

FORMACIÓN PARA EL TRABAJO EN CHILE SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN CONTINUA





CONTENIDO

	BANOTIC	3			
	Prólogo	5			
	Acrónimos	6			
	Resumen Ejecutivo	8			
1.	Introducción				
2.	Construyendo un Sistema de Aseguramiento de la Calidad para la Formación Continua	13			
2.1.	Focos	13			
3.	Una mirada conceptual a la calidad	15			
3.1.	El concepto de calidad: orígenes y evolución	15			
3.2.	Modelos internacionales de GCT aplicados a Educación	19			
3.3.	De la educación a la formación para el trabajo	26			
4.	Una mirada global: Experiencias en el mundo	31			
4.1.	Centro Europeo para el Desarrollo de la FTP (CEDEFOP)	31			
4.2.	Alemania	37			
4.3.	Finlandia	43			
4.4.	Inglaterra	46			
5.	Revisión de experiencias locales	51			
5.1.	Modelo de Aseguramiento de Calidad para Empresas de Formación Continua (MAC)	51			
5.2.	Consejo Nacional de Acreditación (CNA)	54			
5.3.	Chile Valora	57			
5.4.	Consejo de Competencias Mineras (CCM)	59			
6.	SENCE: impulsando la agenda de calidad. Una mirada a la Estrategia de Calidad	61			
			6.1.	Fortalecimiento de facilitadores	62
			6.2.	Fortalecimiento de los OTEC	62
			6.3.	Fortalecimiento institucional de SENCE	63
			7.	Modelo de Calidad para Chile	65
			7.1.	Los objetivos del modelo	65
			7.2.	Los principios	65
			7.3.	El Proceso de revisión de la evidencia y sus resultados	69
			7.4.	Matriz de calidad	67
				Pilar N°1	68
				Pilar N°2	69
				Pilar N°3	73
			7.5.	Matriz de evidencias	71
			7.6.	Instrumento de Autoevaluación	72
			7.7.	Informe de Brechas	72
			7.8.	Equipo clave : Revisor Experto y Asesor Técnico	72
			8.	Factores complementarios para el desarrollo del Sistema de Aseguramiento de la Calidad	72
			9.	Institucionalidad e instalación del modelo	77
			9.1.	Institucionalidad	77
			9.2.	Instalación del Modelo	77
			9.3.	Hoja de ruta de la implementación del Modelo de Calidad	80
			10.	Comentarios Finales	81
			11.	Referencias	82
			12.	Anexo	85

Ya hace más de 2.500 años el gran filósofo griego Heráclito afirmaba que “Nada es permanente, a excepción del cambio”.

Ya hace más de 2,500 años el gran filósofo griego Heráclito afirmaba que “Nada es permanente, a excepción del cambio”. Con el desarrollo de la humanidad, esto no sólo mantiene su vigencia, me atrevo a decir que se ha potenciado dramáticamente. Además, los avances experimentados en todos los frentes, y que crecen de manera exponencial, implican que el desafío de estar vigentes es cada vez mayor. En este contexto, obviamente la educación y el aprendizaje demandan un mayor conocimiento y adaptación a estas nuevas realidades.

Todo esto nos ha impulsado a capacitarnos permanentemente para no quedarnos atrás y seguir siendo productivos. Es así como la formación continua se transforma en una herramienta fundamental en este mundo que está en constante evolución; y permite a las personas la posibilidad de seguir siendo actualizados, manteniendo su empleabilidad.

Por otra parte, el usuario de estos tiempos está más informado y es más exigente que nunca, lo que ha traído como consecuencia la exigencia de mayor calidad hacia quienes ofrecen hoy sus productos y servicios, obligándonos a mejorar los estándares de la formación continua a través de niveles de excelencia en la calidad del servicio entregado.

Éstas son algunas de las razones que me hacen pensar en que contar hoy con un modelo de calidad, donde los oferentes se puedan medir y revisar sus brechas para mejorar constantemente, pasa a ser algo que ya no es opcional, sino que es una verdadera obligación.

ORLANDO TOLEDO ARGOMEDO

Gerente General BANOTIC





Este informe presenta el modelo de calidad para organismos de capacitación y sus instrumentos y, además, realiza una revisión de la experiencia internacional y nacional en este tema que es una contribución adicional y altamente necesaria para fundamentar el camino recorrido y situar esta construcción institucional y modernizadora en un contexto amplio y de buen diseño de política pública

El sistema de capacitación de nuestro país arrastra desde hace años, más bien décadas, deficiencias profundas que se han vuelto insostenibles debido a los profundos cambios tecnológicos que está viviendo la sociedad dentro de los cuales, destaca la transformación digital que se vio fuertemente acelerada debido a la pandemia del COVID-19. La tarea de remediar dichas deficiencias no es solo urgente sino esencial para que los trabajadores y trabajadoras del país puedan participar exitosamente del mundo laboral.

Algunos de los déficits que nosotros, desde el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo nos hemos propuesto enfrentar son avanzar en la creación e implementación de mecanismos sólidos de aseguramiento de la calidad, la promoción de un ecosistema de la capacitación donde la institucionalidad pública tenga como rol claro y relevante el desarrollo de proveedores y, tercero, la articulación del subsistema de formación continua con el de la educación media técnico-profesional y la educación superior para lograr la fluidez que los trabajadores necesitan, y de este modo, mantenerse actualizados en las competencias que los sectores económicos requieren.

Estas tres tareas necesitan de una raíz común, hasta ahora inexistente: un marco de calidad para los organismos de capacitación. En efecto, solo con una definición clara de lo que se espera de estas instituciones es posible construir instrumentos de medición, determinar sus brechas y establecer planes de acompañamiento para el cierre de éstas. Si a esto agregamos una institucionalidad altamente técnica e independiente, como recomiendan las mejores prácticas de diseño institucional, que aplique dichos instrumentos y comunique al sistema sus resultados, se podrá contar con información rigurosa y objetiva que permita alinear incentivos que premien y fomenten el mayor desarrollo de los organismos de capacitación, posibilite desburocratizar procesos y agilizar decisiones de asignación de recursos y mejora de la oferta de capacitación, facilitando así la articulación del sistema.

Esta tarea, dada su envergadura, si bien ha sido liderada desde SENCE, es un trabajo conjunto con los miembros del OSCL de educación, subsector capacitación, contando asimismo con la retroalimentación permanente de referentes y expertos del país e instituciones de gran prestigio internacional. Agradecemos, además, el apoyo de Banotic que se ha sumado a este esfuerzo colectivo financiando el apoyo profesional de alto estándar que ha contribuido a que este proyecto se ejecute con solidez técnica y rapidez.

Este informe presenta el modelo de calidad para organismos de capacitación y sus instrumentos y, además, realiza una revisión de la experiencia internacional y nacional en este tema que es una contribución adicional y altamente necesaria para fundamentar el camino recorrido y situar esta construcción institucional y modernizadora en un contexto amplio y de buen diseño de política pública.

JUAN MANUEL SANTA CRUZ CAMPAÑA

Director Nacional Servicio Nacional de Capacitación y Empleo

ACRÓNIMOS

ANFE	Agencia Nacional Finlandesa para la Educación	IWA	International Workshop Agreement (Acuerdo del Congreso Internacional)
AC	Aseguramiento de la Calidad	KPI	Key Performance Indicator (Indicador clave de desempeño)
AoC	Asociación de Colleges de Inglaterra	MINEDUC	Ministerio de Educación de Chile
BIBB	Instituto Federal de Educación Vocacional de Alemania	NCVER	National Centre for Vocational Education Research (Centro Nacional para la Investigación de la Educación Técnica)
BMBF	Ministerio Federal de Educación e Investigación de Alemania	OIT	Organización Internacional de I Trabajo
CC	Control de Calidad	OSCL	Organismo Sectorial de Competencias Laborales
CEDEFOP	Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional	OTEC	Organismos Técnicos de Capacitación
CT	Calidad Total	Ciclo PDCA	Planning, Do, Check, Act cycle (Ciclo que considera la planificación, implementación, revisión y ajuste)
CNA	Comisión Nacional de Acreditación	PNFTP	Política Nacional de Formación Técnico-Profesional
DfE	Departamento de Educación de Inglaterra	RAP:	Reconocimiento de Aprendizajes Previos
DEQA-VET	Punto focal de la red EQAVET en Alemania	SAC(-FC)	Sistema de Aseguramiento de la Calidad (para la Formación Continua)
EDUFI	Ministerio de Educación de Finlandia	SENCE	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo
EFT	Educación y formación técnica	SMART	Indicadores specific, measurable, achievable, relevant, time-bound (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y acotados en el tiempo)
EFQM	European Foundation for Quality Management (Fundación Europea para la Gestión de Calidad)	SNAC	Sistema Nacional de Calidad
EQAVET	European Quality Assurance Reference Framework (Marco de Referencia Europeo para el Aseguramiento de la Calidad)	TP	Técnico Profesional
ESFA	Agencia de Financiación de Educación y Habilidades de Inglaterra	TVET	Technical Vocational Education and Training (Educación Técnica y Entrenamiento)
FEC	Comisionado para la Educación Avanzada, Inglaterra	UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la cultura)
FINEEC	Centro Evaluación de la Educación de Finlandia		
FTP	Formación Técnico Profesional		
GC/ GCT	Gestión de Calidad / Gestión de Calidad Total		
Ofqual	Oficina de Regulación de Calificaciones y Exámenes de Inglaterra		
ISO	International Organization for Standardization (Organización Internacional de Estandarización)		



RESUMEN EJECUTIVO

La formación de capital humano ha sido definida como una de las estrategias claves para el desarrollo de los países, aportando no solo en el fortalecimiento de la economía o en la creación de una democracia más robusta, sino también, contribuyendo a la salud y al bienestar de sus ciudadanos. Los países han desarrollado distintas estrategias y políticas para asegurar la formación de capital humano. Una de las estrategias que se ha generalizado en el mundo son los sistemas de aseguramiento de la calidad, que han demostrado potenciar los sistemas educativos y formativos. En Chile, los sistemas de aseguramiento de la calidad ya están establecidos en la educación parvularia y escolar, así como en la educación superior. Sin embargo, el sistema de capacitación aún no cuenta con este tipo de mecanismos.

Este proyecto busca diseñar un sistema de aseguramiento de la calidad que permita impactar los programas y actividades de capacitación junto a sus procesos involucrados. Para esto, se presenta un marco conceptual e instrumentos específicos que permitirán avanzar en instalar una cultura de calidad y un círculo virtuoso que vaya promoviendo mejoras de calidad en forma continua. Se busca entonces, generar un modelo de calidad que de estructura y contenido a estos esfuerzos, con criterios específicos que diferencien los objetivos de aprendizaje y promuevan mecanismos de mejora continua.

CONSTRUYENDO UN SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD PARA LA FORMACIÓN CONTINUA

La creación de un modelo de aseguramiento de la calidad de la formación continua constituye un objetivo prioritario para nuestro sistema de capacitación/formación, a través del cual facilitaremos la aplicación de estándares de calidad y la mejora continua en las instituciones proveedoras de formación, de tal forma que impacten positivamente la provisión y resultados que requiere nuestro sistema. Para este fin el presente estudio considera los siguientes focos:

- I. Revisión de las experiencias internacionales y locales relacionadas al aseguramiento de la calidad relacionadas Formación Continua.
- II. Diseño de un Modelo de Aseguramiento de Calidad para la Formación Continua estructurado en Pilares, Factores Criterios, Niveles (dimensiones) y Medios de Verificación que permitan una aplicación práctica, dinámica y con una visibilización clara de la mejora continua y grados de madurez de las instituciones.
- III. Elaboración de un instrumento de autoevaluación que corresponde al mecanismo mediante el cual se identificará el grado de madurez de la OTEC que permitan mejoras para un desarrollo sostenible.
- IV. Sistematización de una hoja de ruta para la implementación del Modelo de Calidad en las instituciones de formación.
- V. Elaboración de una propuesta de gobernanza e institucionalidad para el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de las Instituciones de Formación Continua.

UNA MIRADA CONCEPTUAL A LA CALIDAD

La noción de calidad se rastrea hasta el contexto de industrialización, en el que la producción en masa de bienes completos deviene un resultado donde intervienen diversos actores como parte de una compleja cadena de procesos. De este modo, la responsabilidad por el producto final pasa de los gremios y el trabajador individual hacia la alta dirección de las empresas, de cuya administración cada vez más científica, emerge la aproximación técnica a la calidad. Así, la calidad es un concepto que evoluciona en la medida en que las prácticas y resultados organizacionales van planteando nuevos desafíos e interpelando a las teorías de la administración vigentes.

El diagnóstico de la urgente necesidad de mejorar la calidad de la formación continua se ha venido instalando hace algunos años.

El **aseguramiento de la calidad (AC)**, es una aproximación ex ante que, junto con las especificaciones predefinidas para el resultado, pretende alcanzar estándares predeterminados en el proceso. En el entendido de que la calidad del producto o servicio final depende de la participación de diversos actores en una serie de actividades concatenadas o fases del proceso. Una vez que las acciones adoptadas con este propósito se articulan y formalizan en un conjunto de procedimientos que se aplican de forma estándar, se configura un **sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC)**.

UNA MIRADA GLOBAL Y REVISIÓN DE EXPERIENCIAS EN CHILE

El estudio realiza una revisión de experiencias relevantes en Europa, como son: el Centro Europeo para el Desarrollo de la FTP (CEDEFOP), Alemania, Finlandia e Inglaterra. Al mismo tiempo se presenta en detalle el Modelo de Aseguramiento de Calidad para Empresas de Formación Continua (MAC), el modelo del Consejo Nacional de Acreditación (CNA), el modelo de calidad de las empresas certificadoras de Chile Valora y el modelo de calidad de proveedores del Consejo de Competencias Mineras (CCM). En base a estas experiencias y a la discusión con los actores locales, se genera una propuesta de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad para la Formación Continua.

SENCE: IMPULSANDO LA AGENDA DE CALIDAD. UNA MIRADA A LA ESTRATEGIA DE CALIDAD

El diagnóstico de la urgente necesidad de mejorar la calidad de la formación continua se ha venido instalando hace algunos años. Este diagnóstico es compartido desde las mismas OTEC, la academia, instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales. A comienzos de 2019 aún no se contaba con una agenda de calidad que propenda a mejorar el sistema de capacitación/formación, asegurando una mejor adquisición de competencias pertinentes para el mercado laboral, y así lograr una mejor empleabilidad de los trabajadores. Frente a esto, el SENCE avanzó en una estrategia de calidad integral que considera tres ejes de fortalecimiento: los OTEC, los facilitadores y la institucionalidad del mismo SENCE.

MODELO DE CALIDAD PARA CHILE

El proceso de diseño del modelo se definió como una construcción progresiva del mismo, que permitan la mejora continua y la incorporación sucesiva de las diversas propuestas de ajuste que sean pertinentes.

Los objetivos del modelo:

- Instalar una cultura de calidad, que contenga instrumentos y estructuras que fomenten un mejoramiento continuo, la innovación y el desarrollo de los servicios de capacitación y formación junto a sus resultados entregados por los OTEC.
- Evaluar y mapear a los OTEC en términos de su desempeño y madurez institucional, permitiendo tener una mayor claridad de las brechas de calidad para orientar estrategias de apoyo y desarrollo de calidad, instalando una cultura de desarrollo estratégico de proveedores en el Sistema de Capacitación.
- Resguardar la heterogeneidad de los diversos proveedores de formación continua estableciendo una mirada de desarrollo sostenible desde la autoevaluación y la mirada de madurez institucional.
- Facilitar los procesos de postulación y adjudicación de proyectos de capacitación y programas, aumentando su eficiencia y reduciendo sus tiempos de tramitación.

Los principios

La propuesta, a partir del estudio de diversas fuentes, considera los siguientes principios para el modelo: articulación;

autonomía; calidad; consenso; diversidad, eficiencia, flexibilidad, conectado al mundo, mejora continua, responsabilidad, transparencia, universalidad y formación permanente.

El proceso de revisión de la evidencia y sus resultados

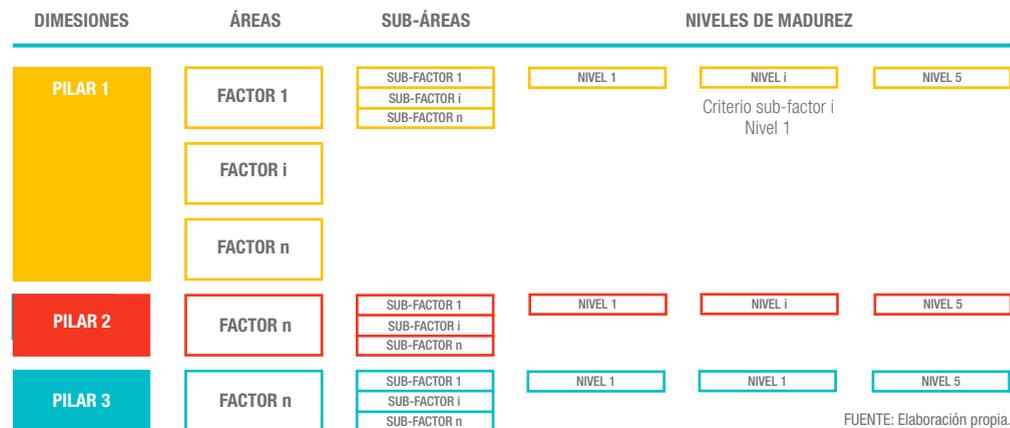
En el centro del modelo de calidad se encuentra el proceso de revisión de la calidad de las organizaciones de formación continua. Este proceso se lleva a cabo a partir de la Matriz de Calidad, que agrupa los criterios y define los estándares en base a los cuales se aplica la autoevaluación por parte de los OTEC. Esta autoevaluación es contrastada y verificada con una visita de revisión de evidencia que genera un informe de brechas y define una hoja de ruta de desarrollo para la Institución. Este informe finaliza con la asignación del nivel de madurez del OTEC.

Matriz de calidad

La matriz de estándares de madurez institucional es una herramienta que, a partir de pilares, factores, subfactores, niveles y criterios, entrega un referente estructurado sobre los elementos que configuran una gestión de calidad y el recorrido para avanzar en este proceso. Adicionalmente, permite evaluar y situar a los OTEC en su grado de madurez en los distintos pilares, factores y subfactores.

La propuesta considera los siguientes pilares: Gestión Institucional, Gestión de Procesos y Resultados-Articulación. Cada pilar contiene factores y subfactores que se estructuran en 5 niveles de madurez al interior de la Matriz. Cada subfactor contiene 5 niveles de madurez.

La propuesta considera los siguientes pilares, factores y subfactores. Cada subfactor contiene 5 niveles de madurez



Instrumento de Autoevaluación e Informe de Brechas

El instrumento de autoevaluación se diseñó a partir de la matriz de evidencias y se sistematizó en una plataforma de encuestas online para permitir su aplicación mediante esta vía a los OTEC del OSCL de capacitación que participaron del piloto. Por su parte, el Informe de Brechas es el instrumento que informa los resultados del proceso de revisión del cumplimiento de los criterios que forman parte de la matriz de calidad así como los niveles en cada factor/subfactor analizado.

Factores complementarios para el desarrollo del Sistema de Aseguramiento de la Calidad

El sistema de aseguramiento de calidad considera una serie de instrumentos para fomentar la mejora continua de la calidad de la formación continua, entre ellos están los siguientes:

- Incentivos que movilicen a los OTEC a avanzar en sus niveles de madurez.
- Estrategias de apoyo que permitan a los OTEC ir robusteciendo la formación que entregan.
- Información oportuna, que informe a los tomadores de decisiones de políticas públicas, que retroalimente a los OTEC, que informe a las empresas para realizar mejores contrataciones, que oriente a los participantes en la elección de cursos y que difunda las novedades a todo el sistema de formación continua.
- Cultura de calidad, que impregne a los distintos actores para que todos funcionen buscando la mejora continua de la calidad.
- SENCE como agente rector que de soporte al sistema y esté permanentemente buscando estrategias para promover la calidad de la capacitación/formación.
- Facilitadores que aprenden y adquieren competencias y saberes tanto en sus temáticas como en las formas de enseñar mejor dichas materias.
- Empresas activas en el sistema, que estén constantemente entregando información sobre las necesidades de capacitación/formación de capital humano y aportando criterios para las estrategias de mejora.

Institucionalidad e Instalación

La propuesta considera la creación de una institución independiente, distinta a SENCE, que administre el sistema de verificación de los criterios de calidad, que reconozca el nivel de madurez de las OTEC y que difunda los resultados en el sistema. Se propone representaciones regionales o, al menos, macrozonales. Así mismo, la propuesta considera la creación de un Consejo del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Formación Continua, siguiendo la lógica de los sistemas de aseguramiento de la calidad de la educación escolar y superior. Estaría conformado por el SENCE como órgano rector, ChileValora y la Nueva Institución. Adicionalmente, se propone crear un Consejo de Capital Humano para la Articulación y Transición entre sistemas, compuesto por las secretarías ejecutivas de los tres sistemas de aseguramiento de la calidad y presidida por un delegado presidencial que asegure la articulación entre los sistemas de educación y de formación para el trabajo. La fase de instalación del modelo es de suma importancia para permitir a todos los actores realizar los ajustes necesarios y así fortalecer su operación en el sistema. Las fases de implementación deben considerar acciones de gestión del cambio y ajuste del modelo como parte de un proceso de mejora continua al Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

Comentarios finales

El sistema de aseguramiento de la calidad de la formación continua es una pieza clave para responder adecuada y oportunamente a las necesidades de formación del país. Este sistema debe articularse con los sistemas de aseguramiento de la calidad de la educación escolar y superior. Es indispensable, entonces, considerar la instalación y desarrollo de capacidades de equipos robustos que puedan enfrentar estas tareas en forma anticipada, con calidad y visión de futuro. El trabajo desarrollado en este proyecto ha evidenciado persistentemente el acuerdo transversal que aparece frente a la necesidad urgente de perfeccionar el sistema nacional de capacitación. Esta premura e importancia es compartida por expertos del mundo de la formación laboral, por los mismos OTEC, las empresas, por las autoridades y funcionarios del SENCE, pero también por el mundo de la educación escolar y superior. Estos antecedentes nos desafían a todos a seguir avanzando hoy, con urgencia, en el desarrollo e instalación de este sistema de aseguramiento de la calidad que permitirá poner justamente la calidad en el corazón del sistema de formación continua.

1. INTRODUCCIÓN

La formación de capital humano ha sido definida como una de las estrategias claves para el desarrollo de los países, aportando no solo en el fortalecimiento de la economía o en la creación de una democracia más robusta, sino también, contribuyendo a la salud y al bienestar de sus ciudadanos. Los países han desarrollado distintas estrategias y políticas para asegurar la formación de capital humano. Una de las estrategias que se ha generalizado en el mundo son los sistemas de aseguramiento de la calidad, que han demostrado potenciar los sistemas educativos y formativos. En Chile, los sistemas de aseguramiento de la calidad ya están establecidos en la educación parvularia y escolar, así como en la educación superior. Sin embargo, el sistema de capacitación¹ aún no cuenta con este tipo de mecanismos.

En los últimos años, se han conocido diversos diagnósticos respecto del sistema de capacitación que indican la necesidad de perfeccionar el sistema. En un contexto de reducción de la demanda laboral, se hace no solo imperativo sino también urgente mejorar la efectividad del sistema de capacitación, innovando y desarrollando procesos formativos que generen impacto. Sin embargo, este no es un desafío solo por el contexto; los continuos cambios que están sufriendo las sociedades debido a una serie de factores, sugieren que los sistemas de capacitación y formación a lo largo de la vida tomarán un rol preponderante. De esta manera, los países más desarrollados están trabajando fuertemente y hace más de una década en mejorar estos sistemas. Esto pone un desafío importante también para Chile.

El año 2019, se invirtió a través de SENCE cerca de 200 mil millones de pesos en capacitación². En este sentido, el sistema de capacitación es una herramienta de alto potencial para mejorar la productividad y empleabilidad de los trabajadores y, por ende, la competitividad de la economía del país. Una de las principales falencias que se detectan en el sistema de capacitación es la falta de claridad sobre la calidad de las actividades financiadas por el Estado. Por ejemplo, para los programas empresas (Franquicia Tributaria/ Impulsa Persona), sólo se exige el 75% de asistencia para los cursos presenciales, sin verificar otras condiciones mínimas de operación y/o los resultados del programa.

De esta forma, es imposible pensar en un sistema de formación de alto estándar sin tener en consideración la calidad. Esto requiere una acción coordinada de actores que permita un salto cualitativo, que desafíe los paradigmas y fomente una cultura de calidad. Se busca la creación de un sistema de formación para el trabajo que integre todos los sistemas formativos existentes en el país.

Con estos antecedentes, este proyecto busca diseñar un sistema de aseguramiento de la calidad que permita impactar los programas y actividades de capacitación junto a sus procesos involucrados. Para esto, se requiere generar un marco conceptual e instrumentos específicos que permitan instalar una cultura de calidad y un círculo virtuoso que vaya promoviendo mejoras de calidad en forma continua. Se busca entonces, generar un modelo de calidad que de estructura y contenido a estos esfuerzos, con criterios específicos que diferencien los objetivos de aprendizaje y promuevan mecanismos de mejora continua. El modelo de aseguramiento de la calidad debe garantizar la oferta formativa resguardando que esta sea pertinente en términos de las demandas actuales y futuras de los distintos sectores productivos, y que efectivamente dé cuenta de resultados de aprendizaje en términos de competencias. Al mismo tiempo, debe ser dinámico, permitiendo movilidad (entrada y salida) de sus integrantes, y capaz de promover cambios que perduren en el tiempo.



¹ Según la Ley General de Educación (Ley N° 20.370), la capacitación es denominada como "Educación No Formal". En adelante utilizaremos indistintamente los términos "capacitación", "educación no formal" y "formación continua".

Ver más detalles en sección 3.1.3.

² MMS196.736 según Ley de Presupuesto de 2019.
http://www.dipres.gob.cl/597/articles-183663_doc_.pdf

La creación de un modelo de aseguramiento de la calidad de la formación continua constituye un objetivo prioritario para nuestro sistema de capacitación/formación, a través del cual facilitaremos la aplicación de estándares de calidad y la mejora continua en las instituciones proveedoras de formación, de tal forma que impacten positivamente la provisión y resultados que requiere nuestro sistema.

Es necesario pensar en un Sistema de Formación para el Trabajo que sea claro, transparente, pertinente, de calidad y que permita la articulación entre todos los subsistemas formativos. El sistema debe ser claro para que los actores puedan ver qué deben lograr y cómo se les medirá. Al mismo tiempo, debe ser transparente en términos de los indicadores, sus metodologías de medición, y definir los estándares que se utilizarán para determinar si se cumple con un nivel mínimo de calidad.

En la actualidad, la falta de pertinencia puede explicar la baja rentabilidad que se asocia a la formación en capital humano así como expectativas no cumplidas en las personas y las organizaciones. La baja calidad de los programas no permite una adecuada adquisición de los contenidos de aprendizaje y la adopción de metodologías más innovadoras, con mayor impacto en la productividad y el empleo. Al mismo tiempo, la desarticulación entre los sistemas formativos genera fuertes pérdidas de eficiencia para los individuos, las empresas y para el sistema.

En resumen, la falta de claridad y transparencia en términos de la calidad, reflejada en indicadores y mecanismos de movilidad explícitos, lleva a señales poco nítidas, permitiendo una amplia heterogeneidad en la calidad de las capacitaciones realizadas, lo que significa una pérdida de recursos para todos.

Este informe presenta una primera versión del sistema de aseguramiento de la calidad propuesto para el Sistema Nacional de Capacitación.

2. CONSTRUYENDO UN SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD PARA LA FORMACIÓN CONTINUA

La creación de un modelo de aseguramiento de la calidad de la formación continua constituye un objetivo prioritario para nuestro sistema de capacitación/formación, a través del cual facilitaremos la aplicación de estándares de calidad y la mejora continua en las instituciones proveedoras de formación, de tal forma que impacten positivamente la provisión y resultados que requiere nuestro sistema.

