



---

# Estudio sobre sistemas, dimensiones e indicadores para la gestión y evaluación de calidad de la capacitación laboral

---

Elaborado por Andrea Detmer  
Colaboración de Mauricio Farías  
Propiedad de ConTalento

**Agosto 2016**

## Figuras

Figura 1. Principales dimensiones de calidad en una institución de FTP .....	8
Figura 2. Principales etapas en el proceso de planificación estratégica.....	11
Figura 3. Gestión de la calidad en la etapa de implementación.....	14
Figura 4. Factores principales y secundarios que contribuyen a la calidad de la FTP .....	18
Figura 5. Transformando necesidades de cambio a un plan de acción.....	20
Figura 6. Asegurando la preparación para el cambio al interior de la institución .....	22
Figura 7. Adaptación de la estrategia institucional.....	23
Figura 8. Resumen de principales dimensiones, indicadores y criterios de excelencia para el aseguramiento de la calidad en FTP, a partir de casos CEDEFOP y Finlandés .....	63

## **A. Introducción**

La calidad del sistema de formación y capacitación laboral ha estado en un continuo cuestionamiento, sobre todo a partir del informe de la Comisión Larrañaga. A pesar de las distintas iniciativas que se han realizado a partir de dicho informe, las dudas permanecen. Una de las principales recomendaciones de dicho estudio apunta a la responsabilidad de las mismas instituciones formadoras en ocuparse de la calidad de la provisión de sus servicios. Este informe busca entregar antecedentes para la discusión de cómo puede abordarse el mejoramiento de la calidad del servicio de capacitación desde los mismos proveedores.

La información que aquí se entrega proviene de modelos de países con sistemas de formación y capacitación laboral más desarrollados. Ciertamente sirven como guía para definir hacia dónde y cómo avanzar. Sin embargo, nada puede reemplazar el necesario trabajo de adaptar estas ideas a la realidad nacional. Es necesario seleccionar, priorizar y adaptar las componentes de estos sistemas para diseñar un plan de trabajo que haga sentido a los proveedores nacionales. La propuesta a diseñar debe combinar un balance justo entre metas alcanzables y desafiantes, que no sean abrumadoras pero que permitan avanzar a paso firme hacia un mejoramiento continuo de la calidad del servicio.

## **B. Objetivos y alcance del estudio**

Los objetivos del presente estudio son:

- Realizar una descripción de dos modelos de aseguramiento de la calidad. Los casos a estudiar son: el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP) y el caso Finandés.
- Realizar un análisis detallado de los principales factores y sus respectivos indicadores claves, considerados las evaluaciones para el aseguramiento de la calidad en cada modelo.
- Proponer un conjunto de factores e indicadores a considerar por las OTEC para la elaboración de un instrumento de evaluación de la calidad de los servicios de capacitación que proveen.

Para la selección de los casos se revisaron varias alternativas, entre las cuales estaba el modelo sudafricano, el neozelandés, el taiwanés, el australiano, entre otros. Se recomienda al lector su exploración ya que entregan información interesante. Sin embargo, se decidió rescatar la experiencia del CEDEFOP y de Finlandia porque se complementaban, eran robustos y entregaban modelos más genéricos que parecieron de mayor utilidad y más pertinentes a la realidad Chilena.

El CEDEFOP ofrece abundantes análisis y guías sobre sistemas, políticas, investigación y prácticas en la formación técnica y vocacional. Esto incluye, recientemente, información respecto a la evaluación y aseguramiento de la calidad

orientada a proveedores. Si bien el CEDEFOP no corresponde en sí mismo a un sistema es una referencia fundamental para la formación técnica. Por otra parte, el CEDEFOP se enfoca en la formación técnica y profesional, en distintos niveles, incluyendo la capacitación laboral.

Cabe destacar que dado el nivel de análisis del estudio – nacional en el caso Finlandés y multi-nacional en el caso del CEDEFOP, los lineamientos ofrecidos, incluyendo dimensiones e indicadores, son bastante genéricos. Las pautas se orientan al diseño y desarrollo de sistemas de aseguramiento de la calidad, incluyendo sus procesos, etapas, ciclos, stakeholders relevantes e indicadores básicos. Se ofrecen recomendaciones generales a adoptar y especificar por los proveedores. Lo último dice relación, además del nivel de agregación de la política, con la alta autonomía de los proveedores de FTP y su responsabilidad hacia la calidad de la provisión, aspecto particularmente destacado en el caso Finlandés. A su vez, en la documentación orientada a la gestión de la calidad y su evaluación, en términos generales, no se diferencia el tipo de provisión dentro del contexto técnico- profesional, por lo que los lineamientos provistos en el presente informe corresponden a guías para la formación técnica-profesional (FTP) en su conjunto.

Ambos casos, el CEDEFOP y el Finlandés, se complementan muy bien en cuanto a la literatura disponible y los contenidos que ofrecen. Mientras que el caso CEDEFOP se enfoca en los pilares fundamentales del ciclo de aseguramiento de la calidad propuesto, el caso Finlandés toma como referencia dicho ciclo y lo conecta con nueve dimensiones de excelencia en una organización de FTP ofreciendo abundantes criterios y descriptores (en la forma de recomendaciones) para su aplicación. Respecto a indicadores, el CEDEFOP hace referencia a los 10 indicadores del Marco Europeo para el Aseguramiento de la Calidad en la Formación y Educación Vocacional. En base a literatura complementaria, de un grupo de trabajo asociado a dicho marco, se describen en el presente estudio, especificaciones de los indicadores y referencias para detalles metodológicos para su construcción.

Así, se presentan en el informe los enfoques, modelos, dimensiones, criterios e indicadores disponibles. Si bien son genéricos, para el caso de las OTEC en Chile, los lineamientos parecen altamente pertinentes (seleccionando y ajustando según sea la realidad de cada institución), pues proveen una base sólida, clara, ajustable y comparable sobre la cual construir sistemas de aseguramiento de la calidad para la capacitación laboral.

El presente informe está estructurado como sigue, describiendo el caso CEDEFOP y luego el Finlandés de manera separada. En primer lugar, se introducen aspectos contextuales relevantes que afectan o determinan los modelos de gestión, evaluación y aseguramiento de la calidad. Luego, se describen los enfoques y modelos de aseguramiento de la calidad, discutiendo sus principios y lineamientos fundamentales. En dichas secciones se incluyen en la medida que se dispongan: las dimensiones de calidad consideradas en cada modelo, sus criterios de calidad, los

descriptores de los criterios e indicadores. Posteriormente, en base a lo observado en ambos casos, se reflexiona sobre los sistemas de gestión y evaluación de la calidad para la FTP desde la perspectiva de su relevancia para la capacitación laboral en Chile. A continuación, se ofrecen recomendaciones a considerar por las OTEC para la definición y construcción de modelos de evaluación y aseguramiento de la calidad de la capacitación ofrecida. En los Anexos se presentan dos referencias adicionales: un glosario del Consejo Nacional Finlandés para la Educación y un resumen de recomendaciones para el aseguramiento de la calidad en FTP resultantes de un proyecto de investigación que analizó seis países Europeos. Ambos anexos se presentan en inglés.

## **C. Caso CEDEFOP<sup>1</sup>**

El CEDEFOP, a través de su “Handbook for VET providers: Supporting internal quality management and quality culture”, ofrece herramientas para que cada institución desarrolle un modelo y cultura de calidad al interior de su organización. El Manual basa sus lineamientos para la gestión de calidad en el ciclo PDCA: planificación, implementación, evaluación, revisión/cambio (plan, do, check, act/review). Las herramientas y métodos ofrecidos están basados en el análisis detallado de prácticas implementadas exitosamente por proveedores de FTP en sus sistemas de calidad. Específicamente, el manual está basado en la revisión de prácticas de 16 proveedores de FTP en 13 países de la UE. El análisis incluye las visiones de un conjunto de stakeholders: gestores, encargados de calidad, profesores y formadores, estudiantes y representantes de agencias externas, tales como ministerios, empresarios y asociaciones gremiales. Las herramientas ofrecidas incluyen aspectos de calidad en la gestión y en los procesos de enseñanza-aprendizaje. A continuación se describe el sistema de gestión y evaluación de la calidad que presenta el CEDEFOP, poniendo especial énfasis en las dimensiones de calidad y factores relevantes a evaluar.

### **1. El contexto Europeo**

A fin de considerar los lineamientos del CEDEFOP en su contexto y evaluar su pertinencia para el sistema chileno, se presentan a continuación algunos elementos relevantes del contexto Europeo en el cual el CEDEFOP desarrolla su labor.

El Marco Europeo para el Aseguramiento de la Calidad en la Formación y Educación Vocacional (EQAVET) fue establecido en 2009 y su existencia genera un contexto compartido de lineamientos prácticos para la FTP europea. El EQAVET comprende

---

<sup>1</sup> 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.

un ciclo de calidad para el aseguramiento y mejoramiento de a FTP, criterios de calidad y descriptores, y un conjunto de indicadores de calidad. Estos son utilizables a nivel de proveedores y sistémico.

Las pautas del EQAVET para el aseguramiento y mejoramiento de la calidad están basadas en la aplicación del modelo circular PDCA: planificación, implementación, evaluación, revisión/cambio. Si bien el principio cíclico es simple, es su uso sistemático y continuo lo que genera una diferencia al establecer un marco de referencia para la calidad.

El ciclo comprende:

- El establecimiento de objetivos y la planificación estratégica.
- Las normas y regulaciones para la implementación, monitoreo continuo y medición de resultados de acuerdo con los objetivos predefinidos.
- El análisis de los factores que contribuyen a la calidad y a la gestión del cambio desde la perspectiva de los resultados obtenidos.
- Una nueva planificación estratégica y determinación de objetivos adaptados a los nuevos desarrollos, comenzando así un nuevo ciclo de mejora continua.

Asociado al establecimiento del marco EQAVET, se estableció una red de cooperación que aúna a la Unión Europea, el Espacio Económico Europeo (EEE), la Comisión Europea, entre otros. En el comunicado de Brujas (2010) se propuso el establecimiento de marcos nacionales de aseguramiento de la calidad para la FTP compatible con el EQAVET. Adicionalmente, el EQAVET se establece como un elemento de un conjunto de herramientas para la comprensión y movilidad de estudiantes y trabajadores. Otros instrumentos complementarios incluyen el Marco Europeo de Cualificaciones para el aprendizaje a lo largo de la vida (EQF) y el Sistema Europeo de Créditos para la FTP (ECVET).

Si bien el EQAVET ofrece un marco global para la calidad de la FTP en la UE, en términos generales, 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.

Así, el contexto de aseguramiento de la calidad de la FTP en la UE es notoriamente más avanzado y abundante en pautas y regulaciones que el contexto chileno. Si bien esto implica un desafío en cuanto al desarrollo de un sistema comprehensivo de aseguramiento y mejoramiento de la FTP en Chile, a su vez ofrece un espacio para el aprendizaje, la adaptación y adopción de prácticas consideradas efectivas en contextos que si bien son distantes a nivel sistémico, plausiblemente comparten desafíos a nivel de la gestión institucional.

## **2. Gestión de la calidad y cultura de calidad**

### **a. Concepto de calidad**

El CEDEFOP trabaja con una definición de J. Jurán: calidad ajustada al propósito y alcanzada con recursos óptimos. Esto se aplica considerando que los propósitos varían según un amplio conjunto de variables.

En el caso de FTP, el concepto de calidad incluye como aspecto fundamental el 'factor humano', que incluye las capacidades profesionales para usar las herramientas disponibles para lograr la calidad.

### **b. Dimensiones de la gestión de calidad interna**

Si bien la calidad es un resultado de la institución en su conjunto, el CEDEFOP plantea un énfasis en aquellas áreas claves, incluyendo la fijación de objetivos de calidad y las principales tareas asociadas a la gestión de calidad. Se plantean las siguientes áreas claves en la gestión de calidad institucional:

#### **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**

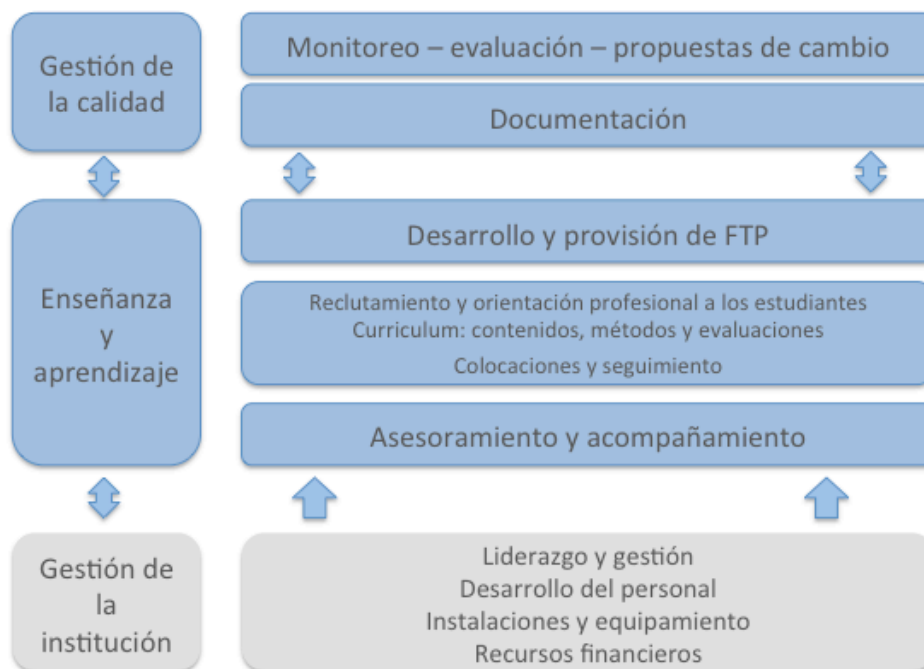
#### **8. Esforzarse por lograr una mejora continua de la calidad**

Específicamente en cuanto a los principales aspectos de calidad en la enseñanza y el aprendizaje, y el desarrollo continuo de sus programas, el CEDEFOP destaca:

- Contenidos curriculares
- Métodos pedagógicos
- Procedimientos de evaluación del desempeño de estudiantes

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 y luego 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.

Figura 1. Principales dimensiones de calidad en una institución de FTP



Fuente: Handbook for VET providers, CEDEFOP, pág. 19. Traducción propia.

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, tener 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 las actividades de enseñanza-aprendizaje así como gestión organizacional de la institución proveedora.



c. Actividades principales en la gestión de calidad interna

El CEDEFOP plantea que las actividades centrales a realizar por una institución de FTP en su sistema de gestión de calidad son:

- Descripción de procesos
- (Auto)- evaluación
- Monitoreo y gestión del cambio
- Llevar registro de la documentación clave. Ésta incluye: declaración de misión y política de calidad, descripciones de proceso claves y responsabilidades asociadas, herramientas para la evaluación de calidad, registro de las evaluaciones realizadas, registros de sugerencias y retroalimentaciones y resultados de discusiones orientadas al mejoramiento de la calidad.
- Comunicación, tanto interna con el personal, profesores y estudiantes, como con stakeholders externos, tales como empleadores.

d. Cultura de calidad

Una cultura de la calidad debiese ser complementaria a una gestión de la calidad. Por una parte, la gestión de calidad permite una revisión continua de los objetivos de calidad asociado a sus actividades específicas, instrumentos e indicadores. Representa así una actividad 'dura'. Por otra parte, la cultura de calidad se concibe como una dimensión 'blanda'. La cultura depende de las actitudes y comportamientos de las personas que conforman una institución de FTP. La cultura de calidad se concibe como la interacción entre un sistema profesional y efectivo de gestión de la calidad y miembros comprometidos que demuestran un comportamiento orientado a la calidad. Así, los principales factores de una cultura de calidad son los roles de individuos comprometidos con la calidad en FTP.

e. Enfoques hacia la calidad

El concepto de calidad y por lo tanto la gestión de la calidad aplicado en instituciones de FTP varían según el tipo de formación que ofrecen, su tradición organizacional y el medio ambiente regional o local. El CEDEFOP plantea 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.** Principalmente para aquellos proveedores de formación continua, la calidad se orienta a satisfacer los requerimientos de la industria, promoviendo la empleabilidad de los trabajadores. Por lo tanto, las relaciones con el mundo laboral están en el centro de la gestión de calidad. Para estas instituciones la calidad se relaciona con la infraestructura, equipamiento, laboratorios y talleres, y la inclusión de experiencia práctica como parte de los procesos de aprendizaje. La relación con el mundo laboral no debe ser sólo reactiva a las necesidades de empleadores, sino que también

las instituciones de FTP deben tener la capacidad de adelantarse a las tendencias del mercado laboral, realizando innovaciones en los programas de estudio. Las principales actividades dicen relación con el contacto frecuente con empleadores y representantes de organizaciones industriales y la adaptación curricular.

- **Foco en las necesidades de estudiantes.** Para otro tipo de instituciones de FTP, la noción central de calidad está asociada a la enseñanza y el aprendizaje. La habilidad para satisfacer las necesidades de los estudiantes incluye el apoyar su integración social e inserción en el mundo laboral. Las actividades hacia la calidad se centran en promover la motivación y activa participación de los formadores en los procesos de aprendizaje.
- **Foco en la efectividad y eficiencia de los procesos organizacionales.** Este enfoque es particularmente importante para los proveedores activos en un mercado abierto ya que necesitan mantener una eficiencia organizacional para ser competitivos. La gestión de la calidad enfocada en la eficiencia institucional en general es coherente con las necesidades de profesores y estudiantes, en particular de profesores que se benefician cuando la calidad en la gestión simplifica su trabajo diario.

### **3. El ciclo de calidad PDCA: planificación, implementación, evaluación y revisión y cambio**

Como se planteó anteriormente, el CEDEFOP sugiere un modelo de gestión de la calidad basado en un ciclo PDCA: planificación, implementación, evaluación, revisión/cambio.

#### **a. Planificación**

La planificación sugerida se refiere a planificación estratégica (no en un plan reactivo o de corto plazo). La planificación estratégica se orienta al mejoramiento de la organización en su conjunto y en particular en los procesos claves de enseñanza y aprendizaje. La planificación de calidad involucra el desarrollar una estrategia para la gestión de la calidad.

La **estrategia institucional** debiese responder a:

- Qué se debe lograr
- Cómo se puede lograr, por quién y cuándo
- Qué recursos son necesarios

Así, una institución de FTP debe definir sus objetivos estratégicos, actividades y recursos en la forma de un plan coherente. Los posibles numerosos objetivos deben estar jerarquizados y ser realistas y específicos.

