



Universidad de Valladolid

ESCUELA DE INGENIERÍAS INDUSTRIALES

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y
COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

TESIS DOCTORAL:

**LA FORMACIÓN PROFESIONAL EN ESPAÑA:
DISEÑO DE UN MODELO DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE
LAS POLÍTICAS PÚBLICAS**

Presentada por Dña. Sonia Martín Pérez para optar al grado de
doctora por la Universidad de Valladolid

Dirigida por:

Dr. Alfonso Redondo Castán

Dr. Luís Carro Sancristóbal

Valladolid, octubre de 2015

AGRADECIMIENTOS

Con la presentación de este trabajo concluye una larga etapa de mi vida en la que he tenido que compaginar las tareas de investigación, análisis, reflexión y producción, con el resto de ocupaciones de una vida muy intensa, por lo que quiero agradecer fundamentalmente a las personas que han estado a mi lado, su dedicación y esfuerzo para que este proyecto fuera posible.

Quiero dedicar el resultado del trabajo realizado a mi familia, especialmente a mis padres, Domingo y Natalia, por su ayuda constante y su apoyo incondicional. Realmente ellos son los que me han enseñado el valor del esfuerzo, la constancia y el trabajo bien hecho. A Paulino y a mis hijas, María y Alba, motor de mi vida, si bien he de reconocer que parte del mérito es de la persona que tantas horas me ha dedicado, a mí para que no decayera en el ánimo, y al resultado del trabajo con sus valiosas aportaciones.

A D. Alfonso Redondo Castán y D. Luís Carro Sancristóbal, los mejores directores que un doctorando puede tener, por su dedicación y atención, por su rigor y su exigencia. Ambos me han guiado en el trayecto permitiéndome trabajar y madurar lo que en un principio fue una idea y una ilusión.

A todas aquellas personas que han sido fuente de inspiración con sus opiniones y consideraciones, y a todos los que han colaborado conmigo en este trabajo de investigación aportando su conocimiento y experiencia: D. Agustín Sigüenza Molina, D. Ángel de Miguel Casas, Dña. Arancha Oviedo, Dña. Ascensión Romero Gotor, D. Carlos Sanjuán Alonso, Dña. Charo Vega García, Dña. Elena Rodríguez Jiménez, Dña. Eloísa Anglada Guajardo, Dña. Encarnación Victoria Alonso Gómez, D. Enrique de la Torre Alonso, D. Ernesto Villalba García, D. Jorge Arévalo Turrillas, D. José Antonio González Esteras, D. Juan Carlos Pérez Pérez, Dña. M^a Eugenia García Pascual, Dña. Mar Silva González, D. Marcelino Magdaleno González, D. Marino Arranz Boal, D. Oscar García Delgado, D. Paulino Martín Seco, D. Rafael de la Cruz, D. Salvador Valle Ramírez y Dña. Soledad Iglesias Jiménez.

En definitiva, a todos aquellos que, como yo, creen que hay que trabajar para maximizar la función de generación de valor público y devolver al ciudadano la confianza depositada en los poderes públicos a través de una excelente dirección estratégica aplicando método y esfuerzo.

Sonia Martín Pérez

RESUMEN

Esta tesis doctoral tiene por finalidad analizar en qué medida se han adoptado en España las recomendaciones realizadas por el Parlamento y el Consejo europeo, publicadas el 8 de julio de 2009 en el Diario Oficial de la Unión Europea (2009/C 155/01), relacionadas con el grado de utilización y desarrollo del Marco de Referencia Europeo de Garantía de Calidad de la Formación Profesional, a través del análisis de la normativa publicada y de los Planes Estratégicos elaborados por las diferentes comunidades autónomas.

Se ha realizado una revisión bibliográfica de las políticas educativas europeas y nacionales y de los aspectos más relevantes de las tres dimensiones que guían el estudio: los modelos de aseguramiento de la calidad, de dirección estratégica y de la alineación estratégica de las políticas públicas.

El trabajo empírico se ha desarrollado en el marco de una investigación proyectiva aplicando las técnicas de análisis documental de las normas y el estudio comparado de los planes regionales de formación profesional de España. Se ha propuesto un modelo de alineación de las políticas públicas y su aplicación para el diseño de un marco nacional de garantía de calidad en la formación profesional. El estudio se ha completado con una encuesta a un grupo de expertos en la materia.

Se concluye con la determinación de la necesidad de un marco nacional de garantía de la calidad común para conseguir la alineación de las políticas en los diferentes niveles y asegurar la aplicación de las recomendaciones europeas formuladas.

Palabras clave: formación profesional, España, políticas públicas, aseguramiento de la calidad, estrategia

ABSTRACT

This thesis aims to analyze to what extent Spain have adopted the recommendations made by Parliament and the European Council published on July 8, 2009 in the Official Journal of the European Union (2009 / C 155/01) related to the utilization and development of the European Framework for Quality Assurance of Vocational Training, through the analysis of the published standards and strategic plans developed by the different autonomous communities.

It has conducted a literature review of European and national education policies and the most relevant aspects of the three dimensions that guide the study: the models of quality assurance, strategic management and strategic alignment of public policies.

The empirical work has been developed within the framework of a projective research techniques using documentary analysis of the legislation, the comparative study of regional vocational training schemes in Spain. It proposes a model of alignment of public policy and its application for the design of a national framework for quality assurance in vocational training. The study is completed with a survey of a group of experts in the field.

It concludes with the determination of the need for a national framework for quality assurance for the common alignment of policies at different levels and ensure the implementation of European recommendations.

Keywords: vocational training, Spain, public policy, quality assurance, strategy

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	23
Los antecedentes y justificación de la investigación	24
El tema del estudio.....	25
El planteamiento del problema	27
El propósito del estudio y sus dimensiones	29
Las preguntas de investigación	31
Los objetivos del estudio.....	33
La estructura del trabajo.....	34
I MARCO POLÍTICO-NORMATIVO: LAS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL IMPULSO DE LA GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL	
1 LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS EUROPEAS MOTOR DE LA GARANTÍA DE CALIDAD EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL	43
1.1 Antecedentes de las políticas europeas para el impulso de la garantía de la calidad de la educación y la formación profesional (2000-2009)	44
1.2 Desarrollo del marco de referencia europeo de garantía de la calidad en la educación y la formación profesional EQAVET (2009-2015)	65
1.3 Evolución de EQAVET desde las dimensiones del estudio	76
1.4 Situación actual del EQAVET en los países de la Unión Europea	99
2 LA GARANTÍA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN Y LA FORMACIÓN PROFESIONAL EN ESPAÑA	107
2.1 Las políticas educativas nacionales y el marco de referencia europeo de garantía de la calidad en la educación y la formación profesional eqavet	108
2.1.2 La Leyes de Educación y la garantía de la calidad del sistema educativo.....	110
2.1.3 Otras Leyes Orgánicas de la formación profesional	115

2.1.3.	Desarrollo normativo de la formación profesional	118
2.1.4.	Los Programas de Formación Profesional	121
2.1.5.	Dictámenes de otros órganos.....	123
2.2	Las políticas educativas regionales y el marco de referencia europeo de garantía de la calidad en la educación y la formación profesional EQAVET.....	124
2.2.1	Andalucía	127
2.2.2	Aragón.....	129
2.2.3	Asturias, Principado de	130
2.2.4	Islas Baleares.....	130
2.2.5	Canarias.....	131
2.2.6	Cantabria.....	132
2.2.7	Castilla-La Mancha	133
2.2.8	Castilla y León	134
2.2.9	Cataluña	135
2.2.10	Comunidad Valenciana	136
2.2.11	Extremadura	136
2.2.12	Galicia.....	138
2.2.13	La Rioja	139
2.2.14	Comunidad de Madrid	140
2.2.15	Comunidad Foral de Navarra	140
2.2.16	País Vasco	141
2.2.17	Región de Murcia	142
II	MARCO TEÓRICO-TÉCNICO: LOS MODELOS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN .	
3	EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD A TRAVÉS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	149
3.1	Evolución de la gestión de la calidad.....	151
3.2	EQAVET y los modelos de calidad	160
3.2.1	El ciclo de calidad	162
3.2.2	Criterios de calidad y descriptores indicativos	163
3.2.3	Los indicadores comunes.....	164
3.3	Alineación del enfoque EQAVET con los principales modelos de calidad	166
3.3.1	Comparación de EQAVET con el Modelo EFQM y con la norma ISO 9001	172
3.3.2	Guía para la alineación del enfoque EQAVET con los sistemas de garantía de calidad.....	175
4	EL ENFOQUE ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE LOS MODELOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	185
4.1	La evolución del enfoque estratégico en las organizaciones.....	186
4.1.2	El concepto de estrategia	187

4.1.2.1	Principios o fundamentos de la estrategia.....	187
4.1.2.2	Tipos de estrategia	189
4.1.2.3	Elementos de la estrategia	190
4.1.2.4	Factores que influyen en la estrategia	190
4.1.2.5	Otros términos relacionados.....	191
4.1.3	Del enfoque “clásico” de estrategia al concepto “moderno”.....	193
4.1.4	El enfoque “actual” de la estrategia en la Administración Pública	200
4.2	El proceso estratégico. Modelos, métodos y herramientas para la dirección estratégica.....	204
4.2.1	Análisis de contexto interno y externo (DAFO) y diagnóstico de la situación	207
4.2.2	Selección de alternativas y estudio de la viabilidad. Matrices de decisión	211
4.2.3	Diseño y formulación de la estrategia. Planificación estratégica.....	212
4.2.4	Implementación de la estrategia. Mapas estratégicos.....	216
4.2.5	Seguimiento y evaluación. Cuadro de Mando Estratégico.....	219
5	LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA POLÍTICAS PÚBLICAS: EL “DESPLIEGUE OPERATIVO” DEL “PENSAMIENTO ESTRATÉGICO”	225
5.1	La evolución de la dirección y gestión estratégica en la administración pública.....	226
5.1.1	Administración burocrática.....	227
5.1.2	<i>Management</i> público y Nueva Gestión Pública.....	229
5.1.3	Gobernanza	233
5.2	El proceso de alineación estratégica. Modelos, métodos y herramientas para la alineación estratégica en la administración pública	240
5.2.1	Los Modelos de orientación estratégica (MOEs).....	241
5.2.2	Gestión para resultados	245
5.2.3	Planificación estratégica y gestión pública por objetivos.....	250
5.2.4	Rendición de cuentas	252
5.3	Dirección estratégica y excelencia operativa para la creación de valor público	253
5.3.1	“Administración Pública” versus “empresa privada”	253
5.3.2	El ciclo de las políticas públicas.....	257
5.3.3	Niveles de alineación de las políticas públicas.....	264
5.3.4	Desajustes en la cadena de generación de valor público	267
5.3.5	La alineación estratégica como solución al problema del desajuste.....	274
III	MARCO METODOLÓGICO Y TRABAJO EMPÍRICO: EL DISEÑO Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	
6	DISEÑO Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	285
6.1	Contexto de la investigación.....	286

6.1.1	Objetivos de la investigación	287
6.1.2	Unidades de estudio	289
6.2	Metodología de la investigación	293
6.2.1	Fases de la investigación.....	295
6.2.2	Dimensiones, categorías e indicadores de la investigación	297
6.2.3	Diseño del modelo	317
6.2.4	Técnicas e instrumentos de la investigación	318
6.2.4.1	Análisis documental	320
6.2.4.2	Estudio comparado	324
6.2.4.3	Contraste mediante expertos: cuestionario	333
6.2.5	El rigor y la confiabilidad de la investigación.....	340
7	ANÁLISIS DE DATOS	343
7.1	Análisis documental de la normativa nacional y regional, y de los planes regionales	344
7.1.2	Elementos de la FP.....	344
7.1.2.1	Normativa nacional	344
7.1.2.2	Normativa regional	348
7.1.2.3	Planes regionales.....	353
7.1.3	Alineación con EQAVET.....	360
7.1.3.4	Normativa nacional	360
7.1.3.5	Normativa regional	363
7.1.3.6	Planes regionales.....	367
7.2	Estudio comparado del contenido de los planes regionales de formación profesional	373
7.2.1	Elementos estratégicos.....	373
7.2.2	Criterios de calidad y descriptores indicativos relativos a los sistemas de EFP.....	378
7.2.3	Indicadores de calidad	387
7.3	Encuesta a panel de expertos	393
7.3.1	Alineación con EQAVET.....	394
7.3.2	Proceso estratégico	398
7.3.3	Modelo de alineación	402
8	PROPUESTA DE UN MODELO DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE POLÍTICAS PÚBLICAS	407
8.1	El enfoque del modelo	408
8.1.1	Características del modelo	408
8.1.2	Fundamentos y principios del modelo	411
8.2	La definición del modelo	413