2.1. FOCOS

- I. Revisión de las experiencias internacionales y locales relacionadas al aseguramiento de la calidad relacionadas a Formación Continua.
- II. Diseño de un Modelo de Aseguramiento de Calidad para la Formación Continua estructurado en Pilares, Factores Criterios, Niveles (dimensiones) y Medios de Verificación que permitan una aplicación práctica, dinámica y con una visibilización clara de la mejora continua y grados de madurez de las instituciones.
- III. Elaboración de un instrumento de autoevaluación que corresponde al mecanismo mediante el cual se identificará el grado de madurez de la OTEC que permitan mejoras para un desarrollo sostenible.
- IV. Sistematización de una hoja de ruta para la implementación del Modelo de Calidad en las instituciones de formación.
- V. Elaboración de una propuesta de gobernanza e institucionalidad para el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de las Instituciones de Formación Continua.



3. UNA MIRADA CONCEPTUAL A LA CALIDAD

Es importante revisar desde un marco teórico el desarrollo de las diversas miradas sobre la calidad como una base conceptual para la construcción del sistema de aseguramiento de la calidad que compartiremos a lo largo de la publicación.

3.1. EL CONCEPTO DE CALIDAD: ORÍGENES Y EVOLUCIÓN

La calidad es un término cuya definición es siempre problemática en la medida en que encierra múltiples significados en función de las expectativas que, en distintos contextos, encierra para los diferentes actores involucrados, siendo reconocido como un “concepto resbaladizo” (Pfeffer & Coote, 1991; Sallis, 1993, 2002).

Entre las diferentes acepciones de calidad, Sallis (1993, 2002) distingue una concepción absoluta e idealista, de una técnica y relativa del concepto. En la primera, la calidad es entendida como un atributo casi natural e inseparable de un objeto, producto o servicio, mientras que su empleo técnico relativiza el significado en función del contexto y en referencia a determinados criterios. En otras palabras, la calidad es resultado de una medición que estima el grado de conformidad de un objeto como función de rasgos previamente especificados de manera que más que “un fin en sí mismo... [se trata de] un medio a través del cual un producto final (o servicio) es juzgado como a la altura (o no) de un estándar” (Sallis, 1993:13). Esta distinción conceptual está en la base de las distintas aproximaciones teóricas y empíricas de la noción de calidad que, como veremos a continuación, desde sus orígenes en el ámbito industrial, evolucionan a lo largo del tiempo.

DEL CONTROL A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

La noción de calidad se rastrea hasta el contexto de industrialización, en el que la producción en masa de bienes completos deviene un resultado donde intervienen diversos actores como parte de una compleja cadena de procesos. De este modo, la responsabilidad por el producto final pasa de los gremios y el trabajador individual hacia la alta dirección de las empresas, de cuya administración cada vez más científica, emerge la aproximación técnica a la calidad.

Si bien en sus orígenes, la preocupación emergente se focalizaba en medidas de control e inspección para la detección de productos defectuosos, la apertura y desarrollo de los mercados, desplazan la atención hacia el aseguramiento y la certificación de calidad como estrategia de competencia.

En otras palabras, la calidad es un concepto que evoluciona en la medida en que las prácticas y resultados organizacionales van planteando nuevos desafíos e interpellando a las teorías de la administración vigentes. La Figura N°1 esquematiza este desarrollo, cuyo producto es, en último término, el enfoque de Gestión de la Calidad Total (GCT), a la base de los modelos que se utilizan como referentes para el propuesto en este documento.

De acuerdo con la Figura 1, el **control de la calidad (CC)** es una actividad *ex post* y, como tal, necesaria pero ineficiente, dado que al enfocarse exclusivamente en los resultados, junto con los costos de inspección y los desechos que genera, no ofrece garantías de corrección o mejora del proceso que da ocasión al defecto. El **aseguramiento de la calidad (AC)**, en cambio, es una aproximación *ex ante* que, junto con las especificaciones predefinidas para el resultado, pretende alcanzar estándares predeterminados en el proceso. En el entendido de que la calidad del producto o servicio final depende de la participación de diversos actores en una serie de actividades concatenadas o fases del proceso. Una vez que las acciones adoptadas con este propósito se articulan y formalizan en un conjunto de procedimientos que se aplican de forma estándar, se configura un **sistema de AC (SAC)**.

Por último, el involucramiento de la alta dirección en la implementación, cumplimiento y monitoreo del SAC en una organización concreta, marca el giro hacia la **gestión de la calidad (GC)**, entendiendo que tanto los estándares como los mecanismos de AC varían según la industria y el contexto organizacional. La GC puede ser entendida como “los medios mediante los cuales una organización emplea sus recursos para alcanzar los requerimientos regulatorios y de sus clientes y los mecanismos que emplea para realizar mejoras continuas” (ISO 9000).

ENFOQUE GCT: UNA PANORÁMICA

Si bien “en la literatura no es posible identificar una teoría de GCT” (Holloway, 1994:120), sino que ésta es presentada como “un enfoque práctico pero estratégico para dirigir una organización” (Sallis & Hingley, 1992), sus ideas y propuestas se rastrean hasta los años '30 y '40 en EEUU. Sin embargo, la adopción por parte de las empresas norteamericanas no tiene lugar sino hasta fines de los '70, cuando la industria japonesa que venía adoptando estas ideas desde los '50, se convirtió en su más fuerte competencia en el mercado mundial de productos manufacturados.

El desarrollo del enfoque de la GCT tiene como hito el modelo de control estadístico propuesto por Walter Shewhart (SPC – Statistical Process Control) para la reducción de la variabilidad de la producción industrial. Modelo que, articulado con los hallazgos de Elton Mayo sobre el factor humano en la productividad de las empresas norteamericanas, fue profundizado por Edward Deming y Joseph M. Juran, precursores del enfoque GCT³.

La Tabla N°1 introduce, en breve, la cronología de los principales modelos y autores que contribuyeron al enfoque GCT, cuyo denominador común principal es el cambio de foco desde el control de los defectos (CC) hacia la prevención de ellos, mediante el aseguramiento de la calidad de los procesos (AC).

Al giro desde el control externo de la calidad con foco en el producto, hacia el aseguramiento interno de la calidad de los procesos, se añade un progresivo énfasis en variables organizacionales tales como el liderazgo de la gerencia y el empoderamiento de los trabajadores. En efecto, los modelos de GCT coinciden en una perspectiva sistémica en la medida en que todos los procesos organizacionales inciden y conducen a determinados resultados, de modo que para garantizar la calidad de los productos y servicios es necesario asegurar un buen funcionamiento de la organización en su conjunto (Feigenbaum, 2002).

³ Otros autores cuyos modelos han sido influyentes en este desarrollo son Philip B. Crosby, Armand V. Feigenbaum, Thomas J. Peters y Robert H. Waterman.

⁴ Traducción libre de los autores.

UNA MIRADA CONCEPTUAL A LA CALIDAD

TABLA N°1: MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (ENFOQUE GCT)

	Ciclo PDCA de Shewhart-Deming	Trilogía de Juran	Cero-Defectos de Crosby	Excelencia de Peters
Descripción General	Modelo iterativo de 4 pasos: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.	Modelo de 3 procesos: Planificación, Mejora y Control.	Modelo de 4 absolutos: Estándar, Prevención, Desempeño y Medición de Costo.	Simplificación de procesos y estructuras, y relaciones con clientes.
Definición Calidad⁴	Grado de predictibilidad y/o uniformidad de los resultados.	Idoneidad para uso o propósito.	Conformidad con los requerimientos.	Experiencia que cumple y supera las expectativas.
Énfasis	Ciclos de mejora y herramientas estadísticas (SPC).	Satisfacción del cliente.	Liderazgo, capacitación y trabajo en equipo.	Cambio cultura organizacional con foco en el cliente.

FUENTE: Elaboración propia.

El giro desde el aseguramiento hacia la mejora supone la fijación de metas de desempeño más allá de los estándares, así como de los criterios e indicadores para verificar su logro

En este marco, un **Sistema de GCT** se define como “un conjunto sistemático de actividades, realizadas por el total de la organización, tendientes a lograr de manera eficiente y efectiva los objetivos propuestos” (Deming Prize, 2004:3).

La GCT ha sido definida así, como “una filosofía y una metodología que asiste a las instituciones para administrar el cambio y ajustar sus propias agendas para lidiar con las presiones externas” (Sallis, 1996:3), combinando principalmente tres elementos (Harris et al, 1998): (a) Definición y logro de metas estratégicas; (b) Administración de recursos disponibles, y; (c) Adaptabilidad a demandas cambiantes del medio.

El giro desde el aseguramiento hacia la mejora supone la fijación de metas de desempeño más allá de los estándares, así como de los criterios e indicadores para verificar su logro. Una vez establecidas las metas, la planificación de estrategias para alcanzarlas requiere poner en marcha un conjunto de actividades que, una vez implementadas, deben ser evaluadas para asegurar que permiten su cumplimiento o de lo contrario, generar medidas correctivas (Davidoff & Lazarus, 1997).

En síntesis, el enfoque de CT es un cambio de paradigma que consiste en “crear una cultura de calidad donde el objetivo de cada miembro del personal es encantar a sus clientes, y donde la estructura de la organización les permite cumplirlo” (Wallis, 1996:19). De hecho, “todos los principales teóricos, Deming, Juran, Crosby y Peters, han argumentado a favor de un cambio en la cultura del trabajo. Desde mediados de 1980 el mensaje comenzó a llegar. En Inglaterra y Europa Occidental, el mensaje del aseguramiento de la calidad ha sido fuerte en los últimos 15 años” (Sallis, 2002:10).

DESDE LA CALIDAD PROCEDURAL A LA TRANSFORMACIONAL

El desarrollo del enfoque GCT es consistente con la evolución desde una aproximación procedural hacia una transformacional al concepto de calidad. Así, mientras en la primera fase del AC, prevalece una lógica de control e inspección fundada en una concepción procedural, en la medida en que emergen los modelos de GC comienza a instalarse una aproximación transformacional.

El propio control y conformidad con estándares externos son, por lo general, componentes de los SNAC que, hoy por hoy, incluye además la implementación de procesos de gestión basados en el ciclo de mejora

La aproximación procedural se refiere a la calidad de facto y pone énfasis en la especificación de los procesos como “el método más probable para producir un resultado estandarizado o de calidad. La calidad es alcanzada poniendo sistemas y procedimientos en operación y asegurando que esos sistemas son operados eficiente y efectivamente”. En contraste, la calidad transformacional “no es alcanzada a través de la adherencia a sistemas y procedimientos, sino por el ejercicio de liderazgo [...] que establece una visión [...] y construye las estructuras y la cultura organizacional que empodera al personal para entregar un servicio de calidad” (Sallis, 2002:14-15).

TABLA N°2: CUADRO COMPARATIVO DE CONCEPCIONES DE CALIDAD

	CALIDAD PROCEDURAL	CALIDAD TRANSFORMACIONAL
Definición	Adecuación al propósito	Superación de expectativas
Lógica	Industrial – Producto	Comercial - Servicio
Propósito	Estandarización, Efectividad y Eficiencia	Consumidor / Cliente / Beneficiario
Visión	Productor / Prestador / Empresa	Superación de expectativas
Estándar	Normas e Indicadores <i>duros</i>	Criterios, orientaciones e indicadores <i>blandos</i>
Propósito	Estandarización, efectividad y eficiencia	Satisfacción, competitividad y excelencia
Principio	<i>Proving</i> : hacer las cosas correctas	<i>Improving</i> : hacer las cosas bien
Modelo	Inspección o Auditoría Externa	Gestión y Mejora - Interna
Ejemplo	Certificación ISO	Premio a la Calidad EFQM

FUENTE: Elaboración propia.

Si bien las diferencias entre ambas concepciones de calidad se traducen a la larga en un cambio de paradigma organizacional, en la práctica, no se trata de aproximaciones excluyentes. De hecho, el propio control y conformidad con estándares externos son, por lo general, componentes de los SNAC que, hoy por hoy, incluye además la implementación de procesos de gestión basados en el ciclo de mejora. Del mismo modo, la perspectiva sistémica de la organización como un todo, así como el énfasis en la satisfacción del cliente, no son exclusivas de la aproximación transformacional. En este sentido, se trata más bien de tipos ideales o extremos en un continuo, entre los cuales es posible posicionar a cualquier SGC.

3.2. MODELOS INTERNACIONALES DE GCT APLICADOS A EDUCACIÓN

Los modelos teóricos de GCT han tenido la virtud de ser formulados desde una perspectiva genérica, lo que hace de ellos un enfoque flexible, aplicable a cualquier industria u organización. Esto último favoreció la difusión y expansión de los modelos a todos los ámbitos, ya no sólo entre las organizaciones privadas del ámbito productivo, sino también a las instituciones públicas en sectores tan diversos como la salud y la educación. Tendencia que se vio expresada y, a su vez, reforzada por la creación de organismos y agencias internacionales como la Organización Internacional de Normalización (*ISO – International Standardization Organization*) y la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (*EFQM – European Foundation for Quality Management*). Estas entidades ofrecen un servicio de inspección y evaluación voluntario que permite a las organizaciones y empresas optar a una certificación de calidad (ISO) o postular a un reconocimiento de excelencia (EFQM). Ambas experiencias son consideradas en el diseño del SAC que se propone en el documento.

La aplicación y extensión de los modelos de GCT al ámbito educacional, sin embargo, es una tendencia más reciente, emergente principalmente desde los años '90, a partir de las experiencias pioneras en instituciones post-secundarias de EEUU y Gran Bretaña en *community & further education colleges*, respectivamente.

Los SNAC en este sector emergen del reconocimiento mundial entre educación y crecimiento económico de los países (Hanushek y Woessmann, 2007). En efecto, a contar de los años '90, “la necesidad de cambio en educación es formulada principalmente en términos económicos, particularmente en relación con la preparación de una fuerza laboral y su competencia respecto de otros países” (Levin, 1998:131). Estas nuevas demandas que en respuesta generaron la expansión de la oferta educativa, planteó a los gobiernos la necesidad de monitorear y regular una red heterogénea y descentralizada de instituciones y servicios en todos los niveles de la provisión educacional.

En ese sentido, el origen de los SNAC está en estrecha relación con la llamada Nueva Gestión Pública y las políticas de estandarización y de rendición de cuentas (Sallis, 1993, 2002). El conjunto de medidas adoptadas y acciones implementadas por cada país varía, pero incluye desde la definición de estándares y la inspección con consecuencias, hasta el apoyo a las instituciones en la gestión para la mejora continua. Es decir, si bien pueden tener orientaciones y énfasis distintos, los SNAC en educación incluyen tanto aproximaciones procedurales como transformacionales.

Por un lado, los indicadores “duros” de desempeño se encuentran en el centro de los SNAC, toda vez que la medición ofrece una herramienta de monitoreo de resultados de los procesos de mejora implementados y así, un indicador de eficiencia y retorno de la inversión de los recursos estatales, al mismo tiempo que cada institución “rinde cuentas públicas” por el uso de ellos. Sin embargo, si las instituciones son financiadas con recursos 100% privados, la implementación de un SAC, más que por la rendición de cuentas al Estado, emerge como una estrategia para demostrar excelencia y competitividad de mercado.

En este sentido, si bien los estándares de calidad son definidos de diversas maneras en cada país en función de la estructura de los sistemas y mercados educacionales, los SNAC tienden a coincidir en muchas dimensiones y criterios en la medida en que, en último término, persiguen un mismo objetivo genérico: el logro y la mejora de los aprendizajes. Ya sea con fines de competitividad vía reputación de excelencia, o por rendición de cuentas, la GCT “ha avanzado como una estrategia que permitiría a las instituciones educativas adaptarse a una mayor orientación de mercado y transformarse en organizaciones de aprendizaje” (Holloway, 1994:117).

Las Normas ISO 9000 han sido un marco de referencia internacional para la gestión de la calidad en diversos sectores e industrias desde la década de los '90 y, en el caso de la educación, a contar del 2003, año en que, a partir de un congreso internacional (*IWA – International Workshop Agreement*), se lanza un anexo específicamente desarrollado para el ámbito educacional, cuya actualización posterior se encuentra en la guía de aplicación ISO/IWA 2 del año 2007

En último término, todos los modelos de AC-GC en educación buscan responder “¿Qué factores hacen exitosa a una institución educativa y cómo pueden esos factores asociarse a indicadores de éxito medibles?” (Sallis, 2002:107). Es decir, el foco está puesto en identificar las condiciones y procesos que deben estar presentes en cualquier institución o servicio educativo para garantizar la GCT y, por tanto, la mejora continua de los resultados y/de los aprendizajes. La diferencia, más que en los estándares, radica entonces en el énfasis, los indicadores y los mecanismos disponibles para asegurarlos en cada contexto.

Una expresión de la progresiva confluencia entre las aproximaciones procedural y transformacional en educación es la distinción conceptual entre la dimensión estructural y de procesos del concepto de calidad. La **dimensión estructural** se refiere a los factores observables que contribuyen al éxito del servicio educativo y, por tanto, a la calidad de un programa, por ejemplo, el coeficiente técnico, entendido como la razón entre docentes, académicos o formadores por estudiante, así como la infraestructura que incluye recursos didácticos.

En segundo lugar, la **dimensión de procesos** apunta a los factores e indicadores más “blandos” de calidad, desde el estilo de liderazgo de la dirección y las interacciones profesor-alumno en el aula, hasta el clima organizacional de la institución y su vinculación con el medio. En último término, apunta a las dimensiones que rescatan y destacan los modelos de GCT a partir del reconocimiento de que el cambio cultural al interior de las instituciones educativas depende del empoderamiento profesional y la motivación de los equipos docentes como función del liderazgo académico (Sallis, 2002).

Evidentemente, la dimensión estructural es más fácil de operacionalizar y medir, así como de intervenir y eventualmente, mejorar; mientras que los estándares de calidad de los procesos son intangibles, variables y mucho más impredecibles, toda vez que mediados por el factor humano no sólo tienen una base individual sino también cultural que varía según cada contexto.

CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA - ISO

Fundada en 1947, ISO es una organización independiente, no gubernamental, a la que hoy adscriben 165 países miembros, a través de sus agencias nacionales de estandarización, originalmente asociadas como federación en 1920. Dedicada a la creación de estándares internacionales de propiedad, industriales y comerciales para diversos sectores económicos, ha promovido la productividad, eficiencia y calidad de organizaciones, productos y servicios, y su comparabilidad para un comercio justo en el mercado global.

Las Normas ISO 9000 han sido un marco de referencia internacional para la gestión de la calidad en diversos sectores e industrias desde la década de los '90 y, en el caso de la educación, a contar del 2003, año en que, a partir de un congreso internacional (*IWA – International Workshop Agreement*), se lanza un anexo específicamente desarrollado para el ámbito educacional, cuya actualización posterior se encuentra en la guía de aplicación ISO/IWA 2 del año 2007.

Si bien el modelo ha sido formulado con un propósito de certificación y, en ese sentido, responde a la lógica de inspección externa y calidad procedural, en sus estándares incluye referencias a la mejora y al Ciclo PDCA. De hecho, un requisito para cualquier organización al momento de optar a la certificación ISO 9001:2015 es la aplicación de la metodología de mejora continua, es decir, la implementación de un sistema de GC definido como “el agregado de actividades, incentivos,

planes, políticas, procedimientos, procesos, recursos, responsabilidades e infraestructura [...] que asegura consistencia y mejora de las prácticas de trabajo que, en retorno, debieran proveer productos y servicios que cumplan los requerimientos del cliente" (ISO 9000).

Consistente con lo anterior, la certificación del servicio, de por sí voluntaria, se inicia con un proceso de autoevaluación de la organización en cada una de las áreas y dimensiones del modelo, cuya aplicación en la práctica es el objeto de la verificación posterior en terreno por auditores externos. Al ser la mejora continua el pilar fundamental del modelo, la calificación mínima corresponde a la ausencia de estándares o de intentos formales por alcanzarlos, mientras que el máximo nivel de logro se asigna ante evidencia robusta de un proceso en marcha de mejora continua en cada área de gestión, desde el diseño hasta la entrega del producto o servicio y su evaluación a través de procedimientos formales e indicadores estándares y transparentes. Así, una institución educativa requerirá documentar toda actividad relacionada con la implementación de sus programas.

Es importante advertir que ISO/IWA 2 sólo pone a disposición los estándares para el sistema de GC, es decir, no establece estándares de resultados para la institución educativa ni de los aprendizajes que sus estudiantes debieran alcanzar. En ese sentido, la certificación ISO sólo garantiza que hay un sistema de GC en marcha para el cumplimiento de los objetivos educativos internos. La Tabla N°3 sintetiza las áreas y criterios que evalúa el modelo ISO/IWA 2.

Actualmente, se encuentra en desarrollo un documento de estándares ISO/DIS 29.995 para Educación y Servicios de Aprendizaje, y ya se ha puesto a disposición el de Requerimientos de Sistemas de Gestión para Organizaciones Educativas (ISO 21.001:2018), una Guía para la Evaluación de Resultados de Servicios Educativos (ISO 29.992:2018) y los Requerimientos para Servicios de Aprendizaje fuera de la educación formal (ISO 29.993:2017)⁵.

ISO 21.001:2018 ofrece una herramienta "para evaluar el grado en que [las organizaciones proveedoras de productos y servicios educativos] cumplen las demandas de estudiantes/aprendices⁶ y otros beneficiarios, así como de otras partes interesadas relevantes y para mejorar su capacidad de continuar haciéndolo", basada en 11 principios de gestión:

- 1** Foco en estudiantes y otros beneficiarios
- 2** Liderazgo visionario
- 3** Compromiso de las personas
- 4** Aproximación de proceso
- 5** Mejora
- 6** Decisiones basadas en evidencia
- 7** Gestión de relaciones
- 8** Responsabilidad social
- 9** Acceso y equidad
- 10** Conducta ética
- 11** Seguridad y protección de datos

⁵ La Tabla N°3 se basa en la Guía IWA 2 del 2007, sin embargo, los principios de gestión y la Figura 1 del Ciclo PDCA (2018) se obtienen del sitio web www.iso.org.

⁶ Se utiliza estudiantes o aprendices como traducción del término anglosajón learners.

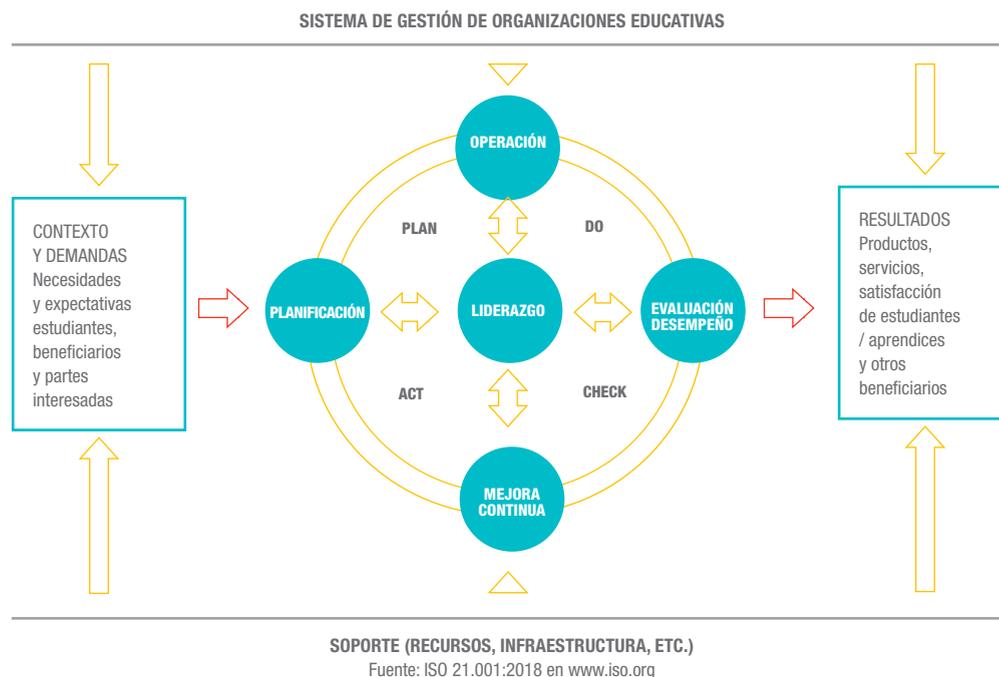
UNA MIRADA CONCEPTUAL A LA CALIDAD

Dimensión	Subdimensión	Criterios
Ejecución del servicio	Planificación	La organización debe planificar las distintas etapas del servicio educativo, incluyendo el diseño y desarrollo instruccional, revisión y actualización de planes de estudio, métodos didácticos y de evaluación y monitoreo de aprendizajes, apoyos y asignación de recursos para las actividades de enseñanza y procedimientos de mejora. Básicamente atender las necesidades de evaluación, diseño instruccional, desarrollo y entrega del servicio, así como medición de resultados, considerando todos los procesos de apoyo a estas actividades e incluyendo la revisión de los métodos de registro y documentación de ellos.
	Procesos relacionados con aprendizaje	Determinación y revisión de los requerimientos del servicio, incluyendo comunicación bidireccional con todas las partes interesadas, personal cualificado para cada tarea y trato respetuoso a todos ellos, dependencias y facilidades seguras y limpias con personas a cargo, etc. Supone asegurar el cumplimiento documentado de reglamentos y códigos de conducta internos pero también de las regulaciones externas, requerimientos legales y de acreditación asociados al servicio educativo, además de su comunicación efectiva a los estudiantes/aprendices.
	Diseño y desarrollo	El diseño de las actividades debe ser apropiado para el propósito y la duración del servicio, asegurando los materiales y equipamiento necesario, así como los mecanismos, personal y criterios de evaluación del logro de los estudiantes/aprendices y de la efectividad del sistema para las revisiones del proceso. El diseño debe ser participativo e incluir los objetivos de aprendizaje en términos de las habilidades y conocimientos a desarrollar, las estrategias instruccionales y de evaluación, contrastados en función de los resultados esperados. Supone también documentar el proceso de desarrollo y validación del diseño.
	Procesos de licitación / compra	Para el uso efectivo de recursos, la dirección debe establecer procesos de compra desde la identificación de las necesidades y evaluación y selección de proveedores, hasta el grado en que satisfacen los requerimientos de la organización, cumpliendo las normativas legales.
	Provisión del servicio educacional	La dirección debe identificar claramente los contenidos y métodos de instrucción y medición de los objetivos de aprendizaje, así como el monitoreo del proceso. Esto debe ser transparentado en la publicidad o cualquier difusión del servicio, así como los requisitos de ingreso al programa.
	Control de dispositivos de medición	La organización debe establecer exámenes y herramientas de evaluación de aprendizaje válidas, consistentes con los planes de estudio y programas curriculares. Estas deben incluir perfiles de desempeño, registro de estudiantes, evaluaciones escritas, observaciones de los docentes, etc.
Medición, análisis y mejora	Monitoreo y medición	Los resultados deben ser usados para identificar áreas de mejora del SGC y de los procesos educativos, incluyendo mecanismos para determinar las expectativas y percepción de satisfacción de los estudiantes/aprendices, auditorías internas, así como documentación y monitoreo de esos mecanismos.
	Control de no-conformidad	La organización debe establecer un proceso documentado para identificar cuando el servicio y/o sus resultados no cumplen con el diseño establecido, los requerimientos regulatorios o los objetivos curriculares y organizacionales, especificando responsabilidades y mecanismos o formas alternativas para su corrección.
	Análisis de datos	La organización debe analizar y comparar datos de distintas fuentes, aplicando técnicas estadísticas para identificar la variabilidad de indicadores de desempeño (aprendizaje, deserción, satisfacción, etc.) y las áreas de mejora. La medición y evaluación debe ser directa y continua durante la instrucción.
	Mejora	La organización debe tomar acciones sistemáticas para mejorar la efectividad del SGC y sus procesos educativos, fomentando el desarrollo de proyectos de mejora entre el personal a partir del análisis estadístico. El proceso de mejora debe también incluir las medidas adoptadas para responder quejas y sugerencias de estudiantes y partes interesadas. Incluye el establecimiento de procedimientos documentados para implementar acciones correctivas y preventivas sobre potencial origen o causas efectivas de no conformidades.