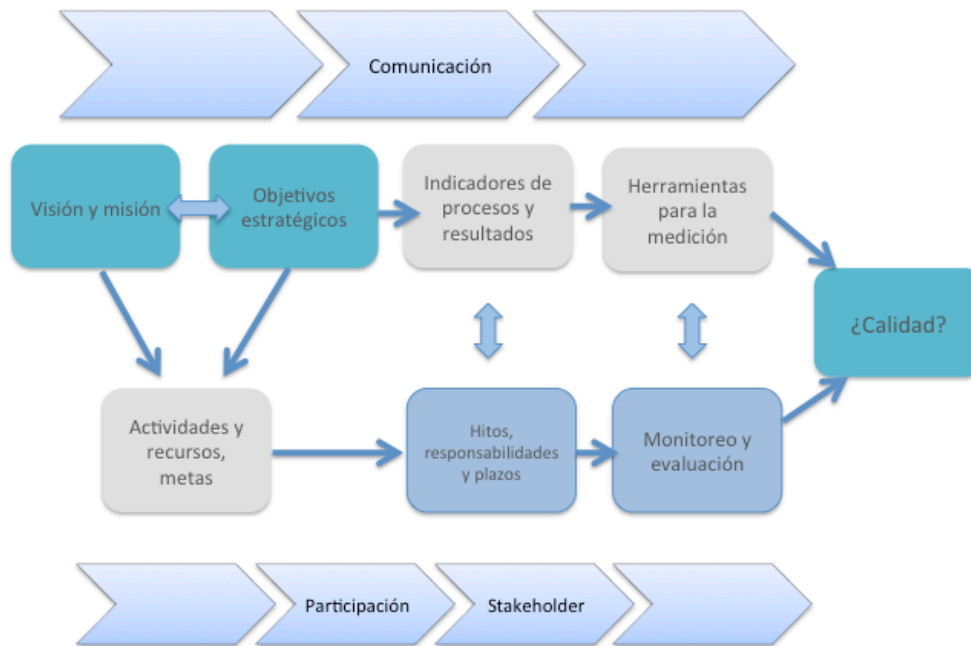
Luego, deben definirse los objetivos y responsabilidades personales con hitos y plazos fijos. La unidad a cargo de la gestión de calidad debe definir indicadores apropiados para el seguimiento de los procesos y resultados, organizar los procesos de monitoreo y evaluación y determinar las herramientas a utilizar para la evaluación.

En la planificación y desarrollo de calidad institucional es fundamental considerar la opinión de stakeholders claves. Si bien los docentes/formadores son los actores más importantes en la calidad de la docencia y el aprendizaje, es importante incluir también a: gestores de altos cargos, estudiantes y stakeholders externos, pudiendo tener estos últimos un rol de asesor.

La planificación estratégica normalmente se realiza con una visión de largo plazo y una perspectiva pluri- anual, pero se revisa y ajusta anualmente. El seguimiento a los hitos de calidad, sin embargo, es más frecuente.

La siguiente figura resume las principales actividades del proceso de planificación.

Figura 2. Principales etapas en el proceso de planificación estratégica



Fuente: Handbook for VET providers, CEDEFOP, pág. 28. Traducción propia.

### *Criterios de calidad para la planificación*

Los criterios de calidad de la recomendación EQAVET indican que la planificación debe reflejar una "visión estratégica" e "incluir explícitamente metas/objetivos, acciones e indicadores".

Los **descriptores asociados a los criterios de calidad para la etapa de planificación** indican:

- Se establece y monitorean metas y objetivos explícitos.
- Se asignan responsabilidades en la gestión y desarrollo de la calidad.
- Los proveedores de FTP tienen un sistema de aseguramiento de la calidad explícito y transparente.

#### b. Implementación

### *Criterios de calidad para la implementación*

Los criterios de calidad de la recomendación del EQAVET señalan que en la etapa de implementación del ciclo PDCA "Los planes de implementación están concebidos consultando a los stakeholders relevantes".

Los **descriptores asociados a los criterios de calidad para la etapa de implementación** sugieren que:

- Los recursos se asignan adecuadamente para el logro de objetivos establecidos en los planes de implementación.
- Para el desarrollo de competencias del personal, se especifican las necesidades de los profesores y formadores, y el personal se capacita regularmente en cooperación con stakeholders externos.

### *Gobernanza y administración de la calidad en una institución de FTP*

Para lograr una implementación efectiva y conducente al logro de los objetivos planteados es fundamental una gobernanza que comprenda una fluida relación entre la alta gestión, encargados de departamentos o áreas, encargados de calidad y otras entidades de la organización. Si bien se valora cierta flexibilidad en la implementación de actividades para la calidad, la alta dirección debe asegurar un desarrollo de la estrategia de calidad coherente y comprehensiva al interior de la organización.

Considerando que la motivación y capacidades del personal docente es un aspecto fundamental para las actividades de mejoramiento de la calidad, es central tener una estrategia de desarrollo profesional alineada con los objetivos de calidad de la institución. Esto comprende la definición de criterios de contratación de nuevos formadores y un plan de capacitación que considere las necesidades institucionales y los intereses de los individuos.

### Monitoreo de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje

La actividad de monitoreo se incluye en la etapa de implementación, a diferencia de la tercera etapa del PDCA que consiste en la evaluación. El monitoreo se entiende como una observación directa y sistemática de un proceso con instrumentos específicos, que conducen a conclusiones para el mejoramiento inmediato. Así, la función principal del monitoreo es proveer evidencia de un proceso en curso para intervenir de inmediato en caso que el proceso se desvíe de la intención original. Por ejemplo, se deben monitorear las clases canceladas, la asistencia a clases y por supuesto, la calidad de las clases. Para lo último existen herramientas que ayudan a docentes a reflexionar sobre la calidad de las clases considerando las diferentes formas de aprendizaje de los estudiantes, la promoción del auto- aprendizaje y la calidad del material utilizado.

El auto-monitoreo por parte de profesores puede ser complementado por la visión de los estudiantes, a través por ejemplo de cuestionarios, a fin de obtener retroalimentación inmediata. También, algunos proveedores promueven la auto-evaluación y reflexión personal de los estudiantes a través de cuestionarios. En este caso, son los propios estudiantes los encargados de llegar a conclusiones conducentes a cambios para el mejoramiento.

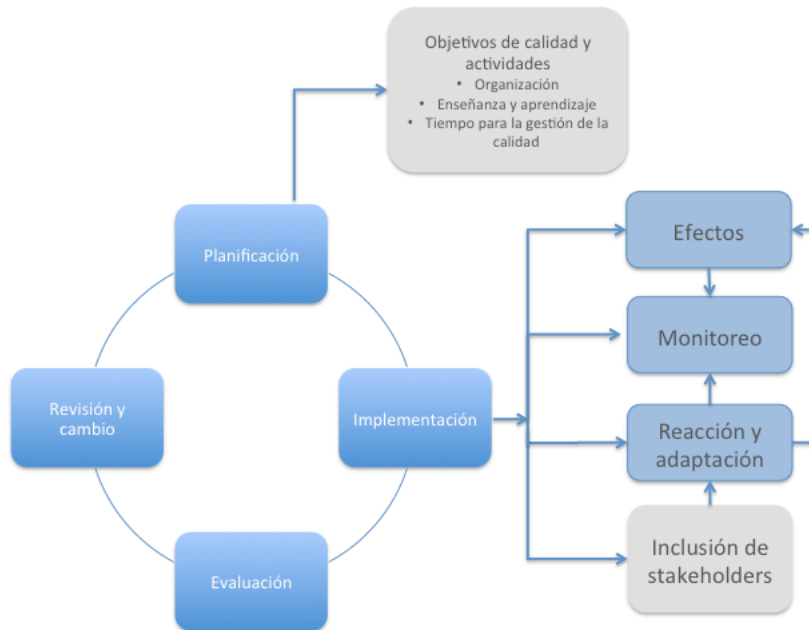
Adicionalmente, un elemento importante en el monitoreo es el *tándem* de profesores, en que se participa en la clase de otro formador para así, en su conjunto como equipo docente, monitorear los proceso de enseñanza- aprendizaje y proveer de retroalimentación profesional entre los miembros. El lograr acuerdos en los criterios de calidad y de evaluación ayuda a desarrollar una confianza que permita la cooperación en este aspecto.

Por otra parte, el monitoreo puede realizarse a través de reuniones entre estudiantes y profesores dirigidas a reflexionar sobre la calidad del proceso de enseñanza- aprendizaje.

El monitoreo en tiempo real ofrece información para el mejoramiento continuo. En algunos casos, las acciones correctivas se derivan directamente del monitoreo, mientras que en otros se debe buscar una solución adecuada y acordada por los stakeholders relevantes.

La siguiente figura presenta los principales elementos y sub-ciclos de la etapa de implementación.

Figura 3. Gestión de la calidad en la etapa de implementación



Fuente: Handbook for VET providers, CEDEFOP, pág. 33. Traducción propia.

### c. Evaluación

#### *Criterios de calidad para la evaluación*

La recomendación del EQAVET estipula que “la evaluación de los resultados y procesos se lleva a cabo regularmente y apoyado por mediciones”.

Los **descriptores asociados a los criterios de calidad para la etapa de evaluación** sugieren que:

- La auto-evaluación se lleva a cabo periódicamente.
- Los procesos de evaluación y revisión incluyen: procesos y resultados de la formación, incluyendo la evaluación de la satisfacción de los estudiantes y el desempeño y satisfacción del personal.
- La evaluación y revisión incluyen mecanismos adecuados y eficaces para involucrar a stakeholders internos y externos.

#### *Recopilación de datos con foco*

La gestión de la calidad significa que la calidad se persigue sistemáticamente basada en datos y cifras. Por lo tanto, la recopilación de datos para evaluar el logro de los objetivos de calidad es crucial en las instituciones de FTP con un sistema interno de gestión de la calidad. En la práctica se observa que usualmente se recopila más información de la necesaria y utilizada, lo cual en el largo plazo desmotiva a los

encuestados, además de generar una carga innecesaria. Es importante concentrar el levantamiento de datos en los objetivos fijados previamente en la etapa de planificación y en los procesos centrales de enseñanza- aprendizaje.

Por supuesto, se sugiere minimizar la carga asociada al levantamiento y procesamiento de datos, usando, entre otros, herramientas gratuitas disponibles en línea. Parte de la información requerida debiese poder extraerse automáticamente de los sistemas de gestión centralizados. El proceso de evaluación permite la creación de indicadores de calidad, descritos más adelante en el informe.

#### *Compilación de retroalimentación de stakeholders internos y externos*

En la retroalimentación debe considerarse a un conjunto a actores, siendo los más importantes estudiantes.

- Stakeholders internos: estudiantes y de ser pertinente padres de estudiantes; profesores, formadores y personal; y graduados o ex – alumnos.
- Stakeholders externos: empleadores de los graduados; empresas; y organismos profesionales.

La retroalimentación debe cubrir aspectos sobre aspectos personales y servicios de la institución, centrándose en los procesos de enseñanza- aprendizaje. En los cuestionarios de evaluación debiesen incluirse preguntas sobre los resultados de aprendizaje que se espera los estudiantes alcancen, incluyendo una combinación adecuada de teoría y práctica, uso de nuevos medios, oportunidades para el auto-aprendizaje y claridad sobre los criterios de evaluación.

Es importante asimismo, dar seguimiento evaluando la opinión de las empresas que contratan a los ex – alumnos. También a actores del sector pero no necesariamente directamente relacionados, como agencias de empleo y agrupaciones gremiales, a fin de evaluar su percepción de calidad e imagen de la institución.

#### *Evaluación y medición del desempeño del personal*

La evaluación del personal es importante como herramienta de retroalimentación compartida entre los distintos estamentos de la organización y para el registro de ideas de mejoramiento de la calidad. Las instituciones de FTP pueden evaluar también el desempeño de sus empleados en relación a las tareas establecidas en sus descripciones de trabajo. Los criterios de evaluación incluyen las actitudes profesionales generales (profesionalismo, cultura metodológica, evaluación y la promoción de estudiantes talentosos); actividades educacionales específicas y otros aspectos relacionados con la calidad tales como el compromiso con la institución y la disciplina en el trabajo. Según el cargo se pueden agregar otros criterios específicos. Las visitas a clases son una herramienta relevante para la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora. Las visitas suelen complementarse con procesos de auto-evaluación de los formadores y evaluación del desempeño de los formadores por parte de los estudiantes. A fin de lograr una cultura de calidad es

importante que las evaluaciones tengan un carácter de apoyo al mejoramiento y que los resultados de la retroalimentación sean discutidos confidencialmente entre el formador y su supervisor.

#### *Auto- evaluación y auditoría interna*

La auto-evaluación institucional es una herramienta importante para la calidad, siempre y cuando sea un componente inherente del enfoque de calidad en una institución de FTP y sea llevado a cabo sistemática y exhaustivamente. Generalmente, este proceso está coordinado e implementado por el equipo a cargo de la gestión de la calidad y es importante que otros miembros de la institución, especialmente formadores, participen también. Es deseable que el análisis conducente a la identificación de fortalezas y debilidades institucionales se debata abiertamente usando cifras y datos. Sin embargo, es valioso también considerar el ‘conocimiento intangible’ de formadores y el personal en general. Este conocimiento y los datos factuales debiesen utilizarse complementariamente, conduciendo a innovaciones institucionales. Para que la auto-evaluación sea efectiva debe estar integrada en los estándares de gestión y en la estructura organizacional. Así, puede conducir a mejoras inmediatas en la calidad, por ejemplo, en el desarrollo de una cultura pedagógica, integración teórico- práctica, introducción de nuevos medios o el diseño de sistemas de evaluación de aprendizajes de estudiantes. Así, cuando la auto-evaluación está inserta en la gestión institucional y es conducente a mejoras inmediatas, puede tener un importante rol en el desarrollo de una cultura interna de calidad.

El CEDEFOP plantea las siguientes precondiciones para una auto-evaluación institucional exitosa:

- El compromiso, apoyo y participación del director de la institución.
- Un equipo central a cargo de la calidad que coordine e integre las actividades de auto-evaluación.
- El involucramiento del personal en el ejercicio de auto-evaluación.
- La apertura hacia datos, hechos y posibles cambios.
- Debates abiertos y honestos utilizando el “conocimiento intangible”.
- Decisiones inmediatas para el mejoramiento basadas en los resultados de la autoevaluación.
- Acuerdo entre el personal sobre la implementación de acciones de mejora.

La auditoría interna es otra herramienta de auto- evaluación en instituciones proveedoras de FTP. La auditoría la realiza parte del personal de formación que se dedica parcialmente a esta actividad y que debe ser entrenado para auditar profesionalmente distintas unidades de la organización. La familiaridad con la institución les permite a los auditores ofrecer retroalimentación inmediata a los encargados de las áreas auditadas, aportando a un mejoramiento de la calidad. Los informes de auditorías pueden ser considerados en la planificación anual y en la preparación de posibles evaluaciones externas.



### *Participación de stakeholders en la auto- evaluación*

Es deseable que además del personal de la institución, otros stakeholders internos y externos participen en la auto- evaluación. Sin embargo, en la realidad, su participación es limitada. La forma más viable de ampliar el espectro de participantes es involucrar a los estudiantes, mediante cuestionarios y también mediante conversaciones que ofrezcan información cualitativa. Crecientemente, las instituciones de FTP están usando focus groups para tratar temas específicos con grupos de stakeholders relevantes. Las temáticas pueden incluir la calidad de un producto o servicio, conceptos o ideas o nuevas tendencias y desarrollos. Esta herramienta puede estimular la creatividad para desarrollar mejoras en la institución de FTP.

### *Comunicación de resultados de evaluación*

Finalmente, es relevante considerar que la transparencia de los procesos y resultados de evaluaciones de calidad no es automática, para stakeholders internos ni externos. Por lo tanto, es adecuado considerar una estrategia de publicación y comunicación activa. La estrategia debe definir quién puede acceder a qué información usando cuál medio. Debe considerarse la confidencialidad comprometida según el caso y un balance de intereses.

El CEDEFOP ofrece las siguientes pautas para la difusión de resultados de evaluación:

- Las evaluaciones personales de los formadores son sólo para ellos a nivel individual.
- Los resultados de la observación de clases deben mantenerse confidenciales y ser discutidos sólo entre el profesor y su supervisor.
- La evaluación de clases y programas puede circular internamente, a través de la intranet, en la medida que se garantice el anonimato de los datos personales, y puede ser discutido ampliamente en las reuniones de calidad con stakeholders internos y externos.
- Los resultados agregados de las encuestas deben hacerse accesibles a través de la página web, apoyando un marketing positivo para la institución de FTP.

#### d. Revisión y cambio

Si bien la revisión de resultados de los procesos de evaluación puede conducir inmediatamente a acciones de mejora, el uso de métodos profesionales para la lectura de los resultados puede ser beneficiosos para el diseño de una estrategia coherente de mejora para toda la organización y sus actividades centrales de enseñanza-aprendizaje.

*Criterios de calidad para la revisión y el cambio*

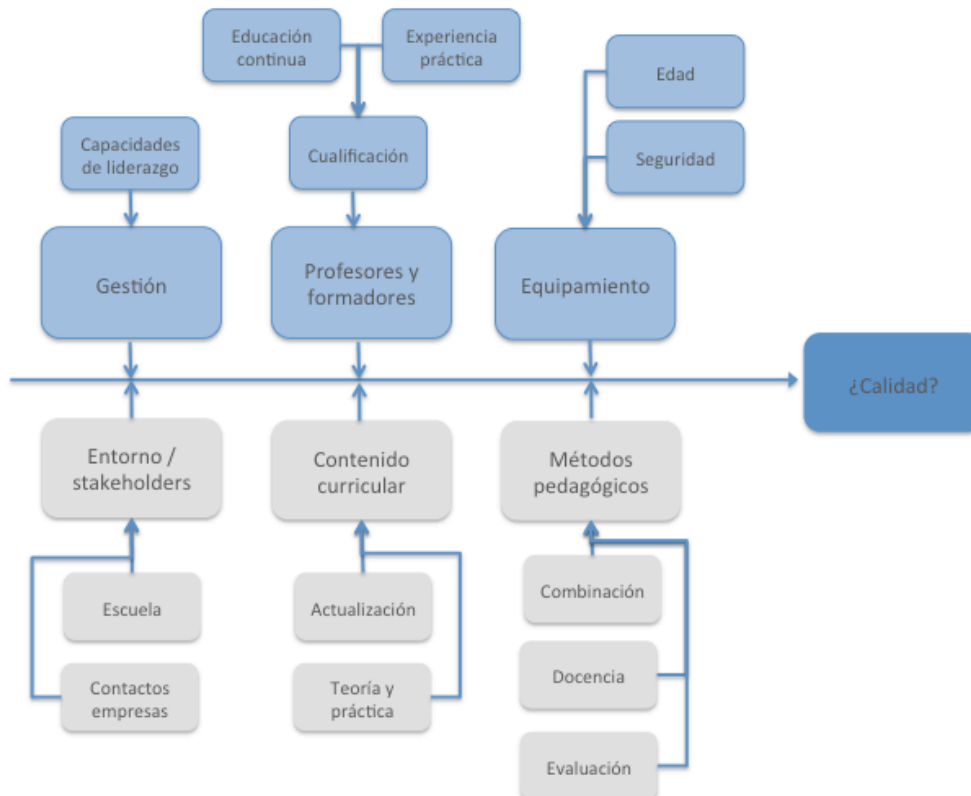
La recomendación del EQAVET propone los siguientes **descriptores asociados a la etapa de revisión y cambio:**

- La retroalimentación de los profesores junto a la retroalimentación de los estudiantes se utiliza para definir futuras acciones.
- Los procedimientos de retroalimentación y revisión son parte de un proceso de aprendizaje estratégico en la organización.
- Se ponen en marcha planes de acción adecuados.

*Aprendizaje y análisis de factores que contribuyen a la calidad*

Debe realizarse un análisis del desempeño institucional basado en los resultados del monitoreo y la evaluación a cargo de la unidad de calidad. El análisis de ambos, logros y fracasos, es extremadamente útil para tomar consciencia de los factores que pueden haber causado tanto los efectos positivos como negativos. La siguiente figura presenta factores principales y secundarios que contribuyen a la calidad en la FTP. En la realidad, los distintos factores están inter-relacionados, pero es útil analizarlos de manera separada a fin de identificar acciones de mejora.

Figura 4. Factores principales y secundarios que contribuyen a la calidad de la FTP



Fuente: Handbook for VET providers, CEDEFOP, pág. 47. Traducción propia.

