

# La calidad, más que una moda, un reto en la Europa de la Sociedad del Conocimiento: la mejora continua más allá de los modelos y las certificaciones (competencias de un formador que aseguran la calidad).

Guillermo DOMÍNGUEZ FERNÁNDEZ

Universidad Complutense

Luz LOZANO PÉREZ

Colaboradora de la UNED

Email: luzlozano\_perez@hotmail.com

## RESUMEN

Durante los últimos años, en el nuevo escenario de la Sociedad del Conocimiento, el desarrollo de los sistemas de gestión de la calidad se ha extendido ampliamente entre las instituciones y empresas europeas cuyo objetivo es lograr un mayor nivel de competitividad y una mejora en la cuota de mercado. También entre las instituciones de formación han proliferado las certificaciones y homologaciones en calidad para no perder el tren de la eficiencia y la eficacia. Sin embargo, la formación no es un producto que pueda valorarse como un tangible de resultados a corto plazo sino que ha de ser considerada como una herramienta al servicio de la sociedad y una "segunda oportunidad" para los ciudadanos más desfavorecidos y, por lo tanto, los resultados de impacto y transferencia requieren de unas evaluaciones a largo plazo teniendo en cuenta los beneficios sociales que son inherentes a su desarrollo. Desde esta perspectiva y, una vez analizados los dos sistemas que en la actualidad tienen una mayor implantación en el ámbito europeo, las Normas ISO 9000:2000 y el modelo EFQM, se hace una propuesta de un modelo propio, el modelo VERO, que está pensado y adaptado a los entornos de formación.

**Palabras clave:** Calidad, Formación Continua, Normas ISO, EFQM, Métodos de autoevaluación.

## ABSTRACT

A new organizing scenario has been consolidated in Europe during the last years: the Knowledge Society. Converging on this evolution, another quality certifying and management systems have been established. To many training institutions, this framework has brought as consequence a higher necessity to homologate or certify their programs with some quality system. However, training is a different service and needs specific patterns or at least less special adaptations to be, besides an image, a real improvement process of training and development of participant people in those training actions

On this framework, the quality concept is polysemous but also full of intentionality. In this work we defend

a model of quality based on the transference of learning and the social impact of training, which fundamental aim must be the fight against the inequality and the training like second opportunity. The model we propose, model VERO (Organizacional Verification), has that objective, but as it can be deduced, it is also a model that responds to the different models of quality on a European-wide framework: (EFQM) and the ISO 9000 Quality Management System Certification.

**Keywords:** Quality, Continuing Vocational Training, ISO standards, European Foundation for Quality Management (EFQM), Methods of self-assessment.

**SUMARIO:** 0. Introducción: La gestión de la calidad de la formación en la Europa del Conocimiento. Los procesos de convergencia como el de Copenhagen. 1. Diferencias entre certificación y los modelos de calidad. 2. El comienzo de la cultura de calidad: Finales de los 80. El principio de la aplicación de las normas ISO. 3. El modelo Europeo de Calidad: del modelo de calidad Total (QTM) al de Excelencia (EFQM). 4. Estudio comparativo entre el modelo Europeo Excelencia y las normas de certificación y aseguramiento de la calidad. 5. Conclusiones: ¿Son suficientes estos modelos para asegurar la mejora de la calidad de la formación? Tendencias actuales desde la perspectiva de la experiencia de los formadores y gestores de la formación. 6. Referencias Bibliográficas. 7. Proceso 9: gestión del plan de evaluación: resultados, transferencia del aprendizaje, impacto social y generación del conocimiento. 8. Bibliografía comentada. 9. Recursos en la red: Direcciones en la Web relacionadas con la gestión de calidad.

## **0. INTRODUCCIÓN: LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN EN LA EUROPA DEL CONOCIMIENTO. LOS PROCESOS DE CONVERGENCIA COMO EL DE COPENHAGEN.**

Hace casi 10 años, en julio de 1995, las conclusiones del Consejo Europeo, recogían aspectos relacionados con la importancia y los retos que tenían planteada la formación profesional y daban indicaciones de hacia donde se debía avanzar en el camino de mejora hacia la calidad. En este marco apareció el "Libro Blanco sobre la educación y la formación: enseñar y aprender. Hacia la Europa del Conocimiento" (CEE, 1995), que ha marcado las directrices en materia de formación para los procesos de convergencia europeos con el fin de crear un espacio común caracterizado por un alto nivel de competitividad entre las grandes potencias occidentales, Estados Unidos, Japón y Europa, en el nuevo escenario de la Sociedad del Conocimiento

En este informe se resaltaba que la calidad de la formación era el resultado de un conjunto de acciones que iban desde el análisis de las necesidades de formación hasta la evaluación de los resultados, pasando por el desarrollo del contenido y la organización de la formación.

- Las preocupaciones compartidas sobre esta materia por los estados miembros se resumían en:
- La utilización eficaz de los recursos financieros públicos y/o privados para

responder a las necesidades de formación profesional de las empresas y de los individuos;

- la creación de un marco adecuado para la oferta de formación profesional;
- la evaluación de la oferta y de los resultados de la formación profesional para tener la certidumbre de que resulta adecuada a la demanda de las empresas y de los individuos.

También se constataba algunas de las iniciativas que se habían puesto en marcha:

- algunas empresas e instituciones intentaban plantear la relación con los organismos de formación profesional según el modelo de relación cliente/proveedor;
- determinados organismos de formación profesional habían empezado a definir criterios y/o cartas de calidad sobre los compromisos contraídos con sus clientes;
- los poderes públicos y/o los interlocutores sociales y/u otros interlocutores habían introducido criterios de calidad de la formación profesional.

Y se invitaba a los países miembros a favorecer todas aquellas medidas que permitiesen mejorar en este sentido, y, para ello, proponía a los interlocutores sociales y a los organismos competentes para que se comprometieran a:

- desarrollar el intercambio de información y de experiencias sobre la calidad de la formación profesional
- favorecer las condiciones de acceso a la información sobre la oferta de formación profesional;
- mejorar la demanda de formación profesional;
- alentar a los formadores a que mejoren la calidad de sus servicios;
- desarrollar métodos e instrumentos que permitan la evaluación de la formación profesional.
- favorecer la experimentación en este ámbito, especialmente mediante los distintos programas e iniciativas comunitarias existentes.

A lo largo de estos años se ha ido avanzando en esta línea y, aunque el debate sobre cuál es el modelo de calidad que más se ajusta a las condiciones propias de la formación está encima de la mesa, cada vez son más las instituciones y organizaciones de educación y formación, europeas y españolas, que cuentan con normas de acreditación en calidad.

En concreto los dos sistemas de gestión de la calidad que tienen mayor implantación en este tipo de instituciones son: las Normas ISO 9000:2000 y el Modelo de Excelencia EFQM. Sin embargo, ambos sistemas, que proceden de ámbitos productivos y empresariales, aunque han elaborado y adaptado versiones "ad hoc" para

el campo de las organizaciones e instituciones relacionadas con la formación, presentan algunos "gaps" al no tener en cuenta algunas importantes especificidades de los objetivos propios del ámbito de la formación que, en muchos casos, no son coincidentes con los de la competitividad económica del mundo empresarial.

En estos momentos diferentes publicaciones, entre las que se encuentra: (INEM-TTnet, 2003), y el proceso puesto en marcha desde 2003, que se conoce como el proceso de Copenhagen, pretenden definir las competencias del formador que aseguran la calidad, como base para la definición de políticas educativas comunes para los miembros de la UE. Estas referencias dejan muy claro dos aspectos: a) El modelo de EFQM sirve para las administraciones públicas como criterios mínimos de funcionamiento (de carácter burocrático), y para obtener financiación y subvenciones de organismos internacionales. Por otro lado, también se constata que las normas de certificación. ISO 9000/2000 van a ser los referentes más extendidos para la gestión de la calidad dentro de la Unión Europea; b) Ninguno de los dos sistemas son válidos para una auténtica mejora de la formación por su dificultad para adaptarse a las características de este servicio tan específico y cada vez más, en Europa, se avanza por el modelo self-assessment, en el cual cada institución decide y define sus propios criterios de calidad y lo valida con expertos, haciéndolo compatible con los sistemas tradicionales de la EFQM y las normas ISO 9000/2000. Esta es la tendencia de los manuales de las buenas prácticas que han desarrollado con excelentes resultados en formación los países nórdicos (Dinamarca, Suecia, etc.).

Desde esta perspectiva defendemos que hay que evaluar la calidad de la formación, no sólo teniendo en cuenta los criterios economicistas y empresariales de los modelos y normas más tradicionales, sino que es necesario buscar otras vías (modelos) que permitan valorar la transferencia, el impacto y la generación del conocimiento, incluyendo los principios de equidad e igualdad, que son valores inherentes a la formación, cuando ésta se considera una herramienta al servicio de la sociedad y una "segunda oportunidad" para los ciudadanos más desfavorecidos. Desde este planteamiento, en la tercera parte de este desarrollo presentamos el Modelo Vero como ejemplo de esta tercera vía (modelo de autoevaluación -self-assessment- de una institución de formación basado en buenas prácticas y contrastado con los modelos de calidad tradicionales). Este modelo trata de dar respuesta a los aspectos más específicos de la formación no tratados por los otros sistemas.

Por esa razón el trabajo tendrá los siguientes apartados: 1) Diferencias entre las normas de certificación y los modelos de calidad; 2) El comienzo de la cultura de calidad. Las normas ISO; 3) El modelo Europeo de Calidad: del modelo de calidad Total (QTM) al de Excelencia (EFQM); 4) Estudio comparativo entre el modelo Europeo Excelencia y las normas de certificación y aseguramiento de la calidad; 5) Conclusiones: Tendencias actuales; Competencias del formador; y Un ejemplo de self-assessment de formación contrastado y verificado (Modelo VERO: Modelo de Verificación Organizacional)

## **1. DIFERENCIAS ENTRE CERTIFICACIÓN Y LOS MODELOS DE CALIDAD.**

Para clarificar el campo conceptual de los contenidos que vamos a desarrollar en este artículo, es necesario partir de las diferencias existentes entre lo que son los Modelos de Gestión de la Calidad y las Normas de Certificación para la Calidad.

Los diferentes modelos de gestión de la calidad cuya repercusión en la actualidad es significativa (Deming, Malcolm Baldrige, EFQM,...), aunque difieren en algunos aspectos y, sobre todo, pueden estar en desacuerdo en la ponderación e importancia que se da a los diferentes criterios implicados en la Gestión de la calidad, comparten las siguientes características:

1. Definen un marco global que incluye: políticas, estrategias, recursos y cualesquiera otros aspectos que asumen los principios de la Gestión de la Calidad Total o TQM (Total Quality Management).
2. Determinan que, no sólo los procesos y procedimientos de la gestión de la calidad se extienden a todas las áreas y agentes de la empresa, sino que también se involucra a los proveedores, a los distribuidores y otras partes interesadas.
3. Se prioriza la atención al cliente, se fomenta la participación de las personas y la prevención.
4. Se han elaborado con la idea común de facilitar la autoevaluación de las organizaciones que deseen utilizarlos al definir un conjunto de criterios que determinan su situación frente a la calidad.
5. Todos estos modelos llevan asociados un premio cuya consecución requiere de unos estándares fijados por una comisión de "expertos" que valora las puntuaciones conseguidas en los diferentes criterios del modelo. Las empresas que optan al premio son sometidas a una auditoría muy exhaustiva por parte de un grupo de expertos y mediante visitas y entrevistas en cada sector de la empresa evalúan el nivel de aplicación del Sistema de Calidad Total.
6. En las últimas revisiones de los modelos se ha cambiado el enfoque de calidad total por el de Excelencia. Estos criterios de excelencia permiten la evaluación comparativa del desempeño de la organización con el de otras organizaciones de categorías semejantes.