FUENTE: ISO/IWA: 2007

El mismo documento propone la aplicación del ciclo PDCA (planificación, implementación, revisión y ajuste), que se sintetiza en el esquema de la Figura N°2, a todos los procesos de las organizaciones educativas en general.

FIGURA N°2: SISTEMAS DE GESTIÓN DE ORGANIZACIONES EDUCATIVAS Y CICLO PDCA SEGÚN ISO 9001



PREMIO A LA EXCELENCIA EDUCATIVA - EFQM

En 1988, catorce de las más grandes compañías europeas lanzan EFQM con el propósito de promover y asistir a otras empresas en la implementación de modelos de GCT, otorgando, a modo de incentivo, un Premio a la Calidad desde 1991. Así, con el apoyo de la Comisión Europea, EFQM destaca públicamente el desempeño y la gestión de las empresas y organizaciones que demuestran mejoras sistemáticas de sus resultados.

Al igual que en el caso de las normas ISO, la Comisión Europea impulsó el desarrollo y aplicación del modelo EFQM para la certificación de las instituciones educativas a contar de 1998. Del mismo modo, se pone a disposición un proceso de evaluación voluntario enfocado en el mejoramiento continuo. El eje fundamental es la autoevaluación para identificar los puntos fuertes y débiles en nueve ámbitos o dimensiones de la organización, como piedra angular para el establecimiento del proceso y planes de mejora continua. Como se expone en la Tabla N°4, en este caso las dimensiones se agrupan y distinguen según su carácter, ya sea de inputs o agentes facilitadores (calidad estructural), o bien, de outputs o resultados (calidad de procesos).

En los tres tipos de certificación, junto con la acreditación del nivel alcanzado, EFQM ofrece una retroalimentación de parte de asesores externos que incluye un plan de acción para la mejora de los resultados de la organización

TABLA N°4: DIMENSIONES DE EVALUACIÓN MODELO EFQM PARA ORGANIZACIONES EDUCATIVAS (2012)

<i>INPUTS – Agentes Facilitadores</i>	<i>OUTPUTS – Resultados</i>
Dirección y Liderazgo: se evalúa la forma en que la dirección promueve una cultura de mejora continua a partir del proyecto educativo, su misión, visión y valores, considerando el empoderamiento de los equipos y la comunicación con los estudiantes y partes interesadas.	Clientes: se evalúa la medida en que la institución satisface las necesidades y expectativas inmediatas de la comunidad educativa en que se inserta y las partes interesadas (familias/apoderados, empleadores, autoridades locales, etc.).
Política y Estrategia: se evalúa el proyecto educativo y el plan de acción para su implementación y consecución en términos de una política coherente entre objetivos, metas y procesos organizacionales necesarios y suficientes.	Sociedad: se evalúa la medida en que la institución contribuye al desarrollo personal y social de sus estudiantes, su formación en ciudadanía o el aprendizaje a lo largo de la vida, de modo de generar impacto a largo plazo.
Personas: se evalúan las acciones de reclutamiento, desarrollo, perfeccionamiento, seguridad y bienestar de la comunidad educativa de acuerdo con sus necesidades.	Personas: se evalúa la medida en que la institución satisface las necesidades y expectativas de los actores involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje (docentes y estudiantes).
Alianzas y Recursos: se evalúa la gestión efectiva y eficiente de los medios de que dispone la organización para el logro de su proyecto educativo, considerando recursos financieros, materiales, tecnológicos y sociales (redes de contacto institucionales).	Resultados clave: se evalúa la medida en que la institución cumple sus objetivos en términos de indicadores de desempeño académico (puntajes en pruebas estandarizadas, estadísticas de asistencia, repitencia o deserción, entre otros)
Procesos, productos y servicios: se evalúa la calidad de la enseñanza y los apoyos al aprendizaje entendido como el objetivo organizacional, así como cualquier actividad de gestión que contribuya a su logro (detección, diseño y mejora).	

FUENTE: Modelo EFQM (2012) en www.efqm.org

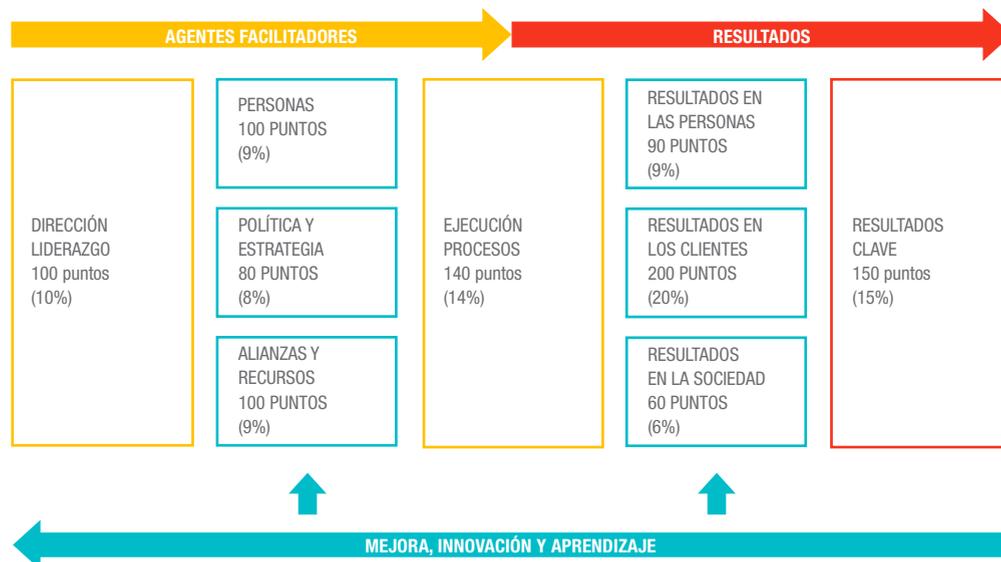
Sin embargo, en este caso, el proceso no conduce a la certificación del cumplimiento de un estándar sino a un reconocimiento de excelencia, es decir, de la superación de la norma y de las expectativas de los clientes o partes interesadas. En este sentido, se trata de un modelo más cercano al concepto de calidad transformacional que procedural.

De acuerdo con la Figura N°3, el proceso de evaluación considera tres niveles de puntaje que se traducen en tres tipos de reconocimiento o premios:

- **Compromiso con la Excelencia (300 puntos):** destinado a organizaciones que recién implementan estrategias de mejora y GC en alguna(s) de las áreas del modelo, con el propósito de dejar establecida la metodología.
- **Reconocimiento por la Excelencia (400 puntos):** dirigido a organizaciones que cuentan ya con un SGC en marcha que necesariamente cubre todas las áreas del modelo.
- **Premio a la Excelencia (500 puntos):** otorgado por sus pares, a las organizaciones que acreditan mejoras significativas en sus resultados.

En los tres tipos de certificación, junto con la acreditación del nivel alcanzado, EFQM ofrece una retroalimentación de parte de asesores externos que incluye un plan de acción para la mejora de los resultados de la organización.

FIGURA N°3: ESQUEMA EVALUACIÓN DE EXCELENCIA Y CALIDAD EN LA GESTIÓN SEGÚN EFQM



FUENTE: Modelo de Excelencia y Calidad en www.efqm.org

Junto con lo anterior, el modelo EFQM propone ocho principios de gestión:

- 1 Orientación a resultados: alcanzar resultados sobresalientes y mantenerlos en el tiempo.
- 2 Orientación al cliente: añadir valor a los clientes.
- 3 Liderazgo y coherencia: visión, inspiración e integridad de la dirección.
- 4 Gestión por procesos y hechos: foco en la evidencia.
- 5 Desarrollo e implicación de las personas: alcanzar el éxito mediante el talento de los equipos.
- 6 Proceso continuo de mejora, innovación y aprendizaje: desarrollar las capacidades de la organización.
- 7 Desarrollo de alianzas: aprovechamiento de los recursos disponibles.
- 8 Responsabilidad social de la organización: crear un futuro sostenible.

3.3. DE LA EDUCACIÓN A LA FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

Consistente con la tendencia internacional, la preocupación por la calidad en el ámbito de la educación en Chile tiene ya varias décadas. Desde la introducción del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE) del sistema escolar en 1982 hasta la reforma más reciente de la institucionalidad que, en 2011, crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media que incluye la creación de la Superintendencia y la Agencia de la Calidad (Ley N° 20.529/2011). Mientras que, ya en 2006, se creó el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (Ley N° 20.129/2006). Sin embargo, el ámbito de la capacitación y la formación para el trabajo que no es jurisdicción del Ministerio de Educación, hasta la fecha no ha contado con un SAC paralelo a las garantías implementadas para el sector formal.

Todo proceso educativo, de carácter formal y no formal, que contemple el estudio de las tecnologías y las ciencias relacionadas, el desarrollo de aptitudes, competencias, habilidades y conocimientos relacionados con ocupaciones en diversos sectores económicos, promoviendo el desarrollo sustentable, el aprendizaje permanente de las personas y su integración a la sociedad

Hoy más que nunca, se vuelve perentorio contar con un SAC para la capacitación/formación en Chile, toda vez que la reciente Política Nacional de Formación Técnico-Profesional (PNFTP, Decreto Ex. N°848/2016 del MINEDUC, junto con insistir en su potencial estratégico para el desarrollo económico y de la productividad del país, ha relevado la necesidad de integración institucional entre los distintos espacios y servicios que participan de la preparación y actualización permanente de nuestra fuerza laboral.

Como paso previo a la formulación de un modelo de SAC para el sector de la capacitación en Chile, se introducen los conceptos fundamentales que, adoptados tanto en las iniciativas nacionales como en experiencias internacionales, sirven de referentes para esta propuesta.

FORMACIÓN CONTINUA EN CHILE: MARCO INSTITUCIONAL

En la actual PNFTP, el ámbito de la capacitación laboral es entendida como el ámbito de la provisión No-Formal de un sistema de formación para el trabajo. En efecto, la PNFTP define FTP como:

todo proceso educativo, de carácter formal y no formal, que contemple el estudio de las tecnologías y las ciencias relacionadas, el desarrollo de aptitudes, competencias, habilidades y conocimientos relacionados con ocupaciones en diversos sectores económicos, promoviendo el desarrollo sustentable, el aprendizaje permanente de las personas y su integración a la sociedad.

(PNFTP, Decreto Ex. N°848/2016:9)

De esta manera, la FTP en Chile es el término equivalente a lo que en el contexto internacional se ha denominado, desde 1999, Technical and Vocational Education and Training (en adelante, TVET) que:

comprende educación, capacitación y desarrollo de habilidades relacionadas con una amplia gama de campos ocupacionales, producción, servicios y medios de vida (...) puede tener lugar en el nivel secundario, post-secundario y terciario (...) que puede llevar a calificaciones.

(UNESCO, General Conference 38, Anex II, 2015:1)

El propio término TVET da cuenta de una tendencia global hacia la creciente integración del sector de la educación formal – tanto de nivel superior como escolar – con el de la capacitación laboral, con el fin de coordinar esfuerzos públicos y privados, evitar redundancias y hacer un uso más eficiente de los recursos dirigidos a un mismo o muy similar propósito. En esta línea, la PNFTP, de hecho, incluye entre sus ejes de acción y pilares estratégicos tanto la coordinación institucional como la preocupación por la calidad⁷:

La Formación Técnico-Profesional requiere la acción del Estado como garante de los procesos y resultados y, por ende, debe asegurar que las expectativas del mundo del trabajo se encuentren alineadas con los procesos formativos y que a su vez posean una garantía de calidad y pertinencia. Ello requiere de una institucionalidad en la que los actores públicos y privados vinculados (Ministerios de Educación, Economía y Trabajo, empleadores, trabajadores e instituciones de formación) se encuentren y orienten su actuar en pos del desarrollo del país y sus territorios.

(PNFTP, Decreto Ex. N°848/2016:25)

⁷ Los cuatro pilares de la PNFTP son: (1) Calidad y pertinencia, (2) Competitividad, Emprendimiento e Innovación, (3) Trayectorias Laborales y Educativas Articuladas y, finalmente, (4) Institucionalidad.

Así, lo que en TVET se refiere como training o entrenamiento es el ámbito de la capacitación que en Chile hoy se entiende como formación no formal, reconocida por la Ley General de Educación (LGE) como “todo proceso formativo, realizado por medio de un programa sistemático, no necesariamente evaluado y que puede ser reconocido y verificado como un aprendizaje de valor, pudiendo finalmente conducir a una certificación” (Art. 2º, Ley Nº 20.370/2009).

De acuerdo con UNESCO, la denominación que ha recibido este sector en el mundo, así como los arreglos institucionales que lo sostienen, varía según cada país. Algunos de los términos utilizados son Occupational Education, Workforce Education, Apprenticeship Training, Continuing Education and Training, Career and Technical Education, entre otros. En lo que coinciden estos términos, es en su referencia a programas de formación, actualización o especialización para el trabajo, más o menos estructurados, que tienen lugar una vez concluida la educación inicial escolar.

La Tabla N°5 presenta las definiciones adoptadas por diversos organismos internacionales para el concepto Continuing Vocational Education and Training (CVET), término que reúne los principales rasgos del sector de capacitación en Chile. Concretamente, se refiere a la formación destinada a mejorar la (re)inserción laboral de la población adulta o en edad de trabajar y, de esta forma, promover la productividad de las empresas.

En este sentido, traduciendo el concepto anglosajón y proponiendo un término positivo – en lugar, de una definición por ausencia (como FTP no formal) –, en este documento se opta por Formación Continua para designar la provisión efectiva de un servicio estatal encargado al Ministerio del Trabajo y Previsión Social; provisión que, a su vez, recae sobre un organismo técnico descentralizado, a saber, el Servicio Nacional de Empleo y Capacitación (SENCE), responsable de administrar, supervisar y financiar programas de capacitación, cuya misión y funciones son establecidas y reguladas por la Ley Nº 19.518.

TABLA N°5: DEFINICIONES DE CVET ADOPTADAS POR ORGANISMOS MULTILATERALES

UNESCO 1984	OIT 2006	Comisión Europea 2011	NCVER 2013
Todas las formas y tipos de educación proseguidas por aquellos individuos que han dejado la educación formal en cualquier punto y han ingresado al empleo y/o asumido responsabilidades adultas.	Programas educacionales para adultos en áreas temáticas personales, académicas y ocupacionales. Permite a los individuos completar su educación formal, adquirir o actualizar conocimiento y habilidades y obtener cualificaciones. Puede tener lugar dentro o fuera del sistema de educación formal.	Un proceso o actividad de entrenamiento cuyo objetivo principal es la adquisición de nuevas competencias, o bien, el desarrollo y mejora de las existentes, financiado al menos en parte por las empresas para sus empleados, con quienes tienen un contrato de trabajo o han sido beneficiados directamente de su trabajo para la empresa, tal como trabajadores casuales o familiares no pagados.	Educación o entrenamiento posterior a la educación inicial o la entrada a la vida laboral con el propósito de ayudar a los individuos a mejorar o actualizar su conocimiento y/o habilidades, adquirir nuevas competencias para un cambio de carrera o re-entrenamiento, o continuar su desarrollo personal y profesional.

FUENTE: TVETipedia Glossary, UNESCO-UNEVOC en <https://unevoc.unesco.org/home/>

Para el logro de sus objetivos, SENCE cuenta con un Departamento de Capacitación a Personas que implementa y gestiona programas sociales dirigidos a las personas de escasos recursos que se encuentran desocupadas, inactivas o desempleadas y un Departamento de Capacitación en Empresas que administra el programa de Franquicia Tributaria (FT)

Para el logro de sus objetivos, SENCE cuenta con un Departamento de Capacitación a Personas que implementa y gestiona programas sociales dirigidos a las personas de escasos recursos que se encuentran desocupadas, inactivas o desempleadas y un Departamento de Capacitación en Empresas que administra el programa de Franquicia Tributaria (FT). Este programa consiste en un incentivo tributario otorgado por el Estado para el financiamiento de acciones de capacitación y certificación de competencias laborales por parte de las empresas contribuyentes en Primera Categoría ante el SII, con planilla anual de remuneraciones imponibles superior a 35 UTM. En este sentido, a través de la formación que reciben vía FT sus empleados, las empresas en Chile son también beneficiarias directas del sistema de capacitación nacional.

MODELOS DE AC EN TVET

De acuerdo con el Centro de Investigación de Educación Vocacional australiano (NCVER – National Centre for Vocational Education Research), la definición de calidad en TVET varía ampliamente dependiendo de los propósitos del sistema de formación y entrenamiento y, por tanto, de los resultados esperados por los distintos actores involucrados: aprendices/estudiantes, proveedores/profesores, empleadores y autoridades de gobierno. “La calidad es específica para el propósito y el contexto; está tanto subjetivamente en el ‘ojo del espectador’ como objetivamente evaluada a través de datos, medidas y encuestas” (Griffin, 2017:3).

De esta manera, un SAC para TVET requiere indagar y comprender las aspiraciones y expectativas de cada uno de estos grupos de interés. Así, mientras que para los estudiantes o beneficiarios de la capacitación, la calidad es estimada por la adquisición de conocimientos, habilidades y certificaciones necesarias para obtener un trabajo, para los empleadores significa contar con personal adecuadamente capacitado para desempeñar las tareas requeridas en la organización. Por su parte, las autoridades están interesadas en cumplir estándares internacionales a través de los resultados de las instituciones proveedoras, cuya aproximación a la calidad está asociada a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los tres grupos anteriores para la obtención de una reputación entre sus competidores y de este modo, asegurar su viabilidad o supervivencia en el mercado.



4. UNA MIRADA GLOBAL: EXPERIENCIAS EN EL MUNDO

En general los países con sistemas de formación para el trabajo maduros cuentan con sistemas de aseguramiento de la calidad que les permite contar con una visión en perspectiva de cómo se abordan los múltiples desafíos que nos plantea la formación continua y la calidad e impactos esperados. A continuación, revisaremos experiencias y enfoques.

4.1. CENTRO EUROPEO PARA EL DESARROLLO DE LA FTP (CEDEFOP)⁸

Desde el año 2001, con el establecimiento del Foro Europeo para la Calidad de la VET, los países de la comunidad europea iniciaron un proceso de colaboración para mejorar la calidad de la FTP, el cual contó con la fuerte participación del CEDEFOP. En 2004, se estableció el Marco Común para el Aseguramiento de la Calidad para la FTP. En 2005, se crea la ENQA VET, plataforma para favorecer la cooperación en esta línea. En el 2009 se estableció el Marco de Referencia Europeo para el Aseguramiento de la calidad de la FTP (EQAVET) y la red EQAVET (en reemplazo de la ENQA VET). En 2017, se creó la Comunidad Europea de los proveedores de aprendizaje⁹.

La red EQAVET, cuya misión es desarrollar y mejorar el aseguramiento de calidad en los sistemas de FTP de los países europeos, destaca como una comunidad de práctica donde sus miembros intercambian información, establecen criterios, indicadores y herramientas comunes en la implementación del marco de referencia, así como también comparten soluciones para la calidad del sistema asegurando la instalación de una cultura de calidad compartida¹⁰. Esta red está compuesta por:

- Los estados miembros, ministerios y agencias responsables de la FTP.
- Los puntos de referencia nacionales, vale decir, centros que asumen como punto de referencia dentro del país.
- Los socios: son asociaciones gremiales, cámaras de comercio, asociaciones empresariales, asociaciones de empleadores, empresas, proveedores FTP, entre otros.
- La Comisión Europea.
- Los asesores científicos, entre los que destaca el CEDEFOP y la Fundación Europea de entrenamiento (ETF), contribuyen con evidencia y asesorías a la red.

El EQAVET comprende un ciclo de calidad para el aseguramiento y mejoramiento de la FTP, criterios de calidad y descriptores, así como un conjunto de indicadores de calidad, que se utilizan a nivel de proveedores y de manera sistémica. Las pautas del EQAVET están basadas en la aplicación del modelo PDCA, que aun cuando es un principio simple, su uso sistemático y continuo genera una diferencia al establecer un marco de referencia para la calidad. Por otra parte, si bien el EQAVET ofrece un marco global para la calidad de la FTP en la UE, cada país ha establecido sus propios marcos de calidad, dando a los proveedores de FTP flexibilidad y libertad para implementar sus propios enfoques e instrumentos.

El CEDEFOP es una agencia descentralizada de la Unión Europea, fundada en 1975 para apoyar el desarrollo de la FTP en Europa y contribuir a su implementación, cumpliendo un rol clave en la definición del EQAVET. A través de su "Handbook for VET providers: Supporting internal quality management and quality culture", esta agencia ofrece herramientas para que cada institución desarrolle un modelo y cultura de calidad al interior de su organización. Este manual basa sus lineamientos para la gestión de calidad en el ciclo PDCA, cuya información servirá de base para la siguiente sección.

⁸ Toda la información descrita en la sección del caso CEDEFOP se desprende del manual "Handbook for VET providers: Supporting internal quality management and quality culture" si no se explicita una fuente distinta.

⁹ <https://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/quality-assurance>. Visitado el 23/08/20.

¹⁰ <https://www.eqavet.eu/About-Us/Mission>. Visitado el 23/08/20

Específicamente, en cuanto a los principales aspectos de calidad de la formación y el desarrollo continuo de sus programas, el CEDEFOP destaca: contenidos curriculares, métodos pedagógicos y procedimientos de evaluación del desempeño de estudiantes

GESTIÓN DE LA CALIDAD Y CULTURA DE CALIDAD

El trabajo del CEDEFOP se basa en la concepción de calidad de Jurán, es decir, la calidad ajustada al propósito y alcanzada con recursos óptimos, flexible a propósitos variables. Uno de los aspectos fundamentales de dicha definición es el 'factor humano', que considera las capacidades profesionales para hacer uso de las herramientas disponibles y así lograr la calidad.

DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DE CALIDAD INTERNA

El CEDEFOP plantea un énfasis en las siguientes áreas claves:

1. Gestionar la institución:

- Involucrar a todos los stakeholders relevantes.
- Mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.
- Ajustar los procesos para una prestación de servicios de excelencia.

2. Desarrollar la institución:

- Acordar una declaración de visión y misión.
- Acordar objetivos y metas de calidad.

3. Liderar al personal de la institución:

- Desarrollar las capacidades de los profesores, formadores y demás personal.

4. Buscar una gestión óptima de recursos.

5. Desarrollar cooperación y trabajo en red con stakeholders externos.

6. Crear y desarrollar instalaciones para la provisión formativa.

7. Observar, evaluar y analizar los procesos, resultados, logros e impacto.

8. Esforzarse por lograr una mejora continua de la calidad.

Específicamente, en cuanto a los principales aspectos de calidad de la formación y el desarrollo continuo de sus programas, el CEDEFOP destaca: contenidos curriculares, métodos pedagógicos y procedimientos de evaluación del desempeño de estudiantes.

Así, la cultura de calidad se concibe como la interacción entre un sistema profesional efectivo de gestión de la calidad y miembros comprometidos que demuestran un comportamiento orientado a la calidad

Dado el carácter integral del CEDEFOP en cuanto a su orientación hacia la FTP en conjunto con la capacitación, en relación a la calidad de enseñanza-aprendizaje, el modelo propone un especial énfasis en los procesos de admisión, orientación profesional, así como también apoyo en colocaciones laborales, articulación hacia instituciones de educación superior y orientación ocupacional. Estas etapas sin duda varían entre la capacitación laboral y la formación técnica de más largo plazo. Sin embargo, aunque los criterios específicos para desarrollar y mejorar cada ámbito puedan variar, parece relevante considerar las dimensiones de calidad planteadas en la siguiente figura.

La relevancia de la gestión institucional está en garantizar un ambiente apropiado y las condiciones óptimas para los procesos de enseñanza- aprendizaje. Destacan en cuanto a su implicancia en la calidad: la formación continua de profesores y formadores, contar con instalaciones y equipamiento adecuados para la docencia y una gestión eficiente de recursos financieros. Por su parte, la gestión de calidad en términos amplios abarca tanto las actividades de enseñanza-aprendizaje, así como la gestión organizacional de la institución proveedora.

CULTURA DE CALIDAD

Una cultura de la calidad debiera ser complementaria a una gestión de la calidad. La gestión de calidad, que es considerada una actividad 'dura' de mejora de los servicios, permite una revisión continua de los objetivos de calidad asociado a sus actividades específicas, instrumentos e indicadores. Por su parte, la cultura de calidad se concibe como una dimensión 'blanda'. En general, la cultura organizacional depende de las actitudes y comportamientos de las personas que conforman una institución. Así, la cultura de calidad se concibe como la interacción entre un sistema profesional efectivo de gestión de la calidad y miembros comprometidos que demuestran un comportamiento orientado a la calidad.

ENFOQUES HACIA LA CALIDAD

El concepto de calidad y, por lo tanto, la gestión de la calidad aplicada en instituciones de FTP varía según el tipo de formación que ofrecen, su tradición organizacional y el medio ambiente regional o local. La literatura identifica tres enfoques para la gestión de la calidad en la FTP, aunque en la práctica los proveedores aplican una mezcla de ellos:

- **Foco en el mundo laboral.** Para proveedores de formación continua, la calidad se orienta a satisfacer los requerimientos de la industria, promoviendo la empleabilidad de los trabajadores. Las relaciones con el mundo laboral están en el centro de la gestión de calidad. Las instituciones deben adelantarse a las tendencias del mercado laboral, realizando innovaciones en los programas de estudio. Es clave el contacto frecuente con empleadores y representantes de organizaciones industriales y la adaptación curricular.
- **Foco en las necesidades de los estudiantes.** Para otro tipo de instituciones, la noción de calidad está asociada a la enseñanza y el aprendizaje. La habilidad para satisfacer las necesidades de los estudiantes incluye apoyar su integración social e inserción al mundo laboral. Es clave la motivación y participación activa de los formadores en los procesos de aprendizaje.
- **Foco en la efectividad y eficiencia de los procesos organizacionales.** Particularmente importante para proveedores activos en un mercado abierto que necesitan ser competitivos. Es coherente con las necesidades de profesores y estudiantes que se benefician cuando la gestión simplifica su trabajo diario.

EL CICLO DE CALIDAD PDCA: PLANIFICACIÓN, IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y REVISIÓN Y CAMBIO

- a) **Planificación.** Se refiere a planificación estratégica, la que se orienta al mejoramiento de la organización en su conjunto y en específico a los procesos de enseñanza y aprendizaje. Considera el desarrollo de una estrategia para la gestión de la calidad. Debe incluir metas/objetivos, acciones e indicadores.
- b) **Implementación.** Se relaciona al desarrollo del proceso formativo. La implementación debe concebirse consultando a los stakeholders relevantes. Los recursos deben asignarse con el objeto de asegurar el logro de objetivos establecidos en los planes de implementación. Se debe incluir el desarrollo de competencias del personal, considerando la capacitación de profesores y formadores en cooperación con stakeholders externos.
- c) **Evaluación.** Concierno a la autoevaluación, evaluación y revisión de procesos y resultados de la formación, evaluación de satisfacción de estudiantes, y el desempeño y satisfacción del personal. Debe involucrar a stakeholders internos y externos, y realizarse periódicamente. La evaluación de resultados debe, asimismo, llevarse a cabo regularmente basada en mediciones.
- d) **Revisión y cambio.** Se refiere a la revisión de resultados de los procesos de evaluación y la construcción de una estrategia coherente de mejora para toda la organización y sus actividades de formación. Los procedimientos de retroalimentación (formadores y estudiantes) y revisión son parte de un proceso de aprendizaje estratégico en la organización. El plan de mejoramiento, que debe ser revisado semestralmente, debe ser diseminado a distintos stakeholders como muestra del compromiso por la calidad.
- e) **Planificación 2.0.** Posteriormente al ciclo PDCA, se inicia la primera etapa de un nuevo ciclo que considera un análisis FODA y un benchmarking, respecto al competidor más fuerte, con el fin de buscar nuevas ideas, métodos, procedimientos y procesos para impulsar mejoras e innovaciones.

