE</i>	Espacio Económico Europeo: <i>European Economic Area</i> (EEA)
<i>EFQM</i>	Fundación Europea para la Gestión de la Calidad: <i>European Foundation for Quality Management</i>
<i>EQAVET</i>	Marco de referencia europeo de garantía de la calidad en la Educación y Formación Profesionales: <i>European Quality Assurance Reference Framework in VET</i>
<i>EQF</i>	Marco europeo de cualificaciones: <i>European Qualifications Framework</i>
<i>Equass</i>	Marco europeo de la calidad para servicios sociales: <i>European Quality Framework in Social Services</i>
<i>FP</i>	Formación Profesional. Educación e instrucción profesional. Abarca la FP Inicial reglada y la FP Continua del aprendizaje permanente, de adultos y para el empleo: <i>Vocational Education and Training</i> (VET)
<i>FPC</i>	Formación Profesional Continua: <i>Continuous Vocational Education and Training</i> (CVET)
<i>FPI</i>	Formación Profesional Inicial: <i>Initial Vocational Education and Training</i> (IVET)
<i>GRETA</i>	Red nacional de centros públicos y de educación de adultos: <i>Groupements d'Établissements (national network of public and adult education centres)</i>
<i>INBAS</i>	Instituto para la Formación Profesional, el Mercado Laboral y la Política Social: <i>Institute for Vocational Training, Labour Market and Social Policy</i>
<i>ISO</i>	Organización Internacional para la Estandarización: <i>International Organisation for Standardisation</i>
<i>LEAP</i>	Plan de acción educativa local: <i>Local Education Action Plan</i>
<i>LMA</i>	Academia Marítima de Lituania: <i>Lithuanian Maritime Academy</i>
<i>NCDVET</i>	Centro Nacional para el Desarrollo de la Formación Profesional y Continua: <i>Centrul Național de Dezvoltare a Învățământului Profesional și Tehnic</i>
<i>NRP</i>	Punto nacional de referencia: <i>National Reference Point</i>
<i>ÖIBF</i>	Instituto Austriaco de Investigación sobre Formación Profesional: <i>Österreichisches Institut für Berufsbildungs Forschung</i>
<i>PDCA</i>	Ciclo planificar-realizar-revisar-actuar: <i>Plan-Do-Check-Act</i>
<i>QMS</i>	Sistema de gestión de la calidad: <i>Quality Management System</i>



---

*REAP* Plan de acción educativa regional: *Regional Education Action Plan*

---

*SAP* Plan de acción de un centro: *School Action Plan*

---

*TI* Tecnologías de la Información: *Information Technology (IT)*

---

*TVET* Formación Profesional y técnica: *Technical and Vocational Education and Training*

---

*UE* Unión Europea: *European Union (EU)*

---

*VAE* Validación del conocimiento adquirido a través de la experiencia: *Validation des Acquis de l'Expérience*

---

*WEB* Acta de la Formación Profesional y de adultos: *Wet Educatie en Beroepsonderwijs*

---

## Bibliografía

[URLs última consulta: 26/5/2014]

Albanesi, C. (2004). *Il Focus Group*. Roma: Carocci.

Bertin, G. M. (1995). *Il governo della multidimensionalità del processo di valutazione [Governance of multidimensionality of the evaluation process]*. En: Bertin, G. M., *Valutazione e sapere sociologico: metodi e tecniche di gestione dei processi [Evaluation and sociological approach: methods and techniques of process management]*. Milán: Franco Angeli, pp. 235-277.

Bovina, L. (1998). *Il Focus Group. Storia, applicabilità, tecnica [Focus group. History, applicability, technique]*. *Valutazione*, vol. 1, pp. 1-9.

Cedefop (2008). *Terminology of European Education and Training Policy: a Selection of 100 Key Terms*. Luxemburgo: Publicaciones Office.  
[www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4064\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4064_en.pdf)

Cedefop (2011a). *Assuring Quality in Vocational Education and Training: the Role of Accrediting VET Providers*. Luxemburgo: Publicaciones Office. Cedefop reference series, Nº 90. [www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3061\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3061_en.pdf)

Cedefop (2011b). *Glossary: Quality in Education and Training*. Luxemburgo: Publicaciones Office. [www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4106\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4106_en.pdf)

Corrao, S. (2000). *Il Focus Group*. Milán: Franco Angeli.

Council of the European Union (2004). *Draft Conclusions of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States, Meeting within the Council, on Common European Principles for the Identification and Validation of Non-formal and Informal Learning*. Bruselas, 18 de mayo de 2004.  
<http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/04/st09/st09600.en04.pdf>

Council of the European Union (2012). «Council Recommendation of 20 December 2012 on the Validation of Non-formal and Informal Learning». *Official Journal of the European Union*, C 398, 22/12/2012, pp. 1-5. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ%3AC%3A2012%3A398%3A0001%3A0005%3AEN%3APDF>

Council of the European Union; European Commission (2010). *The Bruges communiqué*.  
<http://libserver.cedefop.europa.eu/vetelib/2010/75928.pdf>

European Parliament; Council of the European Union (2004). «Decision Nº 2241/2004/EC of the European Parliament and of the Council of 15 December 2004 on a Single Community Framework for the Transparency of Qualifications and Competences (Europass)». *Official Journal of the European Union*, L 390, 31/12/2004, p. 6.  
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32004D2241&from=EN>

- European Parliament; Council of the European Union (2008). «Recommendation of the European Parliament and of the Council of 23 April 2008 on the Establishment of the European Qualifications Framework for Lifelong Learning». *Official Journal of the European Union*, C 111, 6/5/2008, pp. 1-7. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:111:0001:0007:EN:PDF>
- European Parliament; Council of the European Union (2009a). «Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 June 2009 on the Establishment of a European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training». *Official Journal of the European Union*, C 155, 8/7/2009, pp. 1-9. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:155:0001:0010:EN:PDF>
- European Parliament; Council of the European Union (2009b). «Recommendation of the European Parliament and of the Council of June 2009 on the Establishment of a European Credit System for Vocational Education and Training (ECVET)». *Official Journal of the European Union*, C 155, 8/7/2009, pp. 11-18. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:155:0011:0018:EN:PDF>
- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Krueger, R. A. (1994). *Focus Groups: a Practical Guide for Applied Research*. Los Ángeles: Sage Publications.
- Nonaka, I., Toyama, R. y Byosiére, P. (1994). *A Theory of Organisational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge*. En: Dierkes, M. et al. (eds.) (2001). *Handbook of Organisational Learning and Knowledge*. Nueva York: Oxford University Press, pp. 491-517.
- ÖIBF (2009a). *Peer Review in European VET: Peer Review in Initial VET*. [www.peer-review-education.net/index.php?class=Calimero\\_Webpage&id=12285](http://www.peer-review-education.net/index.php?class=Calimero_Webpage&id=12285)
- ÖIBF (2009b). *Peer Review in European VET: Peer Review Extended*. [www.peer-review-education.net/index.php?class=Calimero\\_Webpage &id=12287](http://www.peer-review-education.net/index.php?class=Calimero_Webpage&id=12287)
- ÖIBF (2009c). *Peer Review in European VET: Peer Review Extended II*. [www.peer-review-education.net/index.php?class=Calimero\\_Webpage&id=12289](http://www.peer-review-education.net/index.php?class=Calimero_Webpage&id=12289)
- Rubin, H. y Rubin, I. (1995). *Qualitative Interviewing: the Art of Hearing Data*. Los Ángeles: Sage Publications.
- Zammuner, V. (2003). *Il Focus Group*. Bolonia: Il Mulino.