### *Preparación para el cambio*

Como consecuencia del análisis de causas que favorecen y limitan la calidad, y considerando que no es posible realizar todas las mejoras posibles simultáneamente, deben identificarse los aspectos más importantes, priorizando y eligiendo focos de acción. Luego, y dado que los intereses de todos los actores posiblemente no coinciden, es relevante identificar qué actores pueden contribuir a implementar las mejoras. Para la selección de acciones y ámbitos pueden usarse herramientas tales como mapas mentales.

### *Desarrollo de un plan de mejora*

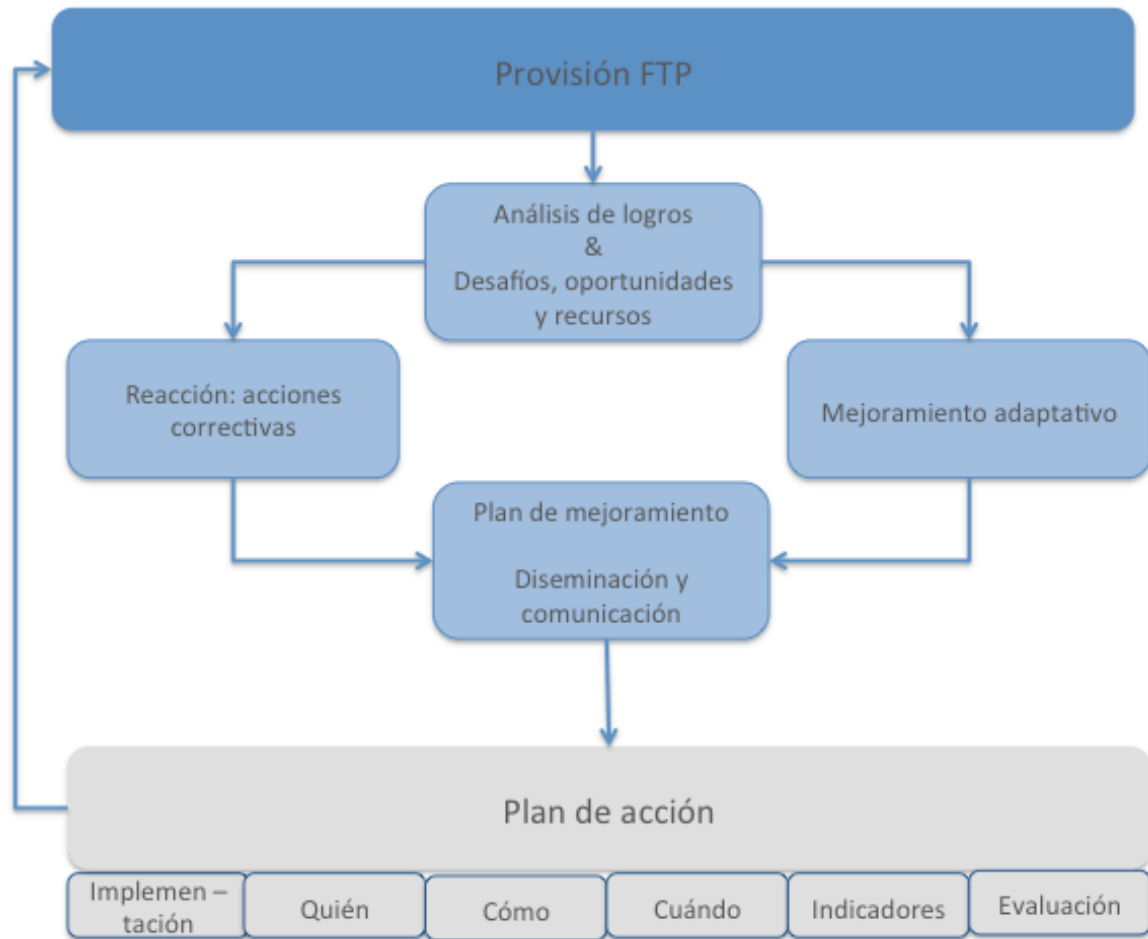
El plan de mejora debe basarse en los resultados de análisis de logros y deficiencias, incorporando los desafíos, oportunidades y recursos disponibles para el cambio. Luego de acordar las áreas principales de mejora con los stakeholders relevantes, pueden diseñarse **planes de cambio de dos tipos:**

- Acciones correctivas para sobrepasar las deficiencias y fallas, como una respuesta inmediata a las mayores quejas de estudiantes y otros actores.
- Acciones adaptativas para realizar mejoras estructurales de la institución y sus programas, considerando un bajo desempeño o nuevas demandas.

El CEDEFOP sugiere que el plan de mejoramiento debe ser diseminado ampliamente a distintos stakeholders luego de la validación de las altas autoridades, como una muestra del compromiso por la calidad. Un plan de mejoramiento debiese revisado semestralmente y actualizado al menos una vez al año.

El Centro sugiere el siguiente esquema para pasar de necesidades identificadas y áreas de cambio acordadas a un plan de acción detallado.

Figura 5. Transformando necesidades de cambio a un plan de acción



Fuente: Handbook for VET providers, CEDEFOP, pág. 49. Traducción propia.

El plan de acción se diseña para asegurar que el cambio realmente suceda y que el mejoramiento sea monitoreado y evaluado, revisando así que los efectos deseados sean logrados. Un plan de acción detallado debiese contar con:

- Los tipos de acciones a realizar.
- Las personas responsables de la implementación.
- Los recursos y herramientas necesarias para llevar a cabo las acciones planificadas.
- Los plazos en que las acciones debes ser realizadas.
- Los indicadores para medir si los efectos deseados se lograron.
- La evaluación del progreso previsto.

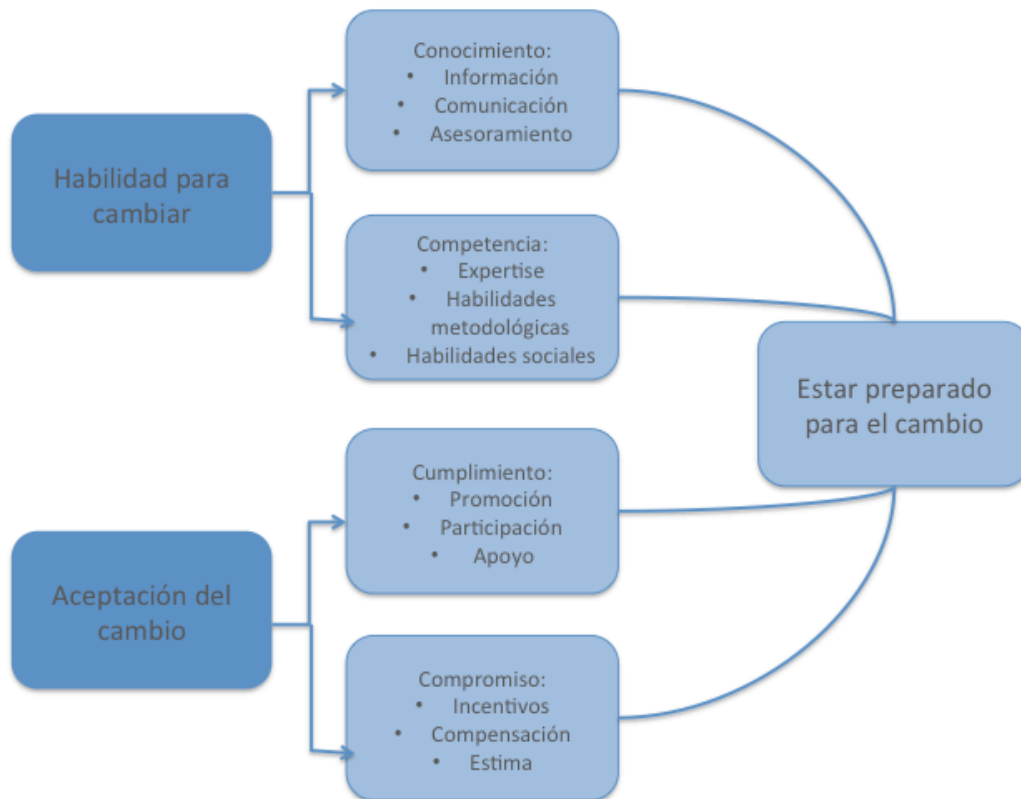
### *Equipos preparados para el cambio*

En el entendido que las herramientas técnicas y de gestión para el cambio están disponibles, es importante considerar si las personas de la organización están motivadas y preparadas para poner en práctica los planes de mejoramiento y acción.

Los objetivos de cambio de largo plazo pueden perder prioridad en la mente de las personas, siendo difícil sostener la motivación en el tiempo. La implementación de nuevos objetivos, sin embargo, se considera aún más difícil pues las innovaciones pueden romper las preciadas tradiciones y hábitos. Esto puede crear resistencia al cambio.

Para estar preparados de mejor manera para el cambio pueden tomarse dos enfoques: mejorar las capacidades de las personas y aumentar su aceptación respecto al cambio. La comunicación con los equipos, en que se provea información sobre qué se busca y qué se espera, debería aumentar su conocimiento y habilidad para enfrentar nuevos desafíos. Los procesos de mejoramiento y de cambio normalmente generan nuevas demandas en las personas y por tanto debería asegurarse que tengan las competencias, habilidades y expertise necesaria. El ofrecer oportunidades de participación en las distintas etapas de desarrollo de calidad se considera la mejor herramienta para crear aceptación al cambio. Demostrar el valor hacia las personas y promover su autoestima, así como promover su compromiso y motivación a través de incentivos y compensaciones son otras herramientas útiles para prepararse organizacionalmente para el cambio. El siguiente diagrama resume tácticas para prepararse para el cambio.

Figura 6. Asegurando la preparación para el cambio al interior de la institución



Fuente: Handbook for VET providers, CEDEFOP, pág. 52. Traducción propia.

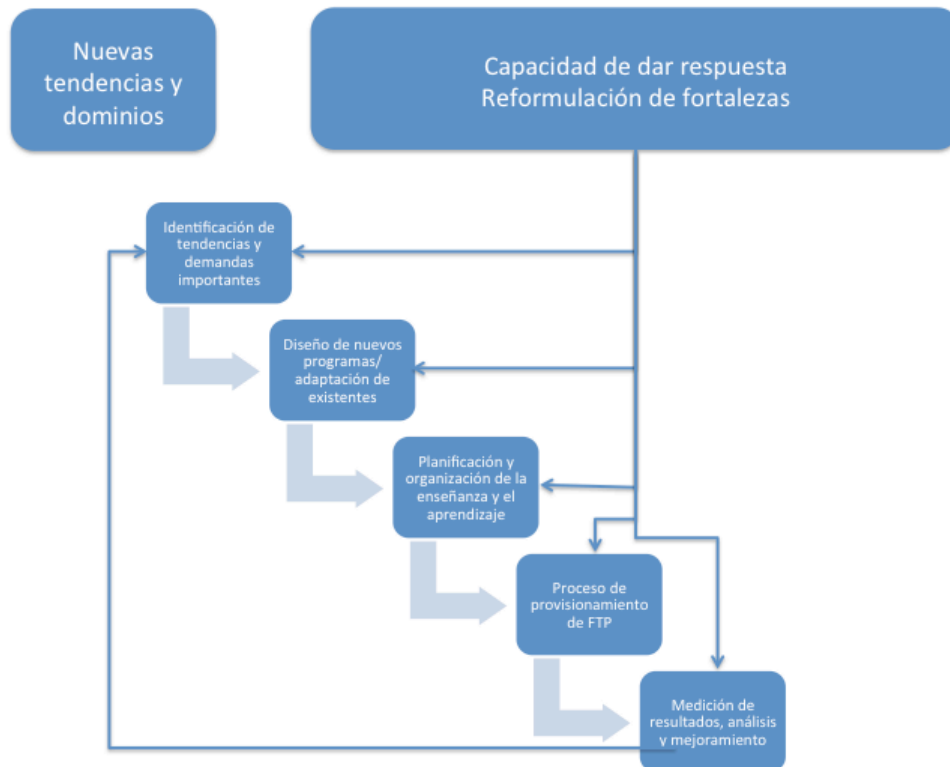
#### e. Planificación 2.0

Luego de completar las cuatro etapas del ciclo PDCA, se comienza la primera etapa de un nuevo ciclo.

Para esta etapa el CEDEFOP sugiere:

- **Detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas institucionales (análisis FODA).** Esto puede ofrecer sucintamente un estado de situación organizacional, considerando los principales atributos internos así como los factores externos fundamentales. El análisis FODA puede proveer rica información para adaptar la estrategia institucional. La siguiente figura presenta las principales etapas de dicho proceso de adaptación.

Figura 7. Adaptación de la estrategia institucional



Fuente: Handbook for VET providers, CEDEFOP, pág. 57. Traducción propia.

- **Realizar benchmarking**, consistente en un proceso de comparación y medición de productos, servicios y prácticas respecto al más fuerte competidor, i.e., aquel considerado que tiene el mejor desempeño en el área relevante. El benchmarking apoya a buscar consistente e intencionalmente nuevas ideas, métodos efectivos, procedimientos y procesos fuera de la institución, para impulsar mejoras internas e innovaciones.

#### 4. 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.

##### a. Elementos internos

- **Estructura organizacional para la gestión de la calidad.** Si bien no hay una estructura estándar para todas las instituciones dada la diversidad de tamaños y estructuras de los proveedores, es importante que cada institución tenga formalmente definida una unidad/persona responsable.

- **Balance entre liderazgo y participación.** Para el éxito de un sistema de gestión interno de calidad se requiere ambos: un liderazgo claro y el compromiso de los miembros de la organización. La gestión de la calidad requiere la integración de procesos ‘top-down’ y ‘bottom-up’. Un sistema interno de reconocimiento y premio al logro de objetivos de calidad puede fortalecer el compromiso del personal, motivando su participación. La difusión de logros del personal es importante.
- **Información y comunicación.** Es vital para cualquier proveedor de FTP el proveer, compartir y producir conocimiento efectivamente. La información y el conocimiento generado, y su comunicación, deben ser gestionados adecuadamente en un sistema de gestión de calidad. Esto apoya la transparencia de los procesos y responsabilidades, promueve la participación activa y comunica los resultados de las evaluaciones de calidad. El uso de medios digitales es clave para la gestión de información y comunicación.
- **Gestión de procesos.** Los procesos se definen como un conjunto interrelacionado de actividades repetidas en el tiempo para entregar un servicio a estudiantes u otros stakeholders, transformando *input* en *output*. 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, los procesos mejorables. Algunos procesos claves en instituciones de FTP son: el reclutamiento y matrícula de estudiantes, la organización de procesos de enseñanza-aprendizaje, la evaluación de logros, el apoyo a graduados y la gestión de redes. La gestión de procesos claves es crucial para lograr una cultura de la calidad en proveedores de FTP.
- **Registro de la gestión.** La gestión de calidad interna incluye el almacenamiento y protección de todos los documentos que guían la operación de la institución. La confidencialidad según corresponda es clave. Es esencial, por tanto, disponer de un sistema sólido y confiable de gestión de datos que permita un adecuado almacenamiento y acceso a datos.

b. 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:
  - Los empleadores son socios en la provisión de capacitación práctica y una importante fuente de información de necesidades relacionadas al mundo laboral.
  - Socios de organizaciones sociales, cámaras y asociaciones sectoriales o profesionales pueden proporcionar información sobre las últimas



tendencias en el mercado de trabajo, el ajuste de las habilidades necesidades y por lo tanto, las necesidades de adaptación de los planes de estudio.

- Los servicios de empleo pueden apoyar la integración de los titulados en el mercado laboral e informar sobre tendencias de empleabilidad.
  - La cooperación con otros proveedores de educación y formación desarrolla posibles trayectorias formativas para los estudiantes y titulados, y en el largo plazo promueve una permeabilidad entre subsistemas educativos.
  - Los graduados pueden proporcionar información valiosa sobre la utilidad de las competencias adquiridas y pueden ayudar a establecer contactos con el mundo laboral y local. Se puede desarrollar contactos duraderos a través de asociaciones de ex - alumnos e invitaciones regulares a eventos sociales organizados por los centros de FTP.
  - Los contactos con encargados de políticas públicas locales o regionales y la sociedad civil pueden posicionar a la institución en su medio ambiente, promover su visibilidad y reputación, y mejorar su atractivo como proveedor de FTP.
  - La cooperación con organismos de acreditación debe buscarse para lograr un reconocimiento externo.
- **Calidad en la cooperación con el mundo del trabajo.** Si bien la cooperación con empleadores es valiosa en general para la FTP, para aquellos proveedores que ofrecen formación con un componente práctico en empresas, esto es fundamental. La calidad de este componente formativo, por tanto, es inherente al proceso de gestión de calidad interna. El CEDEFOP plantea las siguientes etapas para el establecimiento de calidad en la capacitación en el trabajo:
    - Realizar contactos con empresas promoviendo el interés en cooperar en oportunidades de aprendizaje en el trabajo.
    - Planificación de actividades de aprendizaje en el trabajo, considerando requerimientos legales y objetivos pedagógicos.
    - Realizar mentoring a estudiantes para su aprendizaje en el trabajo, en colaboración con los formadores en la empresa.
    - Realizar revisiones y evaluaciones de las actividades de aprendizaje en el trabajo, proveyendo información para su mejoramiento.
    - Mejoramiento y cambio de las actividades de aprendizaje en el trabajo, basado en las evaluaciones, acuerdo sobre un enfoque común de calidad y la aplicación de indicadores comunes de calidad.
  - **Cooperación y trabajo en red con otras instituciones educativas.** Los objetivos son múltiples e incluyen: hacer conocida a la institución y sus programas, tener intercambios de experiencias que apoyen el aprendizaje de todas las partes, trabajar en equipo pudiendo ofrecer programas conjuntos y realizar comparaciones con otras instituciones. Todo lo anterior puede

afectar la calidad. Sin embargo, la competencia en el mercado limita la disposición a compartir y colaborar, disminuyendo la propensión a compartir a medida que aumenta el posicionamiento de las 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, el mejoramiento de la calidad. Si bien el impacto de estas actividades sobre la calidad puede ser difuso y difícil de medir, las evaluaciones realizadas por pares se enfocan directamente en la calidad. El CEDEFOP describe el modelo de revisión de pares como una herramienta voluntaria, orientada al mejoramiento, en que un conjunto de por lo general cuatro expertos externos evalúan la provisión de FTP con una mirada crítica y constructiva.
- **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. Sin embargo, la acreditación sirve para asegurar los 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 cualificaciones sectoriales.** Recientemente, se han desarrollado más enfoques sectoriales a la gestión interna de calidad, adicionalmente a los sistemas nacionales de aseguramiento de la calidad. 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 enfocados únicamente a la calidad interna y aquellos que también conducen a un reconocimiento externo de la institución. La adopción de marcos asociados a altos estándares de la industria beneficia la provisión de formación a través de:
  - La participación activa de empresas en el desarrollo de estrategias de FTP, el diseño de nuevos perfiles formativos y la adaptación de programas de formación (según nuevas tecnologías).
  - Una estrecha colaboración entre formadores de la institución y la empresa, teniendo los primeros una continua capacitación según se desarrollen las tecnologías.
  - La participación de personal de las empresas en actividades docentes.
  - Las empresas pueden proveer oportunidades para aprendizaje basado en el trabajo, aumentando su empleabilidad.

## 5. Indicadores de calidad

El CEDEFOP plantea que “Los indicadores son para proporcionar información sobre si y en qué medida se han alcanzado los objetivos de calidad acordados. Los indicadores deben ser tangibles y medibles y deben estar acompañados por metas concretas, que reflejen el nivel de logro deseado” (CEDEFOP, 2015, pág. 26).

En el marco del proceso cíclico PDCA de gestión de la calidad en instituciones de FTP, el CEDEFOP destaca particularmente los diez indicadores asociados al Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesionales (EQAVET). Estos permiten la caracterización de un conjunto significativo de aspectos de los sistemas de FTP, incluyendo los objetivos, métodos, procesos y resultados formativos.