FACTORES QUE AFECTAN LA CALIDAD EN LA FTP

En el marco de los procesos de evaluación y aseguramiento de la calidad, es necesario considerar un conjunto de variables, tanto internas como externas a la institución, que afectan la provisión de FTP.

Elementos internos

- **Estructura organizacional para la gestión de la calidad.** Si bien no hay una estructura estándar para todas las instituciones, es importante que cada institución formalmente defina una unidad o persona responsable.
- **Balance entre liderazgo y participación.** Para el éxito de un sistema de gestión interno de calidad se requiere un liderazgo claro y el compromiso de los miembros de la organización.
- **Información y comunicación.** Es relevante proveer, compartir y producir conocimiento efectivo. La información, el conocimiento generado y su comunicación, deben ser gestionados adecuadamente, contribuyendo así a la transparencia de procesos y responsabilidades, promoviendo la participación activa y la correcta comunicación de los resultados de las evaluaciones de calidad.
- **Gestión de procesos.** Los procesos se definen como un conjunto interrelacionado de actividades repetidas en el tiempo para entregar un servicio. La gestión de procesos significa que todas las actividades desarrolladas regularmente son implementadas de una manera acordada, planificada y controlada, y que sus resultados son medidos y evaluados, siendo así, mejorables. La gestión de procesos claves es crucial para lograr una cultura de calidad.

- **Registro de la gestión.** La gestión de calidad incluye almacenamiento y protección de los documentos que guían la operación de la institución. La confidencialidad es vital. Es esencial disponer de un sistema sólido y confiable de gestión de datos que permita un adecuado almacenamiento y acceso a datos.

Elementos externos

- **Cooperación con stakeholders externos.** La colaboración con actores externos, en particular del mundo laboral, es una actividad central para muchos proveedores de FTP. Los beneficios de dicha colaboración en cuanto a la calidad son diversos e incluyen:
 - Empleadores: provisión de capacitación práctica y fuente de información laboral.
 - Organizaciones sociales, cámaras y asociaciones sectoriales o profesionales: información sobre el mercado laboral y sobre adaptación de planes de estudio.
 - Servicios de empleo: información e intermediación laboral.
 - Otros proveedores de FTP: articulación de trayectorias formativas.
 - Graduados: información sobre utilidad de competencias adquiridas y contactos con el mundo laboral y local.
 - Encargados de políticas públicas y sociedad civil: posicionar a la institución en su entorno, mejorando su atractivo como proveedor de FTP.
 - Organismos de acreditación: lograr reconocimiento externo.
- **Calidad en la cooperación con el mundo del trabajo.** La cooperación con empleadores es valiosa para la FTP, y fundamental para proveedores con un componente práctico en empresas.
- **Cooperación y trabajo en red con otras instituciones educativas.** Los objetivos incluyen: posicionar a la institución y sus programas, contar con intercambios de experiencias que apoyen el aprendizaje de las partes, trabajar en equipo pudiendo ofrecer programas conjuntos y realizar comparaciones con otras instituciones.
- **Cooperación internacional y revisión de pares.** La cooperación internacional, dada a través de visitas, conferencias o proyectos conjuntos, por ejemplo, provee oportunidades para el aprendizaje, y por tanto, inciden positivamente en el mejoramiento de la calidad.
- **Acreditación y reconocimiento externo.** En el contexto europeo, la mayoría de los países cuenta con un sistema externo de reconocimiento de proveedores y programas de FTP realizado por organismos gubernamentales o privados mandatados para tales fines. Asimismo, la acreditación de instituciones de FTP es un requisito en muchos países, especialmente si se recibe financiamiento público. La acreditación también sirve para validar los esfuerzos internos de gestión de la calidad y para asegurar estándares mínimos en la provisión. En la mayoría de los casos de instituciones de FTP comprometidas con la calidad, sus metas exceden aquellos estándares externos de los sistemas de acreditación.
- **Valor agregado de marcos de calificaciones sectoriales.** Adicionalmente a los sistemas nacionales de aseguramiento de calidad se han desarrollado otros enfoques sectoriales a la gestión interna. Generalmente, estos marcos son realizados por asociaciones profesionales de proveedores y se enfocan en requerimientos y procedimientos específicos más allá de los sistemas oficiales. Se distinguen aquellos marcos sectoriales orientados únicamente a la calidad interna y aquellos que conducen a un reconocimiento externo de la institución.

INDICADORES DE CALIDAD

Para medir el avance y logro de los objetivos de calidad el CEDEFOP ha impulsado la definición de indicadores tangibles, medibles, con metas concretas, que reflejen el nivel de logro deseado (CEDEFOP, 2015, pág. 26). En esta línea, el EQAVET define 10 indicadores que permiten la caracterización de un conjunto significativo de aspectos de los sistemas de FTP, incluyendo los objetivos, métodos, procesos y resultados formativos.

Indicadores globales

1. Relevancia de los sistemas de garantía de calidad para los proveedores de FTP.
2. Inversión en la formación de profesores y formadores.

Indicadores que apoyan objetivos de calidad en políticas de FTP

3. Tasa de participación en programas de FTP.
4. Tasa de finalización de programas de FTP.
5. Tasa de colocación en programas de FTP.
6. Utilización de las capacidades adquiridas en el puesto de trabajo.
7. Tasa de desempleo según criterios específicos.
8. Prevalencia de grupos vulnerables.
9. Mecanismos para determinar las necesidades de formación en el mercado laboral.
10. Sistemas utilizados para fomentar un mejor acceso a la FTP.

Para facilitar la interpretación de estos indicadores la red EQAVET construyó el "EQAVET Indicators' Toolkit" (European Quality Assurance in Vocational Education and Training, EQAVET). Este conjunto de herramientas tiene como objetivo apoyar a un amplio rango de stakeholders a nivel Europeo en la implementación de los 10 indicadores.

PRINCIPIOS Y RECOMENDACIONES GENERALES DEL CEDEFOP

- El aseguramiento de la calidad orientado a la acreditación y certificación es insuficiente en sí mismo como mecanismo para el mejoramiento continuo de la calidad, y requiere, de manera complementaria, de una gestión efectiva de la calidad a nivel institucional.
- La calidad de los proveedores de FTP precisa del compromiso y la interacción entre encargados de la gestión y los formadores.
- El proceso de asegurar calidad es continuo y dinámico. Las tensiones internas, naturales, pueden ser mejor resueltas con modelos 'livianos' orientados más al mejoramiento que a las sanciones, con colaboración del equipo y adecuados a la escala y objetivos de la institución de formación. El uso de sistemas de gestión de calidad excesivamente ambiciosos puede ser inconducente.
- La autoevaluación es un elemento clave de la cultura interna de calidad.
- Si bien no hay suficiente información empírica sobre el efecto financiero de la gestión de calidad en FTP, algunos observan que la tasa de retorno a la inversión puede relacionarse con el atractivo para futuros estudiantes.
- En el caso de la UE, las instituciones proveedoras de FTP cuentan con una estructura pública de apoyo que incluye guías para la autoevaluación, indicadores, levantamiento y análisis de información y oportunidades de formación para formadores.

- En el contexto europeo, los modelos de gestión interna de la calidad varían considerablemente, teniendo cada institución un modelo contextualizado en sus sistemas locales o regionales y la propia estructura organizacional.
- Se observan ciertos desafíos comunes, como la creciente heterogeneidad de los estudiantes, la inserción de un modelo de aprendizaje a lo largo de la vida, la redefinición del currículo orientado a resultados de aprendizaje, el fortalecimiento de sistemas de evaluación por competencias, la promoción del autoaprendizaje y la adopción de nuevas formas de enseñanza.
- La provisión de FTP se está internacionalizando, existiendo una mayor competencia global.
- En la gestión de la calidad es fundamental: el compromiso de la alta dirección con la calidad; identificar la expertise y motivar al personal, los estudiantes y otros stakeholders; disponer de un sistema y equipo de autoevaluación institucional; priorizar la autoevaluación y acciones de mejora en los temas críticos para estudiantes y formadores; difundir los resultados de evaluación y acciones de cambio ampliamente entre stakeholders internos y externos; asegurar la continuidad y seguimiento de las actividades de calidad con toda la organización; y aprovechar los logros de calidad para el marketing interno y externo que ayude a construir la reputación de la institución de FTP.
- Para la creación de una cultura de calidad, se recomienda: profesionalizar la gestión de calidad interna; promover el empoderamiento de profesores y estudiantes, reconociendo su compromiso para con la calidad institucional; aplicar un ciclo de motivación, reconocimiento, reflexión e información para inspirar cambios; y definir a nivel institucional el concepto de calidad, la estrategia de desarrollo, la misión y visión.

4.2. ALEMANIA

La responsabilidad del sistema educativo se divide entre el gobierno federal y los estados (Länders), dependiendo en mayor proporción de los estados. En la EFT, el gobierno federal se limita a establecer principios y regulaciones relacionados a la organización y financiamiento, estableciendo condiciones generales para su desarrollo óptimo (Eurídice, 2020).

En la compleja definición de calidad de la educación, los actores tienen distintos intereses y distintas visiones y, por tanto, la definición de calidad se logra con la negociación y acuerdo entre las partes involucradas. Estas visiones según BIBB (2017) son, resumidamente, las siguientes:

- El Estado busca la eficiencia y competitividad de la economía, integrando a los jóvenes en la sociedad. En la visión alemana, esto se logra mediante la formación en una ocupación y también con procesos de socialización dentro de la empresa.
- Las empresas, representadas por las asociaciones de empleadores, buscan asegurar una oferta suficiente de trabajadores calificados.
- Los sindicatos buscan proteger los derechos y las perspectivas de estos futuros trabajadores calificados.

A nivel federal, el Ministerio Federal de Educación e Investigación (BMBF) es el responsable de la EFT. El Instituto Federal de Educación Vocacional (BIBB), que depende del BMBF, investiga y desarrolla la EFT. Existen otras instituciones a nivel tanto federal como estatal (ministerios de educación y trabajo) que también tienen importantes responsabilidades en la EFT¹¹.

La EFT se divide en los siguientes espacios de formación:

¹¹ Basado en <https://keb-deutschland.de/adult-education-in-germany/> visitado el 01/06/2020.

4. UNA MIRADA GLOBAL: EXPERIENCIAS EN EL MUNDO

En términos del aseguramiento de la calidad, Alemania está alineada al EQAVET. Sin embargo, buena parte de las estrategias de aseguramiento de la calidad del EQAVET están comprendidas en el marco normativo de la EFT en Alemania, por lo que no existe explícitamente un sistema de aseguramiento de la calidad

- El sistema dual, tradicional del sistema alemán, realiza el aprendizaje combinadamente tanto en la escuela como en la empresa.
- Educación en escuelas técnicas escolares, cuyo programa transcurre principalmente en las escuelas y que es complementada con formación en la empresa.
- Programas de estudio dual con foco en la educación superior, que son similares en formato al sistema dual escolar pero a nivel de educación superior.
- Educación en instituciones de educación superior.
- Educación continua. Esta educación se ha diferenciado de la escolar o universitaria, es ofrecida por instituciones municipales, en particular Volkshochschulen, así como por instituciones privadas, de iglesia, sindicatos, diversas cámaras de la industria y comercio, partidos y asociaciones políticas, empresas y autoridades públicas, centros de educación familiar, academias, Fachschulen, instituciones de educación superior e instituciones de educación a distancia, compañías de radio y televisión, entre otras.

En términos del aseguramiento de la calidad, Alemania está alineada al EQAVET. Sin embargo, buena parte de las estrategias de aseguramiento de la calidad del EQAVET están comprendidas en el marco normativo de la EFT en Alemania, por lo que no existe explícitamente un sistema de aseguramiento de la calidad. Así, los principales mecanismos para garantizar la calidad están estipulados en la Ley de Formación Profesional y el Código de Regulación de Comercio y Oficios, normativas que sirven de marco y que regulan la normativa de capacitación, su ejecución y su monitoreo por parte de las cámaras. Asimismo, en 2005 se llevó a cabo una reforma a la Ley de Formación Profesional que impuso que tanto los comités de las cámaras como los comités estatales deben asegurar la calidad de la EFT (BIBB, 2017). En el caso del sistema escolar, la mayoría de los estados requieren la existencia de sistemas de gestión de calidad en los establecimientos escolares.

La calidad tiene varias dimensiones que incluyen: información (equipo disponible en el lugar de capacitación, calificación de los capacitadores, planes de capacitación, etc.), procesos (métodos de aprendizaje, motivación de los capacitadores, etc.), productos (aprendizaje exitoso, calificación final, etc.) y resultados más largos (transferencia de lo que se ha aprendido, utilización de la calificación, etc.). La dimensión de entrada y salida de la calidad está en el corazón de los estándares mínimos mencionados. A su vez, los requisitos previos y los resultados de una capacitación exitosa están estandarizados. En el proceso de capacitación a nivel local (nivel de proveedor), las empresas que ofrecen capacitación cuentan con áreas determinadas en las que pueden operar, mientras que las cámaras aseguran que se supervise la ejecución adecuada de la capacitación. Esto quiere decir que la calidad del proceso se expresa en términos de la interacción entre estudiantes y los formadores. En otras palabras, las regulaciones formales actúan como un vehículo para una revisión constante de la calidad a nivel de la empresa.

En el año 2016, se registraron 546.947 vacantes para capacitación en las agencias de empleo y Centros de Trabajo. De estos, un 94.7% es ofrecido por empresas. Un total de 547.728 jóvenes se registraron como solicitantes de capacitación. (BIBB, 2018). Por eso, el DEQA-VET, punto focal de la red EQAVET en Alemania, se enfocó en generar documentación principalmente para la formación basada en la empresa (dual) y la formación en las instituciones se rige por dicha normativa.

En el aseguramiento de la calidad de la formación con base en la empresa, el DEQA-VET identificó once pilares para garantizar la calidad en la formación, como se detalla a continuación:

1. Los distintos actores Estado, empleadores y empleados, actúan coordinados y de acuerdo al principio de consenso¹² para definir los programas en el sistema dual.
2. La planificación de la EFT se basa en informes con indicadores.
3. Los mecanismos de modernización, los proyectos de I&D, los proyectos prácticos promueven la mejora continua del sistema.
4. La estructura de las normas de formación se basa en el principio de ocupación¹³
5. Los programas de capacitación reconocidos están diseñados de manera práctica y actualizada.
6. Al seleccionar la capacitación, los jóvenes reciben apoyo de instituciones y programas de orientación profesional con información proveniente de bases de datos.
7. Los formadores están capacitados personal y profesionalmente para impartir contenidos de capacitación.
8. Los lugares de capacitación son adecuados para la EFT en términos de su naturaleza y equipo.
9. Los derechos y obligaciones de los contratos de capacitación están regulados.
10. La competencia laboral obtenida por los aprendices es identificada por una junta de examen del organismo competente siguiendo un procedimiento válido.
11. Empresas y escuelas de EFT colaboran en la implementación de la EFT.

¹² Los consensos son válidos y confiables para todos los actores porque todos están en igualdad de condiciones y tienen los mismos derechos a voto.

¹³ Basados en normas estandarizadas a nivel nacional que permiten su reconocimiento en los distintos estados.

UNA MIRADA GLOBAL: EXPERIENCIAS EN EL MUNDO

En la siguiente tabla, a modo de ejemplo, se presentan los principales criterios de calidad de la formación con base en la empresa.

TABLA N°6: PRINCIPALES CRITERIOS DE CALIDAD DE LA FORMACIÓN CON BASE EN LA EMPRESA EN ALEMANIA

Nivel/Factor	Detalle
Nivel del sistema	
Orientación para empresas y aprendices	Las cámaras o asociaciones gremiales emplean mentores para apoyar en la EFT, que deben cumplir con requisitos de aptitud y con experiencia laboral en la materia.
Investigación y Desarrollo	Los cambios de contexto en la economía y sociedad, así como las adaptaciones que debe realizar la EFT requiere el desarrollo de soluciones basadas en evidencia. La I&D en EFT es mandatada por ley a la BIBB.
Reportería	La ley obliga la presentación periódica de informes para conocer el estado de calidad alcanzable en la EFT basada en la empresa.
Modernización de la normativa	La modernización de reglamentos de capacitación ha sido clave para la definición de los estándares de calidad. Los principios básicos son la división en ocupaciones individuales y el principio de consenso.
El principio de ocupación	El objetivo de la EFT a nivel nacional es impartir las competencias profesionales necesarias para participar en una actividad ocupacional calificada en un mundo laboral cambiante dentro de un curso regulado de capacitación.
Sistema tripartito	El Estado, la empresa y los empleados son el núcleo del modelo corporativo alemán. En la EFT confluye el compromiso de las empresas, la competencia reguladora estatal, los derechos de los empleados de participación y co-determinación, y la investigación por parte de la academia.
Marco legal	La EFT en Alemania está sujeta a normativa sobre el contenido de la capacitación, el sistema de evaluación y los derechos y deberes de las partes involucradas, y sólo puede llevarse a cabo de acuerdo con las regulaciones de capacitación pertinentes..
Nivel intermedio	
Duración de la capacitación	La admisión temprana y la reducción o ampliación de la extensión de la capacitación son posibles al momento de la inscripción para alumnos con condiciones especiales demostrables.
Sistema Tripartito	Ver arriba.
Guía y monitoreo por organismos competentes	Ver arriba.
Ocupaciones y asociaciones profesionales	N/A
Sistema de examinación	Los exámenes finales son estandarizados y se llevan a cabo en las ocupaciones reconocidas con el objetivo de identificar la adquisición de competencias.
Nivel de la empresa	
Aptitudes de los formadores	Los entrenadores deben ser personalmente adecuados en términos de aptitud moral, incumplimientos normativos o delitos.
Los contratos de los aprendices	Los arreglos de capacitación comienzan con un contrato de capacitación y su registro en el organismo competente. Busca asegurar el respeto de derechos y deberes de las partes.
Espacios de formación	Una empresa solo puede ofrecer capacitación si el personal de capacitación y el lugar son adecuados y cumplen la normativa, para lo que son evaluados con anterioridad.
Representación de intereses	Los comités de empresa supervisan el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentos sobre convenios colectivos que protegen los intereses de los empleados. Los jóvenes o aprendices también deben elegir organismos que los representen.
Reporte de la capacitación	Las capacitaciones deben quedar registradas. La secuencia de tiempo y contenido de la capacitación en la empresa y en la escuela vocacional se vuelve transparente y demostrable para las partes involucradas y para el organismo competente y es parte de la evaluación final.
Reporte de la capacitación	El proceso de capacitación debe basarse en las normas y el plan de capacitación. En el contrato de formación se deben asegurar transparencia detallando los lugares materiales, criterios y estructura de tiempos y contenidos de la capacitación. materiales, criterios y estructura de tiempos y contenidos de la capacitación.

FUENTE: Elaboración propia, basada en <https://www.deqa-vet.de/en/learning-in-company.php#>. Visitado el 20/06/2020

4.3. FINLANDIA¹⁴

La institución que rige la educación y formación técnica (EFT) es la Agencia Nacional Finlandesa para la Educación (ANFE). Esta agencia depende del Ministerio de Educación y Cultura, y es responsable de desarrollar la educación en las etapas de primera infancia, pre-escolar, básica, media (en sus modalidades general y técnica) y de adultos.

El propósito de la educación y formación técnica (EFT) en Finlandia es “aumentar y mantener las habilidades profesionales de la población, desarrollar el comercio y la industria y responder a sus necesidades de competencia” (ANFE, 2020). La educación de adultos (25 años en adelante) en Finlandia incluye la educación general, la educación formal y considera aprendizajes formales, no formales e informales. Su objetivo es “garantizar la disponibilidad y competencia de la fuerza laboral, proporcionar oportunidades educativas para toda la población adulta y fortalecer la cohesión social y la igualdad” (Eurídice, 2020). Con esto busca “extender la vida laboral, elevar la tasa de empleo, mejorar la productividad, mejorar el multiculturalismo e implementar condiciones para un aprendizaje permanente” así como reducir los efectos de una recesión (Eurídice, 2020). La capacitación en el mercado laboral está dirigida principalmente a personas desempleadas.

La EFT que conduce a una cualificación considera la educación secundaria superior y cualificaciones adicionales y especializadas que se pueden conseguir mediante formación posterior. Las cualificaciones de la educación secundaria pueden ser obtenidas por jóvenes y adultos; mientras que las adicionales y especializadas, solo por los adultos. Las calificaciones vocacionales de secundaria superior consideran 120 créditos, lo que toma alrededor de tres años en un entorno institucional. Los adultos pueden obtener las cualificaciones de distintas formas; sin embargo, la mayoría asiste a capacitación preparatoria antes de tomar una prueba de competencia¹⁵.

La EFT considera la educación general (nivelación o regularización de estudios) pero también la formación para adquirir nuevas competencias. Existe una serie de instituciones que proveen esta educación general (regularización de estudios) para adultos. Adicionalmente, entre los proveedores de formación profesional y capacitación se encuentran:

- Centros de educación vocacional para adultos, usualmente son propiedad de empresas, algunas de las cuales reciben financiamiento estatal. Su foco está en la capacitación de los mismos trabajadores de las empresas.
- Centros de educación continua de universidades, usualmente enfocadas a ofrecer formación continua a titulados. Son una fuente de recursos para las universidades.
- Politécnicos. Usualmente sus cursos se relacionan a los programas conducentes a título que ofrecen, en una lógica de formación continua que también cuenta con reconocimiento de aprendizajes previos. También ofrecen capacitaciones que relacionadas a los cursos que dictan, con mayor orientación práctica. De igual modo pueden aportar a conseguir
- Organizaciones de asesoramiento de economía doméstica, artesanía y diseño. Son organizaciones nacionales que operan relacionadas con el Ministerio de Educación y cuentan con representaciones locales. Su foco está en promover el bienestar de las familias y proteger el medio ambiente.
- Organizaciones comerciales. En general son empresas pequeñas que no reciben financiamiento del Estado, no pueden otorgar títulos formales, aunque sus alumnos sí pueden participar en test para validar sus competencias. Están controladas por autoridades de protección al consumidor (Eurídice, 2020).

¹⁴ En base a Eurídice (2020)

¹⁵ <https://vipunen.fi/en-gb/vocational-education-and-training>.
Visitado el 29/05/2020.

El financiamiento de la EFT está compuesto en general por un financiamiento basal del 50% , un financiamiento basado en el desempeño del 35% y un 15% basado en efectividad medido tanto en empleo como en la continuidad de estudios.

Aseguramiento de la calidad

El resguardo de la calidad de los servicios de capacitación así como la mejora continua está principalmente en manos de los mismos proveedores. No existe un sistema de inspección ni de ranking. El Ministerio de Educación de Finlandia (EDUFI) define los principales lineamientos del sistema de aseguramiento de la calidad, brinda apoyo a proveedores y, junto a la ANFE, son responsables de llevar a cabo el aseguramiento de la calidad. La ANFE, definida como el Punto de Referencia Nacional (NRP) para la calidad de la EFT. La ANFE apoya a los distintos proveedores a mejorar su calidad, también difunde información y buenas prácticas. Esto se desarrolla en cooperación con la red EQAVET (Red Europea para el Aseguramiento de la Calidad en la EFT) y por otros NRP (ANFE, 2020). Por otra parte, la normativa exige que las organizaciones realicen evaluaciones externas cuyos resultados principales deben ser públicos. Principalmente, éstas son realizadas por el Centro de Evaluación de la Educación de Finlandia (FINEEC).

En las evaluaciones externas, según Eurídice (2020), la atención se dirige a:

- el deber y el papel de la educación liberal de adultos como forma de educación de adultos;
- la capacidad de promover la igualdad y la accesibilidad;
- el funcionamiento del sistema de dirección de los centros de educación de adultos;
- el desarrollo de la estructura del instituto educativo;
- la red de educación liberal de adultos;
- el desarrollo de las capacidades del servicio;
- la capacidad de realizar responsabilidades estatutarias;
- el volumen de actividades;
- grupos objetivo de actividades.

Con todo, el sistema de aseguramiento de la calidad está compuesto por:

- la administración nacional y la normativa.
- el sistema de gestión de la calidad de los proveedores educativos.
- la evaluación externa.

De esta manera, las actividades de los proveedores se basan en los objetivos definidos en la normativa y en los requerimientos de aprendizaje definidos en el marco de cualificaciones. Asimismo, los proveedores son impulsados a realizar procesos de mejora con el apoyo de distintas herramientas definidas por las autoridades (estrategia de calidad, revisión de pares, una cultura de calidad. etc.) (ANFE, 2020)

Instrumentos de verificación

Entre los instrumentos de verificación se incluyen encuestas nacionales anónimas, responsabilidad del EDUFI y la ANFE,

para estudiantes o usuarios, que se realizan tanto al comienzo como antes de finalizar el programa. Dichas encuestas evalúan temas como: sentido de pertenencia, información y orientación recibida, evaluación de conocimientos previos, clima de estudio, adquisición de competencias, bienestar estudiantil, aplicación de conocimiento, impacto, información del estudiante. Los resultados son agregados a nivel de cualificación y proveedor y de carácter público.

También se consideran encuestas a empleadores planificadas para el mes de julio de 2020.

Por último, existen premios por calidad¹⁶ que tienen varios objetivos, entre los cuales destacan:

- Incentivar a proveedores a continuar evaluándose y mejorando su calidad.
- Levantar y compartir mejores prácticas.
- Hacer la educación EFT más conocida, respetada y mejorar su impacto social.

La estrategia de calidad para la EFT

El proceso comenzó en 2008 con recomendaciones para una gestión de calidad para que los mismos proveedores desarrollen sus propios sistemas de gestión de calidad. En el 2011 se publicó la estrategia 2011-2020 de Calidad para la EFT, la que consideró aspectos del Marco de referencia EQAVET (European Quality Assurance Reference Framework). Esta estrategia incluía el desafío de que los proveedores cuenten con un sistema de gestión de la calidad para el año 2015; que existan criterios claros como prerrequisitos a ser evaluados para proveer la EFT; un financiamiento que promueva la gestión de calidad; publicación de resultados de evaluación de la calidad de la formación; apoyo a las instituciones y a la formación, entre otros.

Posteriormente, el primero de enero de 2018, comenzó a regir la ley que reforma la EFT que exige a los proveedores de capacitación la implementación de sistemas de gestión de calidad.

Adicionalmente, en 2019, un equipo de trabajo especial convocado por EDUFI generó recomendaciones de políticas estratégicas para asegurar la calidad de la formación hasta el año 2030, las que serán monitoreadas cada tres años. Entre las temáticas se encuentran: una gestión de calidad comprehensiva a todos los niveles y tipos de formación; orientación al cliente; mejora continua hacia la excelencia; toma de decisiones, dirección y liderazgo; orientación a resultados y competencias.

En este contexto, también se han llevado a cabo una serie de eventos cofinanciados por el Programa Erasmus + de la Unión Europea, para fortalecer el Aseguramiento de la Calidad en la EFT de los Puntos Nacionales de Referencia en Europa. El 2016-2017, se llevaron a cabo 2 seminarios y entre 2017 y 2019 el proyecto contenía 9 actividades, entre seminarios y talleres. Adicionalmente, se llevaron a cabo actividades de aprendizajes de pares y una serie de visitas de estudio entre distintas delegaciones gubernamentales.