8.2.1	Objeto y alcance del modelo	413
8.2.2	Elementos del modelo: <i>El Cubo Estratégico</i>	414
8.2.2.1	Perspectivas.....	416
8.2.2.2	Ejes estratégicos y líneas estratégicas.....	417
8.2.2.3	Agentes del modelo.....	418
8.2.3	Utilidad del modelo: <i>Creación de Valor</i>	418
8.2.4	Proceso de definición del modelo.....	419
8.3	La arquitectura del modelo	423
8.3.1	Macromapa del Sistema Ciudadano-Administrativo-Político.....	423
8.3.2	Procesos y subprocesos del modelo	426
8.3.3	Interrelaciones y feedbacks del modelo	433
CONCLUSIONES Y NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN		437
	Discusión de los resultados	438
	Aplicación del modelo de alineación estratégica para el diseño de un marco nacional de garantía de calidad en la formación profesional	458
	Limitaciones del estudio	470
	Líneas futuras de investigación	471
Referencias bibliográficas		473
Anexos		501

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El camino de trabajo de EQAVET: comunidad de práctica.....	26
Figura 2. Despliegue institucional de la estrategia.	27
Figura 3. Desajustes entre los niveles de despliegue de las políticas públicas y de la dirección pública.....	28
Figura 4. Modelo de Alineación de la Dirección Estratégica.	31
Figura 5. Estructura del trabajo de investigación.	34
Figura 6. Despliegue del trabajo de investigación.	35
Figura 7. Evolución de EQAVET en la UE.	76
Figura 8. Resultado de los enfoques nacionales para la garantía de calidad alineados con el Marco EQAVET.	103
Figura 9. 'Utilizado siempre' los valores porcentuales para todos los descriptores indicativos EQAVET a nivel de sistema de FP inicial en 2013.	104
Figura 10. Uso de los Indicadores de EQAVET en la FPI.	105
Figura 11. Ubicación del Instituto Nacional de las Cualificaciones respecto del Consejo General de la Formación Profesional.	124
Figura 12. La descentralización de la Formación Profesional.	125
Figura 13. Estado de vigencia de los planes regionales de Formación Profesional de las comunidades autónomas.	127
Figura 14. Alineación de la dirección estratégica y la gestión operativa.	147
Figura 15. Evolución del concepto de "calidad".	153
Figura 16. Las 3 Calidades.	158
Figura 17. Evolución de la función calidad.	159
Figura 18. Logotipo del EQAVET.	160
Figura 19. El ciclo de la calidad.	162
Figura 20. El ciclo PDCA.	167
Figura 21. Agentes facilitadores y resultados del Modelo EFQM.	173
Figura 22. Sistemas de gestión de la calidad ISO 9001:2008.	174
Figura 23. Estructura de la Guía EQAVET.	176
Figura 24. Matriz de ilustración de los grupos de interés.	178
Figura 25. Tabla de asignación.	179
Figura 26. Mapa de Ruta de la iniciativa de alineación.	182
Figura 27. Enfoques de la dirección estratégica.	188
Figura 28. Modelo de las 7s.	191
Figura 29. Mapa de Procesos Genérico.	205
Figura 30. Etapas del proceso estratégico.	205
Figura 31. Esquema del Modelo de dirección estratégica.	206
Figura 32. Elementos del proceso estratégico.	206
Figura 33. Elementos estratégicos de la Etapa I.	207
Figura 34. Elementos de la Etapa II del proceso estratégico.	211
Figura 35. Elementos de la Etapa III del proceso estratégico.	213
Figura 36. Etapas de la planificación estratégica.	214
Figura 37. Matriz de diseño, elaboración y desarrollo del Plan.	215
Figura 38. Elementos de la Etapa IV del proceso estratégico.	216
Figura 39. Diagrama de relaciones causa-efecto del Mapa estratégico.	217
Figura 40. Flujograma del control estratégico.	219
Figura 41. Elementos de la Etapa V del proceso estratégico.	220
Figura 42. Ciclo de vida de los indicadores y Cuadros de Mando.	222
Figura 43. Pilares de la Nueva Gestión Pública.	230
Figura 44. La Nueva Gestión Pública.	231
Figura 45. Fórmula del buen gobierno.	238
Figura 46. Síntesis del ciclo de gestión.	241
Figura 47. Ejemplo de presentación gráfica de las variables clave de la organización para la definición de escenarios de desarrollo organizativo y configuración de los MOEs.	244
Figura 48. La GPR como instrumento de gestión.	246
Figura 49. La misión y el objetivo en el ámbito público.	247

Figura 50. Ciclo, componentes e interacciones de la GPR.....	247
Figura 51. Integración del ciclo de gestión pública	248
Figura 52. Niveles de la planificación en el Sistema político-administrativo	251
Figura 53. Empresa privada versus Administración pública	254
Figura 54. Diagrama de funcionamiento de una empresa	255
Figura 55. Dirección estratégica.	262
Figura 56. Modelo conceptual de la calidad en los servicios.	270
Figura 57. Triángulo de desajustes del Sistema Ciudadano-Político-Administrativo	276
Figura 58. El directivo público entre la gestión y la generación de valor elaboración propia	277
Figura 59. Diseño tipo de una investigación cualitativa.	285
Figura 60. Desarrollo normativo regional de la formación profesional.	290
Figura 61. Optimización del diseño de investigación.	293
Figura 63. Ciclo metodológico de la investigación con un enfoque holístico-proyectivo.	295
Figura 64. Ciclos Deming de mejora continua.	317
Figura 65. Protocolo para el desarrollo de la investigación.	319
Figura 66. Proceso de dirección estratégica.....	407
Figura 67. Proceso de adaptabilidad estratégica.	411
Figura 68. Principios y acciones de la función de generación de valor público.....	412
Figura 69. Cubo Estratégico.....	414
Figura 70. Elementos del Cubo Estratégico	415
Figura 71. Mapa de creación de valor público	419
Figura 72. <i>Feedback</i> en el ciclo de las políticas públicas	421
Figura 73. Fases de diseño, elaboración e implementación de los planes estratégicos en la Administración Pública	422
Figura 74. Modelo de Alineación Estratégica para la creación de valor público. Cadena IPO de aplicación	424
Figura 75. Cadena de creación de valor	425
Figura 76. Mapa Estratégico Público genérico	427
Figura 77. Proceso de aprendizaje institucional.....	429
Figura 78. Definición del problema	431
Figura 79. Los tres niveles de análisis de la calidad.....	432
Figura 80. Matriz de relación Perspectivas-Niveles de Gestión	433
Figura 81. La integración entre políticas y servicios en el marco organizativo.	434
Figura 82. Mapa conceptual general.	438
Figura 83. Mapa conceptual Dimensión 1.	439
Figura 84. Mapa conceptual Dimensión 2.	446
Figura 85. Mapa conceptual Dimensión 3.	455
Figura 86. Modelo de alineación nivel estratégico.....	458
Figura 87. Mapa de procesos de la FP desde el enfoque de EQAVET.	459
Figura 88. Relación entre las perspectivas del marco nacional y EQAVET	460
Figura 89. Mapa Estratégico de la Formación Profesional inicial desde el enfoque del Marco de referencia Europeo de Garantía de la Calidad.....	463
Figura 90. CME del marco nacional de garantía de calidad en la formación profesional.	465
Figura 91. Perspectiva Resultados en la sociedad del CME del marco nacional de garantía de calidad en la formación profesional.	466
Figura 92. Perspectiva Resultados en el alumno del CME del marco nacional de garantía de calidad en la formación profesional.	467
Figura 93. Perspectiva Inductores en los sistemas y proveedores del CME del marco nacional de garantía de calidad en la formación profesional.	468
Figura 94. Perspectiva Inductores en los poderes públicos del CME del marco nacional de garantía de calidad en la formación profesional.	469

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Anexo I Objetivo global propuesto, lista de metas y ejemplos de indicadores.....	40
Tabla 2. Antecedentes y evolución de las políticas europeas del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y la Formación Profesional.	77
Tabla 3. Situación actual y el progreso hacia STD3.	102
Tabla 4. La elaboración de los enfoques nacionales de garantía de calidad en consonancia con el Marco EQAVET a 2014 en la UE-28.	102
Tabla 5. Evolución del enfoque de calidad a través de las Leyes Orgánicas de Educación.....	114
Tabla 6. Enfoques y principios de las Leyes de FP.....	118
Tabla 7. Planes regionales de formación profesional y su vigencia.	126
Tabla 8. Definiciones de calidad.....	152
Tabla 9. Características y diferencias de las etapas de la evolución de la calidad.....	155
Tabla 10. Indicadores del Marco EQAVET.....	166
Tabla 11. Comparativa fases, procesos y criterios de EQAVET, ISO y EFQM.	168
Tabla 12. Características del Marco EQAVET y los principales modelos de gestión.	169
Tabla 13. Similitudes y diferencias entre EQAVET y los principales modelos de gestión.	172
Tabla 14. El Marco EQAVET y el Modelo EFQM de Excelencia.	173
Tabla 15. El Marco EQAVET y la Norma ISO 9001:2008.....	175
Tabla 16. Evolución del concepto estrategia.	194
Tabla 17. Perspectivas sobre la elaboración de estrategias en el sector.....	203
Tabla 18. Matriz de Evaluación de los Valores Compartidos.....	208
Tabla 19. Clasificación de los clientes de las distintas organizaciones.....	208
Tabla 20. Análisis DAFO.....	209
Tabla 21. Matriz de evaluación de los efectos de los impactos externos.....	210
Tabla 22. Matriz de evaluación de los efectos de los impactos internos.....	210
Tabla 24. Matriz para el aprendizaje organizacional.....	211
Tabla 25. Ejes vertebradores de la gobernanza y atributos.....	234
Tabla 26. Diferencias entre los sistemas de planificación estratégica y Dirección Estratégica.	242
Tabla 27. Enfoques de análisis según varíen la misión y/o la estructura organizativa.	243
Tabla 28. Elementos y características de la GPR.....	249
Tabla 29. Etapas y tareas de la dirección estratégica y la gestión operativa.....	258
Tabla 30. Matriz Destinatarios-intereses afectados.	260
Tabla 31. Diferencias entre el modelo racional y el modelo político de adopción de decisiones.....	261
Tabla 32. Dimensiones de la calidad en los servicios.....	269
Tabla 33. Clasificación de los Indicadores de calidad.....	271
Tabla 34. Criterios de rigor de las metodologías de investigación.....	286
Tabla 35. Tipos de objetivos y nivel de la investigación proyectiva.....	288
Tabla 36. Estado de la población.	289
Tabla 37. Rango de las normas regionales de ordenación de la formación profesional.	291
Tabla 38. Planes regionales de formación profesional de España.....	291
Tabla 39. Evolución de los planes regionales de formación profesional.	292
Tabla 40. Expertos encuestados por ámbito.....	293
Tabla 41. Matriz Etapa-Dimensión.....	297
Tabla 42. Matriz relacional dimensión-técnicas de investigación.....	298
Tabla 43. Resumen de las categorías e indicadores de la investigación.	302
Tabla 44. Categorías e indicadores de la Dimensión 1 - Elementos de la FP- Análisis documental.....	303
Tabla 45. Categorías e indicadores de la Dimensión 1 - Alineación con EQAVET - Análisis documental.....	305
Tabla 46. Categorías e indicadores de la Dimensión 1 - Alineación con EQAVET - Encuesta a expertos.....	308
Tabla 47. Categorías e indicadores de la Dimensión 2 - Elementos estratégicos - Estudio comparado.....	310
Tabla 48. Categorías e indicadores de la Dimensión 2 - Criterios de calidad y descriptores indicativos - Estudio comparado.	311
Tabla 49. Categorías e indicadores de la Dimensión 2 - Indicadores de calidad - Estudio comparado.	314
Tabla 50. Categorías e indicadores de la Dimensión 2 - Elementos estratégicos - Encuesta a expertos.....	315
Tabla 51. Categorías e indicadores de la Dimensión 3 - Elementos del modelo - Encuesta a expertos.....	316
Tabla 52. Ficha de análisis de contenido de normas y planes regionales.....	322