Por su parte las normas de certificación tienen las siguientes características:

1. Tradicionalmente las normas ISO serie 9000 se han considerado como un posible punto de partida hacia la Calidad Total, ya que permiten parcelar algunos procesos, áreas, productos, servicios, líneas de actuación,... que se quieran certificar sin implicar a otros aspectos de la organización.
2. La certificación que se otorga implica a todos los procesos que generan los

- productos o servicios, por lo tanto la certificación puede ser obtenida para procesos de determinadas líneas de productos o servicios y no necesariamente para toda la empresa.
3. No definen como debe ser el Sistema de la Calidad de una empresa o institución, sino que fija requisitos mínimos que deben cumplir los sistemas de la calidad. Dentro de estos requisitos hay una amplia gama de posibilidades que permite a cada empresa definir su propio sistema de la calidad, de acuerdo con sus características particulares.
  4. De este modo, cada institución u organización establece unos requisitos propios para los sistemas de gestión de la calidad y orientación para la mejora del desempeño. En estos casos la evaluación del sistema determina el cumplimiento de los requisitos. Es decir, los estándares son establecidos por los mismos implicados sin tener que tener en cuenta estándares externos.
  5. La certificación sí implica, una evaluación externa por organismos acreditados al efecto, que son los responsables de certificar que los requisitos a los que se han comprometido, previamente documentados, se cumplen y, en caso de no cumplimiento, les hacen un diagnóstico de los aspectos a mejorar.
  6. Sin embargo, la edición publicada en el año 2000 comporta un nuevo enfoque más completo pues en ella se asumen los principios propios de la Gestión de Calidad Total (TQM) como son: Organización enfocada al cliente, Liderazgo, Participación del personal, Enfoque a procesos, Mejora continua... de este modo esta nueva versión se acerca más a los sistemas de gestión de la calidad propuestos por los Modelos

Del análisis de estos dos enfoques se deduce que, en la actualidad, cada vez son menos las diferencias existentes entre ellos y, en cualquier caso, ambos sistemas son perfectamente compatibles; esa es la razón por la que algunas organizaciones e instituciones con alto poder adquisitivo consideren como un signo de distinción el cúmulo de sellos y medallas; lo que ya no está tan claro es si esa carrera de méritos conduce hacia una verdadera calidad y, lo que es más importante, si no se está produciendo, siguiendo las leyes del mercado, exclusiones y discriminaciones no deseadas entre organizaciones "pobres" y "ricas".

## **2. EL COMIENZO DE LA CULTURA DE CALIDAD: FINALES DE LOS 80. EL PRINCIPIO DE LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS ISO.**

El nacimiento de una normativa internacional sobre la gestión de la calidad se produjo durante la II Guerra Mundial y su origen y aplicación tiene lugar dentro de la industria armamentística (balas y proyectiles). Su posterior desarrollo se produce en las experiencias del Japón ocupado y "recuperado" por EE.UU. (Juran, Deming, etc.) y su gran eclosión va a producirse durante la década de los 80 por los requeri-

mientos de uniformizar diferentes especificaciones existentes hasta entonces en diversos sectores, principalmente en los de defensa, aeroespacial y automoción. Principalmente, las fábricas armamentísticas exigían a sus proveedores el cumplimiento de un conjunto de requisitos en su funcionamiento que garantizara la obtención de un buen producto final; como consecuencia de esta diversidad de normas numerosos suministradores se vieron obligados a mantener varios sistemas de gestión simultáneamente y a sufrir auditorías por empresas distintas, lo que provocaba problemas organizativos y documentación duplicada.

En 1987 se publican las Normas ISO 9000 que es el término genérico con el que se conocen una serie de normas establecidas por la Organización Internacional de Estandarización (ISO) para el aseguramiento de la calidad.

Esta organización internacional está formada por los organismos de normalización de casi todos los países del mundo. Los organismos de normalización de cada país producen normas que se obtienen por consenso en reuniones donde asisten representantes de la industria y de organismos estatales. De la misma manera, las Normas ISO se obtienen por consenso entre los representantes de los organismos de normalización enviados por cada país.

Las Normas ISO 9000 no definen como debe ser el Sistema de la Calidad de una empresa, sino que fija requisitos mínimos que deben cumplir los sistemas de la calidad. Dentro de estos requisitos hay una amplia gama de posibilidades que permite a cada empresa definir su propio sistema de la calidad, de acuerdo con sus características particulares.

Cuando las empresas desean demostrar que tienen un sistema de Gestión de Calidad y que este cumple con los requisitos establecidos en las Normas ISO 9000, pueden solicitar la certificación, que es llevada a cabo por organismos acreditados para este propósito, los cuáles verifican a través de una auditoría el cumplimiento y efectividad del sistema.

La certificación que se otorga no es para los productos sino para los procesos que generan los productos o servicios, por lo tanto, la certificación puede ser obtenida para procesos de determinadas líneas de productos o servicios y no necesariamente para toda la empresa.

Según la definición de ISO 8402, Norma Internacional Organización de Estandarización, que trata terminologías, define la calidad como:

... El conjunto de características de una entidad (producto, servicio, proceso, actividad, organización, etc.) que le confiere la capacidad de satisfacer las necesidades explícitas e implícitas...

Al igual que el Modelo de Calidad Europeo, las normas de certificación ISO 9000 han sufrido también una evolución, que en el año 2000 les ha llevado a proponer un modelo que podríamos llamar de la Sociedad de los Servicios (Información

y del Conocimiento) frente a la propuesta de 1994, que era un modelo, que se adaptaba más a la Sociedad Industrial y a las organizaciones empresariales de los sectores manufacturero e industrial. El nuevo modelo 9000/2000 ha sido la respuesta a las nuevas demandas de las organizaciones y empresas del sector de servicios de la actual Sociedad del Conocimiento. El resultado ha sido una propuesta más abierta y flexible que puede adaptarse a diferentes escenarios organizativos porque permite definir el marco genérico teniendo en cuenta las distintas instituciones o empresas, así como, la actividad y sector productivo al que se dedica.

La revisión de las normas UNE-EN ISO 9001:2000 y UNE-EN ISO 9004:2000 se ha basado en ocho principios de gestión de la calidad que reflejan las mejores prácticas de gestión y fueron preparados como directrices por los expertos internacionales en calidad que han participado en la preparación de las nuevas normas.

- Estos ocho principios son:
- Organización enfocada al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Otros aspectos reseñables de la edición de la ISO 9000/2000, son los relativos a:

- La Alta Dirección: se enfatiza el papel desempeñado por los altos directivos de la empresa y la determinación de objetivos mensurables en todas las funciones y niveles de la organización.
- La mejora continua: cualquier organización que opte por la certificación, ha de disponer de un sistema de mejora continua de la gestión de la calidad.
- La satisfacción del cliente: se requiere llevar a cabo un seguimiento de la satisfacción del cliente para valorar el sistema de calidad de la empresa.
- La comunicación interna: la organización ha de sistematizar sus actividades de comunicación interna y contrastar su efectividad.
- La interacción entre procesos: se han de definir los procesos y su interrelación. Estos procesos son tanto verticales como horizontales.
- Los recursos: se ha de evaluar la eficacia de las actividades que redunden en la calidad y la necesidad de los recursos empleados.

A continuación se desarrolla un cuadro comparativo en el que se pueden ver las diferencias entre la versión de 1994 y la de 2000:



**Cuadro 1. Comparación entre las NORMAS ISO 9001/1994 y 9001/2000**

<b>CUADRO COMPARATIVO ENTRE LAS LAS NORMAS ISO 9001/1994 y 9001/2000 (PARAMETROS).</b>			
APARTADOS	ISO 9001:1994	APARTADOS	ISO 9001:2000
RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	4.1	OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN	1
SISTEMAS DE CALIDAD	4.2	NORMAS PARA CONSULTA	2
REVISIÓN DE CONTRATO	4.3	TERMINOS Y DEFINICIONES	3
CONTROL DE DISEÑO	4.4	REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	4
CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN	4.5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	5
COMPRAS	4.6	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	6
PRODUCTO SUMINISTRADO POR EL COMPRADOR	4.7	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO Y SERVICIO	7
IDENTIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PRODUCTO	4.8	MEDIDA, ANÁLISIS Y MEJORA	8
CONTROL DE PROCESO	4.9		
INSPECCIÓN Y EXAMEN	4.10		
EQUIPAMIENTO DE INSPECCIÓN, MEDIDA Y EXAMEN	4.11		
ESTADO ACTUAL DE INSPECCIÓN Y EXAMEN	4.12		
CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	4.13		
ACCION CORRECTORA	4.14		
MANIPULACIÓN, ALMACENAJE, ENVASADO Y ENTREGA	4.15		
REGISTROS DE CALIDAD	4.16		
AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD	4.17		
FORMACIÓN	4.18		
SERVICIO	4.19		
TECNICAS ESTADÍSTICAS	4.20		

## 2.1.- LA ADAPTACIÓN DE LAS NORMAS ISO A LOS ENTORNOS DE FORMACIÓN: REQUISITOS DE LA NORMA ISO 10015 "QUALITY MANAGEMENT. GUIDELINES FOR TRAINING".

Esta adaptación no es técnicamente una norma y teniendo en cuenta el trabajo de Domingo, R. (2003) y Lozano y Domínguez (2003), se podría decir que define la producción de la formación en cuatro procesos: detección de necesidades, diseño y planificación prestación del servicio y evaluación. En el año 1999, ISO publica la norma ISO 10015 "Quality Management. Guidelines for training" (Gestión de la calidad. Directrices para la formación); en su elaboración han participado el Comité Técnico ISO/TC 176 "Gestión y Aseguramiento de la Calidad" y el Subcomité SC3 "Tecnologías de apoyo". Posteriormente en el año 2001, AENOR elabora la norma UNE 66915 "Gestión de la calidad. Directrices para la formación" que básicamente constituye una adaptación a la lengua española de ISO 10015. En ambos casos han sido publicadas para aplicarlas siempre que se requiera una guía para interpretar referencias a "educación" y "formación" dentro de la familia de normas UNE-EN

ISO 9000 de sistemas de la calidad, pero no está prevista su utilización en contratos, reglamentos o certificaciones, según se expone en ellas.

## 2.2 DIRECTRICES PARA LA FORMACIÓN: LA FORMACIÓN UN PROCESO DE CUATRO ETAPAS.

Un proceso de formación planificado y sistemático puede hacer una contribución importante, ayudando a una organización a mejorar sus capacidades y a cumplir sus objetivos de la calidad.

Para seleccionar el tipo de formación necesaria en cada caso y ponerla en práctica la gestión debería controlarse y evaluarse una serie de etapas. Siguiendo el cuadro 2 podemos ver la propuesta resumida de estas directrices clasificadas por apartados, directrices y las siguientes etapas: a) Definición de las necesidades de la formación; b) Diseño y planificación de la formación; c) Prestación de la formación; y d) Evaluación de los resultados de la formación.