Herramientas para la gestión de calidad¹⁷

La ANFE provee una serie de herramientas y métodos para promover la gestión de calidad en los proveedores de la EFT. Entre estas herramientas se encuentran las siguientes:

¹⁷ <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/ammattilaisen-koulutuksen-laaturaportti>, Visitado el 29/05/2020.

1. Evaluación de pares

La evaluación de pares es una estrategia que ha tomado fuerza en el aseguramiento y la mejora de la calidad de la EFT en Finlandia. También se usa para mejorar proyectos. Se cuenta con el Manual Europeo de Revisión de Pares con un procedimiento estándar para esta función, así como un Manual Finlandés con áreas y criterios de calidad. En este último caso, cada área está estructurada de tal forma que contiene los distintos pasos al ciclo de calidad del EQAVET. El manual¹⁸ contiene 15 áreas de calidad que son las siguientes:

- La organización y planificación de la educación y las cualificaciones.
- Postulaciones y admisiones de estudiantes.
- Desarrollar, monitorear y actualizar un plan personal de desarrollo de competencias.
- Adquisición de competencias.
- Entornos de aprendizaje.
- Aprendizaje en el trabajo (incluidos los acuerdos de aprendiz y capacitación).
- Demostración, evaluación y verificación de competencias.
- El rendimiento y la efectividad de las cualificaciones y la formación.
- Planificación estratégica.
- Liderazgo.
- Gestión de clientes, asociaciones y cooperación de los grupos de interés.
- Gestión y planificación de recursos humanos.
- Bienestar, interacción e involucramiento estudiantil.
- Gestión de la información.
- Gestión de la calidad.

El manual Europeo contiene 5 áreas de calidad¹⁹

- El marco pedagógico y la planificación de los procesos pedagógicos.
- Enseñanza y aprendizaje.
- Evaluación y certificación.
- Aprendizaje basado en el trabajo fuera de la escuela.
- Resultados y efectos del aprendizaje.

Adicionalmente, existen otros documentos de apoyo como son: la Guía para el Impacto de la Visita de Pares²⁰ y el Instrumento de Evaluación de la Visita de Pares²¹.

2. Cultura de Calidad (Q-Kult)

La cultura organizacional es considerada como una de las claves para lograr instalar un sistema de gestión de la calidad dentro de la organización. Como cada organización tiene su propia cultura, la estrategia de gestión de calidad incluye la Q-Kult, herramienta²² para evaluar esta cultura dentro de cada organización.

¹⁸ Basado en <https://www.oph.fi/en/education-system/finnish-vocational-education-and-training/quality-assurance-national-reference/methods-and-tools-quality-management>. Visitado el 29/05/2020.

¹⁹ https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/european_peer_review_quality_areas_and_criteria_for_vocational_education_and_training_1.pdf

²⁰ https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/136875_peer_review_impact_guidelines.pdf.

²¹ https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/137540_peer_impact_review_assessmenttool.pdf.

²² https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/en_guide_q-kult.pdf

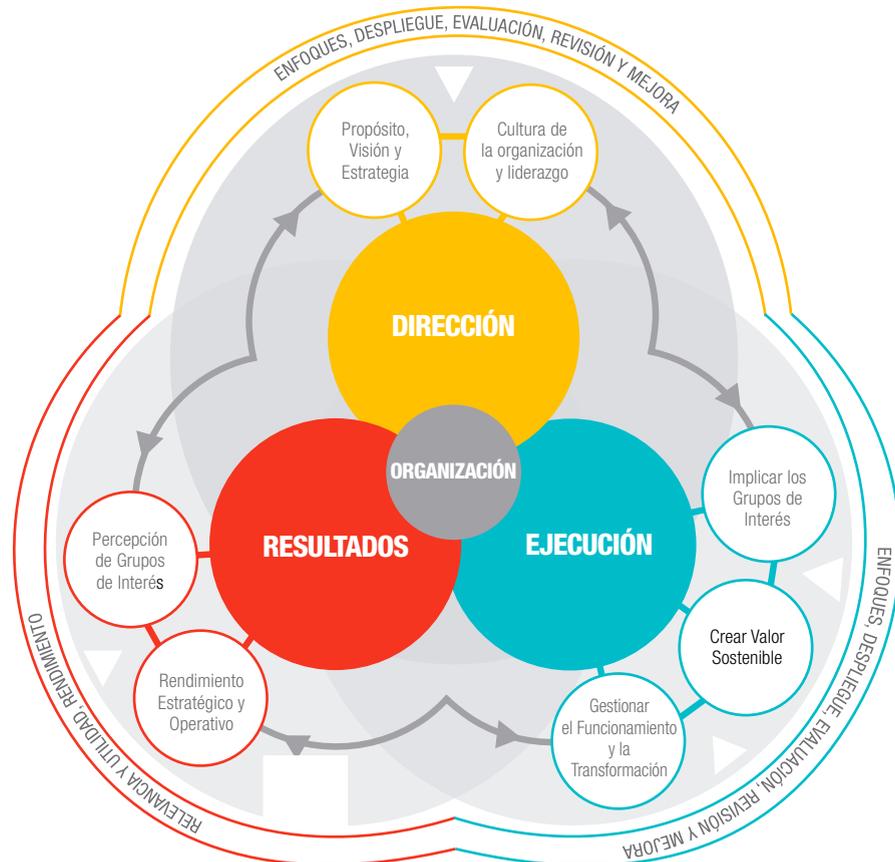
3. El modelo de Excelencia EFQM

Este modelo fue diseñado por la ONG EFQM²³ y busca ayudar a la gestión de cualquier tipo de organización a cambiar y mejorar su desempeño. Este marco permite a las organizaciones:

- Evaluar su situación para lograr la excelencia, con sus fortalezas y debilidades, en relación con sus propias definiciones estratégicas de la organización.
- Define un vocabulario común y una forma de pensar la organización que facilita la comunicación efectiva de ideas, tanto dentro como fuera de la organización.
- Integrar iniciativas existentes y planificadas, eliminando duplicaciones e identificando brechas.
- Proporciona una estructura básica para el sistema de gestión de la organización.

Como este modelo tiene una visión holística, permite integrar otras herramientas de gestión fácilmente.

FIGURA N°4: ESQUEMA EVALUACIÓN DE EXCELENCIA Y CALIDAD EN LA GESTIÓN SEGÚN EFQM



FUENTE: Modelo EFQM

4. El Marco Común de Evaluación²⁴

Esta es otra herramienta no específica para las EFT para la gestión de calidad, orientada al sector público e inspirada en el modelo EFQM, capaz de analizar el desempeño de una organización desde una mirada holística. Cuenta con los siguientes propósitos:

- Introducir a los administradores público a una cultura de excelencia.
- Guiarlos hacia el ciclo PHRA (Planificar, Hacer, Revisar, Actuar).
- Facilitar la autoevaluación de las instituciones públicas.
- Actuar como puente entre varios modelos de gestión de calidad.
- Facilitar la colaboración en el aprendizaje de las organizaciones públicas.

5. El Manual para planificación de transferencias de innovaciones del aprendizaje basado en el trabajo

Este manual²⁵ ayuda a los proveedores de EFT a seleccionar y transferir buenas prácticas de planeación de aprendizaje basado en el trabajo. El manual contiene ejemplos de buenas prácticas, estrategias de transferencia, herramientas, evidencia del valor agregado del aprendizaje basado en el trabajo.

4. 4. INGLATERRA

En Inglaterra existe una serie de instituciones que provee educación de adultos, técnica o avanzada. Así mismo, existe una serie de instituciones que están vinculadas a la calidad de la provisión de la educación. Las instituciones más importantes relacionadas a la formación de adultos ²⁶ y ²⁷ son las siguientes:

- Departamento de Educación (DfE). Es el nombre que se le da al ministerio de educación de Inglaterra y es responsable de la educación de adultos así como de todo el sistema educativo. Entre sus roles destaca el de definir las políticas y normativas que rigen el sistema. En esta tarea se incluye: la educación de adultos, la capacitación, el entrenamiento de aprendices, la educación técnica, el desarrollo de carrera y la orientación vocacional, así como las estrategias de reinserción al sistema educativo o de actualización o nivelación de competencias.
- Agencia de Financiación de Educación y Habilidades (ESFA). Es la agencia responsable del financiamiento de la educación, que para la educación de adultos incluye la regulación de los proveedores (colleges), el financiamiento general de la educación de adultos, y la gestión del Servicio Nacional de Aprendices y el Servicio Nacional de Carreras²⁸. Incluye la función de revisión de la sostenibilidad o el control financiero si existen dudas sobre el desempeño de los proveedores.
- Ofqual, la Oficina de Regulación de Calificaciones y Exámenes. Regula las calificaciones obtenidas por los adultos y/o fuera del sistema formal. Realiza la certificación de algunas calificaciones y promueve el uso de las calificaciones formales.
- Consejos de Habilidades Sectoriales (SSC) y Academias Nacionales de Habilidades (NSA). Los consejos de competencias se preocupan de las competencias requeridas por sectores específicos de la economía, diseñando e impartiendo programas para reducir las brechas. Los NSA se enfocan en generar la capacidad para el desarrollo de programas enfocados en competencias especializadas.
- Ofsted (la Oficina de Estándares en Educación, Servicios para Niños y Habilidades). Es responsable de la inspección

²⁴ <https://www.ejpa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>. Visitado el 09/08/20.

²⁵ <https://www.oph.fi/en/statistics-and-publications/publications/wbl-toj-manual>.

²⁶ https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/distribution-responsibilities-84_en. Visitado el 09/08/20.

²⁷ Otras instituciones relevantes son: el Departamento de Trabajo y Pensiones (DWP); el Instituto de Aprendizaje (de los aprendices) y Educación Técnica; el Instituto de Aprendizaje y Trabajo; los Paneles de asesoramiento sobre habilidades; Asociaciones empresariales locales (LEP) y zonas empresariales (EZ); Fundación de educación y formación, entre otras.

externa de la educación de adultos (Colleges, aprendizaje en las empresas, educación de jóvenes, de adultos entre otros). El Ofsted reporta al parlamento.

- El Comisionado para la Educación Avanzada (FEC) (Further education). En relación a la calidad de la educación de adultos, el FEC asesora autoridades ministeriales y de la ESFA, en relación a la capacidad de gestión de los colleges que no tienen un buen rendimiento o sostenibilidad económica. En este rol, el Comisionado trabaja también en directo contacto con el Ofsted y con el Grupo de Referencia de Rectores, conformado por 7 rectores de Colleges.
- La Asociación de Colleges (AoC). Conformada por colleges, centros de educación de adultos y otros, provee apoyo a las instituciones formadoras frente a las inspecciones del Ofsted.

TABLA N°7: TIPOS DE EDUCACIÓN PARA ADULTOS

Categorías	Sub categorías
Formación para aumentar el logro en habilidades básicas	Matemáticas e inglés
	Habilidades digitales
	Calificaciones de habilidades funcionales en inglés y matemáticas.
Formación para lograr una calificación reconocida durante la edad adulta	Certificados Generales de Educación Secundaria y niveles A.
	Acceso a diplomas de educación superior.
	Cualificaciones vocacionales.
Formación dirigida a la transición al mercado laboral	Esquemas de empleo.
	Condicionalidad de habilidades.
	El programa de trabajo y salud.
	Fondo de aprendizaje flexible.
	Prácticas.
	Devoluciones.
Formación de educación liberal (popular) para adultos	Aprendizaje comunitario.
	Aprendizajes
	Cursos de educación continua
	Formación de sindicatos. Educación penitenciaria

FUENTE: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/distribution-responsibilities-84_en. Visitado el 09/08/2020.

Mecanismos para el aseguramiento de la calidad

Los mecanismos de aseguramiento de la calidad de la educación de adultos y avanzada en Inglaterra se han movido fuertemente en los últimos años. Con una fuerte responsabilidad de la calidad puesta en las mismas instituciones formadoras, el sistema también cuenta con mecanismos de monitoreo del desempeño y con mecanismos de inspección externa. El sistema también relaciona el desempeño con el financiamiento y utiliza una serie de medidas de transparencia de información para el mismo fin.

- **Autoevaluación**

Si bien la autoevaluación anual no es obligatoria, es una práctica regular entre los proveedores de formación ya que está considerada como parte de los elementos evaluados por el Ofsted en las revisiones externas y es recomendado por la AoC. Entre los elementos que sugiere la AoC están: que contemple todas las actividades de la institución y se

²⁹ https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/856551/App_standards_transparency_table_delays_FINAL.pdf
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/874731/NARTs_statistical_release_201819.pdf

³⁰ Ver por ejemplo: <https://files.ofsted.gov.uk/v1/file/50031931>

³¹ El detalle se puede ver en: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/801429/Education_inspection_framework.pdf

enfoque en la experiencia de los estudiantes y los resultados alcanzados; que sea crítica y basada en evidencia; con metas realistas pero exigentes; y que considere el desempeño de todos los estudiantes. Otras herramientas que se sugieren son: la herramienta de benchmarking financiero provista por la ESFA; los estándares mínimos de desempeño (QAR)²⁹; el servicio de comparación de desempeño entre instituciones; y el servicio de benchmarking del AoC MIDES que incluye tópicos como: reclutamiento, retención, perfil curricular; reclutamiento de aprendices; completitud y deserción; entre otros.

- **Información del sistema**

La ESFA desarrolló una serie de indicadores que deben ser reportados por las instituciones formadoras y que permiten generar una comparación entre las instituciones o entregar información a los usuarios. Los indicadores consideran tasas de éxito, evaluación de los usuarios, evaluación de los empleadores.

- **Monitoreo externo del desempeño**

El ESFA monitorea a los proveedores en términos de la salud y el control financiero, así como en los estándares de desempeño (QAR) definidos por el DfE. Los resultados son publicados en forma regular.

- **Inspección externa**

- **Ofsted**

El Ofsted evalúa cuán eficiente y efectivamente son alcanzadas las necesidades de los usuarios. Los resultados, difundidos públicamente mediante reportes³⁰, pueden llevar a sugerencias o apoyo para la mejora, como incluso a intervenciones directas. Las intervenciones también buscan promover la mejora continua, fijar expectativas y seleccionar las mejores prácticas. Las inspecciones se realizan en base al Marco Común de Inspección y emiten juicios evaluativos (sobresaliente, bueno, requiere mejora o inadecuado) sobre los siguientes aspectos: efectividad del liderazgo y la gestión; calidad de la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación; desarrollo personal, comportamiento y bienestar de los usuarios; resultados de los usuarios³¹. La frecuencia de la inspección depende de si es una institución nueva o si se trata del resultado de inspecciones previas.

- **FEC**

La intervención del FEC ocurre en los casos en que la institución fue calificada como Inadecuada por el Ofsted o por ESFA (en relación a las finanzas); no alcanzó los estándares mínimos definidos por el DfE o el FEC ha considerado que no ha tomado todas las medidas para mejorar en base a un diagnóstico evaluativo. En estos casos el FEC puede sugerir apoyo de otras instituciones con mejor desempeño y recursos extras para ello.

TABLA N°8: DIMENSIONES DE CALIDAD DEL MARCO COMÚN DE INSPECCIÓN

Dimensión	Subdimensión	Criterios
Calidad	Intención	Plan de estudios ambicioso y diseñado para brindar a todos los estudiantes el conocimiento y capital cultural para tener éxito en la vida.
		Plan de estudios planeado y secuenciado de manera coherente y suficientes para el futuro aprendizaje y empleo.
		El proveedor tiene las mismas ambiciones para casi todos los estudiantes. Cuando esto no es posible, su plan de estudios es ambicioso y busca satisfacer la mayor cantidad de necesidades educativas.
	Implementación	Los alumnos estudian el currículum completo.
		Los profesores tienen un buen conocimiento de la (s) asignatura (s) y los cursos que imparten. Los líderes brindan.
		Los docentes presentan la materia con claridad, promoviendo la discusión, verificando su comprensión, identifican errores, y adaptan su enseñanza según sea necesario.
		La enseñanza busca que los estudiantes recuerden a largo plazo e integren nuevos conocimientos.

UNA MIRADA GLOBAL: EXPERIENCIAS EN EL MUNDO

TABLA N°8: DIMENSIONES DE CALIDAD DEL MARCO COMÚN DE INSPECCIÓN

Dimensión	Subdimensión	Criterios
		Los docentes utilizan bien la evaluación, por ejemplo, para el aprendizaje y utilización de conocimientos.
		Los docentes crean un entorno para el aprendizaje. Los recursos y materiales reflejan las intenciones del curso de estudio y apoyan el plan de estudios.
		La enseñanza de la lectura desarrolla la confianza y el disfrute de los alumnos con la lectura.
	Impacto	Los estudiantes desarrollan conocimientos y habilidades detallados en el plan de estudios y obtienen buenos resultados, lo que se refleja en los resultados de las pruebas y exámenes nacionales.
		Los alumnos están preparados para la siguiente etapa de educación, empleo o formación. Las calificaciones les permiten continuar hacia destinos que satisfacen sus intereses y aspiraciones.
Comportamiento y actitudes		El proveedor tiene altas expectativas para el comportamiento y conducta de los estudiantes lo que se refleja en el comportamiento y conducta de los estudiantes.
		Los estudiantes tienen actitudes positivas hacia su educación y están comprometidos con su aprendizaje.
		Los estudiantes tienen alta asistencia y son puntuales.
		Las relaciones entre estudiantes y el personal reflejan una cultura positiva y respetuosa, creando un entorno en el que no se toleran el acoso, el abuso entre pares o la discriminación.
Desarrollo personal		El plan de estudios va más allá de lo académico, técnico o vocacional, proporcionando un desarrollo amplio, que le permite a los estudiantes desarrollar y descubrir sus intereses y talentos.
		El plan de estudios y el trabajo del proveedor apoyan a los estudiantes a desarrollar su carácter, resiliencia, confianza e independencia y salud física y mental.
		En cada etapa de la educación, el proveedor prepara a los alumnos para el éxito futuro en sus próximos pasos.
		El proveedor prepara a los estudiantes para la vida en la Gran Bretaña moderna al: <ul style="list-style-type: none"> • Equiparlos para que sean ciudadanos responsables, respetuosos y activos que contribuyan positivamente a la sociedad. • Desarrollar su comprensión de los valores británicos fundamentales. • Desarrollar su comprensión y apreciación de la diversidad • Celebrando lo que se tiene en común y respetando las diferentes características protegidas en la ley.
Liderazgo y gestión		Los líderes tienen una visión clara y ambiciosa para brindar educación y capacitación inclusivas de alta calidad para todos. Esto se logra a través de valores, políticas y prácticas sólidas y compartidas.
		Los líderes se centran en mejorar el conocimiento del personal para mejorar la enseñanza del plan de estudios y el uso apropiado de la evaluación.
		Los líderes tienen como objetivo garantizar que todos los alumnos completen sus programas de estudio, apoyando al personal para que lo logren.
		Los líderes se involucran de manera efectiva con los estudiantes y otras personas en su comunidad.
		Los líderes interactúan con su personal y son conscientes y tienen en cuenta las principales presiones sobre ellos.
		Los líderes protegen a su personal.
		Los responsables de la gobernanza comprenden su función y la llevan a cabo de forma eficaz, garantizando que tenga una visión y estrategia claras y una buena administración de recursos. Rinden cuentas por la calidad de la educación.
		Cumpla con los deberes legales.
		El proveedor tiene una cultura de protección que: <ul style="list-style-type: none"> • Identifica estudiantes que puedan necesitar ayuda temprana o en riesgo. • Ayuda a estudiantes a reducir su riesgo de sufrir daños. • Gestiona el reclutamiento seguro y las denuncias sobre adultos que pueden representar un riesgo para adultos vulnerables.

FUENTE: Ofsted (2019) "the education inspection framework". Visitado el 09/08/2020.



5. REVISIÓN DE EXPERIENCIAS LOCALES

A continuación presentamos una revisión de las iniciativas recientes vinculadas al desarrollo de la calidad en el sistema de capacitación orientados a fortalecer nuestro sistema de formación para el trabajo.

5.1. MODELO DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD PARA EMPRESAS DE FORMACIÓN CONTINUA (MAC)

El MAC es un modelo que surge desde el diagnóstico de la falta de un desarrollo significativo del potencial de capital humano dentro del mundo laboral en Chile. A partir de la revisión de experiencias internacionales y con el patrocinio de la CPC, la empresa ConTalento³² crea en el año 2016 el Modelo de Aseguramiento de la Calidad para Empresas de Formación Continua (MAC). Su objetivo principal es posicionar al Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) como líder en el mercado, a través de la mejora continua de sus capacidades, mediante una cultura que asegure la calidad y el crecimiento de la organización, obteniendo como resultado la alineación de recursos óptimos que garanticen el desarrollo de las personas, contribuyendo a la productividad del país. Esto se hace mediante la determinación de criterios de calidad que permiten visibilizar la oferta de capacitación existente desde sus indicadores, potenciando el modelo de compra por parte de los clientes.

Los principios desde los que trabaja este modelo son³³:

- 1 Participativo.
- 2 Considera las características del Sistema Nacional de Capacitación.
- 3 Incorpora las características particulares de las Empresas de Formación.
- 4 Voluntario.
- 5 Conectado al Mundo.

Este modelo se rige por dos pilares fundamentales. El primer pilar es la **Gestión Institucional**, el cual busca comprender el desarrollo en el tiempo de la organización desde la visión del desarrollo sostenible, con valores comunes para los equipos liderados. Consta de cuatro factores:

- Desarrollo Institucional.
- Óptima Gestión de Recursos.
- Cooperación y Trabajo en Red con Stakeholders Externos.
- Mejora Continua/Evaluación interna.

El segundo pilar es la **Gestión de Procesos**, el cual abarca cuatro procesos críticos a la hora de formar las bases de los programas de capacitación. Estos procesos van favoreciendo estándares ideales para las organizaciones cuyos colaboradores requieran capacitaciones, garantizando así, la calidad. En este caso los factores (procesos) son:

- Diseño actividades de capacitación.
- Estructura de costos.
- Relatores/formadores.
- Elaboración y diseño metodológico.

³² <https://contalento.cl>

³³ Para profundizar revisar ConTalento (2016)

El modelo también cuenta con un proceso de autoevaluación, basado en los principios expuestos más arriba. Este proceso de autoevaluación surge desde el interior de las organizaciones de Formación Continua, para así poder evaluarse sistemáticamente y mejorar sus procesos. La autoevaluación consiste en una revisión de evidencias de los trabajos consultivos y una verificación de los criterios que son implementados en el modelo, es decir:

- 1 Evaluación interna/autoevaluación.
- 2 Registro de evidencias.
- 3 Informe de Brechas y Hoja de Ruta.

Este proceso busca:

- Que la autoevaluación se realice de forma periódica y sistemática.
- Que integren procesos y resultados de la formación, incluyendo la evaluación de la satisfacción de los usuarios, el desempeño y satisfacción del equipo de la organización.
- Que sean incluidos de distintas formas (interna y externa) los distintos stakeholders.
- Que las mejoras y planes a futuro sean basados en las retroalimentaciones conjuntas de los relatores/facilitadores y trabajadores(as).
- Que la retroalimentación y revisión formen parte de los aprendizajes estratégicos para las organizaciones.
- Que se implementen los proyectos acordados.

Para lo cual rigen los siguientes criterios:

- 1 Información empírica y sustantiva.
- 2 Marco Institucional basado en el Modelo de Aseguramiento de Calidad.
- 3 Equipo que lidera la autoevaluación al interior de cada Organización de Formación Continua.
- 4 Proceso de Mejora Continua.

El MAC se llevó a cabo a través de un trabajo conjunto entre Empresas de Formación y Empresas, es decir, tuvo una metodología co-constructiva que consistió en:

- 1 Levantamiento de información y evidencia.
- 2 Comunidades de aprendizaje.
- 3 Instrumentos de autoevaluación.
- 4 Experiencia de compra como espacio de aplicación práctica del uso del modelo y sus estándares.

El nivel de madurez de las Empresas en Formación se midió a través del mapa y el indicador multivariable CTQ INDEX, considerando para esto, los pilares y factores del MAC. Desde aquí se busca establecer una hoja de ruta para una organización de Formación Continua, enfocada en la calidad de sus servicios, fortaleciendo su desarrollo sostenible y aportando valor al mundo laboral.

REVISIÓN DE EXPERIENCIAS LOCALES

El MAC se llevó a cabo a través de un trabajo conjunto entre Empresas de Formación y Empresas, es decir, tuvo una metodología co-constructiva que consistió en³⁴:

- 1 Levantamiento de información y evidencia.
- 2 Comunidades de aprendizaje.
- 3 Instrumentos de autoevaluación.
- 4 Experiencia de compra como espacio de aplicación práctica del uso del modelo y sus estándares.

El nivel de madurez de las Empresas en Formación se midió a través del mapa y el indicador multivariable CTQ INDEX, considerando para esto, los pilares y factores del MAC. Desde aquí se busca establecer una hoja de ruta para una organización de Formación Continua, enfocada en la calidad de sus servicios, fortaleciendo su desarrollo sostenible y aportando valor al mundo laboral.

FIGURA N°5: DIAGRAMA SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA CT-MAC:



FUENTE: Informe Ejecutivo Modelo de Aseguramiento de la Calidad para Empresas de Formación Continua.

Desde la revisión de estudios y experiencias en otros países, se establecen algunos criterios para el posicionamiento del sistema y su diseño, y el consecuente aseguramiento de la calidad³⁵:

- 1 Contexto de política y regulación.
- 2 Aseguramiento y mejoramiento de la calidad, por la calidad y sus resultados y no por la evaluación en sí.
- 3 Nodo articulador y rol de activo liderazgo hacia la identificación de necesidades de capacitación.
- 4 Calidad integral y como un proceso institucional participativo.
- 5 Mejoramiento continuo, desarrollo de una cultura de innovación.
- 6 Gestión de información: Levantamiento, procesamiento y uso.
- 7 Foco en el cliente (diversos).
- 8 Trabajo de redes y desarrollo de alianzas.
- 9 Bienestar personal de estudiantes y de formadores.
- 10 Sustentabilidad de modelo de la calidad.

³⁴ Para profundizar revisar ConTalento (2016)

³⁵ ConTalento (2016)

5.2. CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN (CNA)

La CNA es un organismo que tiene como función promover y verificar la calidad dentro de los programas y carreras de universidades, institutos profesionales (IP) y centros de formación técnica (CFT). Se caracteriza por ser público y autónomo, teniendo como marco la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior N° 20.129, promulgada en el año 2006.

El objetivo de desarrollar la calidad de la educación superior chilena se da desde la CNA a través de la certificación pública de las instituciones, sus procesos y resultados, incentivando así, la cultura del mejoramiento continuo.

Dentro de las funciones que cumple la CNA están³⁶:

- Acreditación institucional.
- Acreditación de carreras de pregrado y programas de postgrado.

El proceso de acreditación institucional para las Universidades, IP y CFT, se da a través de la inscripción voluntaria y tiene como objetivo revisar el cumplimiento y eficiencia del proyecto, los mecanismos de autorregulación y del aseguramiento de la calidad. Todo esto, basado en la disposición a reforzar la autorregulación de las instituciones y su mejoramiento continuo.

Los pasos del proceso de acreditación se pueden apreciar en el diagrama del proceso de acreditación y se pueden agrupar en tres etapas distintas y diferenciadas para Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica:

1. Incorporación al proceso y autoevaluación

El ingreso de las instituciones al proceso de acreditación considera:

1. Carta de Solicitud de Incorporación.
2. Ficha de Datos Institucional (disponible en www.cnachile.cl).
3. Informe de Autoevaluación Institucional.

El detalle de dimensiones para la autoevaluación de Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación técnica se puede encontrar en las guías para la autoevaluación interna de Universidades³⁷, IP³⁸ y CFT³⁹.

2. Evaluación externa

Por medio de un comité de expertos, el informe de autoevaluación es revisado y la información previamente entregada es verificada en terreno, a partir de lo cual se crea un nuevo informe de pares, que es de conocimiento para la institución y el CNA.