Índice del contenido

Tabla 53. Ficha de comprobación de la alineación de normas y planes regionales con el Marco EQAVET. .	323
En vigor en el momento de realización del estudio	
Tabla 54. Métodos y técnicas comparadas.	325
Tabla 55. Ficha de elementos estratégicos de los planes regionales.	326
Tabla 56. Ficha de Criterios de calidad y descriptores indicativos relativos a los sistemas de EFP EQAVET.	328
Tabla 57. Ficha de Indicadores de calidad EQAVET.	330
Tabla 58. Criterios de confiabilidad.	340
Tabla 59. Secuenciación del análisis de datos.	343
Tabla 60. Publicación de la normativa nacional.	344
Tabla 61. Alcance. Subsistemas de FP en la normativa nacional.	344
Tabla 62. Modalidades de FP en la normativa nacional.	345
Tabla 63. Instrumentos del SNCFP en la normativa nacional.	346
Tabla 64. Marcos de referencia en la normativa nacional.	346
Tabla 65. Modelos de garantía de la calidad en la normativa nacional.	347
Tabla 66. Publicación normativa regional.	348
Tabla 67. Alcance. Subsistemas de FP en la normativa regional.	349
Tabla 68. Modalidades de FP en la normativa regional.	349
Tabla 69. Instrumentos del SNCFP en la normativa regional.	350
Tabla 70. Marcos de referencia en la normativa regional.	351
Tabla 71. Modelos de garantía de la calidad en la normativa regional.	352
Tabla 72. Aprobación de los planes regionales.	353
Tabla 73. Alcance. Subsistemas de FP en los planes regionales.	354
Tabla 74. Modalidades de FP en los planes regionales.	354
Tabla 75. Instrumentos del SNCFP en los planes regionales.	355
Tabla 76. Marcos de referencia en los planes regionales.	355
Tabla 77. Modelos de garantía de la calidad en los planes regionales.	356
Tabla 78. Participantes en la elaboración de los planes regionales.	358
Tabla 79. Previsión presupuestaria de los planes regionales.	359
Tabla 80. Resultados alineación con EQAVET de la normativa nacional.	360
Tabla 81. Resultados alineación con EQAVET de la normativa regional.	364
Tabla 82. Resultados alineación con EQAVET en los planes regionales.	368
Tabla 83. Matriz de resultados Elementos estratégicos - Estudio comparado - Etapa I.	374
Tabla 84. Matriz de resultados Elementos estratégicos - Estudio comparado - Etapa II.	375
Tabla 85. Matriz de resultados Elementos estratégicos - Estudio comparado - Etapa III.	376
Tabla 86. Matriz de resultados Elementos estratégicos - Estudio comparado - Etapa IV.	376
Tabla 87. Matriz de resultados Elementos estratégicos - Estudio comparado - Etapa V.	377
Tabla 88. Matriz de resultados Criterios de calidad y descriptores indicativos - Estudio comparado - Planificación.	379
Tabla 89. Matriz de resultados Criterios de calidad y descriptores indicativos - Estudio comparado - Desarrollo.	381
Tabla 90. Matriz de resultados Criterios de calidad y descriptores indicativos - Estudio comparado - Evaluación.	383
Tabla 91. Matriz de resultados Criterios de calidad y descriptores indicativos - Estudio comparado - Revisión.	385
Tabla 92. Resultado del estudio comparado indicador EQAVET Nº 1.	387
Tabla 93. Resultado del estudio comparado indicador EQAVET Nº 2.	387
Tabla 94. Resultado del estudio comparado indicador EQAVET Nº 3.	388
Tabla 95. Resultado del estudio comparado indicador EQAVET Nº 4.	388
Tabla 96. Resultado del estudio comparado indicador EQAVET Nº 5.	389
Tabla 97. Resultado del estudio comparado indicador EQAVET Nº 6.	389
Tabla 98. Resultado del estudio comparado indicador EQAVET Nº 7.	390
Tabla 99. Resultado del estudio comparado indicador EQAVET Nº 8.	390
Tabla 100. Resultado del estudio comparado indicador EQAVET Nº 9.	391
Tabla 101. Resultado del estudio comparado indicador EQAVET Nº 10.	391
Tabla 102. Ranking de valoraciones de la importancia del cuestionario para expertos.	393
Tabla 103. Resultados bloque I cuestionario para expertos.	394
Tabla 104. Ranking de valoraciones de la importancia del cuestionario para expertos bloque I.	394

Tabla 105. Resultados bloque II cuestionario para expertos.	399
Tabla 106. Ranking de valoraciones de la importancia del cuestionario para expertos bloque II.	399
Tabla 107. Resultados bloque III cuestionario para expertos.	403
Tabla 108. Ranking de valoraciones de la importancia del cuestionario para expertos bloque III.	403
Tabla 109. Misión de una Organización Pública.	415
Tabla 110. Desagregación de las perspectivas del Mapa Estratégico	416
Tabla 111. Integración del modelo y las perspectivas con el mapa de procesos genéricos de un sistema de gestión	417
Tabla 112. Ejemplo de aplicación del Cuadro de Mando Estratégico	430
Tabla 113. Elementos estratégicos en los planes regionales por perspectivas actuales.	447
Tabla 114. Elementos integrantes de las perspectivas y dimensiones del Marco de garantía de la calidad de la educación y la Formación Profesional.....	461

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Publicación de la normativa nacional.	344
Gráfico 2. Subsistemas de FP en la normativa nacional.	345
Gráfico 3. Modalidades de FP en la normativa nacional.	345
Gráfico 4. Instrumentos del SNCFP en la normativa nacional.	346
Gráfico 5. Marcos de referencia en la normativa nacional.	347
Gráfico 6. Referencia a modelos de garantía de la calidad en la normativa nacional.	347
Gráfico 7. Aprobación normativa regional.	348
Gráfico 8. Subsistemas de FP en la normativa regional.	348
Gráfico 9. Modalidades de FP en la normativa regional.	350
Gráfico 10. Instrumentos del SNCFP en la normativa regional.	351
Gráfico 11. Marcos de referencia en la normativa regional.	352
Gráfico 12. Versiones de los planes de formación profesional.	353
Gráfico 13. Vigencia de los planes regionales de formación profesional.	353
Gráfico 14. Órgano de aprobación de los planes regionales.	353
Gráfico 15. Aprobación de los planes regionales.	353
Gráfico 16. Subsistemas de FP en los planes regionales.	354
Gráfico 17. Modalidades de FP en los planes regionales.	354
Gráfico 18. Instrumentos del SNCFP en los planes regionales.	355
Gráfico 19. Marcos de referencia en los planes regionales.	355
Gráfico 20. Modelos de garantía de la calidad en los planes regionales.	356
Gráfico 21. Resultados de los elementos de FP.	357
Gráfico 22. Participantes en la elaboración de los planes regionales.	358
Gráfico 23. Previsión presupuestaria de los planes regionales.	359
Gráfico 24. Marco de garantía de la calidad en la normativa nacional.	361
Gráfico 25. Estrategias aprendizaje permanente en la normativa nacional.	361
Gráfico 26. Referencia a marcos europeos en la normativa nacional.	361
Gráfico 27. Cultura de la calidad en la normativa nacional.	361
Gráfico 28. Acceso a enseñanzas superiores en la normativa nacional.	362
Gráfico 29. Mejora de los sistemas de garantía de la calidad en la normativa nacional.	362
Gráfico 30. Red EQAVET en la normativa nacional.	362
Gráfico 31. Métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad en la normativa nacional.	362
Gráfico 32. Punto de referencia nacional en la normativa nacional.	363
Gráfico 33. Información a partes interesadas en la normativa nacional.	363
Gráfico 34. Autoevaluación en la normativa nacional.	363
Gráfico 35. Marco de garantía de la calidad en la normativa regional.	365
Gráfico 36. Marcos europeos en las normas regionales.	365
Gráfico 37. Cultura de la calidad y la innovación en las normas regionales.	366
Gráfico 38. Acceso a enseñanzas superiores en la normativa regional.	366
Gráfico 39. Mejora de los sistemas de garantía de la calidad en la normativa regional.	366
Gráfico 40. Red EQAVET en las normas regionales.	367
Gráfico 41. Información a las partes interesadas en las normas regionales.	367
Gráfico 42. Autoevaluación en las normas regionales.	367
Gráfico 43. Marco de garantía de la calidad en los planes regionales.	369
Gráfico 44. Marcos europeos en los planes regionales.	369
Gráfico 45. Acceso a enseñanzas superiores en los planes regionales.	370
Gráfico 46. Mejora de los sistemas de garantía de la calidad en los planes regionales.	370
Gráfico 47. Referencia a la Red EQAVET en los planes regionales.	371
Gráfico 48. Métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad en los planes regionales.	371
Gráfico 49. Apoyo a la autoevaluación en los planes regionales.	371
Gráfico 50. Resultados de la alineación con EQAVET.	372
Gráfico 51. Resultados globales de los elementos estratégicos en los planes regionales de FP.	373
Gráfico 52. Resultados Elementos estratégicos - Estudio comparado - Etapa I.	374
Gráfico 53. Resultados Elementos estratégicos - Estudio comparado - Etapa II.	375
Gráfico 54. Nº de líneas y objetivos estratégicos.	375

Gráfico 55. Resultados Elementos estratégicos - Estudio comparado - Etapa III.	376
Gráfico 56. Resultados Elementos estratégicos - Estudio comparado - Etapa IV.	376
Gráfico 57. Nº de planes de acción.	377
Gráfico 58. Resultados Elementos estratégicos - Estudio comparado - Etapa V.	378
Gráfico 59. Nº de indicadores.	378
Gráfico 60. Resultados Criterios de calidad y descriptores indicativos - Estudio comparado - Planificación.	380
Gráfico 61. Resultados Criterios de calidad y descriptores indicativos - Estudio comparado - Desarrollo....	382
Gráfico 62. Resultados Criterios de calidad y descriptores indicativos - Estudio comparado - Evaluación... ..	384
Gráfico 63. Resultados Criterios de calidad y descriptores indicativos - Estudio comparado – Revisión	386
Gráfico 64. Indicador EQAVET Nº 1.....	387
Gráfico 65. Indicador EQAVET Nº 2.....	387
Gráfico 66. Indicador EQAVET Nº 3.....	388
Gráfico 67. Indicador EQAVET Nº 4.....	388
Gráfico 68. Indicador EQAVET Nº 4.....	388
Gráfico 69. Indicador EQAVET Nº 5.....	389
Gráfico 70. Indicador EQAVET Nº 6.....	389
Gráfico 71. Indicador EQAVET Nº 7.....	390
Gráfico 72. Indicador EQAVET Nº 8 a y b	390
Gráfico 73. Indicador EQAVET Nº 8 a.....	390
Gráfico 74. Indicador EQAVET Nº 9.....	391
Gráfico 75. Indicador EQAVET Nº 10.....	391
Gráfico 76. Resultados estudio comparado indicadores en los planes regionales de FP.	392
Gráfico 77. Resultados globales de los indicadores en los planes regionales de FP.	392
Gráfico 78. Grado de acuerdo ítem 1.1.....	394
Gráfico 79. Nivel de importancia ítem 1.1.	394
Gráfico 80. Grado de acuerdo ítem 1.2.....	395
Gráfico 81. Nivel de importancia ítem 1.2.	395
Gráfico 82. Grado de acuerdo ítem 1.3.....	396
Gráfico 83. Nivel de importancia ítem 1.3.	396
Gráfico 84. Grado de acuerdo ítem 1.4.....	396
Gráfico 85. Nivel de importancia ítem 1.4.	396
Gráfico 86. Grado de acuerdo ítem 1.5.....	397
Gráfico 87. Nivel de importancia ítem 1.5.	397
Gráfico 88. Grado de acuerdo ítem 1.6.....	398
Gráfico 89. Nivel de importancia ítem 1.6.	398
Gráfico 90. Grado de acuerdo ítem 2.1.....	399
Gráfico 91. Nivel de importancia ítem 2.1.	399
Gráfico 92. Grado de acuerdo ítem 2.2.....	400
Gráfico 93. Nivel de importancia ítem 2.2.	400
Gráfico 94. Grado de acuerdo ítem 2.3.....	400
Gráfico 95. Nivel de importancia ítem 2.3.	400
Gráfico 96. Grado de acuerdo ítem 2.4.....	401
Gráfico 97. Nivel de importancia ítem 2.4.	401
Gráfico 98. Grado de acuerdo ítem 2.5.....	402
Gráfico 99. Nivel de importancia ítem 2.5.	402
Gráfico 100. Grado de acuerdo ítem 3.1.....	403
Gráfico 101. Nivel de importancia ítem 3.1.	403
Gráfico 102. Grado de acuerdo ítem 3.2.....	404
Gráfico 103. Nivel de importancia ítem 3.2.	404
Gráfico 104. Grado de acuerdo ítem 3.3.....	404
Gráfico 105. Nivel de importancia ítem 3.3.	404
Gráfico 106. Grado de acuerdo ítem 3.4.....	405
Gráfico 107. Nivel de importancia ítem 3.4.	405
Gráfico 108. Resultados globales de la Aprobación y participación.	440
Gráfico 109. Resultados globales del Alcance y las Modalidades.	441
Gráfico 110. Resultados globales de los Instrumentos del SNCFP y Modelos de calidad.	442