- a. Indicadores del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesionales (EQAVET)

La recomendación del EQAVET contiene un conjunto de diez indicadores relacionados con distintos aspectos clave de la FTP:

### *Indicadores globales*

1. Relevancia de los sistemas de garantía de calidad para los proveedores de FTP.
  - a. Proporción de proveedores que aplican sistemas internos de calidad definidos por ley o por iniciativa propia.
  - b. Porcentaje de proveedores de FTP acreditados.
2. Inversión en la formación de profesores y formadores.
  - a. Proporción de profesores y formadores que participan en programas de formación continua.
  - b. Montos invertidos.

### *Indicadores que apoyan objetivos de calidad en políticas de FTP*

3. Tasa de participación en programas de FTP.
  - a. Número de participantes en programas de FP, según el tipo de programa y criterios específicos (tales como género, edad, inmigrantes, etc.).
4. Tasa de finalización de programas de FTP.
  - a. Número de personas que han finalizado con éxito/abandonado programas de FTP, según el tipo de programa y criterios específicos.
5. Tasa de colocación en programas de FTP.

- a. Destino de los beneficiarios de FTP en algún momento determinado, después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y criterios específicos.
  - b. Proporción de beneficiarios contratados en algún momento determinado, después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos.
6. Utilización de las capacidades adquiridas en el puesto de trabajo.
- a. Información sobre el empleo obtenido por los beneficiarios después de la finalización de la formación, según el tipo de formación y criterios específicos.
  - b. Tasa de satisfacción de los beneficiarios y empleadores con las capacidades/competencias adquiridas.
7. Tasa de desempleo según criterios específicos.
8. Prevalencia de grupos vulnerables.
- a. Porcentaje de los participantes en programas de FTP clasificados como pertenecientes a grupos desfavorecidos (en una región o zona de empleo determinada), por edad y por sexo.
  - b. Tasa de éxito de los grupos desfavorecidos, por edad y por sexo.
9. Mecanismos para determinar las necesidades de formación en el mercado laboral.
- a. Información sobre mecanismos definidos para determinar cambios en la demanda en distintos niveles.
  - b. Evidencia de su eficacia.
10. Sistemas utilizados para fomentar un mejor acceso a la FTP.
- a. Información sobre sistemas existentes en distintos niveles.
  - b. Evidencia de su eficacia.

El CEDEFOP enfatiza que en base a los diez indicadores básicos planteados pueden construirse indicadores secundarios. Por ejemplo, en base a las tasas de participación (indicador 3) y de finalización de estudios (indicador 4), puede calcularse la tasa de deserción. Por otra parte, a medida que la información sea lo más desagregada, mayor es la confiabilidad de la evidencia provista.

b. Conjunto de herramientas de indicadores de EQAVET

En adición, la comunidad de práctica de EQAVET ha construido 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 de países miembros de la UE y al nivel Europeo con la

implementación el conjunto de diez indicadores presentados previamente. La comunidad de práctica considera que los indicadores pueden ser confusos, mal interpretados y definidos de maneras distintas. Así, construyó el manual para apoyar a actores al nivel macro, principalmente stakeholders a cargo de realizar políticas de FTP, al nivel intermedio que permiten la implementación de políticas en decisiones operativas, y al nivel micro, principalmente los proveedores de FTP.

El Anexo III del “Toolkit” contiene un catálogo de indicadores con información para la interpretación y aplicación de los diez indicadores del EQAVET. Se ofrecen sugerencias sobre la construcción de cada indicador, sus usos, elementos contextuales relevantes de considerar y otros indicadores asociados que forman parte del conjunto central de diez indicadores (a partir de la pág. 34).

Asimismo, el “Toolkit” presenta un glosario de términos básicos asociados a la calidad en la FTP y a los indicadores del EQAVET (a partir de la pág. 73).

La comunidad de práctica de EQAVET sugiere los siguientes criterios para el uso de dichos indicadores.

#### *Criterios para la selección de indicadores*

Los criterios deben aplicarse según el tipo de stakeholder que utilizará los indicadores:

- Relevancia para los resultados de la FTP: el indicador medirá los resultados de la FTP y los resultados o impactos socio- económicos directamente relacionados con la FTP.
- Influencia nacional / sistémica: el indicador reflejará el progreso a nivel de sistema.
- Capacidad de desagregación: el indicador puede desagregarse a través de sub- grupos de la población importantes.
- Precisión y validez: el indicador debe ser sólido estadísticamente y proporcionar una representación exacta del fenómeno y de los cambios en el fenómeno que pretende medir.
- Consistencia y estabilidad: el indicador debe tener una definición consistente y debe poder ser medido en el tiempo.
- Viabilidad y uso de tiempo: el indicador debe ser construido y analizado de una manera costo- efectiva.

#### *Criterios para la recolección de datos*

- Los datos existentes deben usarse cuándo/dónde sea posible, pero no a expensas de su validez y exactitud.
- La carga administrativa, los recursos y el tiempo necesarios para la recogida de datos son factores importantes a considerar en el uso de indicadores.

- Los indicadores deben poder ser medidos consistentemente con el tiempo y, por lo tanto, debe establecerse una continuidad en el sistema de monitoreo.
- Es importante ser conscientes de las prácticas que puedan afectar la calidad de los datos o provocar consecuencias no deseadas del uso de indicadores, en particular el efecto en profesores de la evaluación de estudiantes.

## **6. 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 se requiere, de manera complementaria, de una gestión efectiva de la calidad a nivel institucional.
- La calidad de los proveedores de FTP requiere el compromiso y la interacción entre encargados de la gestión y docentes.
- El proceso de asegurar calidad es continuo y dinámico. Las tensiones internas, naturales, pueden ser mejor resueltas con modelos de gestión 'livianos' orientados más al mejoramiento que a las sanciones, con estrecha colaboración del equipo y con un modelo adecuado a la escala y objetivos de la institución de formación. El uso de sistemas de gestión de calidad excesivamente ambiciosos o inadecuados pueden ser inconducentes.
- La auto-evaluación 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 y a diferencia del caso chileno, las instituciones proveedoras de FTP cuentan con una estructura pública de apoyo que forma parte de los marcos nacionales de cualificación. Dicho apoyo incluye guías para la auto-evaluación, conjuntos de 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 una creciente heterogeneidad en los grupos de estudiantes, la inserción en un modelo de aprendizaje a lo largo de la vida, la re-definición del currículo orientados a resultados de aprendizaje, el fortalecimiento de los sistemas de evaluación de competencias, la promoción del auto-aprendizaje y la adopción de nuevas formas de enseñanza.
- La provisión de FTP se está internacionalizando existiendo una mayor competencia global.
- En la promoción de la gestión de la calidad es fundamental: el compromiso de la alta dirección con la calidad; identificar la expertise de y motivar al

personal, los estudiantes y otros stakeholders; disponer de un sistema y equipo de auto-evaluación 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.

## **D. Caso Finlandés**

### **1. Introducción**

La educación y formación vocacional en Finlandia (para efectos de este informe referido como FTP) se rige por los lineamientos del Consejo Nacional Finlandés para la Educación (FNBE)<sup>2</sup>. El Consejo es la agencia subordinada al Ministerio de Educación y Cultura responsable de desarrollar la educación en las etapas de primera infancia, pre-escolar, básica, media (en sus modalidades general y vocacional) y de adultos.

Si bien el FNBE establece regulaciones, a su vez, se destaca que la responsabilidad de la calidad y el aseguramiento de la calidad de la FTP es principalmente de los proveedores. Es una obligación legal de éstos, según la legislación educacional finlandesa, el evaluar su educación y eficacia, participando en evaluaciones externas. Esto se considera clave dada la alta autonomía local en la educación, aunque existen directrices nacionales.

A comienzos de los años '90s hubo una transformación importante en el sistema educacional y su enfoque hacia el sistema de aseguramiento de la calidad. Anteriormente, el aseguramiento estaba basado en normas e inspecciones. Actualmente, el sistema de aseguramiento de la calidad en Finlandia se basa en la autoevaluación, la evaluación externa y la conducción. El sistema en su conjunto comprende: la gestión de la calidad de los proveedores de educación, la dirección nacional de la FTP y la evaluación externa.

El sistema se orienta al fortalecimiento del aseguramiento de la calidad en todos los niveles. A nivel nacional la responsabilidad respecto a la gestión de calidad es establecer objetivos y asegurar que éstos se cumplan. Éstos se basan en los lineamientos y herramientas Europeas que permiten comparabilidad y transparencia. A nivel de proveedores, según la legislación, éstos deben evaluar su desempeño y efectividad, participar en evaluaciones externas y publicar sus resultados. Autónomamente, los proveedores eligen las metodologías y frecuencias para el aseguramiento de su calidad.

En Finlandia existen más de 800 proveedores de educación y formación de adultos, según indica Eurydice, la red sobre sistemas educativos y políticas en la UE<sup>3</sup>. Esto incluye a proveedores que forman parte del sistema nacional de educación (por ejemplo, centros de formación vocacional para adultos y politécnicos) y aquellos

---

<sup>2</sup> <http://www.oph.fi/english>

<sup>3</sup>

[https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Finland:Quality Assurance in Adult Education and Training](https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Finland:Quality_Assurance_in_Adult_Education_and_Training)



que no forman parte oficialmente (como centros de educación de adultos, ‘universidades de verano’ e instituciones deportivas. Los proveedores pueden ser ‘nacionales’ o privados. La educación de adultos también incluye las actividades de desarrollo del personal y formación ofrecida o contratada por los empleadores.

## **2. Pilares del sistema de calidad de FTP**

### **a. Evaluaciones externas**

Las evaluaciones externas buscan asegurar el cumplimiento del ‘espíritu de la ley que gobierna’ la FTP y apoya su desarrollo y condiciones para el aprendizaje. Las evaluaciones son conducidas por un órgano independiente, bajo el Ministerio de Educación y Cultura, el Centro para la Evaluación Educativa Finlandés (FINEEC)<sup>4</sup> u otro auditor designado por el Ministerio de Educación. El FINEEC es la agencia encargada de la evaluación nacional de la educación, a lo largo de los distintos niveles educativos. Las evaluaciones externas incluyen evaluaciones temáticas y de resultados de aprendizaje. Los proveedores de FTP están obligados a participar en evaluaciones externas de sus operaciones. Sin embargo, se enfatiza que éstas se utilizan como evidencia para el desarrollo, para apoyar la toma de decisiones de proveedores y administradores educacionales, y no para rankear a las instituciones.

### **b. Conducción**

La conducción central de la FTP cuenta como instrumentos con los estatutos para la gobernanza de la educación y formación, así como con instrumentos de financiamiento. El financiamiento incluye un modelo basado en el desempeño y premios a la calidad para proveedores que han sistemáticamente desarrollado su provisión alineadamente a las pautas nacionales.

Asimismo, la FTP es conducida a través del Plan de Desarrollo para la Educación e Investigación, la autorización del Ministerio de Educación y Cultura para proveer educación y los requerimientos del FNBE asociados a cualificaciones. Un ejemplo de conducción a nivel nacional es la estrategia de aseguramiento de la calidad 2010-2020. Ésta busca asegurar que todos los proveedores aplican efectivamente sistemas de aseguramiento de la calidad y que su personal educativo tenga las competencias y compromiso necesarios. También, se les provee apoyo sistemático y en el largo plazo a los proveedores que estén trabajando en distintas etapas de desarrollo de sus sistemas de aseguramiento de la calidad. Esto incluye aspectos de auto-evaluación, aprendizaje a través de pares, reconocimiento e incentivos.

---

<sup>4</sup> <http://karvi.fi/en/>

c. Colaboración con el mundo del trabajo

El sistema finlandés contempla como fundamental para el mejoramiento de la calidad la cooperación entre proveedores educativos y el mundo laboral. Se considera que los proveedores son los responsables de alcanzar los objetivos definidos en los requisitos de cualificaciones nacionales, en colaboración con las empresas. Se promueve que estas últimas participen también en comités nacionales de conducción, a cargo de asegurar que la calidad de la capacitación se condiga con las necesidades del mercado laboral y los objetivos nacionales.

La incorporación de evidencias de habilidades en las cualificaciones vocacionales, en 2006, fue una forma de promover el diálogo entre el mercado laboral y las instituciones proveedoras. La evidencia de habilidades se alinea con el sistema en marcha desde 1998 tras una reforma de la FTP, en el que se introdujo el aprendizaje basado en el trabajo de manera sistemática y la colaboración y diálogo con el mundo laboral. Las habilidades se evalúan de manera conjunta, entre profesores, representantes de empresas y estudiantes. Así, se busca asegurar la validez y confiabilidad de las evaluaciones en relación a los objetivos y niveles de dominio requeridos por el mercado laboral.

A nivel nacional se analizan y publican los resultados de aprendizaje basados en demostraciones de habilidades. Las instituciones proveedoras pueden usar la información como 'benchmark' de su propio desempeño.

d. Cooperación Europea para la gestión de la calidad

El desarrollo de la gestión de la calidad en la FTP está crecientemente influenciado por la cooperación con la UE. El Marco Común para el Aseguramiento de la Calidad (CQAF) a nivel Europeo, está basado en el ciclo descrito anteriormente PDCA (planificación, implementación, evaluación, y revisión y cambio). El modelo ofrece a los proveedores pautas respecto a los aspectos importantes en términos de la calidad, pero no indica cómo los proveedores deben operar. De hecho, las metodologías de trabajo pueden variar y cada proveedor de FTP debe decidir qué tipo de metodología mejor satisface las necesidades institucionales. Aspectos claves a considerar incluyen la combinación de auto-evaluación y evaluación externa; los roles de clientes y stakeholders (incluyendo empresas, estudiantes y autoridades) en la evaluación, y cómo motivarlos a participar; y los métodos de recolección y análisis de datos.

### **3. Recomendaciones para la gestión de la calidad en FTP**

El Ministerio de Educación ha adoptado la "Recomendación de Gestión de la Calidad para la Educación y Formación Técnica" (Finnish National Board of Education, 2008), preparada por el FNBE en cooperación con proveedores de FTP,

representantes del mundo del trabajo y estudiantes. La recomendación está dedicada a apoyar y motivar a los proveedores de FTP a buscar la excelencia en la mejora de la calidad de sus operaciones. La recomendación provee un marco para el desarrollo de la gestión de la calidad en el largo plazo en todos los tipos de FTP. Esto incluye la formación técnica inicial, formación continua, capacitación para cualificaciones basadas en competencias, FTP para necesidades especiales y capacitación práctica. Las recomendaciones pueden utilizarse tanto a nivel de proveedores de FTP como de unidad individual, siendo relevantes para diferentes etapas del mejoramiento de la calidad. A continuación se presenta una síntesis de los aspectos más relevantes de la Recomendación para el contexto del presente informe.

### Concepto de calidad

El FNBE destaca que la calidad se puede definir de muchas maneras diferentes; por ejemplo, puede significar la excelencia, cero defectos, calidad uniforme, satisfacción de las necesidades del cliente o mejora operacional.

En lugar de crear una definición generalizada e inequívoca de la calidad de la FTP, es más relevante para examinarlo como un concepto relativo y contextual. La calidad está siempre vinculada a satisfacer las necesidades del cliente. La definición de calidad es en última instancia una tarea común para los proveedores de FTP y sus principales grupos de clientes y stakeholders.

El aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad se pueden definir también de diferentes maneras. En la Recomendación, la gestión de la calidad son los procedimientos, procesos o sistemas utilizados para garantizar y mejorar la calidad de las operaciones de un proveedor de FTP. Esto abarca el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad. La gestión de la calidad tiene como objetivo facilitar la mejora continua y el desarrollo de las operaciones y resultados y debiese ser una parte integral del sistema operacional de un proveedor de FTP y por tanto, estar vinculado a todos los niveles y funciones dentro de la organización.

El concepto de sistema operacional corresponde al conjunto de mecanismos y métodos de aseguramiento de la calidad para implementar la política de calidad establecida por el proveedor de FTP. Más importante que documentar el sistema en un manual, lo crucial es que el sistema funcione en términos prácticos y que promueva un desarrollo sistémico.

El FNBE organiza sus recomendaciones para la gestión de la calidad en VET en función de las siguientes nueve **características de la excelencia organizacional**:

- a. La consideración de las funciones como un todo
- b. Enfoque en el cliente
- c. Liderazgo

- d. Orientación de los resultados
- e. Aprendizaje continuo, innovación y mejora continua
- f. Las personas como recursos
- g. Procesos efectivos
- h. Pertinencia para el mundo del trabajo y alianzas
- i. Responsabilidad social

A su vez, para cada característica, las recomendaciones se agrupan de acuerdo con las diferentes fases del modelo Marco Común (PDCA) ofreciendo sugerencias para cada una de las fases del modelo: planificación, implementación, evaluación, y revisión y cambio.

Las recomendaciones se enmarcan en la estrategia nacional, considerando características especiales y las principales prioridades y objetivos de desarrollo de la FTP. A su vez, las recomendaciones se presentan para que puedan ser utilizadas por diferentes tipos de proveedores de FTP.

A continuación se señala un resumen de las descripciones de cada característica de excelencia organizacional, y cada uno de sus criterios y respectivas recomendaciones, según se indican en el documento de “Recomendaciones” (Finnish National Board of Education, 2008). Las etapas de evaluación y de revisión y cambio del ciclo PDCA son tratadas en conjunto para cada una de las características de excelencia. Cada etapa del ciclo puede tener más de un criterio y recomendación.

a. **Dimensión 1: La consideración de las funciones como un todo**

El sistema operacional ayuda a los proveedores de FTP a considerar, desarrollar y dirigir sus operaciones en su conjunto en relación a sus propios objetivos. Permite a los proveedores asegurar que las metas y objetivos acordados se traducen en la práctica en todas las áreas (tales como clientes, finanzas, personas, procesos) y en todos los niveles (por ejemplo, unidades operativas, áreas de FTP, formularios y servicios) de la organización y que su logro es evaluado y mejorado sistemáticamente. El sistema operacional se caracteriza por cambiar y desarrollarse como resultado de los cambios que ocurren dentro del entorno operacional. El sistema en sí es también un objetivo de la evaluación y mejora continua.

La evaluación constituye una parte importante del sistema operacional de un proveedor de FTP. Si bien los estatutos requieren que los proveedores evalúen su provisión y eficacia y participen en evaluaciones externas, cada proveedor decide sobre los objetivos, los principios e implementación de sus propias evaluaciones. Asimismo, cada proveedor decide cómo utilizar los resultados de otras evaluaciones en beneficio de su auto-evaluación y vice-versa. También, los proveedores determinan cómo usan los resultados de las evaluaciones de otras organizaciones para su propio desarrollo (benchmarking).

## *Planificación*

### **Criterio:**

Cada proveedor tiene un sistema operacional documentado que se utiliza para planificar y dirigir las operaciones en su conjunto y para comunicarse con los clientes, el personal y los principales stakeholders sobre los valores, metas y objetivos que guían las operaciones. El sistema operacional también incluye descripciones de los procesos y estructuras organizacionales, y enfoques para apoyar su desarrollo.

### **Recomendaciones para proveedores:**

- Planificar y dirigir las diferentes funciones de la FTP y las formas y funcionamiento de sus unidades como un todo, de manera que apoyen el logro de objetivos comunes;
- Asegurar que la gestión de la calidad forme parte de su planificación estratégica y actividades cotidianas;
- Incluir un programa para el desarrollo sustentable como parte de su sistema operacional, a fin de orientar el logro de objetivos y medidas relativas a temas medioambientales, de responsabilidad social, de salud y seguridad en el trabajo y del bienestar del personal y estudiantes;
- Planificar y dirigir las operaciones por medio de cadenas operativas, es decir, procesos determinados sobre la base de su misión básica;
- Documentar procedimientos, procesos y directrices claves en un sistema electrónico, cuya mantención sea asegurada;
- Informar a stakeholders clave dentro de su área de operación sobre su sistema operacional y políticas y procedimientos clave en el sistema.