**Cuadro 2: las NORMAS ISO 10015/99**

GESTION DE LA CALIDAD DIRECTRICES PARA LA FORMACIÓN "guía para interpretar referencias a "educación" y "formación" dentro de la familia de normas ISO 9000 de sistema de gestión de la calidad"		
APARTADOS de las DIRECTRICES: proceso formativo de cuatro etapas		
1. Definición de Necesidades d Formación 4.2	Que afecten a la Calidad de los Productos	1. Definición de las necesidades de la organización 2. Definición y análisis requisitos de competencia 3. Revisión de competencias 4. Definición de carencia de competencias 5. Identificación de soluciones 6. Definición necesidades de formación
2. Diseño y Planificación de la Formación 4.3.	Incluyendo criterios de evaluación y seguimiento	1. Especificaciones de las limitaciones (reglamentarias, financieras, etc..) 2. Métodos de formación y criterios de selección 3. Especificación del plan de formación. 4. Selección del proveedor de formación.
3. Prestación de l Formación 4.4.	Información y retroalimentación	Prestación de apoyo antes, durante y después de la formación: <b>Retroalimentación</b>
4. Evaluación de resultados	A corto y a largo plazo	<b>Recopilación de datos e informes evaluación Conclusiones y recomendaciones de mejora</b>
5. Seguimiento y mejora	Validación	<b>Asegurándose que los procesos de formación son gestionados e implementados de modo efectivo para las necesidades de la organización</b>

En su introducción esta norma indica que proporciona a cualquier tipo de organización y al personal de las mismas las directrices a seguir durante el proceso de formación. Con ello se pretende ayudar a una organización a identificar y analizar las necesidades de formación, diseñar y planificar la formación, evaluar los resultados de la formación, y verificar y mejorar el proceso de formación con la finalidad de alcanzar sus objetivos. Además subraya la contribución de la formación a la mejora continua y está dirigida a ayudar a las organizaciones a hacer de la formación una inversión más eficaz y eficiente

En cuanto a su alcance, estas directrices cubren el desarrollo, implantación, mantenimiento y mejora de las estrategias y sistemas para la formación que afectan a la calidad de los productos suministrados por una organización. Además se afirma que puede aplicarse a todo tipo de organizaciones.

En definitiva, las normas ISO 10015/99, como hemos observado en el cuadro 2, proponen una serie de directrices para la gestión de la calidad de la formación que comprenden cuatro etapas y cuyos detalles pasamos a desarrollar a continuación

En cada etapa se proponen una serie de propósitos y definiciones que, a su vez, enmarcan el conjunto de aspectos que comprenden los procesos relacionados con la formación, y en concreto:

## 2.2. EN LA 1ª ETAPA:

Definición de las necesidades de formación.- Los objetivos (propósitos) de esta etapa son los de:

1. Evaluar las carencias entre las competencias existentes y las requeridas, teniendo en cuenta los cambios organizativos y desempeño que, o bien, ocurridos o que son de próxima implantación
2. Determinar la formación requerida por los empleados en cuanto a las competencias que tienen que alcanzar para el desempeño de sus tareas profesionales
3. Documentar las necesidades de formación especificadas y considerar aquellos otros aspectos que no pueden ser eliminados mediante la formación por si fuera necesario tomar otras acciones o medidas.

Para definir esta etapa hay que partir de la satisfacción de las necesidades de la organización que permiten enmarcar los diseños de formación dentro de las políticas y estrategias de la organización. Entre otras, se tendrán en cuenta: las políticas de formación y calidad de la organización, los requisitos de la gestión de la calidad, la gestión de los recursos y el diseño del proceso, para asegurarse que la formación está dirigida a satisfacer las necesidades de la organización.

Otros aspectos a tener en cuenta para conformar esta etapa son:

a) Definición y análisis de los requisitos de competencia. Esta definición debe estar relacionada con los objetivos estratégicos y de calidad de la organización y puede deducirse de una serie de fuentes tanto internas como externas, entre las que se encuentran: Cambio tecnológico u organizativo que afecta a los procesos de trabajo o impacta en la naturaleza de los productos suministrados por la organización. Datos registrados de procesos de formación anteriores o actuales. La valoración de la organización sobre la competencia del personal para desarrollar las tareas especificadas...

Los métodos empleados para la revisión puede incluir, entre otros: entrevistas / cuestionarios con los empleados, supervisores y directores, observaciones, discusiones de grupo, Paneles de expertos....

b) Definición de las carencias de competencia. En este caso es necesario establecer un balance de competencias que permitan comparar entre las competencias existentes y las requeridas

c) Propuestas de soluciones. Se trata de identificar las soluciones para eliminar las carencias de competencias identificando acciones de formación con otro tipo de acciones que pueden tener más que ver con por ejemplo, rediseño de procesos, mejora de otros recursos, rotación de trabajos o modificación de los procedimientos de trabajo.

d) Especificación y documentación de las necesidades de formación. Una vez determinado que la solución pasa por acciones de formación, se deben especificar y documentar los objetivos y los resultados esperados tras la formación. Los elementos de entrada para la especificación de necesidades de formación deberían escogerse de la lista de requisitos de la competencia encontrados en "Definición y análisis de las necesidades de competencias", de los resultados de formaciones previas, de las carencias de competencia actuales y de las solicitudes de acciones correctivas.

Este documento debe formar parte de la especificación del plan de formación y debería incluir un registro de los objetivos de la organización que serán considerados como datos de entrada para el diseño y planificación de la formación, así como para el seguimiento del proceso de formación.

### 2.3. EN LA 2ª ETAPA: DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

Esta etapa incluye:

1. Diseño y planificación de acciones que deberían llevarse a cabo para eliminar las carencias de competencia identificadas

2. Definición de los criterios a tener en cuenta en la evaluación de los resultados y el seguimiento del proceso de formación.

Comprende las siguientes acciones:

- a) Definición de las limitaciones.- Entre otras, se deben especificar limitaciones reglamentarias impuestas por la legislación. o por las políticas y estrategias de la organización, financieras, de programación y calendario....
- b) Métodos de formación y criterios de selección.- Se deben constatar los criterios de selección de los métodos elegidos y su adecuación a diferentes aspectos tales como: instalaciones, costes, objetivos de la formación, grupo objetivo de aprendices (por ejemplo, categoría profesional prevista o actual, experto específico y/ o experiencia, máximo número de participantes)....

Los métodos de formación podrían incluir: Cursos y talleres dentro o fuera del puesto de trabajo, tutor (mentoring) y consejero (coaching) en el trabajo, diseños de Autoformación, Enseñanza a distancia., Cursos on-line....

- c) Especificación del plan de formación.- Para especificar el plan de formación hay que tener en cuenta tres aspectos fundamentales las necesidades de la organización, los requisitos de formación, y los objetivos de la misma que definen lo que los alumnos serán capaces de lograr como resultado de la formación.

Para ello se deberán documentar los siguientes aspectos: a) Los objetivos y requisitos de la organización; b) Especificaciones de las necesidades de formación; c) Objetivos de la formación; c) Prácticas (por grupos o por personas); d) Métodos de formación y resumen de su contenido; e) Requisitos de calendario, como duración, fechas, e hitos significativos; f) Requisitos de recursos, como material para formación y personal; g) Requisitos financieros; h) Criterios y métodos desarrollados para la evaluación de los resultados de la formación

- d) Selección de un proveedor de formación.- Cuando se elige cualquier proveedor, tanto externo como interno, debe contratarse previamente su idoneidad, teniendo en cuenta las especificaciones del plan de formación y las limitaciones identificadas.

La selección debería ser registrada en un acuerdo o contrato formal y que establezca la propiedad de la formación, funciones y responsabilidades del proceso de formación.

## 2.4. EN LA 3ª ETAPA: PRESTACIÓN DE LA FORMACIÓN.

Hay que tener en cuenta que, aunque la responsabilidad del plan de formación recae sobre el proveedor que tiene dar respuesta a los compromisos adquiridos, sin

embargo, el papel de la organización debe facilitar y dar soporte en los siguientes aspectos: apoyo tanto al alumnado como al profesorado; y vigilancia de la calidad de la formación impartida.

Para conseguir la máxima eficacia en la realización de actividades se debe tener en cuenta las interacciones entre la organización, el proveedor de formación y el alumnado.

Este apoyo debería tener en cuenta las diferentes fases del proceso (antes, durante y después): Antes: Suministrando al proveedor de formación información relevante, informando a los alumnos sobre la naturaleza de la formación y de las carencias de competencia que se desean disminuir, permitiendo el contacto a realizar entre el formador y los alumnos....; Durante: Proporcionando herramientas, equipamiento, documentación, software o alojamiento pertinente de los alumnos y/o formadores, proporcionando oportunidades adecuadas para que los alumnos puedan aplicar los conocimientos que están adquiriendo, proporcionando retroalimentación sobre el desempeño de las tareas, a petición del formador o los alumnos....; Después: Recibiendo retroalimentación de los alumnos recibiendo retroalimentación del formador, proporcionando retroalimentación para directores y el personal involucrado en el proceso de formación....

## 2.5. EN LA 4ª ETAPA: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA FORMACIÓN.

El propósito de la evaluación es confirmar que tanto los objetivos de la organización como los de la formación se han cumplido, es decir, la formación ha sido eficaz.

El proceso de evaluación deberá tener en cuenta los datos recogidos en diferentes momentos del proceso:

- A corto plazo, la información obtenida de los participantes y referida a los aprendizajes adquiridos y su nivel de satisfacción. Entre otros hay que tener en cuenta los siguientes indicadores: los métodos de formación, recursos utilizados y conocimientos y habilidades adquiridas como resultado de la formación.
- A largo plazo, (transferencia e impacto) se deberán evaluar la mejora de las prestaciones del trabajo y de la productividad de los participantes. En este caso los agentes para la recogida de la formación podrían ser los propios trabajadores, los mandos intermedios, directivos y cualesquiera otras personas que están relacionadas con la mejora y consolidación de la competencias obtenidas a través del plan de formación

Todos los datos recogidos y convenientemente analizados deben ser documenta-

dos en un informe de evaluación que sirva para el proceso de seguimiento., que debe incluir, entre otros, los siguientes apartados: a) Especificación de las necesidades de formación; b) Criterios de evaluación y descripción de fuentes, métodos y calendarios de evaluación; c) Análisis de datos recopilados e interpretación de los resultados; d) Revisión de los costes de formación; e) Conclusiones y recomendaciones para la mejora. La existencia de no conformidades puede requerir procedimientos para acciones correctoras.

Seguimiento y mejora del proceso de formación.- El seguimiento es una herramienta importante para incrementar la eficacia del proceso de formación. Como hemos podido observar en el cuadro 2, la verificación y el seguimiento, incluye cada una de las etapas descritas y conlleva una revisión de todo el proceso de formación

El seguimiento deberá llevarse a cabo por el personal designado como responsable y de acuerdo a los procedimientos documentados de la organización. Siempre que sea posible, este personal debería ser independiente, para evitar la contaminación de elementos subjetivos. Los métodos de recogida de información deberán haberse establecido durante la especificación del plan de formación y pueden ser, entre otros, consultas, observaciones y recopilación de datos.

Validación del proceso de formación.- La validación del proceso de formación debe tener en cuenta tanto los datos de partida como los registros del seguimiento de cada una de las etapas del proceso de formación.

Estos registros proporcionan las bases de validación del proceso de formación, además, sirven para detectar no conformidades y así efectuar acciones correctoras y preventivas y, por último, permiten realizar recomendaciones para la innovación y la mejora

En definitiva, la verificación del proceso de formación debería identificar cualquier oportunidad adicional para mejorar la eficacia y la eficiencia de cualquier etapa del proceso de formación.

### **3. EL MODELO EUROPEO DE CALIDAD: DEL MODELO DE CALIDAD TOTAL (QTM) AL DE EXCELENCIA (EFQM).**

Este modelo fue desarrollado por la European Foundation for Quality Management, creada en 1988 por catorce empresas centroeuropeas líderes en la industria y los servicios.