Índice del contenido

Gráfico 111. Resultados globales de la Alineación con EQAVET bloque I.	443
Gráfico 112. Resultados globales de la Alineación con EQAVET bloque II.	443
Gráfico 113. Resultados globales de la Alineación con EQAVET bloque III.	444
Gráfico 114. Resultados globales de la Alineación con EQAVET bloque IV.	445
Gráfico 115. Resultados globales del proceso estratégico Etapa I Análisis de contexto y diagnóstico de la situación.	448
Gráfico 116. Resultados globales del proceso estratégico Etapa II Selección de alternativas y estudio de la viabilidad.	448
Gráfico 117. Resultados globales del proceso estratégico Etapa III Diseño y formulación de la estrategia.	449
Gráfico 118. Resultados globales del proceso estratégico Etapa IV Implementación de la estrategia.	449
Gráfico 119. Resultados globales del proceso estratégico Etapa V Seguimiento y evaluación.	450
Gráfico 120. Resultados globales de los descriptores de calidad. Planificación.	451
Gráfico 121. Resultados globales de los descriptores de calidad. Desarrollo.	451
Gráfico 122. Resultados globales de los descriptores de calidad. Evaluación.	452
Gráfico 123. Resultados globales de los descriptores de calidad. Revisión.	452
Gráfico 124. Resumen y tendencia de los resultados de los descriptores de calidad.	453
Gráfico 125. Resultados globales indicadores de calidad.	454

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AEVAL	Agencia Española de Evaluación
BSC	<i>Balanced Scorecard</i> (Cuadro de mando integral)
CAF	Common Assessment Framework (Marco Común de Evaluación)
CEDEFOP	<i>Centre Européen pour le Développement de la Formation Professionnelle</i> (Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional)
CEO	Configuradores Estratégicos de la Organización
CIFP	Centro Integrado de Formación Profesional
CIS	Centro de Investigaciones Sociológicas
CME	Cuadro de Mando Estratégico
CMI	Cuadro de Mando Integral
CNCP	Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales
CORA	Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas
DAFO	Debilidades Amenazas Fortalezas Oportunidades
DOCE	Diario Oficial de la Comunidad Europea
DOUE	Diario Oficial de la Unión Europea
DRAE	Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española
ECVET	<i>European Credit for Vocational Education and Training</i> (Créditos Europeos para la Educación y Formación Profesional)
EFP	Educación y Formación Profesional
EFP-I	Educación y Formación Profesional inicial
EFP-P	Educación y Formación Profesional permanente
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
EIA	Evaluación de Impacto Ambiental
ENQA-VET	<i>European Network on Quality Assurance in VET</i> (Red europea para la garantía de la calidad en la EFP)
EQARF	<i>European Quality Assurance Reference Framework</i> (Marco de referencia europeo de garantía de la calidad)
EQAVET	<i>European Quality Assurance in Vocational Education and Training</i> (Marco de referencia europeo de garantía de la calidad en Educación y Formación Profesional)
EQF	<i>European Qualifications Framework</i> (Marco Europeo de las Cualificaciones)
ET	<i>Educacion and Training</i> (Educación y Formación)
ETCS	<i>European Credit Transfer and Accumulation System</i> (Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos)
ETP	Enseñanza Técnica y Profesional
EVAM	Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora
FP	Formación Profesional
GI	Grupos de Interés
GPO	Gestión por Objetivos

GPR	Gestión para Resultados
INCUAL	Instituto Nacional de las Cualificaciones Profesionales
IPO	<i>Input, Process, Output</i> (Entrada, Proceso, Resultado)
ISO	<i>Organization for Standardization</i> (Organización Internacional de Normalización)
LOGSE	Ley Orgánica General del Sistema Educativo
MCGC	Marco Común de Garantía de Calidad
ME	Mapa Estratégico
MEC	Marco Europeo de Cualificaciones
MML	Metodología del Marco Lógico
MNC	Marco Nacional de Cualificaciones
MOE	Modelos de Orientación Estratégica
NGP	Nueva Gestión Pública
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OIT	Oficina Internacional del Trabajo
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i> (Planificar, Hacer, Controlar y Actuar)
PEST	Político, Económico, Social y Tecnológico
QA	<i>Quality Assurance</i> (Aseguramiento de la calidad)
QANRP	<i>Quality Assurance National Reference Points</i> (Puntos de Referencia Nacional de Garantía de Calidad)
REDER	<i>Results, Approach, Deployment, Assessment, Review</i> (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión)
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
SGBP	Sistema de Gestión Basada en Procesos
SMART	<i>Specific Measurable Agreed Realistic Time limited</i> (Específicos Medibles Consensuados Realistas Limitados en el tiempo)
SNCFP	Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional
TKNIKA	<i>Lanbide Heziketarako Berrikuntza Zentroa</i> (Centro de Innovación para la Formación Profesional y el Aprendizaje Permanente)
UE	Unión Europea
UNE	Una Norma Española
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i> (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura)
URS	Umbral de Riesgo Sistémico
VET	<i>Vocational Education and Training</i> (Educación y Formación Profesional)

INTRODUCCIÓN

Desde el enfoque clásico hasta el más actual la estrategia no ha dejado de ser un arte. Esta habilidad o destreza para dirigir los asuntos (DRAE, 22ª ed.) permite que estos se acometan de forma exitosa apoyándose en sus principios:

- Adaptación rápida al cambio.
- Orientación a resultados y logro de objetivos.
- Competencia como motor de la mejora continua.
- Planificación como impulsora del despliegue del proceso.
- Aprendizaje e innovación como base de una organización inteligente.

Desde este prisma, las instituciones también tratan de impulsar estrategias comunes para avanzar hacia una sociedad más moderna que permita el desarrollo de las naciones y de sus pueblos. Y en este sentido las administraciones públicas son el órgano responsable de la ejecución de las políticas establecidas.

Compartir con el profesor Baena (1995) sus inquietudes y propuestas en relación a la modernización de la administración pública, y la necesidad del directivo público, como figura clave para aplicar la dirección estratégica a nuestras instituciones, ha hecho que me esforzara en conocer y entender la evolución que ha sufrido nuestra administración, y vincularla con el ciclo político para analizar los desajustes producidos en la cadena de generación de valor público. Todo ello configura una verdadera ingeniería político-social que arranca en el ciudadano y sus problemas públicos, y concluye en el desarrollo de planes, programas y servicios prestados por las administraciones a los mismos.

A través del análisis y estudio de los planes regionales de formación profesional de España y las normas desarrolladas, se va a poder determinar donde se encuentran los desajustes y proponer un modelo que permita alinear las políticas públicas mediante el establecimiento de estrategias que faciliten su despliegue.

Los antecedentes y justificación de la investigación

El inicio de la investigación se remonta al año 2010, una vez finalizada la implantación del Plan estratégico que tuve la oportunidad de elaborar y coordinar, en relación a la formación continuada de los profesionales del Sistema de Salud de Castilla y León para el período 2008-2011. El trabajo realizado en el despliegue del plan se resume en el artículo publicado por la revista *Capital Humano* (Martín Pérez, 2010), y fue premiado por la Junta de Castilla y León en la modalidad de Excelencia de los premios de Calidad y Modernización del año 2008 (Orden ADM/2050/2008, de 25 de noviembre).

A partir de ese momento, comencé a plantearme el problema con el que cuentan la mayoría de los órganos de las administraciones públicas a la hora de pasar del pensamiento a la acción, es decir, de realizar un despliegue operativo alineado con las directrices políticas del momento.

Motivada por un lado, por la experiencia profesional adquirida como responsable de la formación del personal del Sistema de Salud en la Dirección General de Planificación, Calidad, Ordenación y Formación de la Consejería de Sanidad de la Junta de Castilla y León, y por otro lado como funcionaria de carrera de tres cuerpos docentes, entre ellos el de profesores técnicos de formación profesional, y concedora del sistema educativo público y de los sistemas de gestión de la calidad aplicados a centros educativos, siendo este último el proyecto final de carrera realizado para la obtención del título de ingeniera en organización industrial, he tratado de dar solución al problema planteado utilizando las herramientas, técnicas y métodos que la organización industrial propone desde los resultados obtenidos en el desarrollo de trabajos de investigación en el ámbito de la calidad, los procesos, la gestión y dirección pública.

Uniendo finalmente ambos campos, y presentándose la oportunidad de desarrollar el estudio sobre los planes regionales de formación profesional de España, concretamente la adopción de la Recomendación (2009) de utilización del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesional propuesto por el Consejo y el Parlamento europeo por éstos, se desarrolla el trabajo.

Tratándose del campo de la formación profesional y su alcance, desde el enfoque de la dirección pública, se puede afirmar que la importancia del estudio radica en:

- a) La relevancia social dado el número de personas, centros y servicios educativos, y administraciones que trabajan en la formación profesional.
- b) La relevancia institucional por su relación lineal con Europa, vertical ascendente, y con las comunidades autónomas, vertical descendente.
- c) La relevancia científica por lo novedoso del estudio realizado en relación a las técnicas de recopilación y análisis sistematizado de datos, así como el diseño de un modelo en el marco de una investigación proyectiva, sirviendo de ejemplo para futuras investigaciones en otros ámbitos.

El tema del estudio

El 18 de junio de 2009 el Parlamento y el Consejo europeo formularon la Recomendación sobre el establecimiento de un Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesional (*European Quality Assurance in Vocational Education and Training-EQAVET*), a partir de ahora Recomendación (2009), como instrumento de referencia para ayudar a los Estados miembros a impulsar y supervisar la mejora continua de sus sistemas educativos, sobre la base de parámetros comunes europeos (DOUE C155/8/7/2009).

El objetivo principal del Marco de Referencia es elevar el grado de transparencia y coherencia entre Estados miembros en el desarrollo de sus políticas de Educación y Formación Profesional, promoviendo la confianza mutua, la movilidad de los trabajadores y los estudiantes y el aprendizaje permanente.

El Marco de Referencia incluye, además de las consideraciones previas y las recomendaciones a los Estados miembros, los siguientes anexos:

- El Anexo I de la Recomendación (2009) consiste en un ciclo de mejora que cuenta con cuatro fases (planificación, ejecución, evaluación y revisión), cada una de las cuales se basa en criterios de calidad y descriptores indicativos, que deben aplicarse al sistema y a los proveedores de Educación y Formación Profesional, así como a los niveles de concesión de cualificaciones. Asimismo, proporciona un planteamiento sistémico respecto a la calidad e incide especialmente en la supervisión y la mejora de la calidad al combinar la evaluación interna y externa, la revisión y los demás procesos de mejora, con arreglo a mediciones y análisis cualitativos.
- El Anexo II presenta los indicadores propuestos para medir la mejora de la calidad de la Educación y Formación Profesional. Estos indicadores se refieren a datos tales como la inversión en la formación de profesores y formadores, los índices de participación, obtención de títulos y colocación profesional posterior en el marco de programas de Educación y Formación Profesional, la utilización de las capacidades adquiridas en el lugar de trabajo, la tasa de desempleo, la prevalencia de grupos vulnerables, los mecanismos para determinar las necesidades de formación en el mercado laboral y los sistemas utilizados para fomentar el acceso a la Educación y Formación Profesional.