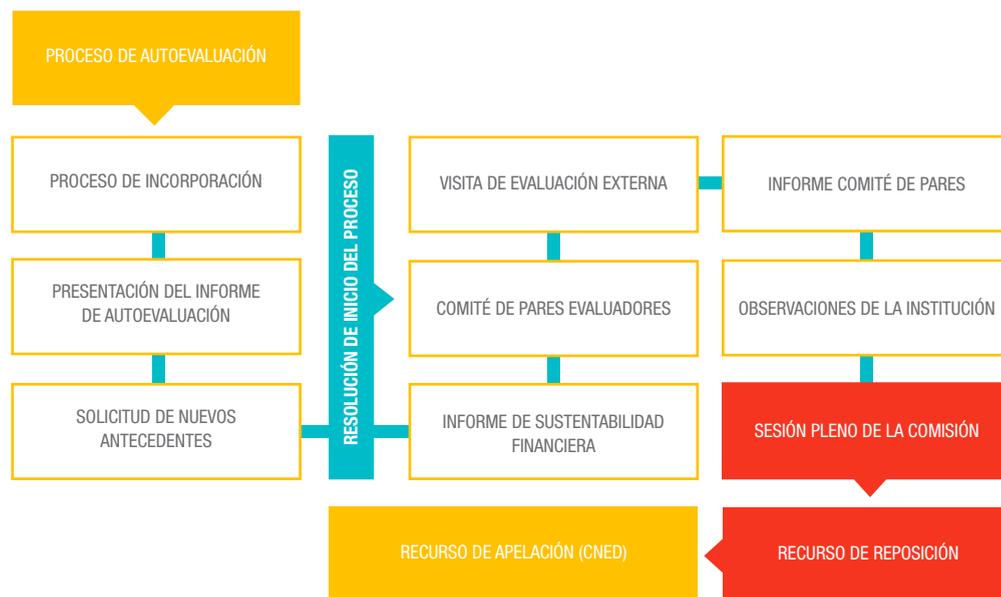
³⁶ Guía para la autoevaluación interna Universidades

³⁷ Guía para la autoevaluación interna Universidades

³⁸ Guía para la autoevaluación interna Institutos Profesionales

³⁹ Guía para la autoevaluación interna de Centros de Formación Técnica

FIGURA N°6: DIAGRAMA DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN



FUENTE: Guía para la evaluación externa Universidades.

Las etapas del proceso de evaluación son más o menos similares para universidades, institutos profesionales y CFT (se pueden ver en detalle en las guías de evaluación para cada una de ellas). Las etapas, en genérico, son las siguientes:
Evaluación externa:

- 1 Comité de pares.
- 2 Construcción del juicio evaluativo.
- 3 Preparación de la visita.
- 4 Visita de Evaluación Externa.
 - a. Preparación inmediata de la visita.
 - b. Reuniones y entrevistas.
- 5 Informe de evaluación externa.

Estructura del informe:

- Descripción de la institución.
 - Proceso de autoevaluación interna.
 - Descripción de la visita.
 - Análisis de las áreas de evaluación.
 - Análisis de la situación institucional en comparación con el anterior proceso de acreditación.
 - Síntesis de evaluación.
 - Anexos al informe de pares.
- 6 Revisión del informe.
 - 7 Observaciones de la institución.
 - 8 Relatoría.

3. ACREDITACION

Para terminar el proceso de obtención de la acreditación, la CNA realiza una revisión de los informes de autoevaluación y de pares externos, como también del informe económico independiente y las observaciones complementarias que fueron aportadas durante el proceso. Finalmente, la CNA emite una resolución con el pronunciamiento de la acreditación. Esta resolución puede ser sometida a un recurso de reposición ante la CNA o de una apelación ante el Consejo Nacional de Educación (CNE).

Existen también dimensiones y criterios en base a los que se realiza la evaluación. A continuación se presentan dichas dimensiones y criterios para la acreditación de carreras universitarias (profesionales, carreras profesionales con licenciatura y programas de licenciatura de universidades), así como de CFT e IP, incluidos programas impartidos en modalidad online.

TABLA N°9: DIMENSIONES Y CRITERIOS SEGÚN TIPO DE INSTITUCIÓN

	Universidades	IP ⁴¹	CFT ⁴²
Dimensión I	Propósitos e Institucionalidad de la Carrera o Programa	Planificación y desarrollo del proyecto institucional	Planificación y desarrollo del proyecto institucional
Criterios	<ol style="list-style-type: none"> Propósitos Integridad Perfil de Egreso Plan de Estudios Vinculación con el Medio 	<ol style="list-style-type: none"> Misión y propósitos Integridad Institucional Plan de desarroll estratégico Estructura organizacional Gobierno institucional Capacidad de Autorregulación 	<ol style="list-style-type: none"> Misión y propósitos Estructura organizacional Capacidad de Autorregulación Gobierno institucional
Dimensión I	Condiciones de Operación	Administración y Recursos	Administración y Recursos
Criterios	<ol style="list-style-type: none"> Organización y Administración Personal Docente Infraestructura y Recursos para el Aprendizaje Participación y Bienestar Estudiantil Creación e Investigación por el Cuerpo Docente 	<ol style="list-style-type: none"> Gestión de personas Información Institucional Recursos Materiales intangibles Sustentabilidad económica-financiera 	<ol style="list-style-type: none"> Gestión de personas Información Institucional Recursos Materiales Sustentabilidad económica
Dimensión III	Resultados y Capacidad de Autorregulación	Servicios orientados a los estudiantes	Servicios orientados a los estudiantes
	<ol style="list-style-type: none"> Efectividad y Resultado del Proceso Formativo Autorregulación y Mejoramiento Continuo 	<ol style="list-style-type: none"> Servicios de apoyo Difusión y publicidad 	<ol style="list-style-type: none"> Servicios de apoyo Difusión y publicidad

FUENTE: Elaboración propia en base a documentos CNA.

⁴¹ Para profundizar, revisar: Criterios de Formación Virtual IP

⁴² Para profundizar, revisar: Criterios de Formación Virtual CFT

5.3. CHILE VALORA

La Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, ChileValora, tiene como función reconocer, a través de la certificación, las competencias laborales de los trabajadores, sin considerar de dónde proviene el conocimiento, es decir, al margen de los estudios, títulos o grado académico de las personas. Busca además promover distintas oportunidades para el aprendizaje mediante evaluaciones y certificaciones de competencias, en base a criterios definidos por los sectores productivos.

ChileValora aporta a la capacitación y formación de personas a través de la entrega de insumos, para que las instituciones a cargo ofrezcan un programa formativo basado en los criterios de competencias establecidos por el Sistema según las necesidades de la industria. La evaluación y certificación de las competencias laborales contribuye a cerrar las brechas de capital humano existentes, permite relacionar estas competencias con los diversos niveles educacionales alcanzados, facilita su inclusión en la elaboración de planes y programas de estudio, haciendo más fácil su distinción con las competencias certificadas en la educación formal.

A través de este proceso, se puede establecer la relación entre la certificación, capacitación y educación, proyectando en los trabajadores y trabajadoras un modelo de formación a largo plazo. De esta manera, Chile Valora busca promover la participación entre sindicatos, agrupaciones gremiales y el Estado con respecto a diferentes sectores productivos, a través de la acreditación de perfiles según determinaciones sectoriales, y la acreditación de quienes supervisan la calidad de los procesos.

FIGURA N°7: FUNCIONAMIENTO DE CHILE VALORA



FUENTE: <https://www.chilevalora.cl/nosotros/que-hacemos/>

⁴⁴ Bases administrativas y técnicas, y sus anexos, para el noveno proceso de acreditación de centro de evaluación y certificación de competencias laborales, correspondiente al año 2019, p. 43-52.

⁴⁵ Bases administrativas y técnicas, y sus anexos, para el noveno proceso de acreditación de centro de evaluación y certificación de competencias laborales, correspondiente al año 2019, p. 3-5.

⁴⁶ Bases administrativas y técnicas, y sus anexos, para el noveno proceso de acreditación de centro de evaluación y certificación de competencias laborales, correspondiente al año 2019, p.11-37.

Durante el proceso de postulación para la acreditación, se busca corroborar lo exigido en la Ley N° 20.267 (del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales), dando paso al proceso de admisibilidad para obtener la Acreditación solicitada⁴³. Para acreditarse como Centro de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales los postulantes deberán cumplir los siguientes requisitos y orientaciones para presentar la solicitud de acreditación (establecidos en el reglamento de la Ley N° 20.267)⁴⁴.

- 1** Capacidad Jurídica.
- 2** Personal Idóneo.
 - Responsable del Centro.
 - Coordinador Técnico.
 - Evaluadores habilitados.
 - Auditor de Certificación (persona natural o jurídica).
 - Apoyo administrativo.
- 3** Infraestructura.
- 4** Idoneidad Institucional.
- 5** Imparcialidad, Competencia y Procesos Institucionales.

Para obtener la acreditación como Centro de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales, los centros tienen que pasar por el siguiente proceso⁴⁵:

- 1** Postulación.
- 2** Admisibilidad de la solicitud de Acreditación.
- 3** Resolución de Admisibilidad/Inadmisibilidad.
- 4** Evaluación de la solicitud de Acreditación.
 - 4.1** En Gabinete.
 - 4.2** En Terreno.
- 5** Resolución de Acreditación o Denegatoria.
- 6** Notificación.
- 7** Incorporación al Registro Nacional de Centros de Evaluación y Certificación de Competencias Laboral.
- 8** Recursos.
- 9** Resolución que acoge o deniega un recurso de reposición.

Criterios, Dimensiones, Subdimensiones y Ponderaciones con que se evaluarán las solicitudes⁴⁶:

Dimensiones:

- Experiencia Laboral en Competencias Laborales.
- Experiencia en funciones a desarrollar.
- Referencias.
- Pertinencia, calidad y cantidad de la infraestructura administrativa.
- Pertinencia, calidad y cantidad de la infraestructura técnica.
- Experiencia institucional o de los socios en evaluación y certificación de competencias laborales.
- Experiencia sectorial.
- Modelo de negocio.
- Procedimientos de evaluación, certificación y autoría.
- Procedimientos operacionales.
- Set de formularios e instrumentos de evaluación de competencias laborales.

5.4. CONSEJO DE COMPETENCIAS MINERAS (CCM)

El Consejo de Competencias Mineras (CCM), es una iniciativa del Consejo Minero, que desde el 2012 busca aportar en los procesos formativos técnicos y profesionales, a partir de la demanda del mercado laboral minero. Para esto define estándares y entrega información y herramientas, desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa.

Adicionalmente, El CCM estudia el mercado laboral minero, proyectando las necesidades a futuro en cuanto a número de trabajadores que la industria necesitará, considerando las inversiones en nuevos proyectos y el retiro de trabajadores. Basado en lo anterior, observa la brecha formativa de oferta y demanda del mercado, estableciendo la formación que requiere la fuerza laboral, considerando los perfiles y plazos necesarios. Esto permite orientar un plan de trabajo, anticipándose a la demanda y sacando provecho de ella, tanto para las entidades encargadas de formación, como para el Estado.

Aun cuando el CMM es referido al sector privado, al centrarse en la búsqueda de relacionar la industria minera y el espacio formativo que ésta requiere, el CCM genera bienes públicos. De esta forma, involucra al Estado y los ministerios de Trabajo, Educación, Minería y Economía, para colaborar en la eficiencia y productividad de la minería dentro de Chile.

Sobre las funciones que cumple el CMM se encuentran:

- Proporcionar información sobre las necesidades del sector minero en Chile en cuanto al capital humano, sobre todo referido a la cantidad requerida y los perfiles de competencia de los trabajadores.
- Limitar las necesidades de estos perfiles, desde el Marco de Cualificaciones para la Minería.
- Entregar instancias para generar las competencias necesarias en el oficio minero, poniendo estas instancias de entrenamiento a disposición de las organizaciones y entidades formativas.
- Definir estándares de calidad para los programas de formación de las entidades.
- Delimitar los procesos para los instructores mineros, en cuanto a formación y acreditación, modelando un sistema para la oferta de estas certificaciones.
- El desarrollo de un plan de certificación de competencias a nivel minero.

Bajo la necesidad de que las entidades que entregan programas de formación en minería cuenten con estándares mínimos compartidos, el CCM crea el Marco de Buenas Prácticas de Formación (MBPF). Este instrumento permite enfocar el desarrollo de la industria minera desde sus propios desafíos, relevando las mejores prácticas que han podido ser distinguidos desde el CCM para el área formativa.

El MBPF está orientado a entidades dedicadas a la formación, como son los establecimientos de enseñanza media técnico profesional (EMTP), los organismos técnicos de capacitación (OTEC) y las instituciones de educación superior (IES), buscando homogeneizar sus procesos bajo la mirada y necesidades del Marco de Cualificaciones para la Minería. De esta manera, el aporte que hace el MBPF se enfoca en la calidad de la formación minera, permitiendo a las instituciones adaptar sus acciones en concordancia con las buenas prácticas de la industria, estableciendo estándares que se basan en las siguientes dimensiones y subdimensiones:⁴⁷

⁴⁷ Marco de Buenas Prácticas para la Formación en Minería para la Educación Media Técnico Profesional, Marco de Buenas Prácticas para la Formación en Minería IES y Marco de Buenas Prácticas para la Formación en Minería OTEC

REVISIÓN DE EXPERIENCIAS LOCALES

1. Diseño del Programa	2. Implementación del programa	3. Recursos e Infraestructura	4. Resultados
1.1 Definición general del programa de formación	2.1 Mecanismos de convocatoria y administración	3.1 Infraestructura	4.1 Adquisición y competencias
1.2 Formulación del plan de formación	2.2 Docentes/Instructores	3.2 Equipamiento y recursos	4.2 Articulación Formativa
	2.3 Recursos Pedagógicos de apoyo al programa de formación		4.3 Sistemas de retroalimentación
	2.4 Ejecución del Plan de Formación		

El Sello de Calidad CCM es una acreditación otorgada a instituciones de formación técnica, sean estas de educación media, superior o capacitación. A través de este sello se resalta la formación alineada con las cualificaciones mineras y el Marco de Buenas Prácticas para la Formación (MBPF), esto para un programa y sede específicos. El reconocimiento de capacidades para las instituciones que obtengan este sello da la posibilidad de que los programas de formación que se imparten puedan tener una extensión parcial (módulos) o completa (cualificación), bajo los estándares de calidad.

Obtener el Sello de CCM es una indicación de reconocimiento para:

- La contratación de formación o capacitación, para las empresas.
- La selección de egresados, en vista de la contratación.
- La elección de instituciones de formación y programas, por parte de los estudiantes.

Los beneficios del proceso para la obtención del Sello de Calidad CCM son los siguientes:

- Promoción de los programas de formación, garantizando el alineamiento con los estándares del CCM.
- Pertenecer a un grupo de instituciones pionera en la aplicación de prácticas innovadoras para la formación en minería, adherido del CCM.
- Acceso a información de proveedores.

El plan estratégico considera líneas de acción y medidas concretas para instalar de manera gradual y coherente, en SENCE y en el mercado, herramientas que promuevan la calidad

6. SENCE: IMPULSANDO LA AGENDA DE CALIDAD. UNA MIRADA A LA ESTRATEGIA DE CALIDAD

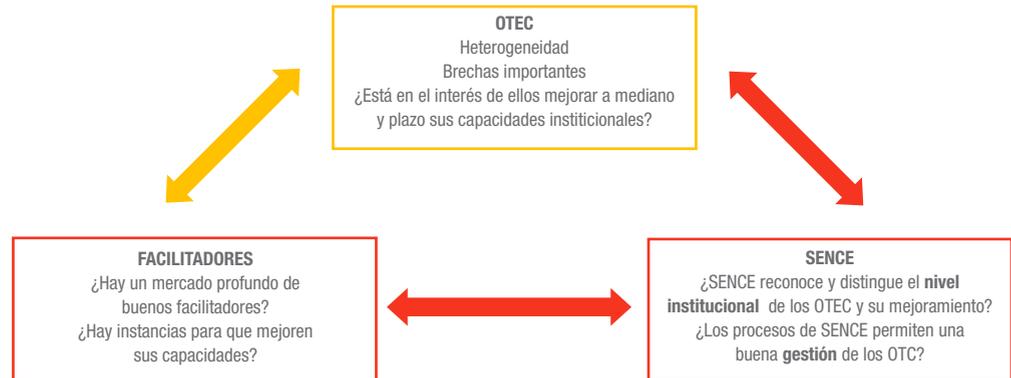
El diagnóstico de la urgente necesidad de mejorar la calidad de la formación continua se ha venido instalando hace algunos años. Este diagnóstico es compartido desde las mismas OTEC, la academia, instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales. A pesar de esto, a comienzos de 2019 aún no se contaba con una agenda de calidad que propenda a mejorar el sistema de capacitación/formación, asegurando una mejor adquisición de competencias pertinentes para el mercado laboral, y así lograr una mejor empleabilidad de los trabajadores.

Frente a esto, el SENCE avanza en una estrategia de calidad integral que considera tres ejes de fortalecimiento:

- los OTEC
- os Facilitadores
- el SENCE

El siguiente diagrama muestra las preguntas orientadoras para los 3 ejes.

FIGURA N°8: ÁMBITOS DE FORTALECIMIENTO EN LA ESTRATEGIA DE CALIDAD



FUENTE: SENCE (2020)

El plan estratégico considera líneas de acción y medidas concretas para instalar de manera **gradual y coherente**, en SENCE y en el mercado, herramientas que promuevan la calidad.

6.1. FORTALECIMIENTO DE FACILITADORES

Considera el proyecto ChileFacilitadores (portal www.chilefacilitadores.cl) que entrega de manera personalizada:

- i. Recursos metodológicos de apoyo a las clases que realizan los facilitadores.
- ii. Recursos formativos dispuestos en herramientas de e-learning para el fortalecimiento y mejoramientos permanente y sistemático de los facilitadores. Se encuentran estructurados en rutas formativas que parten desde los conceptos de educación para adultos y enfoque por competencias.
- iii. Un directorio de facilitadores donde se visibiliza su trayectoria, avance en los cursos de capacitación disponibles, evaluación de los participantes en los cursos con financiamiento de SENCE para que puedan ser contactados por los OTEC pudiendo éstos, asimismo, publicar ofertas de empleo.

6.2. FORTALECIMIENTO DE LOS OTEC

Mejoramiento de bases técnicas: para la compra de cursos. Sin embargo, se han detectado dos consecuencias contraproducentes:

1. Tratar de incentivar vía concurso, con pocas semanas para preparar propuestas, cambios relevantes e infructuosos que solo lesiona la relación entre el Estado y los ejecutores impidiendo la construcción de confianzas y acuerdos en una lógica de colaboración público-privada.
2. Refuerza la lógica transaccional en el sistema de capacitación al resolverse todo en un concurso, sin que exista una mirada de mediano y largo plazo.

Frente a estos antecedentes, se ha buscado el desarrollo de un plan claro, estructurado, informado y legitimado con los actores involucrados, capaz de ser ejecutado en el tiempo de manera consciente a la relación de corto plazo que se da en los llamados a concursos

Frente a estos antecedentes, se ha buscado el desarrollo de un plan claro, estructurado, informado y legitimado con los actores involucrados, capaz de ser ejecutado en el tiempo de manera consciente a la relación de corto plazo que se da en los llamados a concursos. La durabilidad de este enfoque requiere que el plan sea un valor compartido, es decir, que los actores del sistema se apropien, creen y participen de su diseño e implementación. De ahí que este plan se trabaja en el **marco del OSCL de Capacitación** como un espacio de encuentro, diálogo y legitimación de las definiciones para el desarrollo de la capacitación/formación. Otras líneas contempladas en el plan son las siguientes: **Perfiles Laborales:** Creación de los perfiles de facilitador presencial, detector de necesidades de capacitación y diseñador curricular que forman parte del catálogo de ChileValora y el **Modelo de calidad** estrategia descrita en este documento

6.3. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE SENCE

Asesores Técnicos: proyecto de Desarrollo del cargo de Asesor Técnico en el Departamento de Desarrollo y Regulación de Mercado para que sean ellos quienes cumplan el rol de proponer planes de acompañamiento a los ejecutores de actividades de formación para su mejoramiento. Para eso se levantó el perfil del asesor técnico (así como el del fiscalizador), la ruta formativa, plan formativo, plan de capacitación y material instruccional para el primer nivel de dicho plan de capacitación. Durante el 2020-2021 se trabajará en crear y formar al equipo de asesores técnicos.

Alinear incentivos: mejora regulatoria. En la medida que se esté implementado el modelo de calidad para ejecutores de capacitación, se desarrollarán incentivos dentro de la política pública para que los OTEC tengan interés en mejorar su desarrollo institucional utilizando las herramientas de acompañamiento, entre ellos, reformar el reglamento de Registro Especial con condiciones de entrada y salida en función del desarrollo institucional establecido mediante el mecanismo previamente elegido.

Instalar una cultura de calidad, que contenga instrumentos y estructuras que fomenten un mejoramiento continuo, la innovación y el desarrollo de los servicios de capacitación y formación junto a sus resultados entregados por los OTEC.

7. MODELO DE CALIDAD PARA CHILE

El proceso de diseño del modelo se ha definido como una construcción progresiva del mismo, debido a que será revisado y ajustado en las etapas sucesivas del proyecto con las retroalimentaciones de los diversos actores y expertos. Esto implica la construcción inicial de instrumentos preliminares que permitan la iteración o mejora continua y así capturar de mejor manera las diversas miradas e ir las incorporando progresivamente, perfeccionando los instrumentos hasta la implementación en régimen del Sistema de Aseguramiento de la Calidad. Bajo esta lógica, se ha trabajado en una primera etapa en la construcción de la matriz que permita determinar el nivel de madurez de los OTEC.

7.1. LOS OBJETIVOS DEL MODELO

- Instalar una cultura de calidad, que contenga instrumentos y estructuras que fomenten un mejoramiento continuo, la innovación y el desarrollo de los servicios de capacitación y formación junto a sus resultados entregados por los OTEC.
- Evaluar y mapear a los OTEC en términos de su desempeño y madurez institucional, permitiendo tener una mayor claridad de las brechas de calidad para orientar estrategias de apoyo y desarrollo de calidad, instalando una cultura de desarrollo estratégico de proveedores en el Sistema de Capacitación.
- Resguardar la heterogeneidad de los diversos proveedores de formación continua estableciendo una mirada de desarrollo sostenible desde la autoevaluación y la mirada de madurez institucional.
- Facilitar los procesos de postulación y adjudicación de proyectos de capacitación y programas, aumentando su eficiencia y reduciendo sus tiempos de tramitación.

7.2. LOS PRINCIPIOS

Los principios son las bases o ideas fundamentales sobre las cuales se construye un modelo. No todos los sistemas de aseguramiento declaran explícitamente sus principios. En este caso, se presenta una primera propuesta de principios en base a los cuales se construyó el modelo.

TABLA N°9: PRINCIPIOS

Nombre	Detalle	Origen
Articulación	El sistema debe propender a coordinarse con otros sistemas que operen en el país y que impacten en la formación de las personas y su integración al mercado del trabajo, buscando promover trayectorias eficientes para los usuarios. Asimismo, debe propender a la articulación de políticas y estrategias ⁴⁸ .	Elaboración Propia
Autonomía	El sistema se basa en el respeto y fomento de la autonomía de las instituciones de formación. Consiste en la definición y desarrollo de sus proyectos de formación en el marco de las leyes que los rijan.	Ley 20.370
Calidad	La formación (servicios proporcionados) debe propender a asegurar que todos los usuarios (participantes) que tengan acceso a la formación, independientemente de sus condiciones y circunstancias, alcancen los objetivos de aprendizaje o las competencias que se definan en los programas a los que acceden.	Ley 20.370
Consenso	El sistema debe contar con la participación de todos los sectores, avanzando en consensos y acuerdos que permitan miradas de largo plazo.	Modelo Alemán, Estándares de desempeño de la formación inicial docente.

⁴⁸ Ej: EMTP, educación superior, otras OTEC.
En términos de estrategias: CORFO, gobiernos locales.

MODELO DE CALIDAD PARA CHILE

Nombre	Detalle	Origen
Diversidad	El sistema debe promover y respetar la diversidad de procesos y proyectos institucionales, así como la diversidad cultural, religiosa y social de los usuarios.	Ley 20.370
Eficiencia	El sistema se basa en el respeto y fomento de la autonomía de las instituciones de formación. Consiste en la definición y desarrollo de sus proyectos de formación en el marco de las leyes que los rijan.	
Flexibilidad	El sistema debe permitir la adecuación del proceso a la diversidad de realidades, asegurando la posibilidad de existencia de proyectos institucionales diversos. El sistema debe contar con la participación de todos los sectores, avanzando en consensos y acuerdos que permitan miradas de largo plazo.	Ley 20.370
Conectado al mundo	El sistema debe propender a insertarse en el entorno mundial, conociendo y considerando las tendencias globales y participando activamente en redes de desarrollo de mejoras.	MAC
Mejora continua	EL sistema debe motivar persistentemente a la mejora continua de las acciones de formación y de todos los factores que afecten este objetivo.	EQAVET y MAC
Responsabilidad	Todos los actores deben cumplir sus deberes y rendir cuenta pública cuando corresponda.	Ley 20.370
Transparencia	El sistema debe respetar y cautelar la publicidad de sus actos, procedimientos y documentos, así como la de sus fundamentos, y facilitar el acceso de cualquier persona a dicha información.	Ley de Transparencia (Ley 20285 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia de 2008) Ley 20.370
Universalidad y educación permanente	La formación debe estar al alcance de todas las personas a lo largo de toda la vida.	Ley 20370

FUENTE: Elaboración propia.

TABLA N°9: PROCESO DE REVISIÓN DE UNA OTEC



FUENTE: Elaboración propia.

7.3. EL PROCESO DE REVISIÓN DE LA EVIDENCIA Y SUS RESULTADOS

En el centro del modelo de calidad se encuentra el proceso de revisión de la calidad de las organizaciones de formación continua. Este proceso se lleva a cabo a partir de la Matriz de Calidad, que agrupa los criterios y define los estándares en base a los cuales se aplica la autoevaluación por parte de los OTEC. Esta autoevaluación es contrastada y verificada con una visita de revisión de evidencia que genera un informe de brechas y define una hoja de ruta de desarrollo para la Institución. Este informe finaliza con la asignación del nivel de madurez del OTEC. La Figura N° 9 esquematiza el proceso.

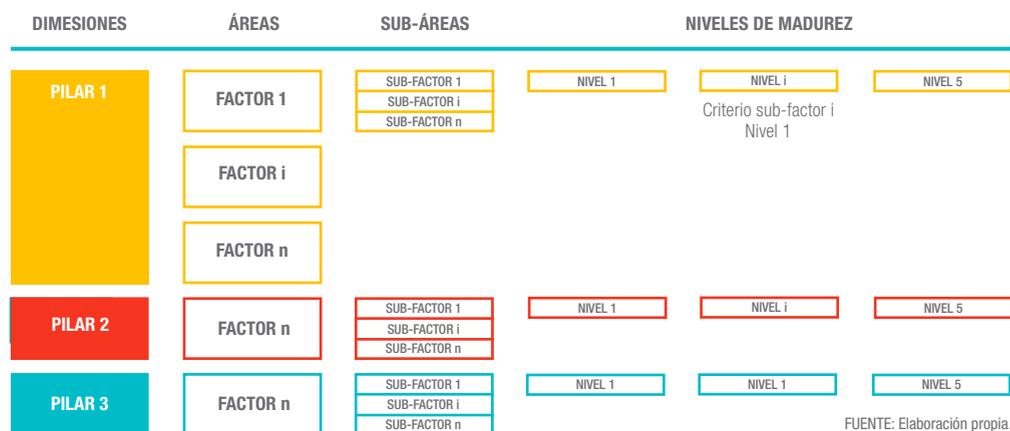
7.4. MATRIZ DE CALIDAD

La matriz de estándares de madurez institucional es una herramienta que, a partir de pilares, factores, subfactores, niveles y criterios, entrega un referente estructurado sobre los elementos que configuran una gestión de calidad y el recorrido para avanzar en este proceso.