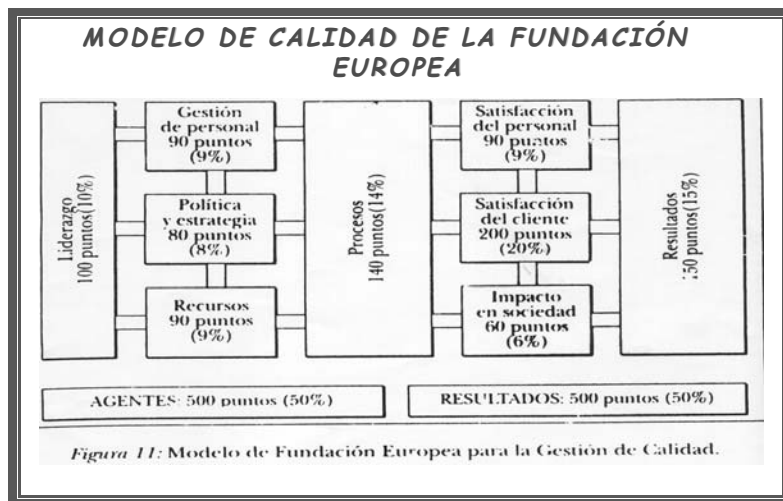
Actualmente cuenta con más de 600 miembros, desde pequeñas compañías hasta grandes multinacionales, institutos de investigación, escuelas de negocios y universidades.

El modelo pretendía dar respuesta a los modelos de calidad americano del premio Malcolm Baldrige y al modelo japonés del premio Deming. Su propuesta hay que situarla dentro del marco de los modelos de calidad desarrollados como nuevas

aduanas de las macropotencias y multinacionales para copar el mercado mundial.

En este primer momento el modelo europeo se denominó de Calidad Total como se le conoce de forma abreviada (EQTM) y cuyos criterios y ponderación se puede analizar en el Cuadro 3 que se presenta a continuación.

**Cuadro 3. El primer modelo europeo (EQTM)**



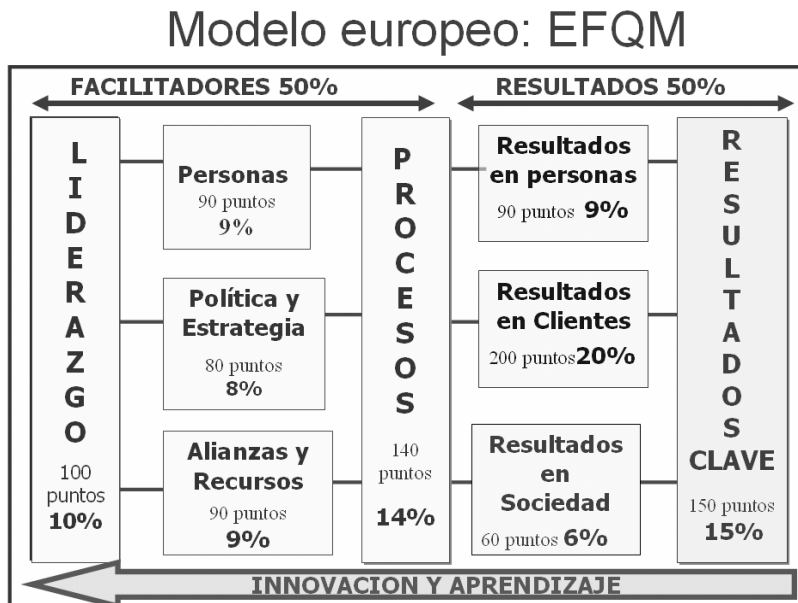
Este modelo, que evolucionó a partir de 1999 al actual modelo europeo que se denomina de Excelencia (EFQM), tenía como objetivo responder a la evolución de las normas de certificación ISO 9000.

Desde su creación el modelo ha experimentado una mejora en base a las experiencias, como puede comprobarse por el Cuadro 4, dando lugar a la edición del año 2000, con el fin de responder a los cambios producidos también en el sistema de las ISO 9000:2000,

El modelo de Excelencia utiliza nueve criterios, cinco agrupados bajo la denominación de facilitadores o agentes y, cuatro como resultados. Cada criterio tiene su peso específico aunque están distribuidos de manera que el 50% del peso total corresponde a los facilitadores y el otro 50% a los resultados.



Cuadro 4. Modelo de Excelencia Europeo (EFQM)



### 3.1. CRITERIOS PONDERADOS DEL MODELO EUROPEO. EFQM.-

El modelo propone dos tipos de criterios:

a) Los cinco criterios integrados como agentes que son:

- Liderazgo (100 puntos - 10%)
- Personas (90 puntos - 9%)
- Política y Estrategia (80 puntos - 8%)
- Alianzas y recursos (90 puntos - 9%)
- Procesos (140 puntos - 14%)

b) Los cuatro criterios integrados como resultados son:

- Resultados en las personas (90 puntos - 9%)
- Resultados en los clientes (200 puntos - 20%)
- Resultados en la sociedad (60 puntos - 6%)
- Resultados clave de la organización (150 puntos - 15%)

A estos hay que añadir dos elementos adicionales o criterios, hasta completar los 11, que son la Innovación y el Aprendizaje, que se convierte en flujos de retroalimentación del mismo (Moreno Luzón y otros, 2000). Este modelo se dio a conocer

el 21 de abril de 1999.

- En síntesis, el modelo se caracteriza por los siguientes principios fundamentales:
- Es un modelo de clara orientación hacia el cliente y hacia los resultados
  - Llama la atención que entre los agentes facilitadores se otorgue mayor peso a los procesos que a las personas, aunque en la globalidad del modelo, si se suma con los resultados en las personas este criterio resulte superior.
  - Permite la adaptación a diferentes contextos gracias a que las áreas y los indicadores se han dejado abiertos.
  - Hace una propuesta de mejora continua e innovación a partir de la retroalimentación de los resultados de la autoevaluación.

Este modelo, que se revisa anualmente, mantiene la denominación de los criterios desde la edición del año 2000 -en la que se modificaron los títulos de Alianzas y Recursos y todos los referentes a Resultados-, y sigue siendo válido en la actualización realizada para el año 2004. Cada uno de los nueve criterios señalados se subdivide, a su vez, en subcriterios, un total de 32, y estos últimos en áreas de actuación. Los subcriterios deben considerarse en la autoevaluación, mientras que las áreas a abordar no son prescriptivas sino sólo sugerencias.

El modelo europeo, que asume los principios del TQM, tiene como una de sus aportaciones fundamentales en relación con otros modelos como el Malcolm Baldrige y el Deming la responsabilidad social, plasmada en criterios como "Resultados en las personas" y "Resultados en la sociedad", junto con otra gran contribución como es el criterio de "Resultados clave" (Nakhai y Neves, 1994); aunque el primer punto mencionado es recogido también por el Malcolm Baldrige, no lo hace de una forma tan extensa (Tummala y Tang, 1996). La consideración hacia aspectos relativos a la gestión de los aspectos medioambientales y de seguridad ha sido progresiva en cada nueva edición del modelo.

### 3.2. CRITERIOS DEL EFQM ADAPTADOS A CONTEXTOS EDUCATIVOS.

En el año 1997 un equipo del Ministerio de Educación y Cultura coordinado por D. Liborio López García, Subdirector General de Institutos de Educación Secundaria y Escuelas de Idiomas, realizó una adaptación del modelo para ser desarrollado en los ámbitos educativos

La adaptación de los criterios al mundo de la formación tuvo los siguientes resultados:

### 3.2.1. CRITERIO 1: LIDERAZGO

Se entiende por liderazgo el comportamiento y la actuación del Equipo Directivo y del resto de los responsables para guiar al centro hacia la gestión de calidad. El criterio ha de reflejar cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo estimulan, apoyan y fomentan la gestión de calidad como proceso fundamental del centro educativo para la mejora continua.

### 3.2.2. CRITERIO 2: PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA.

Este criterio se refiere a la Misión, Visión, Valores y Dirección Estratégica del centro educativo, así como a la forma en que éstos se implantan en los Proyectos Institucionales. El presente criterio ha de reflejar cómo la planificación y la estrategia del centro educativo asumen el concepto de gestión de calidad y cómo los principios de la gestión de calidad se utilizan en la formulación, revisión y mejora de la estrategia y la planificación.

La Misión expresa la razón de ser del centro, la que justifica su existencia continuada. Se despliega en planes que se denominan Proyectos Institucionales.

La Visión es la imagen deseada y alcanzable del centro en un futuro lejano.

Los Valores son las ideas básicas que configuran el comportamiento del personal del centro educativo y determinan todas sus relaciones. La Dirección Estratégica constituye la orientación a medio plazo de los planes y objetivos del centro educativo, con el fin de lograr su misión y alcanzar su visión a largo plazo mediante las sucesivas Programaciones Generales Anuales.

### 3.2.3. CRITERIO 3: GESTIÓN DEL PERSONAL.

Este criterio se refiere a cómo utiliza el centro educativo el pleno potencial de su personal para mejorar continuamente. Personal es, en el presente contexto, cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en el centro.

La autoevaluación deberá mostrar cómo se actúa para mejorar las condiciones del personal y cómo se realiza su gestión para la mejora continua del centro educativo y de la formación del alumno.

### 3.2.4. CRITERIO 4: RECURSOS

Este criterio se refiere a la gestión, utilización y conservación de los recursos,

entendiendo por recurso toda aportación material que pueda llegar al centro educativo para su planificación y estrategia. El despliegue del criterio ha de incidir en cómo se utilizan realmente los recursos del centro educativo para apoyar la planificación y la estrategia.

La autoevaluación deberá mostrar cómo actúa el centro educativo para mejorar de manera continua la gestión de los recursos.

Estos principios habrán de orientar el funcionamiento del centro educativo, aun cuando en la Administración Pública exista una normativa que regule la utilización de los medios y fondos públicos, sin que los centros educativos posean una autonomía completa en su gestión.

### 3.2.5. CRITERIO 5: PROCESOS.

Este criterio alude a cómo se identifican, gestionan y revisan los procesos y cómo se corrigen a fin de asegurar la mejora continua en todas las actividades del centro educativo.

Se entiende por Proceso el conjunto de actividades concatenadas que va añadiendo valor, y que sirve para lograr la formación del alumno y la prestación de los servicios que ofrece el centro educativo (comedor, transporte, actividades complementarias...).

En un centro educativo habrá una serie de procesos que necesitan ser redirigidos y mejorados. De entre todos los procesos algunos resultarán críticos para el éxito del centro. Por eso, se hace imprescindible identificarlos y dedicar a ellos una atención singular.

### 3.2.6. CRITERIO 6: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

El criterio se refiere a qué consigue el centro educativo en cuanto a la satisfacción de sus clientes. El cliente es todo aquel que se beneficia directamente de las actividades del centro. Son clientes directos el alumno y su familia. También son clientes las instituciones y las empresas en las que van a integrarse estos alumnos, así como la comunidad de la que forman parte.

La satisfacción de los clientes (familias y alumnos) de un centro educativo se puede medir directa e indirectamente. Las medidas directas (6.a) se identifican con las percepciones de los clientes (¿cómo está usted de satisfecho con...?) y, en cuanto tales, tienen un carácter subjetivo; las indirectas (6.b) se basan en aspectos complementarios (¿cuántas quejas se han recibido en un periodo?) y siempre aportan medidas objetivas de la realidad.

Por servicio educativo se entiende la enseñanza al alumno de los conocimientos y habilidades que le sirvan para su formación y para su desarrollo personal, así como

la prestación de los servicios complementarios a la enseñanza que resulten necesarios.