### **Criterio:**

Los proveedores de FTP han determinado y delineado un sistema, y planifican evaluar las operaciones y evaluar los resultados, cubriendo todos los objetivos estratégicos, políticas y directrices clave relativos a la evaluación, así como los calendarios y responsabilidades involucradas.

### **Recomendaciones para proveedores:**

- Crear principios consistentes para la evaluación de sus operaciones y diferentes unidades;
- Asegurar que se ha levantado y documentado información para diversas necesidades relacionadas con la evaluación operacional (por ejemplo, evaluaciones nacionales, seguimiento, investigación y evidencia de habilidades);
- Se ha determinado cómo analizar, combinar y usar los datos de evaluación obtenidos de diferentes fuentes.

### *Implementación*

#### **Criterio:**

Los proveedores de FTP funcionan de acuerdo con los objetivos especificados en el marco de su sistema operacional y mejoran sus operaciones de manera continua desde sus propios puntos de partida.

#### **Recomendaciones para proveedores:**

- Aplicar sus políticas y la estrategia a través de procesos clave;
- Dirigir sus operaciones y sus unidades operativas con políticas consistentes;
- Desarrollar su provisión de educación y de formación, formas de operación y estructuras organizacionales de tal manera que éstas forman un conjunto lo suficientemente fuerte como para satisfacer los requerimientos de habilidades de los diferentes sectores del mundo del trabajo;
- Comunicar a su personal que la gestión de la calidad es parte del trabajo de todos quienes trabajan dentro de la organización de educación y formación;
- Asegurar que el principio de desarrollo sostenible se tiene en cuenta en todas las operaciones.

#### **Criterio:**

Los proveedores de FTP utilizan de manera diversa los diversos métodos de evaluación y datos con el fin de desarrollar sus operaciones.

#### **Recomendaciones para proveedores:**

- Recopilar y analizar los resultados de evaluación y demás retroalimentación;
- Hacer uso de los resultados obtenidos en otras evaluaciones, tales como los resultados de evaluaciones nacionales;
- Realizar una evaluación externa de sus operaciones al menos una vez cada tres años;
- Desarrollar sus operaciones por medio de auditorías internas;
- Cooperar con otros proveedores de educación y formación mediante, por ejemplo, la realización de benchmarking y evaluación por pares.

### *Evaluación y Revisión y cambio*

#### **Criterio:**

Los proveedores de FTP monitorean y evalúan la efectividad de su sistema operacional regularmente y realizan los cambios necesarios.

#### **Recomendaciones para proveedores:**

- Evaluar periódicamente la eficacia de su sistema de evaluación y desarrollar la evaluación alineado a la estrategia nacional de evaluación;
- Decidir sobre las acciones de desarrollo sobre la base del análisis de los resultados de evaluación y preparar los planes de acción necesarios, determinando calendarios y responsabilidades de las acciones;

- Cooperar con otros proveedores de FTP para desarrollar su sistema de evaluación;
- Monitorear que los documentos que guían sus operaciones se mantengan actualizados y revisarlos según sea necesario.

b. Dimensión 2: Enfoque en el cliente

El enfoque en el cliente y la relevancia para el mundo del trabajo son elementos visibles a lo largo de las operaciones de los proveedores de FTP. Esto requiere la identificación de los diferentes grupos de clientes y sus necesidades actuales y futuras. Los clientes son los jueces definitivos de la calidad de la educación y la formación y otros servicios. Los clientes pueden ser clientes externos de un proveedor de FTP (tales como estudiantes, empresas y otros lugares de trabajo, organismos de financiamiento y de la sociedad) o clientes internos. Estos últimos se refieren a los clientes de los procesos internos de la organización, como el personal. Por ejemplo, la oficina de asuntos estudiantiles puede proveer servicios para el personal docente.

Los proveedores de FTP de excelencia crean alianzas y redes, y cooperan a fin de atender a sus diferentes grupos de clientes de la mejor manera posible. El enfoque en el cliente requiere, entre otros, el monitoreo y anticipación de la satisfacción e insatisfacción de los diferentes grupos de clientes y el desarrollo de operaciones sobre la base de los resultados obtenidos. También es importante que los proveedores respondan y aprendan de la retroalimentación negativa de los clientes.

### *Planificación*

Criterio:

Los proveedores de FTP identifican a los clientes clave y sus necesidades y expectativas actuales y futuras. Los proveedores de FTP consideran las necesidades y expectativas del cliente al momento de la planificación y desarrollan servicios y productos para los diferentes grupos de clientes.

Recomendaciones para proveedores:

- Identificar a los clientes externos e internos, priorizando diferentes grupos de clientes, y considerar las necesidades y expectativas de cada grupo en la planificación de la FTP y otros servicios en cooperación con stakeholders clave (como el mundo del trabajo);
- Identificar las necesidades de estudiantes futuros y potenciales, y cooperar con stakeholders clave (como escuelas secundarias y la administración a cargo del temas laborales);
- Usar sistemáticamente datos predictivos y anticipar las necesidades del mundo del trabajo en conjunto con stakeholders claves, planificando los



servicios de FTP de una manera responsiva al mundo del trabajo sobre la base de la anticipación;

- Fijar objetivos claros y medibles para cada grupo de clientes en línea con la estrategia escogida y planificar soluciones educativas individuales para diferentes grupos (tales como aquellos con necesidades especiales, desempleados, profesionales destacados) en función de sus necesidades;
- Involucrar a diferentes grupos de clientes en el desarrollo de la FTP.

### *Implementación*

Criterio:

Los proveedores de FTP consideran las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de clientes en la implementación de los servicios de educación, formación y desarrollo.

Recomendaciones para proveedores:

- Tomar en cuenta las necesidades de diferentes grupos de clientes (tales como jóvenes, adultos, aprendices, inmigrantes, estudiantes con necesidades especiales, desempleados, centros de trabajo) al momento de tomar decisiones relativas a las modalidades de enseñanza, los ambientes de aprendizaje y los recursos financieros y humanos;
- Crear procedimientos que permitan la prestación de servicios de educación, formación y desarrollo sobre la base de las necesidades individuales (tales como el reconocimiento de aprendizajes y competencias previas, y la implementación sistemática de la individualización en todos los programas);
- Desarrollar procedimientos que permitan a las empresas y otros lugares de trabajo, estudiantes y otros stakeholders tener un rol activo en las operaciones y su desarrollo;
- Desarrollar procedimientos para atender el bienestar de los estudiantes, fortaleciendo así un sentido de comunidad;
- Promover la expresión de las perspectivas de los estudiantes mediante la creación de oportunidades para que los estudiantes participen en la planificación e implementación de la educación y formación, y apoyar su cooperación (como actividades de asociaciones de estudiantes);
- Asegurar que todos los miembros del personal sean conscientes de su propia función en la prestación de servicios de educación y formación, y que ellos mejoren la calidad de los servicios en cooperación con otras personas trabajando en la organización.



### *Evaluación y Revisión y cambio*

#### **Criterio:**

Los proveedores de FTP adquieren datos de rendimiento de los diferentes clientes de maneras diversas, utilizándolos en el desarrollo de servicios y operaciones.

- Recomendaciones para proveedores:
- Monitorear periódicamente el logro de los objetivos asociados a los diferentes grupos de clientes utilizando indicadores seleccionados;
- Recopilar periódicamente información sobre las percepciones de diferentes grupos de clientes (como la satisfacción de estudiantes y el mundo del trabajo), usando la retroalimentación recolectada para el desarrollo de la educación, la formación y sus operaciones;
- Monitorear y anticipar cambios de corto y largo plazo en la demanda laboral, tasas de empleo de quienes tienen cualificaciones, y demanda y oferta de educación y formación, haciendo uso de esta información en la prestación de servicios de educación y formación;
- Monitorear el atractivo de la FTP en su área y jugar un papel activo en la mejora de la misma.

#### **c. Dimensión 3: Liderazgo**

El liderazgo juega un papel clave en la prestación de servicios de FTP de alta calidad y en la mejora continua de las operaciones. El desarrollo sistemático de las operaciones de un proveedor de FTP requiere gestionar y definir una dirección clara para la organización y crear las condiciones para el funcionamiento en línea con su visión. La gestión usa regularmente información recogida en el entorno operativo para la toma de decisiones. El establecimiento de objetivos requiere una cooperación activa con el mundo de los negocios y el trabajo, otros proveedores de educación y formación, así como de otros stakeholders involucrados en la FTP. Además, también se usan datos de benchmarking.

### *Planificación*

#### **Criterio:**

Los proveedores de FTP monitorean y se anticipan a los cambios que ocurren en ambos, entornos operacionales internos y externos, sobre una base continua, haciendo uso de esta información para la planificación operativa.

#### **Recomendaciones para proveedores:**

- Estar familiarizados con los principales objetivos regionales, nacionales y Europeos relativos a la FTP;
- Anticiparse a los cambios que ocurren en el mundo de los negocios y el trabajo, y a las tendencias demográficas y sociales, y desarrollar el trabajo de prospección en cooperación con otros proveedores de FTP e instituciones

que operan en el tema, empresas y otras instituciones del mundo laboral, y otros stakeholders;

- Recopilar sistemáticamente información sobre sus propias operaciones y hacer uso de la información resultante de la investigación en sus operaciones;
- Dar seguimiento a cómo los cambios en los estatutos, instrucciones y recomendaciones que rigen las operaciones de los proveedores de FTP y el mundo del trabajo en ámbitos relacionados, cambia la provisión e influye en sus propias operaciones.

Criterio:

Los proveedores de FTP definen su misión, visión y los valores y políticas rectoras de sus operaciones, junto con el personal.

Recomendaciones para proveedores:

- Desarrollar políticas de gestión de la calidad lo suficientemente consistentes para sus funciones, sus diferentes unidades operativas y las diferentes formas de FTP;
- Asegurar que la organización se centra en las operaciones de acuerdo con su misión básica;
- Asegurar que el plan operacional anual está basado en la misión, visión, valores y objetivos estratégicos;
- Asignar recursos materiales y humanos de acuerdo con los objetivos, los cambios operacionales y las prioridades de desarrollo.

### *Implementación*

Criterio:

Los proveedores de FTP planifican, dirigen y desarrollan sus operaciones sobre la base de la información obtenida a través del análisis del entorno operacional.

Recomendaciones para proveedores:

- Hacer uso de la información obtenida a través del análisis del entorno operacional en la elaboración de su estrategia, y el plan operacional y financiero anual;
- Establecer objetivos anuales a nivel de proveedor y de unidades basados en su misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

Criterio:

Los proveedores de FTP aseguran el logro de metas y objetivos específicos con liderazgo y crean las condiciones para la mejora continua de sus operaciones.

Recomendaciones para proveedores:

- Asegurar que el liderazgo sea apoyado por un sistema operacional actualizado;

- Asegurar que la gestión operativa y a nivel de unidad cumpla con las políticas acordadas de manera conjunta;
- Desarrollar una estructura organizacional que apoye el logro de objetivos;
- Asegurar que las responsabilidades de liderazgo han sido claramente definidas en términos, por ejemplo, de liderazgo pedagógico;
- Comunicar los valores, objetivos específicos y resultados obtenidos al personal, clientes y socios;
- Apoyar y alentar al personal en el logro de los objetivos y su desarrollo personal.

**Criterio:**

Los proveedores de FTP, sus unidades operativas y el personal funcionan alineadamente con la misión, visión, valores y políticas y se comprometen con la mejora continua de los mismos.

**Recomendaciones para proveedores:**

- Comunicar los valores, la visión y las políticas al personal de manera efectiva y suficiente;
- Asegurar que las personas en posiciones de liderazgo contribuyen a través de sus propias acciones a un entorno de trabajo que apoye el logro de los objetivos;
- Asegurar que las diferentes unidades, formas de FTP y funciones (como la gestión de la calidad) cumplan con las políticas establecidas de común acuerdo;
- Considerar los principios del desarrollo sostenible en todas las operaciones.

*Evaluación y Revisión y cambio*

**Criterio:**

La evaluación del liderazgo, visión, valores y logro de objetivos estratégicos es parte de una autoevaluación sistemática. Los proveedores de FTP también adquieren otra información de retroalimentación para apoyar su desarrollo.

**Recomendaciones para proveedores:**

- Monitorear activamente el desempeño y la eficacia por medios tales como indicadores nacionales usados en instrumentos de financiamiento basados en desempeño, utilizando la información obtenida para revisar los objetivos de desempeño y el desarrollo de las operaciones;
- Monitorear y evaluar sistemáticamente la aplicación de las políticas de gestión de la calidad.

d. Dimensión 4: Orientación de los resultados

Una educación y formación exitosa y eficaz requiere objetivos claros y realistas. Los proveedores de FTP definen los resultados que se quieren alcanzar y fijan objetivos para sus operaciones. Al establecer los objetivos, los proveedores de FTP consideran aspectos como los objetivos nacionales de FTP, los requisitos del entorno operacional local (incluyendo empresas, otros lugares de trabajo y estudiantes) y las necesidades de otros stakeholders. En base a estas necesidades, los proveedores eligen procedimientos apropiados.

El propósito de la evaluación es mostrar la medida en que los objetivos establecidos para las operaciones se han alcanzado y los progresos realizados en su dirección. La evaluación ayuda a los proveedores de FTP en su mejora continua y desempeño orientado a resultados. A través de la evaluación, los proveedores obtienen información sobre las principales fortalezas y necesidades de desarrollo. Los proveedores monitorean, evalúan y analizan los resultados obtenidos sistemáticamente a través de medios como encuestas, indicadores cuantitativos y auto-evaluación. Los proveedores y sus unidades reciben información significativa sobre su éxito por parte de sus clientes y stakeholders. También es importante tener en cuenta las oportunidades para los clientes y los stakeholders para proporcionar retroalimentación continua sobre las operaciones y resultados.

Los proveedores de FTP también hacen uso de datos de benchmarking obtenidos de otras organizaciones. Los proveedores garantizan que los datos de desempeño sean comprensivos y que reciban información adecuada sobre el logro de los objetivos estratégicos. Los proveedores utilizan los datos de desempeño en el desarrollo de sus operaciones y en el establecimiento de nuevos objetivos de desempeño.

### *Planificación*

**Criterio:**

Los proveedores de FTP establecen objetivos desafiantes, tangibles y alcanzables para sus operaciones sobre la base de las necesidades y expectativas del cliente. La orientación hacia resultados requiere una consideración equilibrada de las necesidades de todos los clientes y otros stakeholders clave.

**Recomendaciones para proveedores:**

- Considerar los objetivos nacionales y las tendencias Europeas de desarrollo en materia de FTP al momento de definir los objetivos;
- Considerar las necesidades de las empresas y otros lugares de trabajo, estudiantes diversos, socios y otros stakeholders clave al definir los objetivos;
- Adoptar los principios de desarrollo sustentable en la definición de objetivos;

- Establecer tanto objetivos cuantitativos como cualitativos para toda la organización y sus unidades sobre la base de su estrategia y posibles sub-estrategias.

### *Implementación*

#### Criterio:

Los proveedores de FTP trabajan hacia objetivos específicos en todos los niveles de la organización y en todas las funciones y unidades.

#### Recomendaciones para proveedores:

- Asegurar que los objetivos y operaciones de las unidades creen un todo integrado que apoye el logro de los objetivos estratégicos;
- Garantizar que el personal esté familiarizado con los objetivos especificados y trabaje en línea con ellos;
- Apoyar y animar al personal en el logro de los objetivos especificados;
- Asegurar que los estudiantes y participantes en pruebas de competencia alcancen la competencia profesional especificada en los currículos nacionales o los requerimientos para calificaciones basadas en competencias, y que adquieran las capacidades para el desarrollo ocupacional bajo el principio del aprendizaje a lo largo de la vida;
- Asegurar de que el currículo se actualice, que los acuerdos para organizar pruebas de competencia sean válidos y que la educación y la formación se lleve a cabo con un alto nivel de calidad;
- Tomar medidas para promover el logro del objetivo de proveer educación y/o capacitación para grupos de distintas edades, la finalización de las calificaciones, el desarrollo de competencias profesionales en personas con empleo remunerado, la empleabilidad de los estudiantes y su transición a nuevos estudios, la prevención de la exclusión social y la reducción de las tasas de deserción;
- Tomar medidas para promover un desarrollo sostenible, social, ecológica, económica y culturalmente;
- Tomar un rol activo en el desarrollo de su área de operación y el mundo laboral local.

#### Criterio:

Los proveedores de FTP preparan una estrategia de gestión de la información que surge de sus propias necesidades y de las necesidades de sus unidades.

#### Recomendaciones para proveedores:

- Asegurarse de que su propia organización y unidades dispongan de información acerca de las operaciones y el rendimiento que hace posible monitorear el logro de los objetivos estratégicos;
- Considerar las necesidades de los sistemas nacionales de información, como el financiamiento basado en desempeño y sistemas electrónicos de

postulación, así como sus propias necesidades, al desarrollar los sistemas de información;

- Asegurar que los sistemas de información electrónica estén actualizados y que el personal tenga las habilidades suficientes para utilizarlos;
- Asegurar que la información presentada a las autoridades y otras partes sea precisa y esté actualizada.

### *Evaluación y Revisión y cambio*

Criterio:

Los proveedores de FTP monitorean y evalúan el logro de objetivos de una manera sistemática y orientada a los resultados en todos los niveles de la organización de FTP y en sus diferentes funciones.

Recomendaciones para proveedores:

- Recopilar datos de desempeño que facilitan la dirección y el desarrollo de operaciones de una manera diversa y orientada hacia los objetivos;
- Monitorear el desempeño a través de un conjunto de indicadores que cubre las áreas clave de las operaciones y que proporciona información sobre el rendimiento y las tendencias de los objetivos;
- Asegurar que los indicadores seleccionados estén alineados en diferentes niveles de operaciones y en diferentes unidades;
- Analizar los resultados y compararlos con los objetivos especificados en su estrategia y planes de estudio, por ejemplo, con datos de benchmarking pertinentes y mejores prácticas;
- Hacer uso también de los datos obtenidos acerca de las operaciones de otras organizaciones en el análisis de los resultados y la evaluación de sus operaciones.

Criterio:

Los proveedores de FTP monitorean y evalúan la eficacia de los procesos de educación, formación y aprendizaje regularmente.

Recomendaciones para proveedores:

- Hacer uso de la información obtenida de demostraciones de habilidades vocacionales y pruebas de competencia, información producida por las evaluaciones nacionales, así como otros datos de referencia sobre los resultados del aprendizaje, en sus operaciones y desarrollo operacional;
- Monitorear indicadores que describen el desempeño de FTP, tales como indicadores de financiamiento basado en el desempeño;
- Recopilar sistemáticamente la retroalimentación de empresas y otros lugares de trabajo, estudiantes y otros clientes y socios;
- Asegurar que el personal y los estudiantes participen en la planificación e implementación de la evaluación, y asegurar que están familiarizados con los

métodos de evaluación principales y comprenden la importancia de las actividades de evaluación.

Criterio:

Los proveedores de FTP evalúan y mejoran sus sistemas de gestión de información regular con el fin de adquirir datos actualizados y relevantes de desempeño.

Recomendaciones para proveedores:

- Dar un seguimiento periódico a las directrices emitidas por las autoridades responsables de la recolección de información y asegurar que sus sistemas de información producen información confiable para los procedimientos oficiales de recopilación de información.