La recomendación invita a todos los Estados miembros a que definan sus enfoques para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional, designar puntos de referencia nacionales de garantía de la calidad y participar en la red europea en este ámbito (red EQAVET), así como a usar los indicadores que figuran en el Anexo II de la Recomendación como “caja de herramientas” para apoyar el desarrollo de una cultura de la garantía de la calidad, que entre otros aspectos permita a los sistemas y proveedores:

- Formular prioridades en lo referente a políticas estratégicas.
- Concretar objetivos realizables.
- Aplicar las políticas definidas.
- Evaluar en qué medida se han logrado los objetivos establecidos.

En la Figura 1 se representa la hoja de ruta de EQAVET desde el enfoque de una comunidad de prácticas que partiendo del análisis de evidencias basadas en el aprendizaje y la discusión, consenso y colaboración para la formulación de herramientas, guías e instrumentos, en cooperación con los países miembros y respetando los marcos de trabajo nacionales, se propone aprovechar la sinergia y sincronizar los esfuerzos mediante la implementación y el intercambio de experiencias.

Figura 1. El camino de trabajo de EQAVET: comunidad de práctica.



Fuente: Obtenido de la Página web de EQAVET. About EQAVET, Mission.

Dado que la aplicación del Marco Europeo de Referencia de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesional en el ámbito de los Estados miembros es voluntaria, cada país puede hacer su propia elección entre la serie disponible de diez indicadores. Indudablemente, esta elección queda enmarcada en el planteamiento (garantía de la calidad, mejora de la calidad o control de la calidad, Tabla 9) que mejor concuerde con su propio contexto. O bien, los Estados miembros pueden decidirse incluso por adoptar enfoques distintos para las diferentes áreas. Por otra parte, como se ha explicado mediante el camino de trabajo de EQAVET un planteamiento de garantía de la calidad a escala europea parece responder a la necesidad de fomentar:

- Una comprensión y un aprendizaje comunes de las cuestiones relacionadas con la calidad en Europa.
- Una coherencia entre las iniciativas de calidad a escala regional y/o nacional en toda Europa.
- El intercambio de información y de prácticas.
- El logro de un consenso entre las partes interesadas.

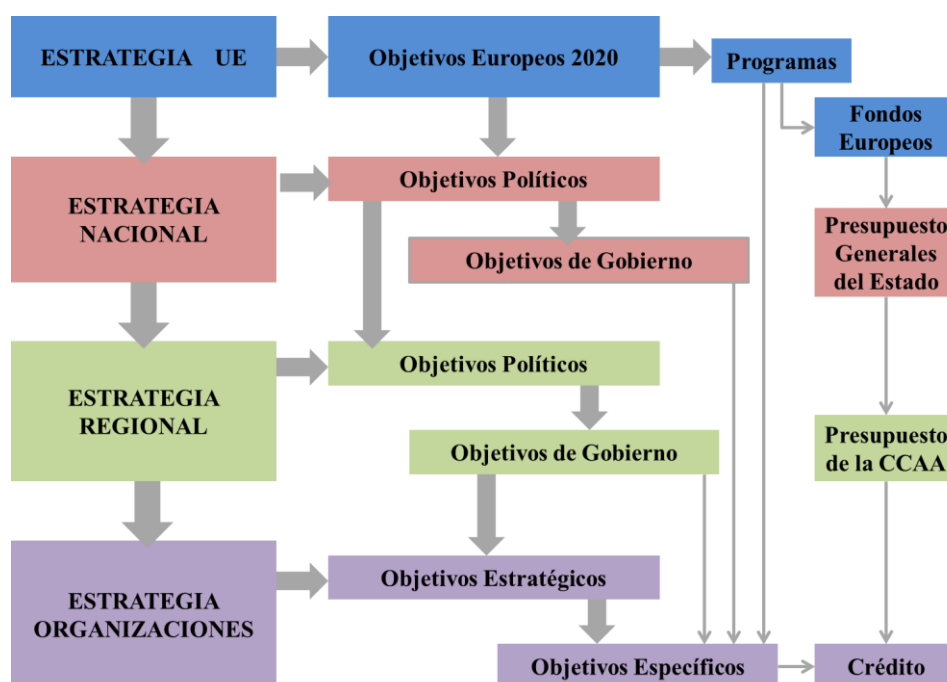
Por otro lado, teniendo en cuenta que la administración pública alcanza la consistencia estratégica cuando los planes, programas y actuaciones que lleva a cabo están alineados con los compromisos del gobierno correspondiente, y estos a su vez con los del ciudadano (adaptación de la definición de Arieu, 2007), debemos de ser capaces de establecer la trazabilidad entre las estrategias marcadas por “Europa 2020” y su desarrollo o aplicación en el ámbito competencial correspondiente.

Por tanto, poniendo el foco en el despliegue estratégico llevado a cabo por las administraciones educativas de nuestro país a partir de la Recomendación europea, el objeto de esta investigación es estudiar y analizar en qué grado se han adoptado en nuestro país los objetivos de la Recomendación, y se han utilizado los criterios y descriptores indicativos, y los indicadores de calidad propuestos, y completar el estudio proponiendo un modelo de alineación estratégica de las políticas públicas a nivel nacional para su potencial aplicación por parte de todas las comunidades autónomas.

El planteamiento del problema

La Recomendación de un Marco de Referencia Europeo de la Garantía de la Calidad en la educación y en la formación profesional, establece que, a más tardar el 18 de junio de 2011, los Estados miembros tengan un planteamiento para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades regionales y locales, y todas las demás partes interesadas pertinentes de conformidad con las legislaciones y prácticas nacionales.

Figura 2. Despliegue institucional de la estrategia.



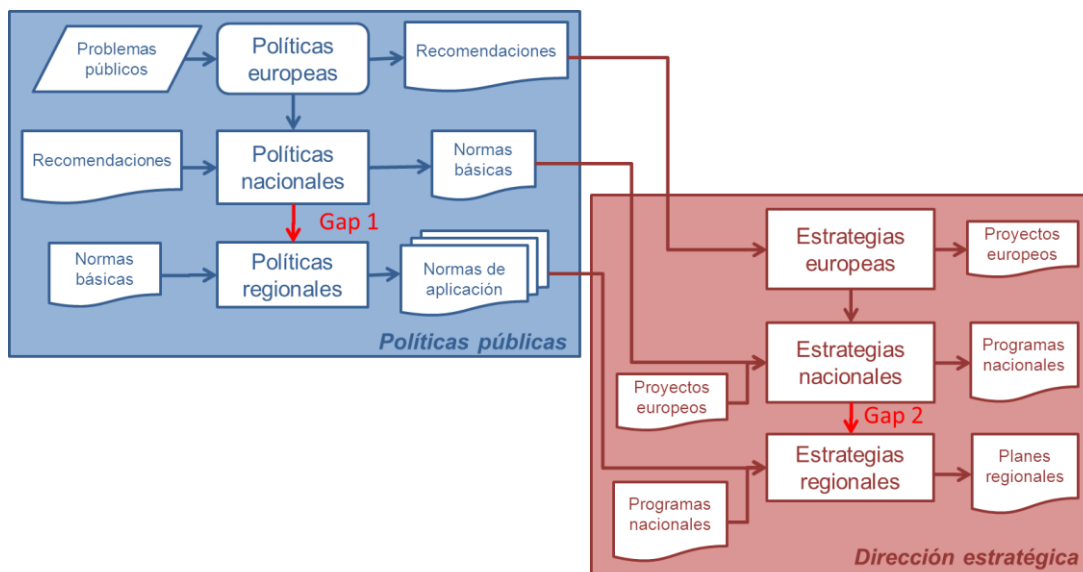
En España, las competencias, funciones y servicios en materia de educación fueron transferidas a las comunidades autónomas en diferentes momentos, pero en todos los

casos, hace más de una década, de forma que el desarrollo, la planificación, la implantación, la gestión y la supervisión de las enseñanzas de formación profesional corresponde a estas teniendo como referente la normativa básica estatal. A partir de este momento, cada una de las comunidades autónomas ha desarrollado y adaptado sus sistemas de formación profesional aplicando diferentes fórmulas, y para ello, han formulado Planes Estratégicos de Formación Profesional a fin de establecer metas en un horizonte temporal determinado definiendo objetivos estratégicos y desplegándolos mediante líneas de actuación, fomentando la participación y el desarrollo de este nivel educativo como objetivo regional entroncado con el de aumento de la productividad y del empleo, como se representa en la Figura 2¹.

En este momento, la existencia de un marco nacional difuso en el que no se han establecido unas directrices claras en materia de garantía de la calidad de la formación profesional origina dos problemas en el ámbito estratégico:

1. Los planes elaborados no se han realizado siguiendo la cadena de trazabilidad expuesta en la Figura 3, lo que supone una falta de alineación en las políticas públicas establecidas en los diferentes niveles administrativos.

Figura 3. Desajustes entre los niveles de despliegue de las políticas públicas y de la dirección pública.



2. Las comunidades autónomas no han podido tener en cuenta el contexto o situación nacional a la hora de realizar el desarrollo normativo y elaborar los planes regionales de FP, configurando normas y planes individuales, dispares y no interrelacionados entre ellos, y consecuentemente desaprovechando posibles sinergias.

¹ Todas aquellas figuras, tablas y gráficos en los que no se cite la fuente con su referencia bibliográfica son de elaboración propia.

3. En este momento, no existe un modelo de dirección estratégica que facilite el despliegue operativo de las políticas públicas en materia de formación profesional mediante planes o programas que marquen el camino a recorrer utilizando modelos, métodos y herramientas de gestión que tengan en cuenta las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, sistematicen y automaticen el desarrollo de los procesos, en la medida de lo posible, y recojan datos, tanto del progreso, como de los resultados obtenidos, para finalmente con todos los datos realizar el cierre de los sucesivos ciclos de gestión con el establecimiento de propuestas de mejora y adaptación de los sistemas a las nuevas situaciones y demandas.

El propósito del estudio y sus dimensiones

Desde que comencé mis estudios de doctorado he tenido un propósito personal claro que trata de unir los ámbitos académico y profesional de mi vida: optimizar la función de generación de valor público utilizando herramientas de la organización industrial y ser capaz de trasladar los métodos utilizados en la ingeniería bajo los parámetros de la administración pública para dar respuesta al problema de desajuste entre los diferentes niveles de gestión.

La relevancia científica del presente estudio radica en su carácter novedoso e innovador. Son muchos los autores que han detectado el problema planteado, pero no se ha formulado una solución genérica a través de un modelos que pudiera ser de aplicación a todas las materias.

A lo largo de estos años, desde mi puesto de trabajo como funcionaria, y principalmente durante el período en el que desarrollé el Plan Estratégico de Formación Continuada de los sanitarios de Castilla y León 2008-2011 (Martín, S. 2010) he podido comprobar que el objetivo personal que me había marcado era posible de alcanzar con constancia y trabajo. He observado y analizado las situaciones que se han presentado en el contexto de mi trabajo, he vivido como estas situaciones requerían ser solucionadas, y he podido hacer planteamientos que han llegado a la práctica. Todo ello ha hecho que se consolidara la dirección de mi trabajo.

Específicamente, con este trabajo de investigación se pretende analizar principalmente en qué medida se han adoptado en nuestro país las recomendaciones realizadas por el Parlamento y el Consejo europeo, publicadas el 8 de julio de 2009 en el Diario Oficial de la Unión Europea (2009/C 155/01), concretamente el grado de utilización y desarrollo del Marco de Referencia Europeo de Garantía de Calidad de la Formación Profesional, acotando nuestro campo de investigación a la Formación Profesional Inicial, a través del análisis de la normativa publicada y de los Planes Estratégicos elaborados por las diferentes comunidades autónomas para comprobar:

- La situación de la FPI en España, tanto a nivel nacional, como regional en relación al alcance de los Sistemas de FP, las modalidades formativas puestas en marcha, los instrumentos del SNCFP utilizados, el Marco de Referencia normativo y político para el desarrollo de las normas y planes y la referencia en los mismos a Modelos de garantía de calidad.
- Cuántas comunidades autónomas han utilizado y desarrollado el Marco de garantía de la calidad y la referencia a Marcos Europeos como EQF, ECVET y la Carta europea para la movilidad, analizando:
 - Si existe un respaldo a estrategias de aprendizaje permanente, un fomento de la cultura de la calidad y la innovación, de la promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores.
 - Si se incluyen en los documentos planteamientos de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP, así como la participación de Administraciones, agentes sociales y otros grupos de interés.
 - Si se hace referencia a la Red del EQAVET y si se menciona el punto de referencia nacional.
 - Si cuentan con el desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP, entre ellos apoyo a la autoevaluación.
 - Y, si se traslada la información a las partes interesadas para cerrar el recorrido.
- Cuántas comunidades autónomas han desarrollado los planes desde el enfoque del proceso estratégico incluyendo los elementos estratégicos entre sus líneas, así como los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que establecen y definen los anexos I y II de la Recomendación citada, a fin de mejorar y desarrollar sus sistemas de FP.