#### CRITERIO 7: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL.

Este criterio se refiere a qué consigue el centro educativo respecto a la satisfacción de su personal. El Personal se define como cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en el centro.

La satisfacción del personal de un centro educativo se puede medir directa e indirectamente. Las medidas directas (7.a) se identifican con las percepciones de los empleados (p. Ej.: ¿cómo está Vd. de satisfecho con...?) y, como tales, tienen un carácter subjetivo; las indirectas (7.b) se basan en aspectos complementarios (p. Ej.: ¿cuál ha sido el absentismo durante el periodo?) y siempre son medidas objetivas de la realidad.

#### 3.2.8. CRITERIO 8: IMPACTO EN LA SOCIEDAD.

El presente criterio hace referencia a qué es lo que finalmente consigue el centro educativo a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general, y del entorno del centro educativo en particular.

Este criterio medirá el impacto del centro educativo en la sociedad en aquellos asuntos que no están relacionados ni con sus responsabilidades primarias, ni con sus obligaciones estatutarias. Los resultados de estas actividades se presentarán en los criterios satisfacción del cliente y resultados del centro educativo.

El impacto social del centro educativo se puede medir directa e indirectamente. Las medidas directas se identifican con las percepciones de la sociedad en su conjunto (¿cómo está usted de satisfecho con...?) y, como tales, tienen un carácter subjetivo; las indirectas se basan en aspectos complementarios y siempre son medidas objetivas de la realidad.

#### 3.2.9. CRITERIO 9: RESULTADOS.

El presente criterio se refiere a lo que consigue el centro educativo en relación con la planificación y estrategia, y con respecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los alumnos, de las familias, y, en general, de los clientes. Son resultados del centro cualquier proyecto educativo, de gestión o social, a corto, medio y largo plazo, que contribuya al éxito del centro educativo, que sea medible de forma directa o indirecta y que se derive con certeza de la ejecución de la plani-

ficación y de la estrategia del centro (criterio 2), así como de los procesos críticos (criterio 5).

Los resultados del centro educativo constituyen, en primer término, medidas de la eficiencia y la efectividad en la formación del alumno y en el resto de los servicios prestados. En su valoración se tendrán en cuenta las circunstancias particulares que concurren en cada caso.

#### **4. ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE EL MODELO EUROPEO EXCELENCIA Y LAS NORMAS DE CERTIFICACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.**

Se ha tenido en cuenta para desarrollar este apartado el trabajo de Moreno Luzón y otros (2000, 2001), El cuadro comparativo que reproducimos a continuación, Cuadro 5, se puede ver que los parámetros 5, 6, 7 y 8 de las ISO 9000: 2000 dejan algunos huecos respecto al Modelo de Excelencia Europeo, que en cambio sí cubre este modelo.

Sin embargo, hay que advertir que este estudio comparativo no ha tenido en cuenta los cuatro primeros apartados de las Normas que son los que pueden darle un valor añadido al sistema de las ISO 9000: 2000, ya que permiten una mayor flexibilidad y adaptación a los procesos desarrollados en organizaciones de servicios y entre ellas, las de formación y educación.

**Cuadro 5. Estudio comparativo entre las normas ISO 9001: 2000 y el Modelo de Excelencia Europeo, realizado por Moreno Luzón y otros (2001).**

<b>ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE MODELO EUROPEO DE CALIDAD DE EXCELENCIA Y LAS NORMAS ISO 9000:2000</b>	
<b>Norma ISO 9001: 2000</b>	<b>Norma EFQM de excelencia</b>
5. Responsabilidad de la dirección	1. Liderazgo 2. Política y estrategia
6. Gestión de los recursos	3. Personas 4. Alianzas y recursos
7. Realización del producto y servicio	5. Procesos
8. Análisis y mejora	Subyace en la filosofía de todo el modelo
8.2.1.1. Medida y seguimiento de la satisfacción del cliente	6. Resultados en los clientes
	7. Resultados en las personas
	8. Resultados en la sociedad
8.2.2. Medida y seguimiento de los procesos 8.2.3. Medida y seguimiento de los procesos y productos	9. Resultados clave

Si se analiza un poco más a fondo el cuadro se puede deducir también que las normas de certificación y aseguramiento de la calidad se centran más en los procesos y en la mejora de los mismos, mientras que el modelo de excelencia se centra más en los resultados y en los elementos que configuran el funcionamiento de una organización.

## **5. CONCLUSIONES: ¿SON SUFICIENTES ESTOS MODELOS PARA ASEGURAR LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN? TENDENCIAS ACTUALES DESDE LA PERSPECTIVA DE LA EXPERIENCIA DE LOS FORMADORES Y GESTORES DE LA FORMACIÓN.**

Las conclusiones de este trabajo las hemos articulado en tres subapartados: a) Las opiniones y perspectivas desde la experiencia de los formadores y gestores respecto a la calidad y a los modelos y normas de certificación; b) Desde esta perspectiva, validada a nivel europeo, se describen cuáles son las competencias del formador que aseguran la mejora de la calidad de la formación; y c) Un ejemplo concreto de este tipo de sistema de selfassessment contrastado y verificado con el Modelo VERO.

### **5.1.- TENDENCIAS ACTUALES DESDE LA PERSPECTIVA DE LA EXPERIENCIA DE FORMADORES Y GESTORES.**

En las diferentes reuniones nacionales e internacionales de directivos, responsables y formadores, que han aplicado estos sistemas de calidad, e incluso algunos más como el QFOR o el EQUIS, los expertos están de acuerdo en afirmar los siguientes aspectos:

- a. La aplicación de estos sistemas ha significado una mejora en el desarrollo de los procesos, pero esta mejora no ha sido significativa ni la consideran que sea proporcional al esfuerzo realizado por su personal.
- b. Diferencian las especificidades entre el EFQM, como un modelo de autoevaluación de mejora interna que plantea mínimos de funcionamiento, y las normas de certificación, que requieren un mayor cambio y esfuerzo por parte de la institución implicada y de su personal, puesto que obliga a estandarizar los procesos, pero también los recarga con un esfuerzo supletorio de "papeleo" y burocracia, que en muchos casos resulta inútil para la mejora real de la formación.
- c. En ambos casos, pero sobre todo en lo referente a las ISO 9000, cada vez más van a ser un requisito mínimo de las instituciones para conseguir subvenciones — o financiación e incluso para ser aceptadas como proveedoras de servicios de formación e investigación por otras instituciones

(Se constata, en los últimos tiempos, un incremento notable de certificaciones a través de estos sistemas, no sólo para la mayoría de las empresas de formación, sino para colegios privados y públicos e incluso departamentos de universidad, entre otros organismos de formación).

- d. En la mayoría de los casos las aportaciones de estas propuestas de calidad no son fácilmente adaptable a los procesos de formación y, lo más importante, no es real la inversión de esfuerzo, tiempo y recursos económicos con la mejora conseguida, siendo definidos como procesos necesarios para mejorar la imagen de la institución más que para la mejora real de la calidad de la formación.
- e. La mayoría de las instituciones echan en falta un modelo específico para un servicio, como es el de la formación, con sus características distintivas que tenga en cuenta los procesos a desarrollar. Esta necesidad se ha puesto de manifiesto en las diferentes reuniones nacionales e internacionales de TTNET (Red Formadores Europeos del CEDEFOP) y, así mismo, en el proceso de Copenhagen se busca desarrollar un modelo de evaluación más cercano a la especificidad y características de cada institución y de sus procesos de formación, llegándose a la conclusión que el mejor modelo debe desarrollarse a partir de la autoevaluación (self-assessment y el manual de buenas prácticas) de cada institución contrastada por expertos y que responda a los criterios de los modelos de EFQM y de las normas de certificación ISO 9000, pero con valor añadido que permita generar una mayor competitividad de estas instituciones en el sector y no, simplemente, conseguir una mera imagen o conjunto de medallas para vender lo mismo que todos.

Un ejemplo de esta propuesta es la que se presentó, como modelo VERO, en la red de TTNET de España y en la reunión europea, que se celebró en noviembre del 2002 en Segovia y que dio lugar a la publicación de la cual hemos extraído algunas ideas para este trabajo (INEM/TTNET, 2003) y que fue acogida como documento base por el CEDEFOP para su discusión posterior.

## 5.2.- COMPETENCIAS QUE ASEGURAN LA MEJORA DE LA CALIDAD SEGÚN LOS INFORMES INTERNACIONALES Y PROCESOS DE CONVERGENCIA EUROPEO.

En diferentes informes (INEM/TTNET, 2003; Copenhagen, 2004 - Grupo A -, etc.), y en el Modelo VERO se recogen los siguientes aspectos como los más relevantes para definir las competencias que aseguran la mejora de la calidad de la formación:



- a) La evaluación de la actividad del formador y de los procesos organizativos de la institución debe estar basada en el impacto de la formación y su transferencia en el puesto de trabajo.
- b) La formación debe entenderse como un instrumento de generación del conocimiento y una herramienta de la mejora continua del puesto de trabajo, con lo que el formador deberá partir de las necesidades reales de los participantes en la formación (características, formación y experiencias previas y expectativas y motivaciones) como punto de referencia para seleccionar metodologías, recursos y la evaluación como mínimo.
- c) La coherencia, que debe conseguir cualquier formador, entre los diferentes elementos del currículum, sobre todo, entre la selección de metodologías, recursos y evaluación en relación al tipo de contenidos a desarrollar y a los destinatarios del mismo.
- d) El desarrollo, por parte del formador, de un proceso de comunicación limpio de todo ruido, ya sea de codificación (actitudes) y decodificación (rumores y distorsiones de malos entendidos por parte de los receptores del mensaje).
- e) La recogida de datos por parte del formador, a través de un proceso continuo, que le permita desde antes del proceso (detección de necesidades), durante el proceso (seguimiento del diseño y su desarrollo) y después del proceso (evaluación de los aprendizajes adquiridos por los participantes, nivel de satisfacción de los mismos respecto a los procesos, materiales y productos desarrollados y la transferencia y el impacto de la formación en el puesto de trabajo) un análisis de datos fiables y validados para poder desarrollar procesos de mejora continua en cualquier momento del desarrollo de las actividades correspondientes e inherentes a su puesto de desempeño

### 5.3.- UN EJEMPLO DE SELF-ASSESSMENT CONTRASTADA CON LOS EXPERTOS, LOS MODELOS Y LAS NORMAS DE CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD.

El Modelo VERO (Verificación de Organizaciones: una herramienta para la mejora de la calidad de la formación), más que un modelo de calidad al uso, pretende ser una herramienta al servicio de los contextos formativos para la mejora del funcionamiento y gestión de las organizaciones educativas e intenta ofrecer datos para diagnosticar cuáles son las deficiencias, sus causas y las posibles alternativas de solución. Todo ello sin perder de vista que la formación es un instrumento de mejora al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y sus desarrollos deben estar regidos por principios de igualdad y equidad.