Criterio:

Los proveedores de FTP desarrollan sus operaciones sobre la base de datos de desempeño obtenidos de diferentes fuentes.

Recomendaciones para proveedores:

- Revisar los objetivos especificados anteriormente y establecer otros nuevos basados en datos de rendimiento;
- Proporcionar información sobre los resultados de evaluación y los planes de desarrollo.

e. Dimensión 5: Aprendizaje continuo, innovación y mejora continua

Con el fin de satisfacer las necesidades cambiantes en cuanto a habilidades de los estudiantes y el mundo del trabajo, los proveedores de FTP tienen que identificar las necesidades de habilidades de una manera integral y basar su estrategia operativa en el aprendizaje continuo. Los proveedores de FTP crean condiciones para el aprendizaje y el desarrollo de la competencia, la innovación y la difusión de los resultados obtenidos en todos los niveles de su organización. Satisfacer las necesidades de los clientes también requiere que los proveedores desarrollen constantemente sus áreas de competencia fundamental y procesos operacionales.

En búsqueda de la excelencia, los proveedores de FTP dan seguimiento a las operaciones de otras organizaciones continuamente y desarrollan sus propias operaciones haciendo uso de las experiencias de los demás. La cultura operacional de una organización de aprendizaje apoya la experimentación de nuevas prácticas, y a su vez ayuda a prepararse para la posibilidad de que éstas no sean necesariamente adecuadas para sus propias operaciones. Los proveedores de FTP pueden promover la creatividad y la innovación mediante la organización de diversas formas de cooperación, tales como foros educativos conjuntos para diferentes grupos de clientes.

Una organización se desarrolla a través del aprendizaje de los individuos. La creación y aplicación de innovaciones requieren un análisis crítico y, según sea necesario, el rechazar modelos y principios anteriores. Los puntos de partida para aumentar la creatividad y la innovación son un ambiente y cultura operacional que promueve el aprendizaje, el desarrollo y la creatividad. El aprendizaje también implica aceptar y aprender de los errores. Proporcionar y recibir retroalimentación, así como la evaluación y mejora continua de las operaciones, forma parte de los procedimientos de una organización de excelencia. Todas las organizaciones son estimuladas a tomar la iniciativa, ser innovadores y usar métodos de trabajo innovadores.

Los proveedores de FTP aseguran la utilización de retroalimentación y otros datos de desempeño mediante la creación de procedimientos eficaces que generan el cambio. Estos deben ser determinadas por escrito, con el fin de que el personal sea consciente de cómo avanzar. Los proveedores designan a personas específicas para asumir la responsabilidad de los procesos de cambio y fijan calendarios para su implementación. Se reservan los recursos necesarios para lograr el cambio y monitorear su progreso. Esto hace posible monitorear la implementación de cambios y resultados. Al hacer uso de la información de retroalimentación y pasando por procesos de cambio, los proveedores aprenden cómo mejorar sus operaciones.

### *Planificación*

#### Criterio:

Los proveedores de FTP desarrollan sus formas de operación y estructuras organizacionales de manera tal que éstas permiten y promueven el aprendizaje continuo, la creatividad y la innovación.

#### Recomendaciones para proveedores:

- Crear procedimientos para identificar activamente los objetivos de desarrollo por medio de datos de desempeño y análisis de entornos operacionales, para evaluar estos objetivos y usarlos como base para la preparación de planes de desarrollo;
- Desarrollar enfoques y estructuras organizacionales que permitan un uso flexible y diverso de la experticia organizacional en diversas tareas asociadas a la educación, capacitación y desarrollo;
- Crear las condiciones para hacer uso del potencial innovador de su personal, proporcionándoles oportunidades para continuar su desarrollo en sus propios campos y para participar en diversos proyectos de desarrollo y otras formas de mejoramiento operacional;
- Permitir el monitoreo y análisis de las operaciones de otras organizaciones con el fin de hacer uso de las experiencias de los demás cuando se desarrollan las propias operaciones;



- Considerar las mejores prácticas utilizadas tanto dentro de su propia organización como en otras organizaciones al preparar los planes de desarrollo.

### *Implementación*

#### Criterio:

Los proveedores de FTP promueven la creación de una cultura operacional abierta que fomenta la creatividad y el intercambio de información dentro de su propia organización y con el mundo del trabajo y otros stakeholders.

#### Recomendaciones para proveedores:

- Asegurar que los funcionarios elegidos, la unidad de gestión y el personal estén comprometidos con un mejoramiento continuo y una gestión de las operaciones en consonancia con los principios de una organización centrada en el cliente;
- Promover la realización de iniciativas relacionadas con el desarrollo de sus procesos operacionales y el lanzamiento de actividades de desarrollo necesarias basadas en éstos;
- Crear las condiciones y procedimientos, y asegurar recursos para proyectos de desarrollo que promueven la implementación de su estrategia operacional y que asegure oportunidades para el personal de participar en proyectos de desarrollo y el mejoramiento de las operaciones;
- Participar en cooperación activa y sistemática con sus grupos de clientes y stakeholders por medios tales como el establecimiento de órganos de cooperación específicos a ciertas áreas para desarrollar sus operaciones;
- Reservar suficientes recursos para las actividades de innovación.

#### Criterio:

Los proveedores de FTP hacen uso de la capacidad creativa e innovadora de su personal en sus operaciones y servicios.

#### Recomendaciones para proveedores:

- Crear oportunidades de estudio flexibles que consideren las necesidades del cliente, así como los requisitos de los diferentes ámbitos y tipos de FTP;
- Participar en redes nacionales e internacionales y en actividades de benchmarking con el objetivo de promover la instrucción y excelencia vocacional;
- Animar al personal a desarrollar y hacer uso de su propia competencia ampliamente, por medios tales como períodos de aprendizaje basado en el trabajo para profesores y el desarrollo que busquen mejorar las habilidades para la vida laboral;
- Motivar al personal a participar en el desarrollo de su propio campo y trabajo.

### *Evaluación y Revisión y cambio*

#### Criterio:

Los proveedores de FTP monitorean y evalúan su desarrollo e innovación, mejorándolos sobre la base de los resultados obtenidos.

#### Recomendaciones para proveedores:

- Aprender de sus propias acciones y animar al personal a buscar continuamente oportunidades para mejorar el desempeño de la organización;
- Identificar y priorizar las líneas de acción para el mejoramiento y operacionalizarlos en proyectos de desarrollo;
- Identificar y planificar medidas de desarrollo en conjunto con el mundo de los negocios y el trabajo, el personal y stakeholders, de manera que todas las partes estén conscientes de la dirección de los procesos de desarrollo y los cambios operacionales involucrados;
- Evaluar sus procedimientos de retroalimentación y cambio, y adquirir datos de benchmarking sobre los procedimientos de sus socios.

#### f. Dimensión 6: Las personas como recursos

El personal de enseñanza y otros juegan un rol clave en términos de cómo los proveedores de FTP pueden satisfacer las necesidades cambiantes de habilidades y desarrollo, por parte de los estudiantes y del mundo del trabajo. Los proveedores deben asegurar que tienen personal que puede, en términos de su número, estructura y áreas de competencia, apoyar la implementación de su misión fundamental de la mejor manera posible. El personal también debe ser capaz de responder a los desafíos del futuro. Los proveedores también satisfacen la demanda del personal mediante la adquisición de las competencias necesarias desde el mundo del trabajo o de otros proveedores de educación y formación.

Los proveedores son conscientes de las necesidades de habilidades actuales y futuras de su personal educativo y de otros, y garantizan un mantenimiento continuo, desarrollo y adquisición de competencias de su personal de acuerdo con sus objetivos estratégicos. Además, los proveedores animan al personal a desarrollar y hacer un uso extensivo de su propia competencia y crear marcos para la transferencia de conocimientos y competencias, y para el involucramiento del personal y su bienestar.

### *Planificación*

#### **Criterio:**

Los proveedores de FTP planifican y desarrollan sus recursos humanos basado en los cambios que ocurren en el entorno operacional como parte de su desarrollo estratégico.

#### **Recomendaciones para proveedores:**

- Elaborar una estrategia de recursos humanos o un plan equivalente, en el que se determinan los objetivos y medidas enfocadas a su personal docente y otros, y que tienen como propósito apoyar el logro de los objetivos establecidos para las operaciones (por ejemplo, el número, reclutamiento, calidad y estructura del personal; el desarrollo de su competencia; la participación del personal y el bienestar en el trabajo; y la gestión de recursos humanos);
- Asegurar de que el personal es consultado y que pueda participar en la elaboración de la estrategia de recursos humanos;
- Asegurar que los objetivos relacionados con la estrategia de recursos humanos sean tangibles y medibles.

#### **Criterio:**

Los proveedores de FTP registran el nivel actual de competencias de su personal y las necesidades futuras de forma regular y, basándose en ellas, elaboran un plan de desarrollo de personal.

#### **Recomendaciones para proveedores:**

- Anticipar y registrar las capacidades necesarias (competencias básicas) de su personal docente y otros, como parte de su proceso estratégico;
- Registrar los niveles actuales de competencia de su personal docente y otros, en relación con las necesidades de competencias (mapa de competencias);
- Elaborar un plan de desarrollo anual que abarque a todo el personal, según cuáles competencias del personal docente y otros se desarrollarán de acuerdo con los objetivos estratégicos.

#### **Criterio:**

Los proveedores de FTP crean oportunidades para el personal docente y otros de desarrollar y mantener su competencia profesional, participar y cuidar de su bienestar en el trabajo.

#### **Recomendaciones para proveedores:**

- Asegurar que se han reservado suficientes recursos (como tiempo, dinero, acuerdos de sustitución) para que todos los grupos de personal puedan alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia de recursos humanos y planes basados en él;

- Determinar las responsabilidades, organizar las asignaciones de trabajo y desarrollar estructuras organizativas de tal manera que éstas apoyen el desarrollo de habilidades de todos los grupos del personal, su participación y el bienestar en el trabajo;
- Asegurar que los planes relacionados con el bienestar en el trabajo y la igualdad de trato del personal han sido preparados y se mantienen actualizados.

### *Implementación*

#### **Criterio:**

Los proveedores de FTP aseguran las condiciones operacionales para el personal docente y otros, y desarrollan estas condiciones de operación de acuerdo con la estrategia de recursos humanos o plan equivalente.

#### **Recomendaciones para proveedores:**

- Asegurar que el personal esté al tanto de los objetivos definidos en la estrategia y los planes de recursos humanos, y que las personas se comprometen con éstos en todas las unidades y en todos los niveles;
- Asegurar que se realizan regularmente revisiones de desempeño y desarrollo en todas las unidades y con todos los grupos de personal;
- Animar al personal a desarrollar, compartir y hacer uso de sus competencias;
- Apoyar el involucramiento y el bienestar laboral del personal, utilizando diversos medios e incentivos acordados con el personal.

#### **Criterio:**

Los proveedores de FTP ofrecen al personal diversas oportunidades para mantener y desarrollar su competencia.

#### **Recomendaciones para proveedores:**

- Asegurar que los profesores tengan oportunidades de participar en capacitación continua, de manera regular;
- Crear las condiciones para períodos de aprendizaje basado en el trabajo para profesores, y permitir el desarrollo continuo de contactos con el mundo del trabajo, así como la rotación de tareas;
- Ofrecer al personal docente oportunidades para desarrollar su competencia mediante su participación en proyectos y otras iniciativas;
- Alentar y apoyar la participación en actividades de cooperación internacional, intercambio de personal y redes de desarrollo de habilidades vocacionales.

### *Evaluación y Revisión y cambio*

#### Criterio:

Los proveedores de FTP evalúan el logro de los objetivos establecidos en la estrategia de recursos humanos y en otros planes relacionados al personal, usando datos de seguimiento y retroalimentación, otros datos de desempeño y buenas prácticas, basando en éstos el desarrollo de sus operaciones.

#### Recomendaciones para proveedores:

- Recoger periódicamente datos de seguimiento y retroalimentación relativos a la situación de personal docente y otros, de todas las unidades y niveles;
- Presentar balances anuales de recursos humanos basados en datos de seguimiento y retroalimentación relativos al personal;
- Hacer uso de datos de monitoreo y retroalimentación relativos al personal docente y otros para revisar su estrategia y planes de recursos humanos;
- Mejorar los procedimientos relacionados con el desarrollo de personal, su involucramiento y bienestar laboral, y su aplicación usando datos de seguimiento, retroalimentación y buenas prácticas.

#### g. Dimensión 7: Procesos efectivos

Una excelente organización de educación y formación se caracteriza por el hecho que estructura sus operaciones como procesos (cadenas de operaciones). Un proceso típico podría ser un proceso de educación y formación, que podrá incluir fases unidas entre sí en términos cronológicos, tales como el reclutamiento de estudiantes - la planificación de la educación y la formación – la implementación de la educación y la formación – la evaluación. Tratar las operaciones como procesos ayuda a los proveedores de FTP a centrar su atención en aspectos que son esenciales en términos de clientes, para optimizar sus operaciones para aclarar las responsabilidades y dirigir los recursos a lo que es relevante en cuanto al logro de los objetivos. Además, un procedimiento basado en procesos ayuda a los proveedores a examinar sus operaciones como un todo y a analizar las conexiones entre las funciones relacionadas (como la educación teórica y la supervisión de aprendizaje en el trabajo, la enseñanza y la orientación vocacional, los servicios de bienestar del estudiante).

Las operaciones de los proveedores de FTP se pueden dividir en diferentes procesos de acuerdo con el tipo de valor agregado que generan para los clientes. Por medio de procesos centrales, los proveedores producen los servicios que los clientes externos y stakeholders esperan (como las habilidades vocacionales y la elegibilidad para futuros estudios por parte de los estudiantes, o mano de obra especializada para las empresas). Los procesos de apoyo son utilizados por los proveedores para crear las condiciones para la ejecución de sus procesos centrales. Estas funciones incluyen la orientación profesional, los servicios de bienestar de estudiantes, alojamiento,

servicios de oficina, así como la gestión y desarrollo de los recursos humanos. En consecuencia, los proveedores tienen procesos de provisión y de alianza (tales como la cooperación con stakeholders) para planificar, gestionar y desarrollar asociaciones externas (como la adquisición de productos y servicios y la cooperación con los lugares de trabajo, otras instituciones de educación y formación, y otros asociados).

Los procesos son una importante herramienta de gestión, que permite a los proveedores de FTP convertir sus objetivos estratégicos en la práctica y llevar a cabo su misión fundamental. La gestión de procesos requiere que los objetivos, responsabilidades y mecanismos de control y monitoreo relativos a los procesos sean claros y que los procesos se desarrollen de manera continua.

Es esencial en términos de la toma de decisiones y la gestión de procesos y otras operaciones que los proveedores de FTP tengan acceso a información confiable que cubra tanto el desempeño actual como el previsto.

### *Planificación*

Criterio:

Los proveedores de FTP determinan sus procesos clave en base a su misión fundamental, objetivos estratégicos específicos y políticas.

Recomendaciones para proveedores:

- Identificar a sus clientes externos e internos (tales como diversos grupos de estudiantes, incluidos los jóvenes, adultos y estudiantes con necesidades especiales, así como los empleadores y la administración laboral) y servicios de educación, formación, desarrollo y otros prestados para estos clientes en base a su misión fundamental;
- Definir procesos clave y sus interconexiones basado en análisis de clientes;
- Definir procesos básicos, que pueden incluir la planificación de la educación, formación y otros servicios, la provisión de educación y formación (enseñanza) y el suministro de servicios y productos comerciales;
- Definir procesos de apoyo, que pueden incluir funciones relativas al apoyo a la enseñanza, administración institucional, personal y gestión;
- Definir los procesos de proveedor y socio, que puede incluir la cooperación con proveedores de materiales y equipos, así como con el mundo del trabajo y diversos stakeholders.

Criterio:

Los proveedores de FTP estructuran sus procesos en términos de sub-procesos según se requiera.

Recomendaciones para proveedores:

- Identificar y describir sub-procesos incluidos en procesos esenciales; los procesos para la planificación de la educación, formación y otros servicios cubren entre otros, la anticipación de necesidades de habilidades, la planificación de los servicios de educación y formación, la preparación de planes de estudio, la planificación de los mecanismos de enseñanza, la organización de la formación basada en el trabajo y la preparación de planes de estudio individuales;
- Identificar y describir sub-procesos incluidos en procesos de apoyo (como la orientación profesional, los servicios de alojamiento, servicios de oficina);
- Identificar y describir los sub-procesos incluidos en los procesos de provisión y alianzas como un todo funcional para cumplir la misión básica, como procesos de cooperación con proveedores, el mundo del trabajo, otras instituciones de educación y formación y diversos stakeholders.

Criterio:

Los proveedores de FTP aseguran recursos suficientes para la consecución de los objetivos del proceso.

Recomendaciones para proveedores:

- Asegurar que los procesos básicos, de apoyo, de provisión y de socios formen un continuo entre los niveles de proveedores y de unidades: en términos de actividades pedagógicas, por ejemplo, la sección común del plan de estudios, preparado a nivel del proveedor, dirige distintas unidades y niveles de su desarrollo curricular, la preparación de planes individuales de estudio, la enseñanza y otras actividades pedagógicas;
- Asegurar que los principios que han de cumplirse en cooperación con el mundo del trabajo o de otros stakeholders están determinados apoyando los procesos;
- Crear las condiciones para el cumplimiento de los procesos por medios tales como suficientes recursos materiales y humanos.

*Implementación*

Criterio:

Los proveedores de FTP convierten sus objetivos estratégicos, metas y políticas en términos prácticos, por medio de procesos. Los proveedores de FTP también usan procesos para gestionar y dirigir sus operaciones.

Recomendaciones para proveedores:

- Gestionar y dirigir diferentes procesos por medio de objetivos especificados e indicadores correspondientes y otras herramientas de monitoreo;
- Establecer objetivos e indicadores derivados de la estrategia para los diferentes procesos y explicarlos al personal;
- Designar a personas o unidades ('dueños de los procesos') responsables de los diferentes procesos y su desarrollo continuo;
- Asegurar que el personal esté consciente de sus funciones y responsabilidades en la implementación y desarrollo de los procesos;
  
- Usar procesos para asegurar que los programas se mantienen actualizados, que los acuerdos para organizar pruebas de competencia son válidos y que la educación y formación se lleva a cabo a un alto nivel de calidad;
- Tomar las necesidades del mundo del trabajo y estudiantes individuales en consideración en la planificación y ejecución de la provisión de FTP;
- Desarrollar procedimientos claros y eficaces para reconocer las habilidades previamente adquiridos por los estudiantes e individualizar los estudios;
- Asegurar que la cooperación con el mundo del trabajo u otros stakeholders respete los principios acordados conjuntamente en diferentes unidades y niveles.

*Evaluación y Revisión y cambio*

Criterio:

Los proveedores de FTP evalúan y mejoran sus procesos periódicamente sobre la base de datos de seguimiento y retroalimentación, buenas prácticas y cambios que ocurren en sus entornos operacionales.

Recomendaciones para proveedores:

- Hacer uso de los datos de seguimiento, retroalimentación y evaluación adquiridos en diferentes procesos al desarrollar sus operaciones;
- Adquirir información sobre procesos y su rendimiento a través de la autoevaluación y la auditoría interna y externa de las operaciones;
- Adquirir información actualizada, confiable y comprensiva sobre el estado de sus entornos operacionales externos e internos, en apoyo del desarrollo del proceso;
- Hacer uso de buenas prácticas creadas en sus propias instituciones y en otras, en el mejoramiento de sus actividades pedagógica y otras;
- Desarrollar el conjunto formado por procesos esenciales, de apoyo, de provisión y de socios de tal manera que responda a los desafíos cambiantes del entorno operacional.