La matriz está compuesta por:

- Pilares: son las dimensiones más relevantes de gestión para la calidad.
- Factores: son los ámbitos de evaluación dentro de cada pilar.
- Subfactores: ámbitos más acotados que constituyen un factor.
- Nivel: Describe el grado de madurez de un OTEC en cada factor. Son 5 niveles que van desde el grado de madurez mínimo al grado de madurez máximo.
 - *Nivel 1*: se entiende como nivel básico de operación. Los OTEC que no cumplan sus requisitos quedan como no cumplido.
 - *Nivel 2*: considera un nivel de mayor madurez denominado en proceso de desarrollo.
 - *Nivel 3*: se entiende como un nivel de excelencia. La Institución cuenta con estructuras y procesos consolidados.
 - *Nivel 4*: se considera como un nivel de desempeño sobresaliente. Las Instituciones cuentan con equipos más permanentes en sus tareas, realizando análisis de datos más sofisticados.
 - *Nivel 5*: se entiende como un nivel de desempeño consolidado y de contribución al Sistema con procesos de calidad maduros que genera investigación, desarrollo e innovaciones en los distintos ámbitos de desempeño contribuye activamente con esta transferencia de conocimiento al desarrollo del sistema de capacitación en forma global.
- Criterios: requerimientos específicos vinculados a un factor o subfactor determinado que enuncian normas de calidad asociados a un nivel establecido.

FIGURA Nº10: ESQUEMA DE LA MATRIZ



PILAR Nº1

El Pilar Nº1 es el Pilar de Gestión Institucional, en este pilar se busca reflejar la dimensión institucional y estratégica de los OTEC. Se centra en procesos que ocurren a nivel central en la organización desde la perspectiva global de la Institución y su desarrollo en el Sistema.

Sus Factores y Sub-Factores son los siguientes:

- **Factor 1: Desarrollo institucional**

- 1.1. Participación de la Alta Dirección

Desarrollo corporativo de la empresa de formación continua que involucra activamente a la alta dirección.

- 1.2. Experiencia como Entidad Formativa

Experiencias que identifican características de la institución y sus líderes como entidad formativa para el sistema de capacitación ocupacional.

- 1.3. Modelo de Negocios

Identifica claramente los focos y área de desarrollo de la Institución de Formación Continua en base a las diversas fuentes de financiamiento con que cuenta en el Sistema Nacional de Capacitación (u otras) y las diversas poblaciones objetivo y/o sectores productivos donde ejecutará sus servicios.

- **Factor 2: Gestión de Personas**

Identifica experiencia del equipo de la Institución de Formación respecto de sus servicios (delivery) y la gestión. El objetivo es visibilizar claramente las competencias del personal clave que permite asegurar una ejecución de los servicios y programas en óptimas condiciones.

- **Factor 3: Gestión de Recursos**

Identifica aquellos aspectos claves desde la perspectiva económica y financiera que aseguran el óptimo desempeño en su quehacer con una visión de largo plazo.

- **Factor 4: Gestión de Procesos y Mejora Continua**

Identificación de una cultura de procesos y de la gestión de mejora continua que permite a la institución contar con una cultura con foco en calidad y en la autoevaluación.

- **Factor 5: Cooperación y Trabajo en Red**

Identificar la mirada y nexos que realiza la organización hacia sus grupos de interés que le permitirán vincularse y alinear su quehacer hacia las demandas futuras de sus clientes, mercados del trabajo y programas que aseguran modelos de negocios sostenibles para su desarrollo.

PILAR N°2

El Pilar N°2 es el Pilar de Gestión de Procesos. Este pilar refleja la dimensión de los servicios o delivery de los programas y cursos que lleva a cabo el OTEC. Se centra en aquellos procesos relacionados a dichos programas y cursos que son el quehacer de las instituciones.

Sus Factores y Sub-Factores son los siguientes:

- **Factor 1: Diseño General del Programa**

- 1.1. Viabilidad del programa/curso

El diseño de programas/cursos cuenta con un proceso que asegurar la viabilidad y utilidad de los programas/cursos, basado en la identificación de necesidades del sector empresarial y estudio de brechas de capital humano, siendo pertinente tanto a nivel local como a mayor escala (nacional e internacional). También considera todos aquellos aspectos previos a la ejecución que aseguren la óptima ejecución y logro de los objetivos definidos.

- 1.2. Foco en el usuario

La institución y sus programas y/o cursos tiene como foco la atención del usuario, generando acciones de apoyo y ajustando sus metodologías a las necesidades de la población objetivo para incrementar las oportunidades de éxito de los participantes. Considera también acciones que van más allá de solo cumplir asistencia al curso o programa, sino también actividades de apoyo y acceso a recursos que faciliten el aprendizaje esperado o la adquisición de la competencia definida. Incluso es capaz de medir a nivel general, el nivel de satisfacción de los usuarios de los programas de formación entregados por la organización.

- **Factor 2: Metodología y Contenido del Programa**

- 2.1. Plan formativo y perfil de egreso

Define el contenido del perfil de egreso, las competencias y aprendizajes claves del programa/curso y su relación con la(s) cualificaciones respectivas. Además, incorpora aspectos relacionados al campo laboral y mecanismos para asegurar su actualización permanente.

- 2.2. Diseño instruccional

Cuenta con un proceso sistemático que permite definir y planificar las actividades y herramientas de aprendizaje a utilizar para que los participantes logren competencias y aprendizajes esperados.

- 2.3. Recursos para el aprendizaje

Identificación clara de los recursos de aprendizaje con que cuentan los programas/ actividades para su correcta ejecución y logro de los aprendizajes/competencias de los participantes. Incorpora nuevas metodologías, tecnologías y revisión de los procesos de evaluación.

- 2.4. Sistema de evaluación

Procesos de evaluación que aseguran el logro del aprendizaje/competencia definidos en el programa/curso.

- **Factor 3: Ejecución del Programa**

Procesos de control de la planificación y de la ejecución de programas que evidencian su cumplimiento en los tiempos y las condiciones requeridas.

- **Factor 4: Facilitadores**

Identifica y analiza la gestión de los profesionales competentes, responsables del desarrollo de las actividades de capacitación/formación y su desarrollo.

- **Factor 5: Infraestructura y Seguridad**

Considera la infraestructura y equipamiento óptimo para cumplir con los requerimientos del programa que permite asegurar la ejecución y la calidad del aprendizaje. Además, considera la existencia de la señalética y protocolos claros de seguridad de los participantes y facilitadores del programa.

- **Factor 6: Estructura de Costos de los Programas**

Considera la gestión financiera que facilita y asegura el cumplimiento de los objetivos definidos para el desarrollo de los programas y de las actividades de formación.

PILAR N°3

El Pilar N°3 es el Pilar de Resultados y Articulación. Este pilar refleja la dimensión de los resultados del(los) programa(s) o curso(s) llevados a cabo por el OTEC. Se centra en aquellas dimensiones vinculadas a los resultados esperados (provisión) que buscan los diversos grupos de interés, la sociedad, el país respecto de los desempeños de cada curso o programa. Este pilar requiere que la institución defina estratégicamente un nivel de especialización en algunos de los factores que componen el pilar.

Sus Factores y Sub-Factores son los siguientes:

- **Factor 1: Reconocimiento del Programa por el Sector Productivo**

Los programas son reconocidos por empresas y/o por todo el sector productivo relacionado, evidenciando un creciente involucramiento en sus diseños y en sus mecanismos y criterios de evaluación, asegurando su pertinencia y utilidad.

- **Factor 2: Nuevos Usuarios y Foco en Diversidad**

Evidencia de mecanismos de difusión que permitan asegurar una convocatoria amplia y que aborda a los usuarios potenciales, con una mirada inclusiva, incentivando a salir de los públicos tradicionales para llegar a nuevas poblaciones de usuarios o potenciales beneficiarios.

- **Factor 3: Trayectorias y Resultados**

3.1. Desarrollo de trayectorias laborales

Considera todas aquellas acciones concretas y actualizadas para apoyar la inserción laboral de los participantes, incluyendo orientación vocacional y actividades de apoyo a participantes para que diseñen su trayectoria laboral o formativa buscando sus mejores oportunidades.

3.2. Resultados e impacto

Se identifica la pertinencia y alineamiento de los programas para el sector empresarial, analizando el impacto en sus egresados tanto en la transferencia de conocimientos como en la empleabilidad y trayectoria laboral de los egresados

- **Factor 4: Articulación**

Considera mecanismos para potenciar y facilitar las trayectorias formativas mediante herramientas y mecanismos que faciliten la articulación como son los convenios con instituciones de educación o formación, Programas de Reconocimiento de Aprendizajes Previos (RAP) u otros espacios o programas de articulación que faciliten la conformación de trayectorias formativas a lo largo de la vida.

FIGURA N°11: MATRIZ



FUENTE: Elaboración propia.

7.5.MATRIZ DE EVIDENCIAS

La matriz de evidencias es el instrumento que relaciona los criterios de la matriz de calidad con la evidencia que permite demostrar el cumplimiento del criterio. Esta matriz se construyó a partir de la matriz de evidencias del MAC, ajustándose a los nuevos criterios propuestos en el Modelo, considerando los siguientes campos:

- Número indicativo del criterio: Pilar, Factor, Subfactor, Nivel, Criterio.
- Detalle del criterio.
- Temática del nivel: concepto que resume el foco del criterio.
- Pregunta original: pregunta que se deriva directamente del criterio.
- Pregunta de autoevaluación: pregunta para el instrumento de autoevaluación.

- Pregunta sugerida: pregunta sugerida para la revisión.
- Evidencia: pruebas que se deben presentar para demostrar el cumplimiento del criterio.
- Notas importantes (Rúbrica): guías u orientaciones para la verificación de la evidencia.

7.6. INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN

El instrumento de autoevaluación se diseñó a partir de la matriz de evidencias y se sistematizó en una plataforma de encuestas online para permitir su aplicación mediante esta vía a los Otecs del OSCL de capacitación que participaron del piloto. Las preguntas utilizadas fueron de tipo dicotómicas (Cumple: Sí/No). Adicionalmente, se abrió un espacio de texto para declarar las evidencias que soportan el cumplimiento del criterio.

La definición de qué se entiende por evidencia es determinante para que el sistema de aseguramiento de la calidad logre generar procesos que promuevan calidad y no se convierta solamente en un listado de documentos (check-list) a construir para obtener la aprobación de los criterios. En este sentido, en esta etapa de diseño inicial se trabajará con una definición sencilla que ciertamente debe ser afinada en las etapas siguientes. Para el ejercicio de autoevaluación, se entenderá por evidencia una prueba determinante que demuestre el cumplimiento del criterio, considerando para esto, documentos formales de la organización o externos que sean relevantes, neutros, verificables, progresivos en el tiempo y auténticos.

7.7. INSTRUMENTO DE BRECHAS

El informe de Brechas es el instrumento que informa los resultados del proceso de revisión del cumplimiento de los criterios que forman parte de la matriz de calidad. Este reporte entrega los niveles en que se encuentra la OTEC en cada factor/subfactor analizado. El informe de evaluación surge de combinar:

- La información disponible de la institución.
 - Información entregada por la OTEC en los procesos de captura de información.
 - Información que surge del análisis de bases de datos secundarias.
 - Información de denuncias.
 - Otra información administrativa disponible.
- El reporte de autoevaluación institucional.
- La(s) visita(s) de inspección.

7.8. EQUIPO CLAVE : REVISOR EXPERTO Y ASESOR TÉCNICO

Existen dos perfiles que son piezas fundamentales del sistema: el inspector que revisa la evidencia de los criterios de madurez de la matriz de calidad y el asesor técnico que apoya a las organizaciones en su proceso de mejora continua.

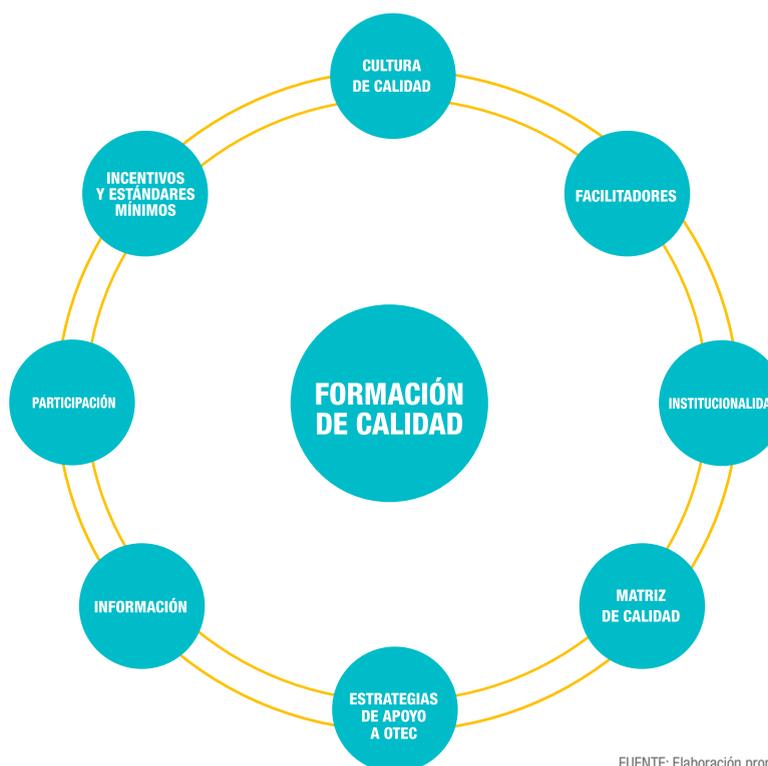
8. FACTORES COMPLEMENTARIOS PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El sistema de aseguramiento de calidad considera una serie de instrumentos para fomentar la mejora continua de la calidad de la capacitación/formación. El foco del modelo se centra en la matriz de calidad como instrumento base. Sin embargo, se proponen otros elementos a tener en cuenta para potenciar el trabajo de los OTEC. Entre los cuales consideramos:

5. MODELO DE CALIDAD PARA CHILE

- Incentivos que movilicen a los OTEC a avanzar en sus niveles de madurez.
- Estrategias de apoyo que permitan a los OTEC ir robusteciendo la formación que entregan.
- Información oportuna, que informe a los tomadores de decisiones de políticas públicas, que retroalimente a los OTEC, que informe a las empresas para realizar mejores contrataciones, que oriente a los participantes en la elección de cursos y que difunda las novedades a todo el sistema de formación continua.
- Cultura de calidad, que impregne a los distintos actores para que todos funcionen buscando la mejora continua de la calidad.
- SENCE como agente rector que de soporte al sistema y esté permanentemente buscando estrategias para promover la calidad de la capacitación/formación.
- Facilitadores que aprenden y adquieren competencias y saberes tanto en sus temáticas como en las formas de enseñar mejor dichas materias.
- Empresas activas en el sistema, que estén constantemente entregando información sobre las necesidades de capacitación/formación de capital humano y aportando criterios para las estrategias de mejora.

FIGURA N°12: OTROS ELEMENTOS DEL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD



FUENTE: Elaboración propia

Cultura de calidad

Otro aspecto central relevado frecuentemente entre los sistemas de aseguramiento de la calidad de otros países es la cultura de calidad. Es importante que esta cultura se instale tanto en los OTEC, en las empresas, como en los organismos estatales, siendo capaz de impregnar todas las acciones del sistema de formación continua. La idea es que esta visión sea intrínseca o propia en los distintos actores y que todas las acciones estén orientadas desde su diseño al mejoramiento de la calidad. Por eso es importante que sean las mismas organizaciones quienes asuman la instalación de esta cultura. Esto requiere destinar esfuerzos importantes a instalar explícitamente esta cultura, considerando estrategias de corto, mediano y largo plazo. Debido a que esto es un cambio cultural, debe considerar acciones permanentes de apoyo y prácticas que fortalezcan esta cultura.

Facilitadores

Los facilitadores, instructores o docentes, son agentes claves en el proceso de mejoramiento de la calidad de la formación continua. Por consiguiente, es imperioso llevar a cabo estrategias para su fortalecimiento. Entre ellas, es clave mantener y robustecer la estrategia ChileFacilitadores, agregando más recursos formativos y metodológicos al portal, manteniendo actualizado el directorio, generando rutas formativas e incentivos, becas de formación, entre otros.

Incentivos

El sistema considera una serie de incentivos que pueden ser considerados para promover la progresión de los OTEC a través de los niveles de madurez. Entre los incentivos se propone:

- Acceso a fondos con condiciones ventajosas. Entre estas condiciones están:
 - Contratos de más largo plazo.
 - Acceso a mayor variedad de programas (programas específicos para OTECS de mayor nivel de madurez).
- Menor nivel de burocracia en convenios.
- Revisión de nivel de madurez con menor frecuencia.
- Capacidad de certificar a sus propios participantes sin necesidad de agencia externa⁴⁹.
- Asesorar a OTECS de menor nivel de madurez.
- Calificar como centro válido para programas de continuidad que permitan extender cursos de nivel inicial dictado por otras OTEC de menor nivel de madurez. Esto podría reconocerse en el Factor de Articulación.

Los incentivos debieran iniciarse desde el nivel 3 en adelante, ya que los niveles 1 y 2 son considerados niveles de ingreso. Esto permitiría potenciar el desarrollo de las instituciones formadoras para avanzar hacia el nivel 3, consolidándolo como un nivel de madurez más avanzado. Asimismo se debe potenciar los incentivos que motiven a avanzar hacia los niveles superiores (4 y 5) para todas aquellas instituciones que han logrado un mayor consolidación y madurez en el nivel 3 descrito anteriormente.

Estrategias de apoyo a OTEC

Las estrategias de apoyo a los OTEC pueden considerar una serie de acciones como las siguientes:

⁴⁹ Ej: Hoy existen certificaciones que solo pueden ser entregadas por instituciones específicas (públicas o privadas). Es probable que esta sugerencia requiera cambio normativo.

- Asesorías de equipos técnicos SENCE a los OTEC para avanzar en la ruta de calidad propuesta en la matriz a partir del informe de brechas.
- Asesorías de agencias de apoyo privadas.
- Comunidades de práctica para avanzar en desafíos comunes.
- Mentorías y espacios colaborativos de mejores prácticas e innovación.
- Talleres y capacitaciones en gestión de OTEC.
- Disponibilización de material sobre estrategias de mejoramiento.
- Redes de trabajo internacionales.

Institucionalidad

Para que el sistema de aseguramiento de la calidad funcione es imperioso que cuente con una institucionalidad robusta. El sistema debe ser liderado desde el SENCE, como ente rector. Siguiendo la lógica del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación, resulta clave que existan acciones coordinadas entre los distintos actores -un plan estratégico- que organice y unifique las acciones hacia un mismo objetivo. Para esto es relevante que SENCE se fortalezca como institución y pueda tener equipos orientados a la coordinación del sistema de calidad (con mirada estratégica), equipos que puedan apoyar a las OTEC en su mejora de calidad y equipos que se orienten -como siempre- a la asignación de los recursos. El fortalecimiento incluye la formación de los equipos en elementos del sistema de mejoramiento de la calidad.

Participación

Un sistema de aseguramiento de la calidad requiere la presencia activa y comprometida de las empresas, no solo desde la posición de contratante de capacitaciones, sino también en la búsqueda continua de estrategias para el mejoramiento de la formación continua y en especial como un espacio de aprendizaje. Adicionalmente, se requiere la transferencia de conocimientos en términos de nuevas tecnologías y que dicho sistema forme parte activa de un ecosistema de mejora continua junto a los colaboradores e instituciones de formación.

Asimismo, un sistema de aseguramiento de la calidad de la formación continua requiere considerar la visión de los mismos trabajadores tanto en cuanto al levantamiento de necesidades de formación como en la evaluación de los cursos recibidos.

Sistema de información

La información es clave en varios sentidos para el mejoramiento de la calidad.

- Para llevar un mejor control de los procesos y resultados relacionados a la formación continua.
- Para diagnosticar y detectar nuevas dimensiones de mejoramiento.
- Para que los distintos actores, incluidas las autoridades, tomen mejores decisiones.
- Para difundir novedades y nuevas tecnologías.

Por consiguiente, es clave tener sistemas robustos de levantamiento, análisis y gestión de la información y del conocimiento.

9. INSTITUCIONALIDAD E INSTALACIÓN DEL MODELO

La instalación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad requiere de una revisión de la Institucionalidad y Gobernanza sobre la cual se gestionará el sistema. A continuación, se presenta una propuesta que se profundizará en una etapa siguiente.

9.1. INSTITUCIONALIDAD

Con el objeto de asegurar una sana distancia entre la definición del nivel de madurez y la entrega de recursos y oportunidades asociados a dicho nivel, se propone la creación de una institución independiente, distinta a SENCE. Siguiendo el ejemplo de los sistemas de aseguramiento chilenos como los internacionales⁵⁰, la creación de una entidad especializada evitaría la concentración de poderes en una sola institución. Asimismo, permitiría una mayor especialización técnica de cada institución y una mayor transparencia de los procedimientos.

Los objetivos de esta nueva institución⁵¹ serían:

- Administrar el sistema de verificación de los criterios de calidad.
- Reconocimiento del nivel de madurez de las OTEC.
- Difusión de los resultados en el sistema.

Esta institución debe considerar al menos los siguientes equipos internos: jurídico, operaciones, estudios y desarrollo, sistemas de información, administración y comunicaciones.

Es importante a su vez considerar las necesidades territoriales para lo cual se propone representaciones idealmente regionales o, al menos, macrozonales, asegurando una repartición razonable de organizaciones por macrozona.

Como contexto a la revisión de este punto, se presenta en la siguiente sección los sistemas existentes en el Sistema de Educación Formal y un diseño general de cómo se visualizaría el sistema de aseguramiento de la calidad para la formación continua. Asimismo, se presenta la mirada de futuro respecto de cómo todos los subsistemas deberían articularse entre sí para que nuestro país cuente con un sistema de aseguramiento de la calidad integrado con foco en las personas y su desarrollo a lo largo de la vida.

9.2. INSTALACIÓN DEL MODELO

La fase de instalación del modelo es de suma importancia para permitir a todos los actores realizar los ajustes necesarios y así fortalecer su operación en el sistema. Las fases de implementación deben considerar acciones de gestión del cambio y ajuste del modelo como parte de un proceso de mejora continua al Sistema de Aseguramiento de la Calidad. La gobernanza del sistema requiere considerar todos los actores involucrados que puedan ser afectados y/o tener injerencia en el accionar de las entidades de capacitación.

Actores Gubernamentales

- Ministerio de Trabajo y Previsión Social
 - SENCE
 - Chile Valora
 - OSCL

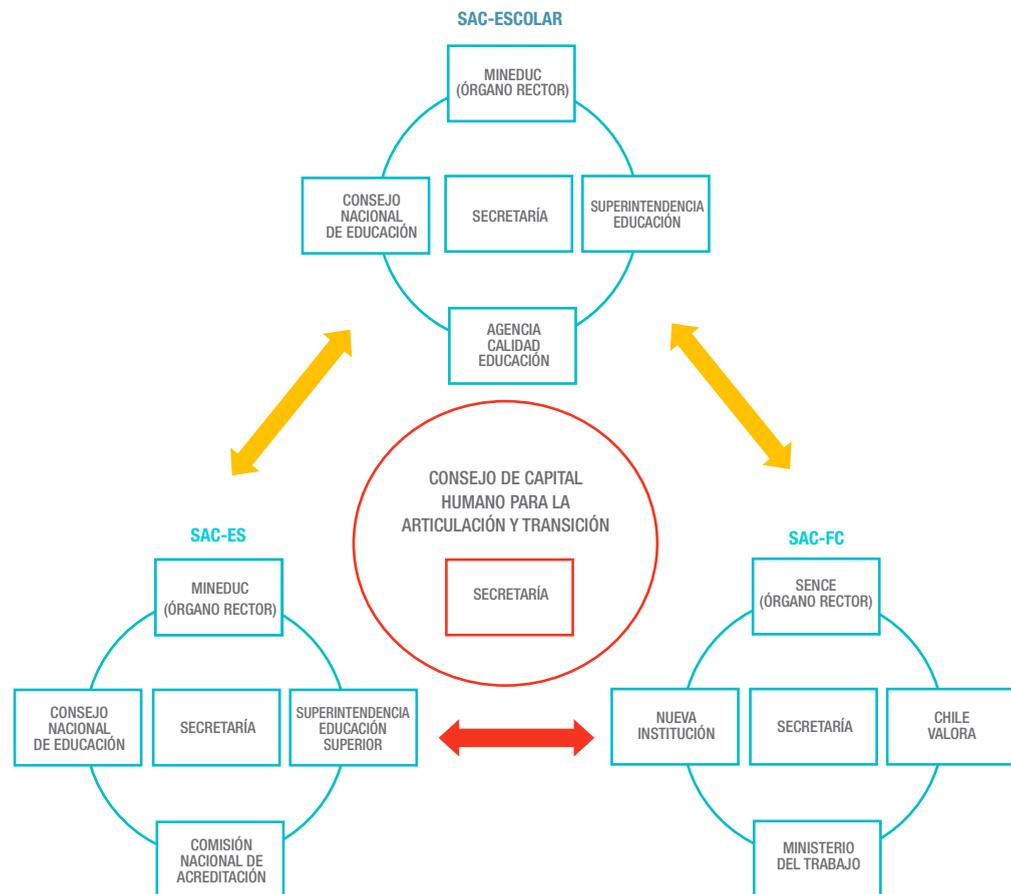
⁵⁰ Ver por ejemplo la CNA en Chile o el OFSTED en Inglaterra.

⁵¹ Para mantener un sentido genérico, en adelante la denominaremos "nueva institución".

Consejo del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Formación Continua

Este Consejo sigue la lógica de los Consejos de los sistemas de aseguramiento de la calidad de la educación escolar y de educación superior (ver Figura N°14), y estaría conformado por el SENCE como órgano rector, ChileValora y la Nueva Institución. Este consejo tendría además la obligación de generar un plan cuatrienal con acciones de articulación entre los organismos que los componen, de tal forma de asegurar la sinergia de acciones y facilitar la coordinación entre ellas. Adicionalmente, se propone crear un Consejo de Capital Humano para la Articulación y Transición entre sistemas, compuesto por las secretarías ejecutivas de los tres sistemas de aseguramiento de la calidad y presidida por un delegado presidencial que asegure la articulación entre los sistemas de educación y de formación para el trabajo. También tendría la tarea de generar un plan de articulación, así como evaluar el cumplimiento de este plan. del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Formación Continua.

FIGURA N°14: GOBERNANZA EN LOS DISTINTOS SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD



FUENTE: Elaboración propia

Se estima que la ruta de implementación del modelo debe considerar etapas y plazos que permitan un diseño más acabado y una instalación progresiva para modificar la estructura actualmente en operación. Vale recalcar que dichas etapas y plazos deben ser revisados finalizado el estudio de factibilidad. A continuación, presentamos las etapas y plazos propuestos en esta fase inicial del estudio.

9.3. HOJA DE RUTA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD

Se estima que la ruta de implementación del modelo debe considerar etapas y plazos que permitan un diseño más acabado y una instalación progresiva para modificar la estructura actualmente en operación. Vale recalcar que dichas etapas y plazos deben ser revisados finalizado el estudio de factibilidad. A continuación, presentamos las etapas y plazos propuestos en esta fase inicial del estudio:

- I. Estudio de factibilidad: considera análisis jurídico para estudiar alternativas de institucionalidad, la estimación de costos y la definición de detalles del modelo de aseguramiento de la calidad.
- II. Preparación normativa: Considera las fases de negociación y modificaciones normativas.
- III. Adecuación y creación organizacional: Una vez oficializada la normativa que permite la creación del sistema, se inicia la instalación de la institucionalidad que soportará el sistema.
- IV. Instalación del modelo: Con la(s) instituciones funcionando, se inicia el proceso de instalación del modelo. Este proceso requiere la capacitación de las partes, así como un proceso gradual de instalación y ajuste del modelo. La duración de esta etapa debe ser extendida para permitir los ajustes necesarios al modelo, lo que puede incluir ajustes normativos.