A continuación presentamos de forma sintética las principales características del modelo:

- a) El establecimiento de las bases y variables que sustentan el Modelo son: —  
— Análisis y estudio comparativo entre modelos de calidad y normas de certificación y aseguramiento de las mismas: El Modelo Excelencia Europeo y las normas ISO 9000: 2000  
— La construcción del modelo de mejora organizacional de la formación
- b) El modelo tiene dos coordenadas o dimensiones para definir una institución de formación:
- 1) La dimensión estructural está configurada por los siguientes elementos: a) Aspectos contextuales y características específicas; b) Objetivos o planes institucionales; c) Estructuras organizacionales; d) Tejido sociorelacional; e) Generación y gestión del conocimiento a través de los intangibles y del impacto de la formación.
  - 2) La dimensión dinámica está configurada por los siguientes procesos:
    - a) Relación con el entorno; b) Procesos de dirección y gestión; c) Procesos de formación (eje y producto específico de este tipo de organizaciones); d) Procesos de evaluación del funcionamiento a través de las transferencias de los aprendizajes y del impacto organizacional y social de la formación con el fin de crear intangibles como base de la generación del conocimiento
- c) Los puntos críticos son:
- Procesos de investigación para la elaboración de los proyectos
  - Procesos de elaboración de los planes institucionales
  - Características y funcionamiento de las estructuras: perfiles y funciones
  - Procesos de desarrollo y gestión de cada uno de los planes institucionales
- d) El modelo está configurado, como consecuencia de la relación entre la dimensión procesual y estructural, por los siguientes procesos claves (Los 9 procesos):
1. Proceso de investigación de demandas sociales y/o mercados de la formación
  2. Elaboración del proyecto institucional proyecto educativo
  3. Elaboración del plan estratégico
  4. Proceso de detección de necesidades de formación
  5. Elaboración de ofertas formativas:
    - grupos, itinerarios, currículum y acciones
  6. Plan de seguimiento y evaluación para la mejora del centro:
    - Aspectos. Organizativos
    - Aspectos. Didácticos
  7. Gestión directiva:
    - Gestión de RR.HH.

- Gestión de intangibles
- Gestión y Generación del conocimiento
- 8. Gestión de la oferta formativa: aspectos. Didácticos curriculares
- 9. Gestión del plan de evaluación: resultados, transferencia e impacto de la formación y generación de intangibles y conocimiento

Un ejemplo de este modelo lo desarrollamos a continuación a través de uno de los procesos, el Proceso 9: "Evaluación y seguimiento de los aspectos formativos y organizativos de una institución de formación", en el que se puede observar el tipo de propuesta realizada y su validación (comparación) con el modelo EFQM y las normas ISO 9000/2000.

## **7. PROCESO 9: GESTIÓN DEL PLAN DE EVALUACIÓN: RESULTADOS, TRANSFERENCIA DEL APRENDIZAJE, IMPACTO SOCIAL Y GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO.**

En sí mismo este proceso sería el proceso clave de la evaluación de la calidad, si está realizado por los miembros de la propia organización será una evaluación interna o autoevaluación, si lo utilizan o son apoyados por otros agentes será una evaluación contrastada, que es la que proponemos en el modelo VERO y si es asesorada en todos sus detalles, controlada o certificada, de acuerdo a un modelo determinado, la llamaríamos evaluación externa, que según el carácter y el protagonismo de los agentes externos puede tener un carácter más de apoyo, de asesoramiento o de control.

Manteniendo y teniendo en cuenta los principios que comporta el modelo colaborativo o participativo, que es el que mayores niveles de implicación y compromiso pueden generar entre los miembros de la organización, y sin menospreciar otros aspectos tales como: incentivos económicos, promoción, que deben estar previamente contemplados, este modelo trata de hacer partícipes a todos los agentes implicados antes, durante y después de todos y cada uno de los procesos y, por lo tanto, la gestión de calidad resalta el plan de gestión, seguimiento y evaluación.

Tal y como planteamos en la introducción, el modelo VERO, propone un proceso de evaluación convergente con el de dirección, el de gestión y el de formación y comprende cuatro fases: a) inicial o de tipo de diagnóstica, b) procesual o de tipo formativa, c) final o de tipo de contraste o triangulación y d) de impacto y transferencia o de tipo demorada. Se trata de una evaluación contrastada entre agentes internos y externos, cuyo rol es el de asesoramiento y apoyo a la validación y desarrollo del proceso. El protagonismo recae en los agentes internos, es decir, son todos los miembros de la organización los que configuran el grupo evaluador, a través de la participación antes, durante y después del proceso y, que además, partici-

pan en la definición de todos los elementos: finalidades e indicadores, criterios, métodos e instrumentos, agentes, procesos y la responsabilidad del tratamiento y la posterior toma de decisiones en relación con los datos obtenidos. En definitiva, sin el compromiso y la implicación de todos los integrantes de la institución con el proceso de mejora de la calidad, esta mejora nunca existiría.

Este proceso de evaluación de la calidad es el que ayudaría, a su vez, a definir los nuevos objetivos y aspectos de las mejoras, así como, permitiría la elaboración de todos los proyectos institucionales, tantos de gestión como de evaluación.

El producto final de este proceso será un informe, en el que se recogerán los resultados obtenidos, pero sobre todo, en el que se pondrá de manifiesto las líneas de actuación de mejora de los restantes procesos, tanto para su diseño como para su ejecución y evaluación, así como, propondrá nuevos servicios o procesos que hubieran surgido como vacíos patentes que se hayan constatado en la evaluación.

Uno de los aspectos fundamentales a tener en cuenta es el carácter sistemático del proceso, su fiabilidad y validez tanto del desarrollo del proceso como de los resultados obtenidos. Teniendo en cuenta que la Sociedad del Conocimiento demanda una formación basada en el aprender a desaprender y la creación de intangibles (transferencia e impacto de la formación); para conseguir esa Generación del Conocimiento el proceso de gestión debe ser capaz de generar toda una serie de análisis y deducciones, cuyo fin sea el de definir claramente estrategias de mejora fundamentadas en este proceso de recogida de datos y de los resultados obtenidos.

Los indicadores básicos para evaluar los procesos de formación en el Modelo VERO son las transferencias de aprendizajes y el impacto organizacional y social, con el fin de generar intangibles que sean capaces de crear y gestionar nuevos conocimiento en diferentes dimensiones: afectivas, ideológicas, organizacionales y sociales.

Como en los otros procesos, que desarrolla el Modelo VERO, se resaltan: la capacidad de flexibilidad, la adaptación y apertura a las ideas y situaciones, la participación e implicación en la responsabilidad y la cogestión de los otros miembros de la organización puesto que son la base del éxito de una gestión de calidad

En el cuadro comparativo que a continuación se presenta puede comprobarse que:

- a) Del Modelo Europeo de Excelencia se ha incluido el criterio 6, los resultados de los clientes, dentro de este criterio se han ubicado los subcriterios de verificación de la satisfacción de los clientes, carta de servicios y de mejora continua (medidas de percepción e indicadores de seguimiento), las medidas complementarias relativas a la satisfacción del cliente (medidas de percepción e indicadores de seguimiento); el criterio 7 el resultado de las personas implicadas, en este criterio se ubican los subcriterios del reconocimiento, promoción y satisfacción de las personas implicadas (medidas de percepción

e indicadores de seguimiento), la percepción de su organización / empresa. (medidas de percepción e indicadores de seguimiento); el criterio 8 los resultados en la sociedad, en este criterio se ubican los subcriterios de la percepción del impacto de la organización de la sociedad por parte de la comunidad (medidas de percepción e indicadores de seguimiento), las medidas complementarias respecto al impacto de la organización en la sociedad (medidas de percepción e indicadores de seguimiento), se identifican las variables de impacto, disminuir los defectos y nivel de directos o indirectos; y los resultados claves (15%) con los subcriterios de economía y servicios (objetivos de la planificación y gestión), el estudio comparativo con otras instituciones, las nuevas líneas estratégicas de intervención (directiva y de formación) y el rendimiento, a través de la eficacia de estrategia normativa, de cooperación tecnológica y de gestión.

- b) De las directrices 10015 de las Normas ISO, dentro del marco del marco de los apartados de las normas 9000:2000, se han tenido en cuenta el apartado número 4 requisitos del sistema de gestión de calidad. directrices 10015.-necesidades de formación 4.2), definiendo los criterios según el plan de detección de necesidades y el plan de formación (elementos y requisitos), en base a la definición de competencia, y a las competencias adquiridas y deseables; el apartado número 8 referido a la medida, el análisis y mejora y de las directrices 10015 la evaluación de los resultados de la formación seguimiento (4.5) y mejora (validación) (5), dentro de este apartado se ubican los criterios de la medida y seguimiento (8.2), de prestaciones del sistema (8.2.1.), de los procesos (8.2.2) y de productos y servicios (8.2.3), el control de las no conformidades (requisitos, tratamiento y revisión) (8.3). el análisis de datos para la mejora (8.4, el propio proceso de mejora con los requisitos, las acciones correctoras y las acciones preventivas (8.5), la recopilación de los datos e informe de evaluación. conclusiones y estrategias y recomendaciones para la mejora (según detección de necesidades y el plan de formación - elementos y requisitos-) (4.5), el aseguramiento de que los procesos y requisitos del sistema de gestión de calidad son gestionados y desarrollados, según las necesidades de la organización y la evaluación de resultados a través del seguimiento para la mejora continua, según los requisitos (necesidades de formación) (5);
- c) En la descripción de los criterios, a través de la definición de los distintos niveles de consecución del mismo, en el modelo VERO, se han tenido en cuenta los siguientes criterios: la aplicación, verificación, validación, mejora e innovación del plan estratégico de evaluación en todos sus elementos, sirviendo de punto de partida de la elaboración de los planes institucionales en

el siguiente ciclo; la satisfacción del personal (reconocimiento y promoción), la creación de clima y de intangibles para la generación del conocimiento en la organización de formación (nuevas estrategias de solución, mejora de las competencias organizacionales, creación de valores, actitudes e intangibles con el fin de generar conocimiento y hacer de la formación un valor añadido, desarrollo del capital intelectual); la consecución de los diferentes niveles de impacto (transferencia e impacto a nivel personal y organizacional, el impacto a nivel social en la comunidad y en el sector productivo); el análisis de los datos y su relación directa con la investigación, la innovación, la mejora continua y la formación (I+D+F), haciendo de la institución una organización generadora de conocimiento en su campo, comunidad social y sector productivo con valor añadido en el servicio y producto de formación que desarrolla respecto a otras instituciones del mismo tipo, dentro un proceso sistemático que conlleva la implicación y participación de todos los integrantes de la organización, configurándose como punto de partida de nuevas estrategias de intervención (institucional, directiva y de formación) .

Como se puede comprobar es en este proceso en donde reside gran parte de la capacidad de innovación, de cambio y de mejora de la calidad de una institución, a partir de la recogida sistemática y permanente de datos, que nos permite redefinir estrategias de gestión para poder replantear y adaptar de forma constante los objetivos estratégicos de la institución.

En definitiva, la finalidad última del Modelo VERO es que sirva, además de para diagnosticar y verificar el funcionamiento de un centro de formación, para ayudar a definir un plan estratégico de mejora. Por esa razón, en cada uno de los indicadores se han definido tres niveles o etapas de mejora según el diagnóstico que previamente se haya realizado. En cada uno de estos indicadores se ha tenido en cuenta: 1º estadio) la existencia o no de determinados documentos, procesos o aspectos; 2º estadio) su existencia, realización de acuerdo con unos niveles mínimos de certificación y cualificación y en el 3º estadio) se valora la generación de nuevos conocimientos sobre esos criterios y la capacidad de impacto y transferencia tanto a nivel personal como en el puesto de trabajo para la creación de clima y cultura y, en definitiva, la creación de intangibles. Por tanto, el valor añadido de este instrumento es que tiene como objetivo la innovación y el cambio dentro de un proceso continuo de mejora de la calidad en el que la formación se convierte en una herramienta de valor, no sólo organizativo y empresarial, sino también social.