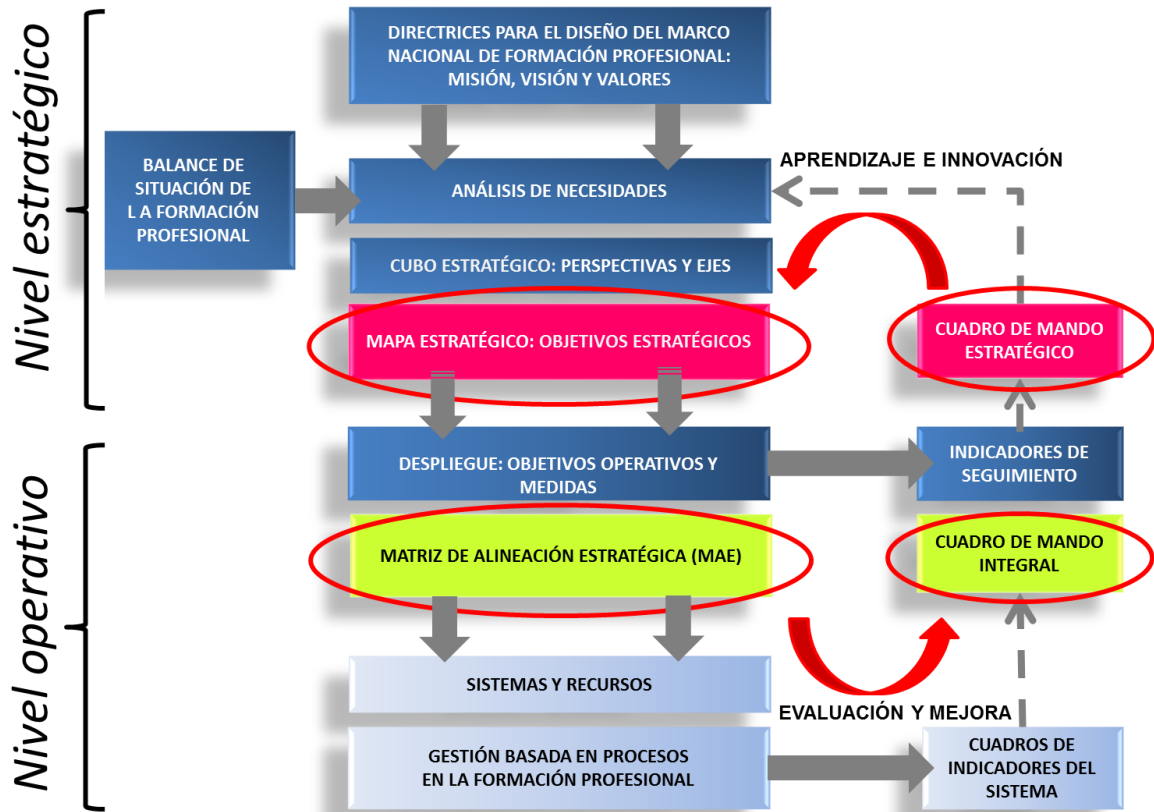
Y, con el resultado obtenido en el estudio plantear un modelo de alineación estratégica de las políticas públicas que facilite el desarrollo e implementación de las directrices y/o recomendaciones europeas formuladas mediante el uso de Mapas Estratégicos, Matrices de Alineación Estratégicas y Cuadros de Mando Estratégicos que ayuden a llevar a la práctica el despliegue a nivel operativo cómo podemos ver el diagrama de la Figura 4.

Para el desarrollo del trabajo de investigación se va a trabajar con tres dimensiones:

1. Alineación de las políticas públicas.
2. Enfoque del proceso estratégico.
3. Alineación de las políticas públicas desde el proceso estratégico.

Las tres dimensiones del estudio planteadas dan respuesta, tanto a los problemas planteados, como al propósito del estudio, y facilitan el diseño de la metodología de la investigación y la selección de técnicas para su desarrollo.

Figura 4. Modelo de Alineación de la Dirección Estratégica.



La calidad es fruto de un conjunto de factores macro, es decir, políticas y sistema educativo, y micro, instituciones o programas educativos (Blanco, 2007).

Las preguntas de investigación

El planteamiento llevado a cabo en este trabajo es de naturaleza proyectiva. En este sentido, nos hemos planteado una investigación que nos permita diseñar una propuesta que dé respuesta al problema de alineación de las políticas públicas en materia de formación profesional. El enfoque metodológico basado en la investigación proyectiva nos permitirá estructurar este modelo de manera coherente y secuenciada acorde con los objetivos del estudio.

En nuestra investigación, más que plantearnos hipótesis a ser demostradas, hemos considerado más oportuno hacernos preguntas de investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2006).

Una vez introducidos los antecedentes en materia de garantía de calidad de la educación y la formación profesional y determinado el problema objeto de estudio y sus dimensiones estamos en disposición de formular las siguientes preguntas:

- ¿Qué Marcos de referencia político-normativo se han adoptado en el desarrollo legislativo nacional y regional, y en los planes regionales a partir de la publicación del EQAVET?
- ¿Se ha planteado el uso de Modelos de garantía de calidad en los diferentes niveles de gestión de la administración pública recogiendo en las normas y planes?
- ¿Incluyen todas las comunidades autónomas el mismo alcance de los Sistemas de FP?, ¿contemplan todas las modalidades formativas?, y ¿tienen en cuenta los cuatro instrumentos del SNCFP?
- ¿Han utilizado las comunidades autónomas el Marco de garantía de la calidad EQAVET para el desarrollo de sus normas y planes?, ¿y la referencia a otros Marcos Europeos como EQF, ECVET y la Carta europea para la movilidad?
- ¿Respaldan las normas y planes las estrategias de aprendizaje permanente, el fomento de la cultura de la calidad y la innovación y la promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores?
- ¿Se incluyen en los documentos planteamientos de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP, así como la participación de Administraciones, agentes sociales y otros grupos de interés?
- ¿Se hace referencia a la Red del EQAVET y si se menciona el punto de referencia nacional?
- ¿Se cuenta con el desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP, entre ellos apoyo a la autoevaluación?
- ¿Se traslada la información a las partes interesadas?
- ¿Han desarrollado las comunidades autónomas los planes desde el enfoque del proceso estratégico incluyendo los elementos estratégicos entre sus líneas?
- ¿Han utilizado los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que establecen y definen los anexos I y II de la Recomendación?
- ¿Parten los planes del análisis de contexto interno y externo para definir la estrategia en materia de Educación y Formación Profesional e identificar los grupos de interés, así como sus necesidades y expectativas?
- ¿Contemplan los planes estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas, identificando los resultados clave que permitan la consecución de los objetivos?
- ¿Se definen los objetivos visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de

los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas?

- ¿Cuentan los planes con un despliegue de la estrategia por medio de planes, programas o líneas de acción específicas con plazos, responsables y recursos a todos los niveles?
- ¿Y se han definidos sistemas de seguimiento y evaluación basados en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las posibles desviaciones producidas?
- ¿Es posible establecer un modelo para la alineación de las políticas públicas que parta de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia bajo los principios de participación y apertura?
- ¿Tendría el modelo que apoyarse en la definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación?
- ¿Establecería el modelo la conveniencia del uso de modelos, métodos y herramientas de dirección estratégica?
- ¿Debería fundamentarse el modelo en el principio de la mejora continua, apoyándose en la aplicación de métodos de evaluaciones o autoevaluaciones?
- ¿Se podría aplicar el modelo a un el marco español de referencia de garantía de calidad de Educación y Formación Profesional para conseguir la alineación estratégica?
- ¿Qué características debería tener dicho marco?

Los objetivos del estudio

El objetivo general de la investigación planteado inicialmente es el siguiente:

Proponer un modelo nacional de garantía de la calidad en la formación profesional para la optimización de la función de generación de valor público a través del alineamiento de las políticas públicas de los diferentes niveles de gobierno, y su despliegue operativo desde la dirección pública aplicando el proceso estratégico, que parta de las recomendaciones realizadas por el Parlamento y el Consejo europeo a partir el 18 de junio de 2009, una vez analizadas las normas desarrolladas en materia de formación profesional y los planes regionales de España.

Este objetivo general se desagrega en los siguientes objetivos específicos que dan respuesta a los interrogantes planteados en el apartado anterior y son los siguientes:

1. Comprobar la existencia de alineación entre las políticas públicas nacionales y regionales y la Recomendación del Parlamento y del Consejo europeo de 18 de junio de 2009, sobre el establecimiento de un Marco de Referencia

Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesionales (EQAVET) a través de:

- a) El desarrollo normativo nacional y regional.
 - b) Los planes regionales de formación profesional.
2. Comparar la formulación de planes regionales de formación profesional con el enfoque del proceso estratégico a través de los elementos estratégicos.
 3. Analizar el uso de los criterios de calidad y descriptores indicativos, para sistemas y proveedores, y de los indicadores de calidad de referencia seleccionados para la evaluación de la calidad de la Educación y Formación Profesional establecidos en la Recomendación del Parlamento y del Consejo europeo de 18 de junio de 2009 (Anexo I y II de la Recomendación).
 4. Diseñar un modelo de alineación de las políticas públicas mediante el uso de métodos y herramientas de gestión que permitan desplegar un marco español de referencia de garantía de calidad en la Educación y Formación Profesional a partir del marco EQAVET.

La estructura del trabajo

El documento se estructura en dos grandes secciones. Por un lado la parte teórica, y por otra la empírica como podemos ver en la Figura 5:

Figura 5. Estructura del trabajo de investigación.

INTRODUCCIÓN		
I	MARCO POLÍTICO-NORMATIVO	LAS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL IMPULSO DE LA GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL
II	MARCO TEÓRICO-TÉCNICO	LOS MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, DE DIRECCIÓN Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
III	MARCO METODOLÓGICO Y TRABAJO EMPÍRICO	DISEÑO Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN
		PROPUESTA DEL MODELO DE ALINEACIÓN
CONCLUSIONES Y NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN		
REFERENCIAS DOCUMENTALES		

En la primera parte encontramos dos bloques:

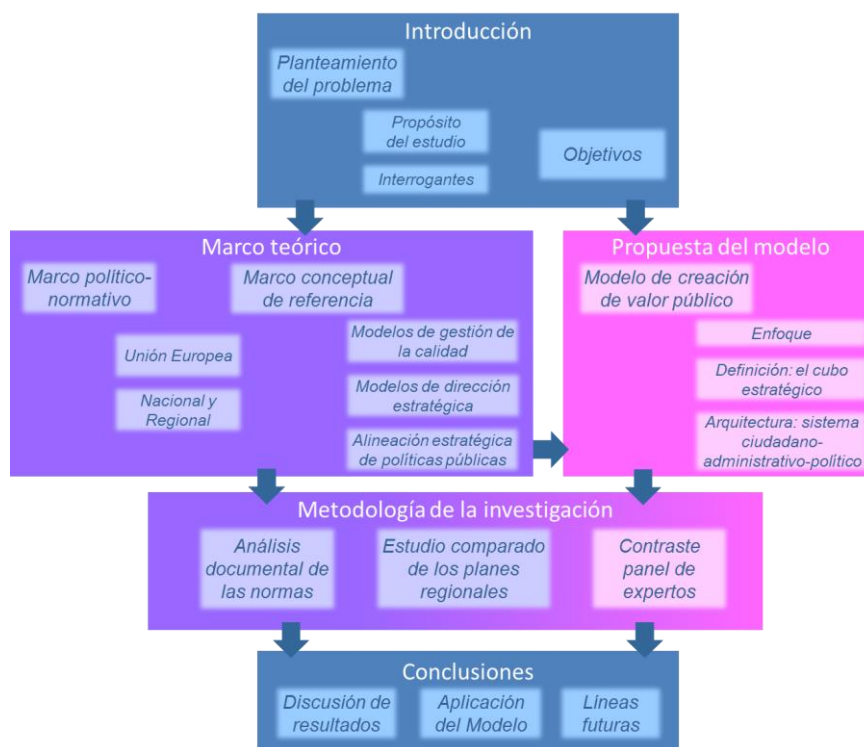
- I Marco político-normativo, que recoge la revisión bibliográfica de las políticas públicas para el impulso de la garantía de la calidad en la formación profesional y cuenta con dos capítulos, el primero dedicado a las políticas educativas europeas a través de la evolución del Marco EQAVET, y el segundo a las españolas, donde se hace un repaso del tratamiento de la garantía de la calidad a nivel nacional y regional.