#### h. Dimensión 8: Pertinencia para el mundo del trabajo y alianzas

La relevancia para el mundo del trabajo y alianzas eficaces son requisitos previos para una FTP de alta calidad. Los proveedores de FTP trabajan en conjunto con sus socios con el fin de alcanzar objetivos comunes. Ellos se apoyan entre sí a través de sus habilidades profesionales, recursos y competencias, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y diversos stakeholders con la mayor eficacia posible.

Los proveedores de FTP necesitan una variada red de socios, con el fin de que su educación, capacitación y servicios de competencia puedan satisfacer las necesidades cambiantes de los estudiantes y el mundo del trabajo. Los proveedores también están desempeñando un papel cada vez mayor como desarrolladores del mundo del trabajo. Esto requiere de redes de cooperación regionales fuertes y multidisciplinarias que vinculen la educación, formación, investigación y el mundo del trabajo.

Además de los lugares de trabajo, las empresas y otros socios, la red de socios de un proveedor de la FTP puede incluir otros proveedores de educación y formación. Desde la perspectiva de la internacionalización de la FTP y el mundo del trabajo, también es importante crear y mantener asociaciones con instituciones de educación y formación y los mercados de trabajo en el extranjero. Estos facilitan el fomento de la movilidad entre los estudiantes y el personal docente, y el desarrollo de las operaciones del proveedor.

#### *Planificación*

##### Criterio:

Los proveedores de FTP han definido la cooperación con el mundo empresarial, otros sectores del mundo del trabajo y otros socios, y sus objetivos relacionados, como parte de su estrategia u otros planes estratégicos.

##### Recomendaciones para proveedores:

- Definir objetivos en relación con las alianzas en su estrategia operacional y definir las políticas y procedimientos para la gestión y el desarrollo de las alianzas;
- Identificar y priorizar socios clave que apoyan el logro de los objetivos estratégicos;
- Buscar activamente nuevos socios para ayudar a responder a los desafíos en el entorno operacional;
- Utilizar los objetivos estratégicos como base para establecer objetivos relacionados con el desarrollo y resultados de alianzas, como parte de su planificación operacional y financiera.

## *Implementación*

### Criterio:

Los proveedores de FTP desarrollan el aprendizaje basado en el trabajo, entornos de aprendizaje y diferentes maneras de demostrar las habilidades y competencias en cooperación con el mundo del trabajo y otros stakeholders.

### Recomendaciones para proveedores:

- Desarrollar métodos y enfoques pedagógicos que permitan reforzar el aprendizaje basado en el trabajo y los lugares de trabajo como entornos de aprendizaje;
- Organizar las evidencias de habilidades vocacionales y pruebas de competencia en cooperación con empresas y otros lugares de trabajo, según los principios acordados conjuntamente;
- Garantizar que los instructores de los lugares de trabajo tengan suficientes capacidades y oportunidades para proporcionar a los estudiantes con instrucción en el lugar de trabajo;
- Apoyar el trabajo de los instructores en los lugares de trabajo con el fin de mejorar la calidad del aprendizaje en el lugar de trabajo y organizar capacitación para instructores del lugar de trabajo en cooperación con el mundo del trabajo;
- Hacer un uso extensivo de los evaluadores de competencias u organismos involucrados en la evidencia de habilidades de FTP con el fin de proveer FTP relevante para el mundo del trabajo;
- Apoyar al personal en la consolidación y actualización de sus habilidades para el trabajo y el desarrollo continuo de contactos con el mundo del trabajo;
- Cooperar en la provisión de capacitación para aprendices.

### Criterio:

Los proveedores de FTP cooperan activamente con otras instituciones de educación y formación involucrados en los mismos sectores y áreas.

### Recomendaciones para proveedores:

- Desarrollar asociaciones con el fin de apoyar la transición de estudiantes desde un nivel educativo a otro, o la consolidación y especialización de la competencia;
- Participar activamente en cooperación con escuelas integrales dentro de su propia área, apoyando así la transición a estudios vocacionales y el conocimiento del mercado laboral por parte de profesores de escuelas integrales.
- Cooperar con las escuelas secundarias superiores generales y otras instituciones de educación y formación con el fin de diversificar las oportunidades de estudio derivados de las necesidades individuales de los estudiantes;

- Participar activamente en cooperación con proveedores de educación y formación que son potenciales proveedores de la formación futura de sus alumnos;
- Acordar sobre la especialización necesaria en ámbitos específicos con otros proveedores de FTP, de tal manera que sus servicios pueden satisfacer las necesidades de competencia vocacional en un determinado sector, en conjunto.

**Criterio:**

Los proveedores de FTP cooperan con socios que operan en otros sectores con el fin de proporcionar servicios para los estudiantes y el mundo del trabajo.

**Recomendaciones para proveedores:**

- Cooperar con el fin de ofrecer servicios de apoyo a los estudiantes con necesidades especiales y para implementar educación preparatoria y orientación;
- Cooperar con agencias como la administración laboral y centros de empleo en la provisión de servicios de formación para desempleados y en riesgo de desempleo;
- Cooperar en la provisión de servicios de formación y apoyo que requieren las empresas;
- Cooperar con diferentes autoridades y otras partes en áreas tales como la prospección de necesidades de educación y formación, la prevención de la exclusión social, y la promoción de oportunidades de estudio accesibles y del bienestar y sentido de comunidad de los estudiantes.

**Criterio:**

Los proveedores de FTP participan en el desarrollo del mundo empresarial local y trabajan en conjunto con otros proveedores de educación y formación, y entidades que operan en el área.

**Recomendaciones para proveedores:**

- Cooperar en anticipar las necesidades de educación, formación y capacidades;
- Apoyar el trabajo de los instructores del lugar de trabajo con el fin de mejorar la calidad del aprendizaje en el lugar de trabajo;
- Promover las actividades de innovación en los lugares de trabajo y el desarrollo de operaciones y comunidades de trabajo con PYMES.

*Evaluación y Revisión y cambio*

**Criterio:**

Los proveedores de FTP dispondrán de un sistema de evaluación y retroalimentación, que incluye planes para evaluar y desarrollar el desempeño de las alianzas y la pertinencia de la educación y formación para el mundo del trabajo.

Recomendaciones para proveedores:

- Asegurar que los stakeholders clave (como el mundo empresarial y laboral, estudiantes, la administración laboral) participe en la planificación e implementación de la evaluación;
- Desarrollar alianzas de forma continua y revisar los objetivos estratégicos relacionados, basados en datos de desempeño y de retroalimentación, y en relación a los cambios que ocurren en el entorno operacional;
- Desarrollar acuerdos y formas de apoyo relacionadas con la implementación del aprendizaje basado en el trabajo, evidencias de habilidades vocacionales y pruebas de competencia, en cooperación con el mundo empresarial y laboral, sobre la base de los resultados de la evaluación y retroalimentación.

i. Dimensión 9: Responsabilidad social

Además de cumplir con las necesidades de competencias de las personas y el mundo laboral, de considerar las necesidades de educación y formación individuales y de desarrollar el mundo del trabajo, la misión fundamental de la FTP también incluye asistir a la igualdad de oportunidades para la educación y la formación, prevenir la exclusión social, apoyar la ciudadanía activamente y la provisión de educación y formación para estudiantes con necesidades especiales. Es tradicional que la FTP asuma su responsabilidad social más allá de su misión básica, lo cual es ampliamente visible a través de todas las operaciones de los proveedores de FTP. La construcción de un futuro con soluciones que sean simultáneamente sostenibles en términos económicos, ecológicos, sociales y culturales exige la percepción y comprensión de totalidades integradas. La creación de un ambiente que apoya la participación, el sentido de comunidad e influencia dentro de la organización de un proveedor de FTP y sus unidades individuales, refuerzan su capacidad para asumir la responsabilidad social y promover el desarrollo sostenible.

*Planificación*

Criterio:

Los proveedores de FTP definen las prioridades de responsabilidad social en estrategias y planes operacionales. El personal participa en la definición de prioridades.

Recomendaciones para proveedores:

- Considerar la responsabilidad social en sus valores y estrategias;
- Elaborar un plan o programa para promover el desarrollo sustentable como parte del sistema operacional, incluyendo aspectos tales como la responsabilidad medioambiental, el sentido de comunidad, la tolerancia, la igualdad y la prevención de la exclusión social.

### *Implementación*

#### Criterio:

Los proveedores de FTP aseguran que los principios de desarrollo sustentable se consideran en todas sus operaciones.

#### Recomendaciones para proveedores:

- Actuar de una manera éticamente sustentable garantizando aspectos como la transparencia de las operaciones y la apertura de la comunicación;
- Buscar activamente oportunidades de participar en proyectos que promueven el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sustentable;
- Promover socialmente el desarrollo sostenible, apoyando al bienestar y la igualdad del personal y los estudiantes, fortaleciendo un sentido de comunidad y la previniendo la exclusión y la discriminación, así como la violencia física y mental;
- Asegurar la realización de un desarrollo ecológicamente sustentable a lo largo de todas las funciones de su organización.

#### Criterio:

Los proveedores de FTP cumplen con los estatutos de una manera responsable.

#### Recomendaciones para proveedores:

- Asegurar que todos los miembros del personal y los estudiantes sean conscientes de las leyes y normas que rigen su sector y los cambios realizados en estos, garantizando al mismo tiempo que el personal cumpla con éstos;
- Asistir la salud y seguridad de los entornos de trabajo, dentro de sus propias instalaciones y durante los períodos de aprendizaje en el trabajo, en los lugares de trabajo también.

#### Criterio:

Los proveedores de FTP juegan un rol activo en el desarrollo nacional y regional de la educación y la formación.

#### Recomendaciones para proveedores:

- Ofrecer al personal y sus unidades oportunidades de participar en actividades como el desarrollo de planes de estudios esencial nacional y de los requerimientos de las cualificaciones basadas en competencias, y en otros proyectos de desarrollo de la FTP;
- Ofrecer al personal y estudiantes la oportunidad de prepararse y participar en concursos de competencias profesionales y desempeñan un rol activo en la promoción de actividades competitivas;
- Cooperar con la administración laboral en el desarrollo de servicios para promover las oportunidades de empleo.

### *Evaluación y Revisión y cambio*

**Criterio:**

El sistema de evaluación y retroalimentación de los proveedores de FTP abarca la evaluación del cumplimiento de su responsabilidad social. Los proveedores de FTP consideran la responsabilidad social en todas sus actividades de desarrollo.

## **E. Discusión y recomendaciones**

Ambos casos estudiados, el CEDEFOP y el caso Finlandés, están articulados, mediante los lineamientos de la UE y mediante el trabajo en redes Europeas, en cuanto a sus sistemas y enfoques hacia la gestión y el aseguramiento de la calidad en la FTP. Como se señaló al comienzo del informe, los documentos analizados no distinguen sus especificaciones para distintos tipos de proveedores de FTP. El nivel de los lineamientos planteados (modelos, dimensiones, criterios e indicadores) es lo suficientemente amplio para asegurar su pertinencia en distintas provisiones de FTP. Así, estos son aplicables a la capacitación laboral.

Como se señaló, el marco europeo para el aseguramiento de la calidad en la FTP contempla un modelo basado en el ciclo PDCA de cuatro etapas: planificación, implementación, evaluación y revisión y cambio. Tanto los sub-instrumentos a nivel europeo, como los lineamientos del caso finlandés se basan en ese ciclo. En consecuencia, las principales dimensiones e indicadores de los sistemas se condicen con cada una de las cuatro etapas del ciclo. Se podría decir que este es el ciclo rector de los modelos y elementos para el aseguramiento de la calidad discutidos. Adicionalmente, considerando ambos casos, hay tres conjuntos de referencias claros, acotados y útiles para la construcción y desarrollo de sistemas de aseguramiento a nivel institucional: 8 dimensiones de la calidad interna planteadas por el CEDEFOP; 10 indicadores macro del marco europeo; y 9 características de excelencia organizacional que enmarcan las pautas del caso finlandés. A continuación se presenta un listado con estos enfoques, dimensiones e indicadores principales.

Además de tener el ciclo PDCA como base común, estos lineamientos comparten el hecho de enfocarse de una manera importante en los procesos para lograr, desarrollar y gestionar la calidad en la FTP más que en sus resultados mismos. La gestión institucional se considera crucial, incluyendo el compromiso y participación del personal, la gestión de información de los procesos y resultados, y la existencia de lineamientos estratégicos coherentes, que tengan en su centro la calidad y que se actualicen continuamente en sus planes estratégicos. Por su parte, la gestión institucional está al servicio de los resultados de los estudiantes, los principales clientes. Se ofrecen visiones sobre la satisfacción de clientes, por ejemplo, a nivel de percepciones, y también de medidas concretas en términos de empleabilidad,

finalización de estudios, etc. Otro aspecto crucial en la selección de elementos es el vínculo con diversos stakeholders, lo cual se relaciona con la cooperación con el mundo laboral, con encargados de las políticas del sector, con otros proveedores y ciertamente con estudiantes y el personal, tanto docente como de otros tipos. Si bien parece evidente, vale la pena destacar que hay un énfasis importante en el mejoramiento continuo, lo cual requiere bases robustas y prácticas sistemáticas de evaluación, análisis, toma de decisiones y cambio. Finalmente, y como principio rector subyacente, se destaca la orientación de la formación y capacitación misma hacia las necesidades del mercado laboral y de la industria. Esto conlleva no sólo a la necesidad de realizar alianzas sino que también a jugar un rol activo en la prospección de necesidades de habilidades o competencias en sectores clave.

*Figura 8. Resumen de principales dimensiones, indicadores y criterios de excelencia para el aseguramiento de la calidad en FTP, a partir de casos CEDEFOP y Finlandés*

### Modelo de gestión de la calidad



### Indicadores del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesionales (EQAVET)

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

### Dimensiones de la gestión de calidad interna, CEDEFOP

1. Gestionar la institución
2. Desarrollar la institución
3. Liderar al personal de la institución
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

### Características de la excelencia organizacional utilizadas en recomendaciones para la gestión de la calidad en FTP, Consejo Finlandés para la Educación

1. La consideración de las funciones como un todo
2. Enfoque en el cliente
3. Liderazgo
4. Orientación de los resultados
5. Aprendizaje continuo, innovación y mejora continua
6. Las personas como recursos
7. Procesos efectivos
8. Pertinencia para el mundo del trabajo y alianzas
9. Responsabilidad social

En base a los casos analizados y a documentación complementaria, se ofrecen las siguientes recomendaciones para el desarrollo de sistemas de aseguramiento de la calidad de la capacitación laboral ofrecida por OTECs en Chile. Dependiendo del tamaño y complejidad de sus operaciones, las sugerencias así como los lineamientos de los casos estudiados podrán variar en pertinencia. Sin embargo, cabe destacar que aunque la institución sea pequeña, el tener procedimientos claramente establecidos y una gestión profesional puede hacer significativamente más eficientes los procesos, en particular en etapas de expansión.



## **Posicionamiento del sistema de aseguramiento de la calidad**

### **1. Contexto de política y regulación**

En Chile evidentemente no existe un marco regulatorio como el europeo. El sistema nacional (tácito) de FTP y en particular de capacitación laboral está aún distante de contar con pautas sistémicas concretas para su aseguramiento de la calidad, como lo tiene Finlandia o la UE bajo el alero del CEDEFOP. En consecuencia y en tal escenario, se sugiere a los proveedores de capacitación laboral la construcción de un sistema modular progresivo y simple, con lineamientos básicos que promuevan una cultura de la calidad desde la base de las instituciones y que, al ser modular, pueda complejizarse y expandirse en el tiempo. Por supuesto que en la medida que sea idóneo, la adaptación y adopción de prácticas establecidas ampliamente a nivel global (como el ciclo PDCA en el caso Europeo) puede ser positivo para una futura articulación, comparabilidad y acceso a información y pautas para la actualización y profundización. En ese sentido se sugiere considerar como fundamento para el sistema, el ciclo PDCA. Ciertamente, la instalación del ciclo PDCA requiere capacitar al personal y un proceso de implementación que tomará un tiempo.

### **2. Aseguramiento y mejoramiento de la calidad, por la calidad y no por la evaluación**

El caso Finlandés enfatiza que las evaluaciones nacionales tienen como propósito apoyar el mejoramiento continuo de los sistemas de calidad de la FTP y de su provisión y que no buscan rankear a las instituciones. En un sistema nacional de educación y capacitación como el chileno, altamente competitivo y sujeto (en algunos niveles) a pruebas estándares y rankings, puede tenderse a centrarse en las métricas e indicadores como foco final, en vez de considerarlos como medios o instrumentos para evaluar y mejorar la calidad. Se sugiere poner atención a las dinámicas culturales generadas en las OTEC en este sentido y enfatizar una orientación balanceada entre PROCESOS de calidad y no sólo a RESULTADOS<sup>5</sup>.

### **3. Nodo articulador y rol de activo liderazgo hacia la identificación de necesidades de capacitación**

Dada la desarticulación del sistema de capacitación, el desarrollar la capacidad de articular a distintos actores, incluyendo OTECs, OTICs, agencias gubernamentales, y empresas y asociaciones, puede ser de gran valor. En adición al diseño de pautas para un sistema de aseguramiento de la calidad consistente, se considera de crucial importancia la capacidad de colaborar en la identificación de necesidades de conocimientos, habilidades y competencias, a fin de que la capacitación recibida sea efectivamente pertinente y provechosa, tanto para el individuo como para la organización. En este sentido, se sugiere avanzar en explotar lo más posible las sinergias que puede generar un trabajo colaborativo.

---

<sup>5</sup> La tendencia actual apunta a la incorporación de mediciones formativas (que apuntan al feedback para la mejora continua) más que sumativas (netamente evaluativas).

## **Diseño del sistema de aseguramiento de la calidad**

### **4. Calidad integral y como un proceso institucional participativo**

En momentos de re-definiciones estratégicas de las OTEC se recomienda (re) posicionar en caso que sea necesario, la calidad al centro de la estrategia, como tal: una estrategia para el cumplimiento de la misión institucional. Esta estrategia para el mejoramiento de la calidad debe ser explícita, conocida y compartida por todos los funcionarios. Debe distinguirse entre la unidad operativa a cargo de administrar los procesos formales de aseguramiento de la calidad y la posición estratégica que una fuerte cultura de la calidad tiene en la organización. Dicha fortaleza se asocia a que los procesos de aseguramiento de la calidad tengan LIDERAZGO y que sean PARTICIPATIVOS. Lo último, además de hacerlo más viable, aumenta la sustentabilidad en el largo plazo.

### **5. Mejoramiento continuo, una cultura de innovación**

El entorno de la capacitación laboral, que incluye el mercado laboral y el sistema educativo y formativo, está en constante cambio. A su vez, la capacitación debe estar estrechamente articulada con sus clientes y contextos para asegurar pertinencia, viabilidad, sustentabilidad y calidad. Por lo tanto, si el entorno de la capacitación cambia, la institución debe tener la capacidad de adaptarse. La capacidad de adaptación y de innovación puede construirse a través de prácticas y con el desarrollo de habilidades. Estos procesos de ajuste continuos, en base a información robusta, están al centro del ciclo PDCA.

### **6. Gestión de información: levantamiento, procesamiento y uso**

Los distintos actores de las OTEC y los sistemas de formación en general, pueden actuar con mayor certeza y asertividad si disponen de información pertinente, confiable y clara. La información provee pautas para la toma de decisiones y para diseñar acciones de mejoramiento. Adicionalmente, es relevante que se gestione profesionalmente durante todas las etapas del proceso PDCA. Un manejo intensivo y profesional de la información permitirá acciones más precisas y pertinentes a las necesidades de las instituciones.