<b>PROCESO 9: GESTIÓN DEL PLAN DE EVALUACIÓN; RESULTADOS, TRANSFERENCIA APRENDIZAJE, IMPACTO SOCIAL Y G. CONOCIMIENTO</b>	
<b>MODELO DE EXCELENCIA EUROPEO (EFQM)</b> CRITERIOS Y SUBCRITERIOS RESULTADOS 50% DEL TOTAL	<b>MODELO DE ESCENARIOS ORGANIZACIONALES (VERO)</b> Como niveles y los niveles como INDICADORES de calidad TRANSFERENCIA E IMPACTO Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO
<b>MODELO DE CERTIFICACIÓN ISO 9000/2000</b> PROCEDIMIENTOS REQUISITOS, DIRECTRICES Y REGISTROS  <b>APARTADO NÚM 4. REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD. DIRECTRICES 10015.- NECESIDADES DE FORMACIÓN 4.2):</b> - Criterios según el plan de detección de necesidades y el plan de formación (elementos y requisitos) en base a la definición de competencia, y a las competencias adquiridas y deseables.  <b>APARTADO NÚM 8.- MEDIDA, ANÁLISIS Y MEJORA. DIRECTRICES 10015.- EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA FORMACIÓN SEGUIMIENTO (4.5) Y MEJORA (VALIDACIÓN) (5):</b> - Medida y seguimiento (8.2); - De prestaciones del sistema (8.2.1.) - De los procesos (8.2.2) - De productos y servicios (8.2.3) - Control de las no conformidades (requisitos, tratamiento y revisión) (8.3). - Análisis de datos para la mejora (8.4). - Mejora: requisitos acciones correctoras y acciones preventivas (8.5). - Recopilación de datos e informe de evaluación. Conclusiones y estrategias y recomendaciones para la mejora (según detección de necesidades y el plan de formación – elementos y requisitos-) (4.5). - Aseguramiento de que los procesos y requisitos del sistema de gestión de calidad son gestionados y desarrollados, según las necesidades de la organización. - Evaluación de resultados a través del seguimiento para la mejora continua. según requisitos (necesidades de formación) (5).	<b>NIVEL DE APLICACIÓN, VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN, MEJORA E INNOVACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE EVALUACIÓN EN TODOS SUS ELEMENTOS:</b> - No se ha aplicado porque era teórico o de imagen; se ha aplicado en parte y no se ha modificado en su desarrollo; y se ha ido aplicando en su totalidad, cambiando y mejorándolo a la vez como punto de partida de la elaboración de los planes Institucionales en el siguiente ciclo.  <b>NIVEL DE SATISFACCIÓN (reconocimiento y promoción), CREACIÓN DE CLIMA Y CREACIÓN DE INTANGIBLES PARA LA GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN DE FORMACIÓN (INNOVACION):</b> - Se han conseguido los resultados y beneficios correspondientes satisfactoriamente; cada grupo o persona piensa que se han conseguido sus resultados pero no la organización; y los miembros de la organización hacen suyos los resultados obtenidos como parte de un equipo y desde una perspectiva crítica han ido generando nuevas estrategias de solución a los problemas enfrentados como punto de partida de un plan de formación individual y a nivel grupal organizacional. Competencias organizacionales.  <b>NIVEL DE CONSECUCIÓN DE LOS DIFERENTES NIVELES DE IMPACTO:</b> - Financiación y acto de imagen; transferencia del aprendizaje a nivel individual (personal y profesional) o de la organización ocupacional (conocimientos y destrezas); e impacto individual ( creación de nuevas expectativas y necesidades, promoción a través de itinerarios formativos), Impacto organizacional (desarrollo competencias organizacionales - clima y cultura-, del capital intelectual y creación de valores, actitudes e intangibles con el fin de generar conocimiento y hacer de la formación un valor añadido), e impacto a nivel social en la comunidad o sector productivo (más allá de los aspectos formativos incluso de base; asp. sociales y culturales, además de los asp. competitivos respecto a la implantación de las nuevas tecnologías, como instrumento de equidad –segunda oportunidad y lucha contra la marginación- y competitividad).
<b>CRITERIO NÚM 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES:</b> - Verificación de la satisfacción de los clientes, carta de servicios y de mejora continua (medidas de percepción e indicadores de seguimiento). - Medidas complementarias relativas a la satisfacción del cliente (medidas de percepción e indicadores de seguimiento).  <b>CRITERIO NÚM 7. RESULTADO EN LAS PERSONAS IMPLICADAS:</b> - Reconocimiento, promoción y capacitación de las personas implicadas (medidas de percepción e indicadores de seguimiento). - Percepción de su organización/empresa (medidas de percepción e indicadores de seguimiento).  <b>CRITERIO NÚM 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD:</b> - Percepción de del impacto de la organización de la sociedad por parte de la comunidad (medidas de percepción e indicadores de seguimiento). - Medidas complementarias respecto al impacto de la organización en la sociedad (medidas de percepción e indicadores de seguimiento). - Identificar las variables de impacto - Determinar defecto y nivel de directos o indirectos.  <b>RESULTADOS CLAVES (15%):</b> - Economía y servicios (objetivos de la planificación y gestión). - Estudio comparativo con otras instituciones. - nuevas líneas estratégicas de intervención (directiva y de formación). - normativas, eficacia de estrategia normativa, de cooperación tecnológica y de gestión del conocimiento.	<b>NIVEL DE ANÁLISIS DE LOS DATOS Y SU RELACIÓN DIRECTA CON LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN, LA MEJORA CONTINUA Y LA FORMACIÓN (F+D+I), HACIENDO DE LA INSTITUCIÓN UNA ORGANIZACIÓN GENERADORA DE CONOCIMIENTO EN SU CAMPO, COMUNIDAD SOCIAL O SECTOR PRODUCTIVO CON VALOR AÑADIDO EN EL SERVICIO Y PRODUCTO DE FORMACIÓN QUE DESARROLLA RESPECTO A OTRAS INSTITUCIONES DEL MISMO TIPO:</b> - No se analizar; se analizar intuitivamente; y se analizan de forma sistemática por todos los integrantes de la organización, configurándose como punto de partida de nuevas estrategias de intervención (Institucional, directiva y de formación), innovación y generación del conocimiento).

## 7- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMEZCUA VIEDMA, C. & JIMENEZ LARA, A. (1996). *Evaluación de programas sociales*. Madrid. Ed. Díaz Santos.
- ARBONIES ORTIZ, A. L. (2001): *Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Madrid. Diaz Santos.
- ARGIRYS, CH. y SHON, D.A. (1997): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* nº 77-78. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- BAIRD, LI. y HENDERSON, JC. (2001): *El motor del conocimiento. Como crear ciclos rápidos de conocimientos acción y acción conocimiento*. Madrid. Edit. Centros de Estudios Ramón Areces.
- BIRKENBIHL, M. (1989). *Formación de formadores: manual práctico para educadores, profesores y directores de formación de personal en las empresas*. Madrid. Editorial Paraninfo.
- BRETHOWER, D. & SMALLEY, K. (2000). *La formación basada en los resultados*. Madrid. Centro de Estudios Ramón Areces.
- BROAD, M.L. & NEWSTRAM, J.W. (1992). *Cómo aplicar el aprendizaje al puesto de trabajo. Un modelo estratégico para garantizar un alto rendimiento de sus inversiones en formación*. Madrid. Centro de Estudios Ramón Areces.
- BUCK, J. Y. (2000): *Gestión del conocimiento*. Madrid.
- AENOR. CALLAGHAN, J. (2002): *Inside intranets and extranets. Knowledge management and the struggle for power*. New York. Ed. Palgrave.
- CASANOVA, M.A. (1992). *La evaluación, garantía de calidad para el centro educativo*. Zaragoza. Editorial Edelvives.
- CASTELLS, M. (1997): *La era de la Información, Economía, Sociedad y Cultura. Vol.1: La Sociedad en Red*. Madrid. Alianza Editorial.
- CEDEFOP. (1991). *Formación del futuro y los formadores*. Berlín.
- CEE (1995): *Libro Blanco sobre la Educación y la Formación. Enseñar y Aprender. Hacia la sociedad del conocimiento*. Dirección General V y XXII. Luxemburgo. Oficina de publicaciones de la CEE.
- CEE (1996): *Educación, formación, investigación: los obstáculos para la movilidad transnacional*. Boletín de la Unión Europea. Suplemento 5/96. Luxemburgo.
- CHANG, R. (1998): *Como crear programas de formación de alto impacto*. Madrid. Centro de Estudios Ramón Areces.
- CHOO, Ch. W. (1998): *La Organización Inteligente*. Oxford. Oxford University Press.
- DEAN, P. J. y RIPEY, D. E. (2002): *Los principios de mejora del rendimiento. Modelos para el aprendizaje en la organización*. Madrid. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces.
- DE LA TORRE (1997): La Formación y las Organizaciones. Los Acuerdos Nacionales de Formación Continua. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 77-78. Madrid. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- DE LA TORRE, I. & GARMEDIA, J.A. (Coord.) (1997). Monográfico sobre la formación y las organizaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. Madrid. Centro de Investigaciones Sociológicas.



- DOMÍNGUEZ G. (1998): *La gestión de la formación continua. Factores e indicadores que facilitan la mejora de la Calidad*. Actas de las jornadas sobre la Calidad de la Formación Continua. Madrid. Ed. Fondo Formación.
- DOLLAN, S; SHULLER, R. S.; y VALLE, R. (2000): *Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid. Mc. Graw Hill.
- DOMINGO, R. (2003) *La cultura de la calidad en la Sociedad del Conocimiento. Módulo 2 del Máster en gestión de la calidad de la formación*. Publicación en trámites
- FORCEM (2000). *La formación continua ante la sociedad de la información*. Madrid.
- FULLER, G. (1999): *WIN Management*. Madrid. Gestión 2000.
- GARMENDIA, J. M. (1997): Formación y Evolución de la Estructura Ocupacional en La Sociedad de la Información, Referencia a España. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 77-78. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- GAN, F.; ALONSO, B; DE FRANCISCO, E.; & PUYOL, S. (1995). *Manual de técnicas e Instrumentos de formación en la empresa*. Barcelona. Ed. Apostrofe Itinerario.
- GAINES ROBINSON, DANA Y ROBINSON JAMES C. (1998): *De la formación a la gestión del rendimiento. Una guía práctica* Madrid. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces.
- GARATE, I. & GAUTIER, L. (1992). *La fonction cadre. Vers une éthique de l'engagement*. Bordeaux. Ed. Sunforep.
- GÓMEZ FRAILE, F.; TEJERO MONZÓN, M.; y VILAR BARRIO, J F. (2001): *Cómo hacer el manual de Calidad según la nueva ISO 9001-2000* Madrid. FC Editorial.
- GUPTA, K. (2000). *Guía práctica para evaluar necesidades*. Madrid. Centro de Estudios Ramón Areces.
- HARASIM, L.; HILTZ, S. T.; y TUROFF, M. (2000): *Redes de aprendizaje: Guía para la enseñanza y el aprendizaje en red*. Barcelona. Ed. Gedisa.
- HARVARD BUSINESS REVIEW (Comp. VARIOS) (2000): *Gestión del conocimiento*. Bilbao. Deusto Ediciones.
- HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M; y BECKHARD, R. (1997): *La organización del futuro*. Bilbao. Deusto Ediciones.
- HEDBERG, BO; Dahlgren, G.; HANSSON, J. OLVE, N. G. (2000): *Virtual organizations and beyond: discovering imaginary systems*. Chischester. Ed. Wiley
- IBAÑEZ, J. (1996). *El estudio de los puestos de trabajo. La valoración de tareas y la valoración del personal*. Madrid. Ed. Díaz Santos.
- IVANCEVICH, J., LORENZI, P., SKINNER, S. Y CROSBY, P. (1997): *Gestión, Calidad y Competitividad*. Madrid: Mc. Graw Hill.
- JOHNES, G. (1995). *Economía de la educación. Capital humano, rendimiento educativo y mercado de trabajo*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- KIRKPATRICK, D.L. (1999). *Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles*. Barcelona. Epise-Gestión 2000- Training club.
- KUAN-TSAE HUANG, YANG W. LEE Y RICHARD Y. WANG (2000). *Calidad de la información y gestión del conocimiento*. Madrid: AENOR
- LE BOTERF, G. (1991). *Ingeniería y evaluación de los planes de formación*. Bilbao. Ed. Aedipe Deusto.
- LE BOTERF, G.; BARZUCCHETTI, S. & VINCENT, F. (1993). *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Aedipe-Gestión 2000.
- LEVY, C. & LEBOYER. (1992). *Evaluación del personal*. Madrid. Ed. Díaz Santos.
- MARCELO, C y otros. (2002): *E-learning teleformación. Diseño, desarrollo y evaluación*

de la formación a través de Internet. Barcelona. Gestión 2000.com.