10. COMENTARIOS FINALES “VISIÓN DE FUTURO PARA EL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD”

La masificación de la educación superior y los fuertes y cada vez más recurrentes cambios que sufre nuestra sociedad impulsarán inevitablemente a que la formación continua tome un espacio preponderante en las estrategias de desarrollo de los países y también, individualmente, de las personas. La facilidad para actualizar y adquirir nuevas competencias frente a estos cambios será clave para reducir los costos sociales y económicos de transición y para aprovechar nuevas oportunidades que surjan de estos cambios. Incluso más, en un mundo competitivo, la capacidad de reaccionar rápido frente los cambios se transforma en una ventaja competitiva.

Los sistemas de formación de capital humano de los países deben reaccionar y moverse rápido para lograr ventajas en este sentido. Un sistema de formación continua efectivo y eficiente será clave para el desarrollo nacional. Así lo entienden los países más desarrollados que ya están invirtiendo fuertemente en formación continua. Así debiéramos entenderlo también en el país.

En esta línea, el sistema de aseguramiento de la calidad de la formación continua es una pieza clave y de base para el desarrollo de un sistema de formación que pueda responder adecuada y oportunamente a las necesidades de formación del país. Asimismo, es esperable que la articulación entre los sistemas de formación escolar, superior y de formación continua sea uno de los principales desafíos a enfrentar. Es clave, entonces, considerar la instalación y desarrollo de capacidades junto a equipos robustos que puedan enfrentar estas tareas en forma anticipada, con calidad y con visión de futuro.

El trabajo desarrollado en este proyecto ha evidenciado persistentemente el acuerdo transversal que aparece frente a la necesidad urgente de perfeccionar el sistema nacional de capacitación. Esta premura e importancia es compartida por expertos del mundo de la formación laboral, por los mismos OTEC, las empresas, por las autoridades y funcionarios del SENCE, pero también por el mundo de la educación escolar y superior. Estos antecedentes nos desafían a todos a seguir avanzando hoy, con urgencia, en el desarrollo e instalación de este sistema de aseguramiento de la calidad que permitirá poner la calidad en el corazón del sistema de formación continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BIBB. (2018). VET Data Report Germany 2016/2017. Facts and analyses to accompany the Federal Government Report on Vocational Education and Training – Selected findings. Federal Institute for Vocational Education and Training. Bonn. <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/en/publication/show/9550>
- BIBB. (2017). Quality assurance of company-based training in the dual system in Germany. An overview for practitioners and VET experts. Federal Institute for Vocational Education and Training, Bonn.
- BMBF. (2015). Report on Vocational Education and Training 2015. https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Berufsbildungsbericht_2015_eng.pdf
- Carrillo, F., De Diego, M.E., Miranda, R. (2018). Caracterización del Funcionamiento de la Franquicia Tributaria. Comisión Nacional de Productividad. Nota Técnica N°4.
- CCM(2018). Marco de Buenas Prácticas para la Formación en Minería para la Educación Media Técnico Profesional. <https://www.ccm.cl/wp-content/uploads/2019/08/Marco-de-Buenas-Pra%CC%81cticas-para-la-Formacio%CC%81n-en>
- CCM(2018). Marco de Buenas Prácticas para la Formación en Minería IES. <https://www.ccm.cl/wp-content/uploads/2020/04/Marco-de-Buenas-Pr%C3%A1cticas-para-la-Formaci%C3%B3n-en-Miner%C3%ADa-IES-V.2018.pdf>
- CCM(2018). Marco de Buenas Prácticas para la Formación en Minería OTEC. <https://www.ccm.cl/wp-content/uploads/2020/04/Marco-de-Buenas-Pr%C3%A1cticas-para-la-Formaci%C3%B3n-en-OTEC-V.2018-1.pdf>
- CEDEFOP. (2017). Spotlight on VET. Germany. https://www.cedefop.europa.eu/files/8116_en.pdf
- CEDEFOP (2015). "Handbook for VET providers: Supporting internal quality management and quality culture".
- CNA (___). Guía para la autoevaluación interna Acreditación Institucional. Universidades. <https://www.cnachile.cl/SiteAssets/Lists/Acreditacion%20Institucional/AllItems/Gui%CC%81a%20para%20la%20autoevaluacio%CC%81n%20interna%20Universidades.pdf>
- CNA (___). Guía para la autoevaluación interna Acreditación Institucional. Institutos Profesionales. <https://www.cnachile.cl/SiteAssets/Lists/Acreditacion%20Institucional/AllItems/Guia%20para%20la%20autoevaluacio%CC%81n%20interna%20Institutos%20Profesionales.pdf>
- CNA (___). Guía para la autoevaluación interna Acreditación Institucional. Centros de Formación Técnica. <https://www.cnachile.cl/SiteAssets/Lists/Acreditacion%20Institucional/AllItems/Guia%20para%20la%20autoevaluacio%CC%81n%20interna%20Centros%20de%20Formaci%C3%B3n%20T%C3%A9cnica.pdf>
- Contalento. (2016). Informe Ejecutivo Modelo de Aseguramiento de la Calidad para Empresas de Formación Continua.
- Davidoff, S., & Lazarus, S. (1997). Organizing Framework for Understanding Schools, ch. 2. The Learning School: An Organisational Development Approach.
- Deming Prize (1996). Guide for Overseas Companies. Union of Japanese Scientists and Engineers. Tokyo, Japan.
- Deming Prize (2004). Guide for Deming Application Prize 2004.a
- DfE (2020). National Achievement Rate Tables. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/874731/NARTs_statistical_release_201819.pdf
- DIPRES. (2020). Ley de Presupuesto 2019. http://www.dipres.gob.cl/597/articles-183663_doc_.pdf
- European Foundation for Quality Management (2020). EFQM Excellence Model, en www.efqm.org Recuperado en 10.07.2020.
- ESFA (2019). Apprenticeship standards transparency plans for 2018 to 2019. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/856551/App_standards_transparency_table_delays_FINAL.pdf
- Feigenbaum, A. (2002). The power behind consumer buying and productivity. Quality Progress. Vol. 35 No.4, pp. 49- 50.
- Griffin, T. (2017). Are we all speaking the same language? Understanding 'quality' in the VET sector. National Centre for Vocational Education Research, Occasional Paper. NCVET, Adelaide
- Hanushek, E. y Woessmann, L. (2007). Calidad de la educación y crecimiento económico. Documento de trabajo N°39. Chile: PREAL
- Hanushek, E (2005). The Economics of School Quality. German Economic Review 6(3), 269-286.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Holloway, D. (1994). Total Quality Management, the Learning Organization and Post-compulsory Education, *The Vocational Aspect of Education*, 46:2, 117-130.
- International Standardization Organization (2007). International Workshop Agreement IWA-2. Quality management systems. Guidelines for the application of ISO9001:2000 in education. Recuperado de: http://www.ips.pt/ips_si/web_gessi_docs.download_file?p_name=F799130955/IWA_2_2007.pdf en 10.07.2020.
- International Standardization Organization (2018). ISO 21.001 Recuperado de www.iso.org en 10.07.2020.
- Juran, J.M. (1993). Made in USA: a renaissance in quality. *Harvard Business Review*. Vol. 71 No. 4, pp. 42-50
- Hackman, J.R., Wageman, R. (1995). Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 40, No. June, pp.309-42.
- Levin, 1998:131
- MINEDUC (2016). Política Nacional de Formación Técnico-Profesional. Decreto Ex. N°848/2016 del Ministerio de Educación, Chile.
- MINEDUC (2013). Fundamentos Estándares Indicativos de desempeño para los Establecimientos Educativos y Sus Sostenedores. Unidad de Currículum y Evaluación. Santiago, Chile.
- MINEDUC (2013). Otros Indicadores de Calidad Educativa. Unidad de Currículum y Evaluación. Santiago, Chile. ISBN: 978-956-292-464-1. Recuperado de: http://www.curriculumenlineamineduc.cl/605/articles-34979_recurso_93.pdf
- Ministry of Education and Culture and Finnish National Agency for Education. (2019). Finnish VET in a Nutshell. VET In Finland Series. <https://www.oph.fi/en/statistics-and-publications/publications/finnish-vet-nutshell>
- Ofsted (2019) "The education inspection framework". https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/801429/Education_inspection_framework.pdf
- Pfeffer, N. and Coote, A. (1991). Is Quality Good For You? Social Policy Paper No 5, Institute of Public Policy Research, London.
- Sallis, E. (2002). Total quality management in education. 3rd Edition. London: Cogan Page Limited.
- Sallis, E. (1992). Total quality management and further education', in T. Simkins, L Ellison and V Garrett (eds) *Implementing Education Reform: The Early Lessons*, Longman, Harlow.
- Sallis, E. & Hingley, P. (1992). *College Quality Assurance Systems*, Mendip Paper MP 020, The Staff College, Blagdon, Bristol
- SENCE. (2020). Minuta Estrategia e Iniciativas en el Marco de la Agenda de Calidad de SENCE. Manuscrito.
- UNESCO (2015). General Conference 38. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/en/general-conference-38th/> en 10.07.2020.
- UNESCO (2020). TVETipedia Glossary. Recuperado en 10.07.2020 de https://unevoc.unesco.org/home_TVETipedia+Glossary/filt=all

REFERENCIAS A PÁGINAS WEB

- ANFE. <https://www.oph.fi/en/education-and-qualifications/quality-management-finland>. Visitado el 26/05/2020
- BIBB. Instituto Federal para la EFT. <https://www.bibb.de/en/index.php>
- CEDEFOP. <https://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/quality-assurance> . Visitado el 23/08/2020.
- Consejo de Competencias Mineras. <https://www.ccm.cl/>. Visitado el 06/08/2020
- Deqa-vet. <https://www.deqa-vet.de/en/cornerstones-for-quality-assurance.php#>. Visitado el 31/05/2020
- EQAVET. <https://www.eqavet.eu/>. Visitado el 01/06/2020 y el 23/08/2020.
- European CAF Resource Centre. <https://www.eipa.eu/>. Visitado el 09/08/2020.
- Eurydice. Finland. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/finland_en. Visitado el 29/05/2020.
- Eurydice. Germany. <https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/adult-education-and-training-31>. Visitado el 01/06/2020 y el 09/08/2020.
- Eurydice. United Kingdom- England. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/distribution-responsibilities-84_en. Visitado el 09/08/2020
- Eurydice. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/adult-education-and-training-25_en. Visitado el 25/05/2020
- KEB. <https://keb-deutschland.de/adult-education-in-germany/>. Visitado el 01/06/2020.
- Vipunen. Education statistics in Finland. <https://vipunen.fi/en-gb/vocational-education-and-training>. Visitado el 29/05/2020



Instalar una cultura de calidad, que contenga instrumentos y estructuras que fomenten un mejoramiento continuo, la innovación y el desarrollo de los servicios de capacitación y formación junto a sus resultados entregados por los OTEC

ANEXO 1: METODOLOGÍA

En esta sección se presenta brevemente la metodología de trabajo, que incluye la revisión de literatura y experiencias internacionales, la construcción participativa del modelo, la validación del modelo con actores del sistema de capacitación y con expertos del sistema de formación y educativo, y el pilotaje de la matriz.

1.1. REVISIÓN DE EXPERIENCIAS

La primera etapa consideró una revisión de literatura y experiencias compuesta por las siguientes revisiones:

- Instalar una cultura de calidad, que contenga instrumentos y estructuras que fomenten un mejoramiento continuo, la innovación y el desarrollo de los servicios de capacitación y formación junto a sus resultados entregados por los OTEC.
- Literatura sobre modelos de calidad, para tener un marco conceptual de base.
- Experiencias internacionales (CEDEFOP, Alemania, Finlandia e Inglaterra), para tener perspectiva de los principales modelos de países más desarrollados. Es importante considerar que una de las bases de trabajo (el modelo MAC), surge de una revisión de literatura internacional que había sido desarrollada en 2015 con los mismos fines.
- Experiencias locales existentes (MAC, CNA, ChileValora, CCM), para rescatar los elementos más importantes de los sistemas locales así como para asegurar espacios de articulación entre los sistemas.

1.2. METODOLOGÍA CO-CONSTRUCCIÓN ENTRE LOS ACTORES

La propuesta resultó de la co-construcción participativa del modelo que se iteró en forma regular con la contraparte técnica de SENCE para sus comentarios y con el OSCL subsector Capacitación, espacio que congrega a toda la diversidad de actores de la industria de la capacitación (esto es SENCE, OTECs representativos de la amplia diversidad de organismos de capacitación que existen en el país, Chile Valora, OTICs, entre otros)..

TABLA N°A1: FECHAS DE REUNIONES DE TRABAJO CON SENCE Y CON EL OSCL DE CAPACITACIÓN

Actor	Fecha	Objetivo
SENCE	06/04/20	Revisión inicial de: matriz, estructura reporte final, reuniones con OSCL
SENCE	29/04/20	Revisión matriz, estructura reporte final, reuniones con OSCL
SENCE	04/05/20	Revisión Pilares 1 y 2
SENCE	06/05/20	Revisión pilares 2 y 3 y reunión OSCL del 13/05
OSCL	13/05/20	Revisión Pilar 1
SENCE	13/05/20	Revisión y evaluación comentarios reunión OSCL
SENCE	20/05/20	Revisión ajustes Pilar 2 y 3
SENCE	27/05/20	Revisión ajustes Pilar 2
OSCL	03/06/20	Revisión Pilar 2
SENCE	03/06/20	Revisión y evaluación comentarios reunión OSCL
SENCE	10/06/20	Revisión ajustes pilares 2 y 3 y preparación proceso validación
OSCL	17/06/20	Revisión Pilar 3
SENCE	17/06/20	Revisión Pilar 3 y proceso de validación

Continúa

Actor	Fecha	Objetivo
SENCE	08/07/20	Revisión comentarios de entrevistas de expertos
SENCE	12/08/20	Revisión y evaluación de entrevistas de expertos, pasos a seguir
SENCE	19/08/20	Calendarios actividades de cierre
OSCL	09/09/20	Revisión de Avances e Inicio del Piloto de Autoevaluación
OSCL	11/09/20	Taller de revisión del Instrumento de Autoevaluación
OSCL	28/10/20	Informe Final

1.3. AJUSTES Y VALIDACIÓN DE LA MATRIZ DE CALIDAD

La metodología inicial consideraba 4 focus groups y entrevistas a actores claves, sin embargo, debido a la emergencia sanitaria, se decidió eliminar los focus y ampliar el número de entrevistas a actores claves. Para las entrevistas se consideró un variado grupo de expertos con experiencia en educación superior, la formación continua, el mundo empresarial, entre otros. El listado y la fecha de entrevistas realizadas se presenta en la Tabla N°2. Junto a la invitación a las entrevistas se enviaba un documento con explicación sobre la matriz y con el detalle de pilares, factores y subfactores. En las entrevistas de validación se indagaba sobre la percepción general del sistema de calidad y en detalle, sobre la matriz de calidad.

TABLA N°A2: ENTREVISTAS DE VALIDACIÓN

N°	Nombre	Quién es	Fecha reunión
1	Gonzalo Donoso	Funcionario MINEDUC experto en formación técnica	24-06-20
	Alejandra Villarzú	Consultora, Secretaria Técnica Consejo Técnico Profesional	
2	Daniela Torre	Experta en educación superior. Fue Secretaria ejecutiva del CNED, asesora MINEDUC, Consejera Comisión Nacional de Acreditación, DUOC	26-06-20
3	Pabla Ávila	Jefa Área Centros Evaluadores y Articulación TP, ChileValora	01-07-20
4	Vicente Caselli	Director Regional Metropolitano del SENCE	01-07-20
	Walter Bugueño	SENCE	
	Margarita Cifuentes	Unidad de Regulación de Mercado, SENCE	
5	Cristóbal Philippi	Director Corporación de Capacitación y Empleo de la SOFOFA	03-07-20
	Francisco Carrillo	Director Ejecutivo de Clase Media Protegida, MDSyF	
6	Pablo González	Académico. Departamento Ingeniería Industrial, Universidad de Chile	08-07-20
7	Orlando Toledo	Gerente General, BANOTIC	15-07-20
	Camila Sánchez	Directora de Desarrollo y Recursos Humanos, BANOTIC	
8	Alejandro Espejo	Consejero CNED, fue Secretario General de DUOC	17-07-20
9	Pedro Goic	Consultor, fue Director Nacional del SENCE	17-07-20
10	José Miguel Berguño	VP Operaciones Nitratos-Yodo en SQM, fue Director Nacional del SENCE	17-07-20
11	Pilar Romaguera	Rectora Universidad de las Américas, Ex Subsecretaría de Educación	17-07-20
	Marcelo Henríquez	Secretaría Académica de la Universidad de las Américas	
	Carlos Mujica	Vicerrector Aseguramiento de Calidad y Análisis Institucional. Universidad de las Américas	
12	Graciana Rucci	Especialista líder de la División de Mercados Laborales en el BID, EEUU	22-07-20
	Verónica Alaimo	Especialista sénior de la División de Mercados Laborales del BID en Chile	
13	Mónica Brevis	Jefa División Educación Superior Técnico Profesional, MINEDUC	22-07-20

FUENTE: Elaboración propia

La propuesta resultó de la co-construcción participativa del modelo que se iteró en forma regular con la contraparte técnica de SENCE para sus comentarios y con el OSLC subsector Capacitación, espacio que congrega a toda la diversidad de actores de la industria de la capacitación (esto es SENCE, OTECs representativos de la amplia diversidad de organismos de capacitación que existen en el país, Chile Valora, OTICs, entre otros).

1.4. DISEÑO Y VALIDACIÓN MATRIZ DE EVIDENCIA E INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN⁵²

A partir de la matriz de calidad se diseñó la matriz de evidencias. El trabajo consideró las siguientes etapas:

- Construcción de preguntas, evidencias y notas de revisión a partir de criterios de la matriz de calidad.
- Revisión de duplicidad de criterios, así como posibilidad de unificar criterios para reducir número de preguntas.
- Revisión externa de preguntas.
- Las preguntas referidas a cada pilar fueron enviadas al OSCL de Capacitación para su revisión.

TABLA N°A3: LISTA DE INSTITUCIONES OSCL SUBSECTOR CAPACITACIÓN

N°	Institución	Objetivo
3	ASOCIACIÓN AGMO	JAIME NEILSON V.
4	ASOCIACIÓN AGOVAL	JAZMIN PAVEZ B.
5	CONEDUCA	SARAY FUENTES
6	CADES	IVAN ESPINOZA
7	ROMANOS XII	JORGE CONTRERAS
8	DUOC UC	IRENE-MAYER BECKH
9	OTIC C.CH.C.	MARCIA SALAS
11	CHILECONSULTORES	CARLOS SERVELLA
12	SOSERCAP	MARICELA CANALES
13	FULCRO ABC	BORIS AGUILERA
14	Empresas INTEGRA	NESTOR VENEGAS

FUENTE: Elaboración propia

Posteriormente, se construyó el instrumento de autoevaluación en base a las preguntas de la matriz de evidencia. Esta herramienta corresponde a un cuestionario en línea que debe ser respondido por las mismas OTEC, permitiéndoles a través de sus respuestas revisarse y declarar el cumplimiento de los criterios, identificando claramente las evidencias con que cuenta la institución.

La matriz de evidencia transferida al instrumento de autoevaluación se estructuró de la siguiente forma:

- Pilar 1: 83 preguntas.
- Pilar 2: 111 preguntas.
- Pilar 3: 62 preguntas.

⁵² Tantola matriz de evidencias como el instrumento de autoevaluación no son presentados en detalle debido a su extensión.

1.5. PILOTO DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN

Con el objetivo de revisar la aplicación del instrumento de autoevaluación se invitó a los OTEC del OSCL subsector Capacitación junto a otras entidades externas a participar de la aplicación del instrumento. El proceso consistió en la entrega gradual de la Matriz de Calidad por Pilar para su aplicación por parte de las instituciones, las cuales se agruparon según los sectores de operación de sus programas.

- Becas.
- Franquicia.
- Registro Especial.
- Transversales.

FIGURA N°A4: ETAPAS DEL PILOTO DE AUTOEVALUACIÓN



FUENTE: Elaboración propia

RESULTADOS DEL PILOTO

1. El Pilar de Gestión Institucional contempló la mayor cantidad de Evidencia Declarada en todos los Factores, subfactores y niveles.
 - 68% de respuestas Sí.
 - 2 preguntas identificadas por las entidades como poco claras.
2. Pilar de Gestión de Procesos contó con la mayor cantidad de respuestas afirmativas a la consulta por cada uno de los Factores y Subfactores.
 - 77% de respuestas Sí.
 - 7 preguntas identificadas por las entidades como poco claras.
3. Pilar de Resultados y Articulación, evidencia una mayor brecha en la declaración de evidencia de las Instituciones y con el menor porcentaje de respuestas afirmativas.
 - 36% de respuestas Sí.
 - 3 preguntas identificadas por las entidades como poco claras.

TABLA N°A4: LISTA DE INSTITUCIONES PARTICIPANTES EN LA REVISIÓN DEL INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN

Revisión del Instrumento	Pilar 1 Gestión Institucional	Pilar 2 Gestión de Procesos	Pilar 3 Resultados y Articulación
1	Edutecnó	UST- EC	F. Cristo Vive
2	ETC	UC-EC	Proeduca
3	Proeduca	F. Romanos XII	F. Romanos XII
4	F. Romanos XII		

TABLA N°A5: IMÁGENES DEL INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN



FUENTE: Elaboración propia



Modelo de Calidad- Pilar 1: Gestión Institucional (desarrollado por el equipo de ConTalento el marco del Proyecto OSCL subsector Capacitación- Modelo de Calidad)

Bienvenido al Instrumento de Autoevaluación

Esta herramienta ha sido desarrollada con el objetivo de determinar el grado de madurez de su organización, en relación a factores relevantes que componen el Pilar de Gestión Institucional.

Aceptar

Modelo de Calidad- Pilar 1: Gestión Institucional (desarrollado por el equipo de ConTalento el marco del Proyecto OSCL subsector Capacitación- Modelo de Calidad)

Instrucciones

- Todas las preguntas y sus correspondientes alternativas deben tener respuesta.
- No se puede pasar al factor siguiente, sin haber respondido todas las preguntas.
- Para cada alternativa debe indicar si su organización cuenta o no con la evidencia descrita. Debe marcar los casilleros Sí o No, seleccionar las opciones descritas.
- Al responder Sí, damos por entendido que su organización tiene evidencia que respalda su afirmación.
- Cuando su organización cuente con otras evidencias de cumplimiento debe indicar esta información en la sección Registro de Evidencia / Comentarios (independientemente si ha respondido Sí o No en las alternativas de cada pregunta).
- En el casillero de Evidencia y Comentarios debe completar el nombre de la evidencia que respalda la Respuesta por Ejemplo- Documento de Planificación 2020-2022
- Los resultados de la encuesta junto con la validación de las evidencias serán revisados por el equipo Técnico.
- Responder toda la evaluación le tomará 90 minutos aproximadamente. Si usted lo desea, puede responder en distintos momentos, para lo cual usted debe guardar la hoja que se encuentra respondiendo y volver a ingresar a su autoevaluación a través del link enviado a su correo, donde retornará la autoevaluación hasta donde dejó sus respuestas.
- Además este instrumento tiene la funcionalidad de editar sus respuestas, solo debe ir al botón 'Aut.' al final de la página para volver a sus respuestas.
- La autoevaluación se encontrará disponible para sus respuestas y edición hasta el Viernes 23 de Septiembre.
- Para consultas por favor escribir a: comunicaciones@contalento.cl.

Aceptar

1 de 89 preguntas

FUENTE: Elaboración propia

El desarrollo de la Matriz del Modelo de Calidad requiere de un proceso de revisión permanente que permita profundizar aquellos aspectos que faciliten su aplicación, en especial con foco en la autoevaluación por parte de los diversos Otecs que participan del Sistema

COMENTARIOS

El desarrollo de la Matriz del Modelo de Calidad requiere de un proceso de revisión permanente que permita profundizar aquellos aspectos que faciliten su aplicación, en especial con foco en la autoevaluación por parte de los diversos Otecs que participan del Sistema.

La aplicación del piloto pone de manifiesto la diversidad de énfasis de las distintas instituciones. Asimismo, existe una diversidad de comprensiones sobre la evidencia requerida para cada nivel de la Matriz, lo que sugiere se requiere realizar un esfuerzo por normalizar los conceptos utilizados.

A continuación, detallamos algunos aspectos que requiere ser profundizados:

CRITERIOS

- Incorporación de la mirada de desarrollo territorial en el Pilar de Gestión de Procesos.
- Profundización de los criterios y evidencias de la Articulación hacia los diversos subsectores, no sólo de la Educación Superior sino también:
 - Educación Media Técnico Profesional (Sistema Escolar).
 - Entre actores (horizontal) del mismo sistema de formación continua.
 - Fortalecer la mirada sobre la innovación en la formación continua y sus impactos en el desarrollo del capital humano en el país.

INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN

- Revisión de ajustes al Instrumento. Revisar las preguntas de cada Pilar / Instrumento para facilitar su aplicación.
- Contexto de la evidencia, profundización de la rúbrica.
- Estructurar documentos de referencia para la revisión de la evidencia.

Finalmente, se requieren nuevos pilotos con los Otecs, con el objetivo de perfeccionar los instrumentos aplicados en el proceso de Autoevaluación, previo a la instalación formal del Sistema.

DOCUMENTO ELABORADO POR CONTALENTO SPA.

AUTORES

Mauricio Farías Arenas
Andrea Orellana López

CONTRAPARTE TÉCNICA SENCE

Pamela Arellano Pérez
Camilo Montoya Sobarzo

COLABORADORES

Miguel Mora Cea y Víctor Arrué Lizana, apoyo en elaboración de matriz de evidencia
Pamela Montero Ruíz, autora capítulo 3
María Jesús Villalón Feliú, coautora capítulo 4

Diseño

Conpapel

SE AGRADECE PARTICIPACIÓN Y COMENTARIOS DE

Expertos entrevistados: Verónica Alaimo, Pabla Ávila, José Miguel Berguño, Mónica Brevis, Walter Bugeño, Francisco Carrillo, Vicente Caselli, Margarita Cifuentes, Gonzalo Donoso, Pedro Goic, Alejandro Espejo, Pablo Gonzáles, Marcelo Henríquez, Carlos Mujica, Cristóbal Philippi, Pilar Romaguera, Gracia Rucci, Camila Sánchez, Orlando Toledo, Daniela Torre y Alejandra Villarzú.

OSCL Subsector Capacitación: Boris Aguilera, Patricia Álvarez, Michelle Astulla, Pablo Campos, Maricela Canales, Ricardo Contreras, Jorge Contreras, Olivia Costa, Gustavo Donoso, Iván Espinoza, Gaynor Fuentealba, Saray Fuentes, Andrea Gordillo, Irene Mayer-Beck, Nicolas Morovic, Jaime Neilson, Sergio Núñez, Jazmín Pavez, Paula Roa, Marcia Salas, Alex Saavedra, Carlos Servella, Claudia Ulloa, Néstor Venegas y Carolina Waissbluth.

Se agradece el apoyo de BANOTIC, en especial a Camila Sánchez y Orlando Toledo.



Informe entregado en octubre de 2020

El presente estudio se enmarca en el punto b de la RES 3322 del 09 de agosto del 2018, respecto del financiamiento de estudios del 5% de los Organismo Técnicos Intermedios para Capacitación.