### **7. Foco en el cliente (diversos)**

En los casos de benchmarking se enfatiza la necesidad de que los proveedores identifiquen las necesidades específicas, y en algunos casos especiales, de sus distintos grupos de clientes. No sólo interesa su perfil externo (e.g., ocupación, rango etario, etc.) sino que fundamentalmente, sus necesidades formativas y más aún las competencias y aprendizajes ya disponibles. Así, parece importante evaluar los niveles 'de entrada', y realizar procesos de reconocimiento de aprendizajes y competencias previas, lo cual a su vez debiese nutrir el diseño de perfiles, programas y mecanismos de evaluación final de resultados de aprendizaje.

### **8. Trabajo en redes y desarrollo de alianza**

La capacidad de articulación y cooperación con otros actores en particular empresas es relevante no sólo para la identificación en necesidades formativas sino que para

potenciar procesos en distintas dimensiones del quehacer institucional y potenciar la oferta formativa. En particular con empresas, éstas pueden contribuir a tener una formación más pertinente, con formación en el lugar del trabajo, con formadores con experiencia práctica y actualizada y pueden también mejorar directamente la empleabilidad de los estudiantes gracias a una mayor exposición. Procesos de benchmarking e iniciativas sistémicas- como el desarrollo de sistemas de calidad- son otras de las ventajas del desarrollo de alianzas.

### **9. Bienestar personal de estudiantes y de formadores**

El bienestar humano de estudiantes y formadores afecta significativamente los resultados de aprendizaje y la percepción de la calidad de la formación recibida. Asegurar condiciones para la formación adecuada, para ambas partes, es crucial en los sistemas de aseguramiento de la calidad. Además de generar mejores resultados, esto puede impactar la generación de 'marca' intangible.

### **10. Sustentabilidad de modelo de aseguramiento de la calidad**

En todas las etapas de desarrollo de sistemas de aseguramiento de la calidad, pero en particular en etapas tempranas, se sugiere poner atención a la viabilidad y desarrollo del sistema en el largo plazo, tanto desde una perspectiva técnica (dura) como cultural (blanda). Para esto se propone comenzar con un modelo simple y factible de pilotear, de manera de integrar los procesos y construir una cultura de calidad con una participación importante del personal.

## **F. Pautas para etapas tempranas**

En etapas tempranas del desarrollo de sistemas de aseguramiento de la calidad en OTECs se sugiere:

1. Diagnosticar el estado de situación institucional actual en cuanto a procedimientos, información y evaluación de calidad, así como su presencia e importancia en los planes estratégicos institucionales.
2. Considerar como modelo general el sistema PDCA (como se planteó, por su comparabilidad y aplicabilidad en distintos contextos). Enmarcado en el modelo PDCA, evaluar la situación actual diagnosticada.
3. Como etapa inicial para el desarrollo del sistema de aseguramiento de la calidad, considerar como pauta los 10 indicadores planteados en el EQAVET y trabajar en el contexto institucional sobre esa base, definiendo objetivos en el corto, mediano y largo plazo que sean viables y medibles.
4. Desarrollar programas piloto que permitan aplicar sus aprendizajes en etapas escaladas posteriores, hacer partícipe a la comunidad institucional y aprender con costos y riesgos limitados.
5. Definir a nivel institucional encargados y equipos de trabajo responsables de realizar propuestas para el desarrollo de mecanismos de aseguramiento de la calidad en distintas etapas/dimensiones.

6. Trabajar en red, con otras OTECs, OTICs y empresas y empleadores, compartiendo experiencias y aprendizajes con instituciones pares, y construyendo modelos que consideren la visión y necesidades de los principales clientes.
7. Para el desarrollo de planes específicos, se sugiere observar prácticas a un nivel más desagregado, por ejemplo sectoriales o de disciplinas específicas donde se pueda realizar benchmarking de criterios e indicadores más específicos.

## **G. Referencias y documentación**

Comisión Revisora del Sistema de Capacitación e Intermediación Laboral.  
(2011). Informe Final.

[http://www.cl.undp.org/content/dam/chile/docs/pobreza/undp\\_cl\\_pobreza\\_InformeFinal\\_211011\\_doc2.pdf](http://www.cl.undp.org/content/dam/chile/docs/pobreza/undp_cl_pobreza_InformeFinal_211011_doc2.pdf)

ADDIN ZOTERO\_BIBL {"custom":[]} CSL\_BIBLIOGRAPHY European Quality Assurance  
in Vocational Education and Training, EQAVET, EQAVET's Indicators Toolkit.

[http://www.eqavet.eu/Libraries/Working\\_Groups/EQAVET\\_Indicators\\_Toolkit\\_final.sflb.ashx](http://www.eqavet.eu/Libraries/Working_Groups/EQAVET_Indicators_Toolkit_final.sflb.ashx)

Eurydice, n.d. Finland - Quality Assurance in Adult Education and Training.

[https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Finland:Quality\\_Assurance\\_in\\_Adult\\_Education\\_and\\_Training](https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Finland:Quality_Assurance_in_Adult_Education_and_Training)

Finnish National Board of Education, 2008. Quality Management Recommendation for  
Vocational Education and Training. Helsinki.

[http://www.oph.fi/english/publications/2008/quality\\_management\\_recommendation\\_for\\_vocational\\_education\\_and\\_training](http://www.oph.fi/english/publications/2008/quality_management_recommendation_for_vocational_education_and_training)

Quality assurance in vocational education and training in Finland – education  
providers key players.

[http://www.oph.fi/download/148963\\_Quality\\_assurance\\_in\\_vocational\\_education\\_and\\_training\\_in\\_Finland.pdf](http://www.oph.fi/download/148963_Quality_assurance_in_vocational_education_and_training_in_Finland.pdf)

Quality management recommendations for vocational education and training  
Recommendations working group

[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tapahtumakalenteri/2006/10/eu\\_16\\_1710/Quality-Background\\_document\\_en.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tapahtumakalenteri/2006/10/eu_16_1710/Quality-Background_document_en.pdf)

## **H. Anexos**

### **Anexo 1. Glosario de las recomendaciones para la gestión de calidad en FTP, Consejo Nacional Finandés para la Educación**

#### **BENCHMARKING**

Means learning from best practices, systematic comparison of the operations of an organisation or a unit with those of other organisations or units. Benchmarking can be used to compare aspects such as strategies, procedures, processes and indicators.

#### **CHARACTERISTICS OF EXCELLENCE**

Are those organisational properties that can generally be considered as being prerequisites of excellent performance. These characteristics are included in the EFQM model (Fundamental Concepts of Excellence), for example.

#### **COPENHAGEN PROCESS**

Is a measure to improve the quality of vocational education and training within EU countries, with the following main objectives: improving the quality of vocational education and training, increasing the attractiveness of vocational education and training, and promoting mobility among vocational students and qualification-holders.

#### **CUSTOMER FOCUS**

Means awareness and anticipation of customer needs and continuous improvement of operations based on their needs, expectations, feedback and suggestions for improvement. In addition to external customers, organisations also pay attention to their internal customers when developing their functions.

#### **CUSTOMER**

Is an organisation or a person that receives a product.\* In vocational education and training, customers are considered as being active participants, rather than just recipients of services. Key customers of an education and training organisation include users of education and training services (students and working life organisations) and bodies purchasing and paying for education and training.

#### **EDUCATION AND TRAINING PROVIDER**

May be a local authority (municipality), a joint municipal authority, a registered association or a foundation authorised by the Ministry of Education to provide (vocational) education and training. Vocational education and training may also be organised at a state-owned vocational institution.

#### EVALUATION AND ASSESSMENT

Is interpretive analysis of a target or action under review.

#### EXTERNAL AUDIT

Refers to a systematic and independent review conducted by parties external to an organisation in order to establish whether organisational operations are efficient, in line with objectives and suited to their purpose.

#### EXTERNAL EVALUATION

Refers to interpretive analyses of an organisation's status and operations conducted by parties external to the organisation. Evaluation may focus on a specific operational area or process, or on the entire organisation.

#### HUMAN RESOURCES BALANCE SHEET

Means an annual report consisting of monitoring data on human resources, which provides an overview of the status and development of an organisation's human resources and which is used in development of human resources.

#### ISO 9000 STANDARD SYSTEM

Consists of a series of standards setting out requirements for quality management systems with a view to helping organisations produce the quality that their customers require.

#### LEARNING ORGANISATION

Is an organisation that develops and adapts its procedures on a continuous basis. A learning organisation is characterised by aspects such as continuous learning, an inclusive operational culture, continuous assessment of operations, and commitment by staff and management to operational objectives.

#### LISBON STRATEGY

Refers to a change strategy determined for the European Union by the Lisbon European Council in March 2000, which was subsequently named after the venue of the summit. The strategy is a shared vision of the direction in which EU countries want to develop their economies and societies over the next ten years. The core of the Lisbon strategy is to strengthen competitiveness, pursue full employment and support social cohesion.

#### MAASTRICHT COMMUNIQUÉ

Was adopted at an informal ministerial meeting held in Maastricht in December 2004. The Communiqué examines the progress made as part of the Copenhagen

process and achievement of its objectives. It aims to promote achievement of a European labour market and to build an open and flexible European Qualifications Framework for the transparency of qualifications and competences.

#### MISSION

Explains why an organisation exists.

#### OPERATING ENVIRONMENT

Refers to everything that may influence an organisation's operations. Analysis of the operating environment is a point of departure for developing organisational operations. The operating environment covers both the external and internal operating environment of the organisation. A vocational institution's operating environment includes areas such as education, training and social policies, the world of work and its developments, as well as internal factors.

#### OPERATIONAL PLAN

Is a document drawn up for the purposes of implementing the organisational strategy and improving its quality, which covers specified performance targets, procedures, their timing and resources.

#### OPERATIONAL UNIT

Is an education and training provider's unit responsible for organising education and training, such as a vocational institution or its individual branch.

#### PEER REVIEW

Is an external evaluation aiming to support quality assurance and improvement in the organisation being reviewed. Such reviews are conducted by teams of peers. Peers – or 'critical friends' – are individuals who are external to the education and training organisation, but who work in a similar environment and have specific professional expertise and knowledge of the subject being evaluated.

#### PERFORMANCE ASSESSMENT OF EDUCATION AND TRAINING

Means interpretive analysis of the degree to which the objectives of education and training have been achieved. Performance can be assessed from the perspectives of efficiency, effectiveness and economy.

#### PROCESS

Means a set of interrelated or interacting activities which transforms inputs into outputs.\* Processes can be divided according to their significance into core processes, support processes, and supplier and partner processes.



**Core process** means a set of actions and use of related resources and methods used to provide a customer with a specific product or service. A core process starts from customer needs and ends at a service or product deliverable to the customer. The core processes of vocational education and training are related to teaching and support for learning.

**Supplier and partner process** is a chain of operations representing the services and products provided for an organisation by its suppliers and partners. Examples of vocational institutions' supplier and partner processes include services relating to property maintenance and health care, co-operation with the world of work, and co-operation with other education and training institutions in areas such as study arrangements.

**Support process** means an operational chain or procedure focused on supporting smooth implementation of an organisation's core processes. A support process primarily caters for internal customers. Support processes at education and training institutions include student welfare, office and library services.

#### PROCESS DESCRIPTION

Is a graphical or verbal representation that covers the different phases of operations as a chronologically progressing chain of operations. The description indicates responsibilities relating to working phases, inputs and resulting outputs.

#### PROCESS OWNER

Is a person assigned with overall responsibility for process development. A process owner is often supported by a team that shares his or her responsibility for the task assigned to the team.

#### PRODUCT

Means the result of a process.\* An example of a vocational institution's product is an education and training service made available to a student.

#### QUALITY

Refers to the degree to which a set of inherent characteristics fulfils requirements.\* The quality of education and training means the ability of education and training to meet specified objectives and customer needs.

#### QUALITY ASSESSMENT

Means an activity involving interpretive analysis of the degree to which the target of assessment meets the quality requirements specified. In vocational education and training, assessment may focus on aspects such as the quality of plans for arranging competence tests, student performance and education and training, effectiveness of

co-operation with the world of work, correspondence between demand for and supply of education and training, or organisational operations as a whole.

#### QUALITY ASSURANCE

Is that part of quality management focused on providing confidence that quality requirements will be fulfilled.\* Examples of quality assurance in vocational education and training include vocational skills demonstrations at upper secondary level and competence tests in vocational adult education and training.

#### QUALITY AWARD

Is an award granted by an external organisation to an organisation that has achieved the quality requirements set for its operations and that demonstrates a better standard of quality than the other organisations that participated in the quality awards competition. A quality award may also be granted for excellent performance and good results achieved based on this in some area of operations. Quality awards may be tangible or symbolic.

#### QUALITY CRITERION

Is a criterion on the basis of which quality is judged. Examples of quality criteria in vocational education and training include student employment, for example.

#### QUALITY IMPROVEMENT

Is an activity focused on enhancing functions and processes in order to increase the benefits provided by these both for the organisation itself and for its customers.

#### QUALITY MANAGEMENT

Means co-ordinated activities to direct and control an organisation with regard to quality.\*

#### QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Means a management system to direct and control an organisation with regard to quality.\*

#### QUALITY MANUAL

Is a document specifying the quality management system of an organisation.\* A quality manual may consist of several documented records and it aims to facilitate the daily work carried out within an education and training organisation. Nowadays, the same document is also referred to as an 'operational manual'.

#### QUALITY SYSTEM

Is a mechanism used to systematically filter the quality policy and objectives defined by the management throughout the organisation. The system is organisation-specific and consists of elements such as the ground rules and procedures to be observed within the organisation. These may be documented in a quality manual, but more important than the form is that the system is practical and encourages to systematic action. Nowadays, the term 'operational system' is also used when the intention is to emphasise quality management as being an integral part of operations.

#### QUALITY WORK

Covers all activities focused on improving the quality of organisational functions and assuring their quality.

#### SELF-EVALUATION

Means interpretive analysis of the operations of an organisation and of people operating within it. Self-evaluation examines whether operational objectives are being achieved and whether this is taking place in the most sensible manner possible. Self-evaluation helps the organisation to recognise its current status, set new objectives and launch development activities in order to achieve these objectives.

#### STRATEGY

Sets out the means by which goals are pursued, thus providing guidelines for organisational operations aiming to achieve the goals. Based on the strategy, each organisation draws up its operational plans and decides on the concrete means applied to implement them.

#### VALUES

Express what is important in an organisation's operations and what the operations are based on. The values of vocational education and training may be relevance to the world of work and a student-centred approach, for example.

#### VISION

Is a perception of an organisation's desired future state that is justified in terms of the organisation's *raison d'être* and values.

## **Anexo 2. Síntesis de recomendaciones para el aseguramiento de la calidad en la FTP Europea**

Se presenta a continuación un extracto de las recomendaciones para el aseguramiento de la calidad en la FTP Europea, presentadas por un equipo de investigación que analizó prácticas en 6 países y 36 instituciones.

Las recomendaciones se organizan en: pautas generales, guías para el diseño de un sistema de aseguramiento de la calidad, indicadores de aseguramiento de la calidad, recolección, procesamiento y distribución de datos e implementación del aseguramiento de la calidad.

Fuente:

Visscher, A., Hendriks, M. et al., 2009. Guidelines for Quality Assurance of Vocational Education and Training in EU Countries. Pag 171- 176. En Improving Quality Assurance in European Vocational Education and Training: Factors Influencing the Use of Quality Assurance Findings. Springer Netherlands, Dordrecht.

General guidelines:

QA should be embedded in institutions' general policy, rather than being an isolated activity.

1. Institutions should state explicitly the main purpose(s) of the QAS, as this has implications for the design of the QAS. The objectives could include: external accountability; institutional and course improvement; certification, or a combination of these.
2. It can be helpful to share QA information, practices and tools between institutions.

Design of QAS:

3. When working on QA it is important to begin by formulating the institutional and course objectives, then to determine the purpose of the QA in relation to those objectives and, next, to determine the content of the QAS. This ensures that the QAS is rooted in the organisation and the data collected is relevant to the institution.
4. Institutions should consider involving relevant stakeholders such as staff, employers and learners in the design/adaptation of the QAS.
5. If an externally developed QAS is used it should be adapted to the context of the institution.
6. Institutions should consider to what extent their QA tools are valid and reliable, and try to improve them if necessary.

QA Indicators:

7. Institutions should use QA indicators that are appropriate to their context.

Some examples of indicators are: learner satisfaction with the courses offered; the percentage of learner drop-out; employer satisfaction regarding the skills of learners; learner achievement rates; employers' opinions on the quality of the course material used and the percentage of qualified teachers.

8. Learner- related indicators should constitute the core of the QAS (e.g., learner achievement, learner satisfaction, learner attendance, and other learning-related aspects).

Institutions whose QA leads to improvements to their programmes of learning have access to a good range of QA information relating to learners.

9. Learner- related indicators should be supported by a range of other quality indicators.

Examples of such indicators are: teaching quality, the quality of learner assessment; employer needs, and the quality of resources.

10. Institutions should consider the relationship between indicators for classroom-based learning on the one hand and work-based learning on the other.

Institutions should, for example, decide whether they would like to use the same indicators for both contexts.

11. Where institutions are externally evaluated (e.g., through inspection, certification, or accreditation), they should consider to what extent it is useful to align with external indicators, and to what extent they need additional internal indicators for QA and improvement.

The benefits of this analysis could be increased efficiency, and the identification of additional indicators that would assist improved QA.

12. Institutions should consider setting themselves targets against each of the QA indicators.

Examples of performance targets could be: a specific percentage of learner drop out; desired student achievement levels, or a specific level of student and teacher satisfaction.

#### Data Collection, Processing and Distribution:

13. Successful review improvement requires a careful choice of data collection methods.

Methods may include:

- Learner satisfaction questionnaires;
- Questionnaires for work placement employers, and for employers who have recruited newly qualified learners;
- Learner portfolios and workplace diaries;
- Lesson/training observations;
- Learner interviews;
- Peer review (whereby institutions review each other);
- Alumni questionnaires and interviews;
- Teacher and parent satisfaction questionnaires;
- Collection of information in learners' destinations after completion of studies, and their position in the labour market;

- Collecting and analysing data about learner completion and achievement rates;
  - Data collection for the creation of benchmark indicators (making comparisons with similar institutions on the basis of relevant indicators).”
14. Institutions should give full consideration to stakeholders’ information needs and whether the same amount and type of QA information is distributed to all.
  15. It is important that QA data are distributed promptly and regularly to relevant staff.  
Prompt distribution of data enables timely responses and longitudinal analysis of data. Regular distribution of data helps QA review to become a normal part of staff tasks and duties.
  16. QA information on the quality of a course should, ideally, be available to staff during the course.
  17. Institutions should consider publishing QA information on their websites for use by staff, employers, learners, parents and other interested stakeholders.
  18. QA data should be presented in a user-friendly way. These could include text, tables and graphs.
  19. Staff should be encouraged to interpret and discuss the QA information and, based on that, to develop improvement activities.

QA Implementation:

20. Institutions should minimize the burden of QA for staff and ensure that there is a clear division of tasks and responsibilities amongst staff.
21. Institutions should inform each stakeholder of the QAS objectives and procedures in relation to their role.
22. As time and resources are limited, a step-by-step approach to implementation is recommended.
23. Institutions should try to establish a culture in which staff and students feel responsible for QAS and in which the primary goal is improvement.
24. Institutions should consider which QA staff need to be trained in QA skills such as the implementation of data, the diagnosis of problems and the development and implementation of improvement activities.
25. As much technical and administrative support as practicable should be provided in QA data collection, processing and presentation.
26. Institutions should systematically monitor whether the decisions on improvement activities are being carried out, and how much impact they are having.