MAYO, A. y LANK, E. (2000): *Las Organizaciones que aprenden: el poder del aprendizaje*. Barcelona. Gestión 2000.

MCHUGH, P., MERLI, G. y WHEELER, W. (1998): *Más allá de la Reingeniería Empresarial*. Madrid: Ed. Díaz Santos.

NAKHAI, BEHNAM y JOAO S. NEVES. (1994) "The Deming, Baldrige, and European Quality Awards." *Quality Progress*. 27: 33-37.

NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995; 1999): *La Organización creadora de conocimiento*. Oxford. Oxford University Press.

ORTIZ CHAPARRO, F. (1999): *El Teletrabajo. Una nueva sociedad laboral en la era de las tecnologías*. Madrid, Mc Graw Hill.

ORDÓÑEZ, M. (Coord.)(1995). *La nueva gestión de los Recursos Humanos*. Aedipe-Gestión 2000. Barcelona.

ORDÓÑEZ, M. (Coord.) (2000). *Organización y seguimiento de la formación*. Epise-Gestión 2000- Training club. Barcelona.

PALLOFF, R. M.; y PRATT, K. (2001): *Lessons from the Cyberspace Classroom: The realities of Online Teaching*. San Francisco. Jossey-Bass Inc.

PINEDA, P. (1995). *Auditoría de formación*. Barcelona. Gestión 2000.

PINEDA, P. (2000) *Planificación de la formación*. Epise-Gestión 2000- Training club.

PROBST, G; RAUB. S.; y ROMHARDT, K. (2000): *Managing Knowledge. Building blocks for success*. Chichester. John Wiley & Sons Ltd.

RAMÍREZ DEL RIO, A. (1997): *Valoración de la Formación. Cómo rentabilizar los costes de formación*. Madrid. Ed. Griker.

REVISTA ESPAÑOLA DE INVESTIGACIONES SOCIALES: Núm. 77/78. Enero. Junio 1997. Monográfico sobre Formación y los organismos. Barcelona. CIS.

ROBINSON, D. G; ROBINSON, J. C. (1999): *De la formación a la Gestión del rendimiento*. Madrid. Centro de Estudios Ramón Areces.

RIVEROLA, J. (2000): *La gestión del conocimiento*. Londres. McGraw Hill.

ROBINSON, D.G & ROBINSON, J.C. (1999). *De la formación a la gestión del rendimiento. Una guía práctica*. Madrid.Centro de Estudios Ramón Areces.

RODRIGUEZ GOMEZ, G.; GIL FLORES, J. & GARCIA JIMENEZ, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga. Ed. Aljibe. ROOS, J.; ROOS, G; DRAGONETTI, N. C.; y EDVINSSON, L. (2001): *El capital Intelectual: El valor intangible de la empresa*. Buenos Aires. Ed. Paidós Empresa.

ROSENBERG. M. J. (2001): *E-Learning: strategies for delivering knowledge in the digital age*. New York. MC. Graw Hill. Traducido al español (2002): E-Learning estrategias para transmitir conocimiento en la era digital. Construya un exitoso aprendizaje en línea en su organización.

SANTOS, M.A.; REQUEJO, A.; & RODRIGUEZ, A. (1993). *Educación para la innovación y la competitividad. Formación y ocupación en el año 2000*. Santiago de Compostela. Xunta de Galicia. SCHANK, R. (2000): *Aprendizaje virtual*. Madrid. Mc. Graw Hill.

SCHREIDER, A. TH.; AKKERMANS, H. y alt. (2000): *Knowledge engineering and management. The Commonkads Methodology*. Cambridge. Massachussets. MIT Press.

SERIEYX, H. (1994): *El Big Bang de los organismos*. Barcelona. Ediciones B.

SOLAUX, G. (1995). "Le baccalaure autoprofessionel et son curriculum". *Formation et*

*emploi*, núm, 49. Paris.

SOLE PARELLADA & MIRABET VALLHONESTA, M. (1997). *Guía para la formación en la empresa*. Madrid. Ed. Civitas.

SPARHAWK, S. (1998). *Como identificar las necesidades de formación*. Madrid. Centro de Estudios Ramón Areces.

STACILY, R. (1994): *La gestión del caos*. Barcelona. Ediciones S.

STAHL, TH.; NYMAN, B. & D'ALOJA, P. (1993). *La organización cualificante*. Bruselas. Comisión de Comunidades Europeas.

STERN, C.W. y STALK, G. Jr. (1998): *Ideas sobre estrategia*. Bilbao, Deusto Ediciones.

SVEIBY, K. E. (2000): *Capital Intelectual: la Nueva riqueza de las empresas: Como medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Barcelona. Gestión 2000.

TENBRINK, T.D. (1997). *Evaluación, Guía práctica para profesores*. Madrid. Editorial Narcea.

TUMMALA, V.M. y TANG, C.L (1996), "Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification. Core concepts and comparative analysis", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 13 No. 4, pp. 8-38.

VAILLANT, D. & MARCELO, C. (2001). *Las tareas del formador*. Málaga. Ed. Aljibe.

VALDÉS CIFUENTES, T. (DIRECTOR) y COLABORADORES (2000): *Procesos de evaluación en la comunidad de Madrid. Evaluación de impacto de la formación continua*. UGT MADRID

VARIOS AUTORES (1997): *Preparando el futuro*. Barcelona. Gestión 2000.

WADE, P.A. (1998). *Cómo medir el impacto de la formación*. Madrid. Centro de Estudios Ramón Areces.

WEIGEL, V. B. (2002): *Deep Learning for a Digital Age. Technology's Untapped Potential to enrich Higher Education*. New York. Ed. Jossey.

YEUNG, A.K.; ULRICH, D. O.; NASON, S. N.; y VON GLINOW, M. A. (1999): *Las capacidades de aprendizaje en la organización: como aprender a generar y difundir ideas con impacto*. México. Oxford. Press

## 8. BIBLIOGRAFÍA COMENTADA

BADÍA, A. (1998): *Calidad: enfoque ISO 9000*. Bilbao. Deusto. Es la mejor recopilación de las normas y su utilización, pero sobre todo deja claro los conceptos básicos y fundamentales de estas normas. Concepto de calidad, pp. 83-97; los Gurús de calidad, pp. 103-113; y las Normas ISO 9000, pp. 119-128; el libro tendría una serie de capítulos tan interesantes como estos, pero que no tiene sentido citar aquí.

DOMÍNGUEZ, G. (2004): "El modelo de Verificación Organizacional (VERO) para programas de formación multimedial: una herramienta para la mejora de la gestión de la calidad.". *Revista Complutense de Educación*. Vol. 15, núm. 1. (pp.75-139). Edit. Facultad de Educación de la Universidad Complutense.

GALGANO, A. (1993): *Calidad total*. Madrid. Ed. Díaz Santos. En este libro se comparan diferentes modelos de calidad total (japonés, europeo, etc.), aunque hoy ya está desfasado en las propuestas, pero los conceptos que utilizan y el debate que provoca es la base para enten-

der al situación actual de los acercamientos de los modelos de calidad y las normas de certificación. Se recomiendan el modelo CWQC, pp. 29-89; capítulo 16 y 17 sobre enfoques y estrategias pp. 213-267; entre otros.

GUINJOAN, M. Y RIERA, J. M. (2000): *Instrumentos para la gestión de la Formación Continua con criterios de calidad ISO 9000*. Madrid. Ed. Díaz Santos. En este libro se explica la experiencia de la aplicación de las normas 9000: 1994 y las directrices desarrolladas en 1999 al campo de la formación y en el contexto de las pequeñas empresas de servicios. Puede ser útil para no incurrir en los mismos errores y saber la como desarrollar una experiencia de calidad en nuestro escenario organizativo.

INEM/TTNET. (2003) *Calidad y Formación: Binomio Inseparable*. Madrid. Edit. INEM/TTNET. El capítulo 1 trata de la Sociedad del Conocimiento y la cultura de la calidad (Domínguez, G.); el capítulo 2 es la base de este trabajo (Lozano, L. y Domínguez, G.); También aparece una serie de experiencias de la aplicación del modelo EFQM y las normas ISO 9000 al campo de la formación, tanto en instituciones públicas como privadas. Se puede encontrar también el desarrollo más amplio del modelo QFOR, como el modelo VERO, así como la carta europea de la calidad de la Formación del CEDEFOP. Este documento que se está reeditando y actualizando al haberse agotado la primera edición puede consultarse en la pagina de la Web del INEM en el apartado de TTNET.

MORENO LUZÓN, M; PERIS, F. J; y GONZÁLEZ, T. (2000, 2001): *Gestión de la Calidad y Diseño de las Organizaciones. Teoría y estudios de caso*. Madrid. Prentice Hall. Es interesante todo el libro pero especialmente el estudio comparativo de los capítulos del anexo 1 y 2 (EFQM, pp.373-388; ISO 9000:2000, pp.389-400 y el estudio comparativo de ambos 400-402).

ROSANDER, A. C. (1994): *Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios*. Madrid. Ed. Díaz Santos. Es la referencia más concisa respecto al modelo de Deming o modelo de calidad japonés, que es el concepto de calidad que ha utilizado, hasta hace poco, la ingeniería pedagógica francesa de Le Boterf y otros. Los puntos clave del modelo están muy bien clarificados en el capítulo 2, pp. 9-48.

## **9. RECURSOS EN LA RED: DIRECCIONES EN LA WEB RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DE CALIDAD**

AEC (Asociación Española para la Calidad); <http://www.aec.es>

AENOR, <http://www.aenor.es>

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM; <http://www.quality.nist.gov>

CEN, Comité Européen de Normalisation <http://www.cenorm.be>

Club de Gestión de la Calidad; <http://www.clubcalidad.es>

Consejo de Coordinación Universitaria; <http://www.mec.es/consejou/calidad/index.html>

ENAC, Entidad Nacional de Acreditación; <http://www.enac.es>

EFQM; <http://www.efqm.org>

FUNDIBQ; <http://www.fundibq.com>

Ictnet; <http://www.ictnet.es>

INFOCALIDAD; <http://www.infocalidad.net>

ISO, International Organization for Standardisation; <http://www.iso.ch>

Juran Institute; <http://www.juran.com>

JUSE (Japanese Union of Scientist and Engineers); <http://www.juse.or.jp>

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. Calidad en la Administración Pública; <http://www.igsap.map.es/calidad/calidad.htm>

QFD Institute; <http://www.qfdi.org>

W. Edward Deming Institute; <http://www.deming.org>