- El Marco teórico-técnico, en el que se abordan los fundamentos teóricos relativos a las tres dimensiones del estudio. En el capítulo tercero se trabaja el concepto de aseguramiento de la calidad y su evolución, así como su reflejo en el marco EQAVET y su relación con otros modelos de calidad. En el capítulo cuarto se desarrolla el concepto de estrategia y el proceso estratégico base del estudio comparado de los planes regionales. Y en el quinto capítulo se analiza la evolución de la dirección y gestión pública y el proceso de alineación estratégica con el fin de sentar las bases para la propuesta del modelo.

La segunda parte contiene el trabajo práctico de la investigación y cuenta con un bloque:

- III Marco Metodológico y trabajo empírico, que cuenta con tres capítulos. En el capítulo sexto se detalla el desarrollo de la investigación que se expone en la Figura 6, y la metodología adoptada. En el capítulo séptimo se recogen todos los datos obtenidos de la aplicación de las técnicas de investigación y su primer análisis. Y en el capítulo octavo se expone el modelo de alineación estratégica propuesto.

Figura 6. Despliegue del trabajo de investigación.



Por último, el documento se completa con la discusión de los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones del estudio, y la concreción del modelo para la creación de un marco nacional de garantía de calidad en la formación profesional.

Se incluyen como anexos al trabajo las Fichas utilizadas para la extracción y codificación de la información para cada una de las unidades de estudio.

I MARCO POLÍTICO-NORMATIVO: LAS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL IMPULSO DE LA GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL

A comienzos del siglo XXI, la UNESCO lanzaba la Recomendación revisada relativa a la Enseñanza Técnica y Profesional aprobada el 2 de noviembre de 2001 (UNESCO 2001, 34-41), en la que recordaba que cada país debería aplicar individualmente, en función de sus necesidades socioeconómicas y de los recursos disponibles, la exposición de principios, metas y orientaciones de carácter general. El apartado III. Política, planificación y administración, en el marco de una estrategia nacional de cambio en la que insta a participar a todos los interlocutores (empleadores, asociaciones profesionales, empresas, empleados y sus representantes, comunidades locales y organizaciones no gubernamentales), la Recomendación propone que el gobierno, además de proporcionar efectivamente la enseñanza técnica y profesional, puede dotarla de dirección y perspectiva, facilitar, coordinar y garantizar la calidad y velar por universalizar el acceso a esta enseñanza, determinando y cumpliendo sus obligaciones de servicio a la comunidad.

Se recoge en todo el texto la idea de que con independencia de que desarrollen la actividad formativa entes públicos o privados, la garantía de la calidad de la misma recaerá sobre el Estado, así como la de que la política de enseñanza técnica y profesional debería tener por objeto garantizar una alta calidad, a fin de excluir toda discriminación entre las diferentes ramas de formación, mediante la fijación de criterios y normas, y que deberían ser revisados y evaluados periódicamente.

Los servicios de evaluación en general, expone la Recomendación, deberían garantizar la calidad y el eficaz funcionamiento de la enseñanza técnica y profesional mediante un análisis permanente y medidas encaminadas a la mejora constante del personal, los medios e instalaciones, los programas y, sobre todo, los resultados obtenidos por los estudiantes.

Recientemente, reconociendo los avances y determinando las tareas pendientes en las agendas políticas de educación, la UNESCO en el Documento de posición sobre la educación después de 2015 incluye el siguiente objetivo global: “Lograr para todos por igual una educación de calidad y un aprendizaje durante toda la vida para 2030”. Y en su despliegue, establece como ámbito prioritario la Educación post obligatoria y terciaria, destacando en su fundamentación (UNESCO, 2014, 6) que la creciente necesidad de competencias pertinentes y de posibilidades de aprendizaje a lo largo de toda la vida han

hecho que aumente considerablemente la demanda de acceso a las distintas modalidades y formas de educación post obligatoria y terciaria, siendo indispensable que la población mundial alcance niveles de educación superiores para lograr un acceso más equitativo a mejores condiciones de vida, a empleos cada vez más especializados y mejor remunerados, y a un entorno más sostenible, así como a un desarrollo económico y social sostenible. Y por otro lado, la utilización de tecnologías para el aprendizaje en línea y a distancia pasará a ser un componente principal de la impartición de una educación de calidad, así como:

“Las políticas nacionales y los sistemas de enseñanza superior deben procurar establecer sistemas apropiados de garantía de calidad”.

En referencia a este ámbito prioritario se fijan dos metas asociadas a seis ejemplos de indicadores (UNESCO, 2014, p. 14):

Tabla 1. Anexo I Objetivo global propuesto, lista de metas y ejemplos de indicadores.

ÁMBITO PRIORITARIO: EDUCACIÓN POSBÁSICA Y TERCIARIA	Ejemplos de indicadores
<p>Meta 2: Aumentar en un x% el paso a una educación de calidad en el segundo ciclo de la enseñanza secundaria y su finalización, consiguiendo que todos los egresados obtengan resultados del aprendizaje pertinentes basados en normas nacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasa neta de escolarización (TNE) en la educación secundaria alta, por sexo y por lugar de residencia, urbano o rural ▪ Tasa de finalización de la educación secundaria alta, por sexo y por lugar de residencia, urbano o rural ▪ Porcentaje de alumnos de educación secundaria alta, por sexo y por lugar de residencia, urbano o rural, que llegan por lo menos a los niveles de referencia mínimos de aprendizaje establecidos a nivel nacional para el último grado de la educación secundaria alta
<p>Meta 3: Ampliar los sistemas de educación terciaria para que los educandos cualificados puedan cursar y finalizar estudios que proporcionen un certificado, diploma o título.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasa de transición de la educación secundaria alta a la educación terciaria, por sexo y por lugar de residencia, urbano o rural ▪ Tasa bruta de escolarización (TBE) en la educación terciaria, por sexo y por lugar de residencia, urbano o rural ▪ Número de alumnos de educación terciaria por 10.000 habitantes, por sexo y por lugar de residencia, urbano o rural

Fuente: Documento de posición sobre la educación después de 2015.

En la línea de lo marcado por la UNESCO, entre las principales recomendaciones que realiza la OCDE en su informe *Perspectivas OCDE: España Políticas para una Recuperación Sostenible* (2011, 20-23), se encuentra “aumentar el atractivo y la eficiencia de la enseñanza y formación profesional”.

En el informe de la OCDE se explica que a pesar de la publicación en nuestro país del Real Decreto aprobado en julio del mismo año para establecer la ordenación general de la formación profesional (Real Decreto 1147/2011, de 29 de julio), que sin lugar a duda, supone un importante avance en la ampliación y flexibilización de la oferta de

enseñanzas, lo cual redundará positivamente en el atractivo de esta vía, sigue habiendo margen para mejorar la eficiencia y calidad de esta rama educativa.

Según Azevedo (2011, p. 118) la calidad encierra una dimensión político-social y constituye incluso una amplia “plataforma” social donde se prevén movimientos políticos y sindicales, de asociaciones de padres y entidades locales, de profesores, formadores y alumnos, gobiernos y organizaciones internacionales (como la Comisión Europea, la OCDE, la UNESCO, el CEDEFOP, etc.), en pugna con la necesidad de promover oportunidades de educación y formación para todos los ciudadanos. Y, las políticas de educación y formación en pro de la calidad, a lo largo de casi cuatro décadas, deben ser vistas ante todo como parte integrante de un amplio “programa” político y social.

Aunque bien es cierto que los organismos a nivel mundial, mediante sus informes y recomendaciones, han tratado de impulsar la garantía de la calidad de la Educación y Formación Profesional, es a nivel europeo donde toma especial relevancia y supone el verdadero motor de las políticas educativas en torno al tema central del presente estudio; “la garantía de la calidad de la EFP”. Es por ello, que el marco político-normativo que se presenta en los dos siguientes capítulos se centra en la revisión documental de la normativa europea, en primer lugar, y española, tanto a nivel nacional como regional, en segundo lugar.

1 LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS EUROPEAS MOTOR DE LA GARANTÍA DE CALIDAD EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL

En este primer capítulo se va a exponer el análisis cronológico de los momentos clave en los que se ha tratado de impulsar, desde las políticas educativas europeas, la garantía de la calidad en la formación profesional, objeto del presente estudio como ya se ha citado. Para su desarrollo se han revisado los documentos institucionales más relevantes publicados desde el año 2000², en los que se recoge la necesidad de desarrollar un marco de garantía de la calidad como base de la transparencia y de la confianza mutua.

Los primeros intentos de establecer una política educativa común de formación profesional se ponen de manifiesto en el artículo 128 del Tratado de Roma (Pedraza, 1993, Lorente & Torres, 2010, 159) considerándola clave para contribuir al desarrollo armonioso de las economías nacionales y del mercado común. Pero posteriormente, en el Título XI del actual Tratado de la UE (DOCE C 325/98 24.12.2002) se dedica el capítulo 3 a la educación, formación profesional y juventud. Concretamente, en el artículo 150 se establece que la Comunidad desarrollará una política de formación profesional que refuerce y complete las acciones de los Estados miembros, respetando plenamente la responsabilidad de los mismos en lo relativo al contenido y a la organización de dicha formación.

² Para realizar el estudio se toma como primera referencia el Consejo europeo extraordinario de Lisboa celebrado el 23 y 24 de marzo de 2000, como punto de partida de la estrategia europea del siglo XXI.

1.1 Antecedentes de las políticas europeas para el impulso de la garantía de la calidad de la educación y la formación profesional (2000-2009)

Desde que en marzo del año 2000 se plantearán los retos de la Unión Europea para la siguiente década, han sido muchas las sesiones y los trabajos que, tanto el Consejo europeo, como la Comisión de Educación, han desarrollado con el único objetivo de mejorar la calidad de la educación en los diferentes niveles o etapas educativas.

La formación profesional, independientemente del lugar que ocupe en cada sistema (ámbito educativo o laboral), es una de las prioridades marcadas en la hoja de ruta de las políticas europeas, tanto en las agendas educativas, como en las económicas y en las ligadas al empleo. Esto hace que se convierta en pieza clave para el desarrollo sostenible de todos los países miembros, y por tanto foco de los trabajos desarrollados por las instituciones europeas.

En el análisis de los documentos publicados por la Comisión desde el año 2000 se refleja la necesidad de garantizar la calidad de la formación profesional en el marco de la dirección estratégica establecida por las políticas marcadas para la década, como factor clave para la mejora de la calidad educativa, y el fomento de la transparencia como base sólida de la confianza mutua entre los Estados miembros, y la movilidad, tanto de los alumnos, como de los trabajadores cualificados.

➤ Consejo europeo extraordinario de Lisboa (23 y 24 de marzo de 2000).

El Consejo europeo, en la sesión extraordinaria celebrada en Lisboa los días 23 y 24 de marzo de 2000, determinó los objetivos estratégicos de la Unión Europea para la siguiente década (2000-2010). El objetivo global establecido fue el siguiente:

“convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social”.

Y, para alcanzar dicho objetivo se marcó una estrategia global que apoyara de la mejor manera las intenciones manifestadas en lo que se ha llamado “el proceso de Lisboa”, y que se resumen en:

1. preparar el paso a una economía y una sociedad basadas en el conocimiento mediante la mejora de las políticas relativas a la sociedad de la información y de I + D, así como mediante la aceleración del proceso de reforma estructural a favor de la competitividad y la innovación, y la culminación del mercado interior;
2. modernizar el modelo social europeo mediante la inversión en capital humano y la lucha contra la exclusión social;

3. mantener las sólidas perspectivas económicas y las expectativas favorables de crecimiento mediante la aplicación de un conjunto de medidas políticas macroeconómicas adecuadas.

También incide en que este objetivo se logrará mejorando los procesos existentes, introduciendo un nuevo método abierto de coordinación a todos los niveles, que irá acompañado de una función de guía y coordinación más firme por parte del Consejo europeo, para garantizar así una dirección estratégica más coherente y un control efectivo de los trabajos.

Para modernizar el modelo social europeo mediante la inversión en capital humano y la constitución de un estado activo de bienestar, el Consejo europeo insta a los Estados miembros, entre otras cuestiones, a desarrollar las medidas necesarias, de acuerdo con las normas constitucionales de cada país, para poder reducir el número de personas entre 18 y 24 años que no tienen estudios postobligatorios, fomentar el aprendizaje colaborativo, definir las nuevas cualificaciones en materia de tecnologías de la información, idiomas extranjeros, cultura tecnológica, espíritu empresarial y competencias sociales, estimular la movilidad de los estudiantes y del profesorado a través del reconocimiento de títulos y de la utilización de un modelo europeo común de currículum vitae.

➤ **Conclusiones de la Presidencia del Consejo europeo de Barcelona (15 y 16 de marzo de 2002).**

Dos años después de haberse iniciado el Proceso de Lisboa se celebra en Barcelona el 15 y 16 de marzo de 2002 un Consejo europeo y en el apartado referente a la Educación de las conclusiones de la Presidencia, con el objeto de analizar el progreso en los dos primeros años de la estrategia de Lisboa como apoyo a la estrategia de convertirse en una economía competitiva basada en el conocimiento, se recoge expresamente la aceptación del acuerdo sobre el “Programa de trabajo para 2010” relativo a los sistemas de educación y de formación. El Consejo europeo establece el objetivo de hacer que estos sistemas educativos y de formación se conviertan en una referencia de calidad mundial para 2010, y destaca que los tres principios básicos que inspiran este Programa son: la mejora de la calidad, la facilitación del acceso universal y la apertura a una dimensión mundial.

En el documento se refleja la valoración de la introducción de instrumentos concebidos para garantizar la transparencia de los diplomas y cualificaciones (ETCS, suplementos a los diplomas y certificados, currículum europeo *Europass*) y una cooperación más estrecha en materia de diplomas universitarios en el marco del proceso de La Sorbona-Bolonia-Praga antes de la reunión de Berlín en 2003, y se determina que en el ámbito de la formación profesional deberían fomentarse acciones similares.

Por otro lado, en el apartado dedicado a las políticas de reformas estructurales, concretamente en las reformas del mercado laboral del anexo a las conclusiones del Consejo europeo, Documento sobre cuestiones clave en relación con las Orientaciones Generales de Política Económica de 2002, el Consejo de Asuntos Económico y Financieros establece que la “Mejora de la eficiencia del mercado laboral” para garantizar una adecuación óptima entre la oferta y la demanda se debe aumentar la movilidad profesional y geográfica de los trabajadores mejorando la transparencia y los métodos de reconocimiento de los distintos sistemas de formación profesional, y aumentando el tiempo de formación de la actual mano de obra para mejorar las competencias propias de la sociedad del conocimiento. Por lo que, los sistemas de educación y formación desempeñan un papel importante en la mejora de la eficiencia del mercado laboral.

También resalta la necesidad de reforzar el papel de los interlocutores sociales en la modernización de la organización del trabajo, la mejora de la calidad del mismo, la formación profesional y el acceso y la permanencia en el empleo, trabajando a través de la Cumbre Social en la lucha contra la exclusión social, con el objeto de mejorar el resultado de los Indicadores Laeken de Exclusión Social del Comité de Protección Social de la Unión Europea (Consejo de la UE, 2001), principalmente los relacionados con la Educación:

- Nivel primario: Nº 8 Abandono escolar (% de personas entre 18-24 años que no han obtenido titulación en educación secundaria).
- Nivel secundario: Nº 8 Nº de personas con bajo nivel educativo (% de personas entre 25-64 años que no han obtenido titulación en educación secundaria).

➤ **Resolución del Consejo de Educación y Juventud de la Unión Europea (Bruselas, 30 de mayo de 2002, Sesión nº 2430 del Consejo).**

Como continuación del trabajo iniciado en Lisboa y Barcelona, en la sesión celebrada en Bruselas el 30 de mayo de 2002 por el Consejo de Educación y Juventud se aprueba la Resolución relativa a la educación permanente en la que se establece que “La educación y la formación son un medio imprescindible para promover la cohesión social, la ciudadanía activa, la realización personal y profesional, la adaptabilidad y la empleabilidad”.

La Resolución viene a dar respuesta a lo establecido en el artículo 14 de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea en el que se declara que toda persona tiene derecho a la educación y al acceso a la formación profesional y permanente, y acordado en el Consejo europeo de Feira (junio de 2000), en el que se invita a los Estados miembros, al Consejo y a la Comisión a definir estrategias coherentes y medidas prácticas para promover la educación permanente y hacerla accesible para todos. Esto se reafirmó en el Consejo europeo de Estocolmo de marzo de 2001. Asimismo el Consejo europeo de

Feira reiteró la necesidad de promover la implicación de los interlocutores sociales y de aprovechar al máximo las capacidades de financiación pública y privada.

Por otro lado, el establecimiento de “Indicadores de calidad de la educación permanente” (Conferencia de Riga, 2001), la definición por parte del Consejo europeo de “Objetivos de los Sistemas de Educación y Formación”, así como la adopción en febrero de 2002 del Programa de Trabajo para la década, supone un importante paso en la asunción del compromiso de modernizar y mejorar los sistemas educativos y de formación de los Estados miembros, que cuenta con las propuestas del Libro Blanco de la Comisión “Un nuevo impulso para la juventud europea” y constituyen un ámbito prioritario de la estrategia de Lisboa, como ya se ha recogido anteriormente, y desarrolló el Consejo europeo de Barcelona (2002).

La educación permanente tiene que comprender el aprendizaje desde la etapa de preescolar hasta después de la jubilación, incluyendo todo el espectro del aprendizaje formal, no formal e informal. Y, se establece como prioridad la validación efectiva y al reconocimiento de las distintas formas de cualificaciones relativas al resultado de los aprendizajes formal, no formal e informal entre países y sectores educativos, mediante una mayor transparencia y una mayor garantía de la calidad.

Para finalizar, el Consejo de Educación y Juventud, insta a los Estados a que:

- Establezcan estrategias globales y coherentes.
- Fomenten la participación de todos los interesados (interlocutores sociales, empresarios, sociedad civil, autoridades locales y regionales).
- Movilicen los recursos necesarios, humanos y económicos, para alcanzar los objetivos.
- Fomenten la cooperación entre centro educativo y empresa, y desarrollen modelos de formación en el puesto de trabajo.
- Mejoren la educación y formación de profesores y formadores.
- Estimulen medidas efectivas para la validación de los resultados de aprendizaje
- Desarrollen sistemas de información, orientación y asesoramiento.
- Desarrollen estrategias para aumentar la participación de los grupos en riesgo de exclusión social.
- Favorezcan una mayor participación.

Y a la Comisión Europea:

- Estimule los incentivos a la calidad y el intercambio de buenas prácticas.
- Promueva un aumento de la cooperación en materia de Educación y Formación Profesional basada en la transparencia, el reconocimiento y la calidad, con el fin de desarrollar un marco para el reconocimiento de las cualificaciones.

- Promueva acciones de información y orientación dirigidas a grupos específicos que favorezcan un mejor conocimiento de las oportunidades de aprendizaje y trabajo en toda Europa.
- Fortalezca la cooperación con las organizaciones internacionales competentes, como el Consejo de Europa, la OCDE y la UNESCO en el desarrollo y aplicación de políticas de educación permanente.

➤ **Resolución del Consejo de Educación, Juventud y Cultura (Bruselas, 11 y 12 de noviembre de 2002, Sesión nº 2461 del Consejo).**

En referencia al fomento de la cooperación europea reforzada en materia de Educación y Formación Profesional es el Consejo europeo vuelve a reiterar que “La educación y la formación son medios indispensables para el fomento de la empleabilidad, la cohesión social, la ciudadanía activa, y la realización personal y profesional”.

Este hecho presenta nuevos desafíos en el desarrollo de los recursos humanos, y convierte a los Sistemas de Educación y Formación Profesional en pieza clave para la consecución del objetivo global de la Unión Europea para el año 2010.

La Resolución reconoce la diversidad de sistemas de formación profesional que existen, que van aumentando con las nuevas incorporaciones de Estados miembros, y plantea la necesidad de construir un espacio europeo del conocimiento sobre la base de esta diversidad, que garantice la accesibilidad y la apertura, tanto a los estudiantes, como a los trabajadores.

El Consejo europeo establece que “el desarrollo de la Educación y Formación Profesionales de alta calidad constituye una parte integrante crucial de la estrategia europea de Lisboa (2000), en particular en términos de fomento de la inserción social, la cohesión, la movilidad, la empleabilidad y la competitividad”. Y por ello recuerda que conforme a lo establecido en el Consejo europeo de Estocolmo (2001) se definieron nuevos ámbitos (objetivos estratégicos) de actuación conjunta a escala europea:

1. mejorar la calidad y la eficacia de los sistemas de educación y formación en la Unión Europea.
2. facilitar el acceso de todos a los sistemas de educación y formación.
3. abrir los sistemas de educación y formación a un ámbito más amplio.

A partir de este momento se comienzan a desarrollar planes de acción para el fomento de la movilidad de diferentes colectivos, y en la introducción de instrumentos que garanticen la transparencia de diplomas y cualificaciones adaptando medidas como las adoptadas en el proceso de Bolonia.

La estrategia establecida por el proceso de Lisboa (2000) y las Conclusiones de Barcelona (2002), como ya se ha explicado, quedó confirmada por la Resolución sobre las capacidades y la movilidad aprobada por el Consejo de Empleo y Política Social de 3 de

junio de 2002, sentando las bases para la iniciativa encaminada a una mayor cooperación en la educación y formación profesionales, entre otros en los ámbitos de la transparencia, el reconocimiento y la posibilidad de transferencia, la calidad y los proyectos transnacionales.

Entre otros aspectos, la Resolución destaca la necesidad de reforzar y desarrollar una cooperación europea más estrecha en materia de educación y formación profesionales, que apoye la idea de que los ciudadanos pueden moverse libremente entre empleos, regiones, sectores y países diferentes dentro de Europa, y también, de mejorar la calidad y el atractivo de la educación y formación profesionales en Europa. Y establece que las medidas deberán ser voluntarias y ejecutadas principalmente a través de una cooperación ascendente, centrandose las iniciativas en las necesidades de los ciudadanos. Y, establece como instrumentos fundamentales para alcanzar los objetivos marcados los programas Leonardo da Vinci, el Fondo Social Europeo y las iniciativas sobre aprendizaje electrónico y lenguas extranjeras.

En el marco de la Resolución (2002) se plantean las siguientes prioridades:

1ª Dimensión europea, con el objetivo de potenciar la cooperación a fin de facilitar y fomentar la movilidad y el desarrollo de la cooperación interinstitucional para de realzar la imagen del sector educativo y formativo europeo en un contexto internacional, de modo que Europa sea considerada como una referencia mundial para los estudiantes.

2ª Transparencia, información y orientación, aplicando instrumentos de información y redes, además de la integración de los instrumentos existentes, tales como el curriculum vitae europeo, los suplementos del título o de la certificación de estudios, el Marco común europeo de referencia en materia de lenguas y *Europass* en un único marco.

3ª Reconocimiento de competencias y cualificaciones, entre los distintos países y a diferentes niveles mediante el desarrollo de niveles de referencia principios comunes para la certificación y medidas comunes que incluyan un sistema de transferencia de créditos en la educación y formación profesionales, reforzando la cooperación y la coordinación, haciendo participar especialmente a los interlocutores sociales.

4ª Garantía de calidad, promoviendo la cooperación y centrándose en particular en el intercambio de modelos y de métodos, así como en criterios y principios comunes de calidad de la educación y la formación profesionales, prestando atención a las necesidades de aprendizaje de profesores y formadores en todas las formas de la educación y formación profesionales.

➤ **Declaración de los Ministros Europeos de Formación y Enseñanza Profesional y la Comisión Europea (Copenhague, 29 y 30 de noviembre de 2002).**

Mediante la Declaración de los Ministros Europeos de Educación y Formación Profesionales y la Comisión Europea, reunidos en Copenhague los días 29 y 30 de noviembre de 2002, se impulsó el objetivo de mejorar los resultados, la calidad y el atractivo de la educación y formación profesionales por medio de una mejor cooperación a escala europea. El Proceso está basado en prioridades mutuamente acordadas establecidas para un horizonte temporal de 2010, que se revisaría cada dos años, y su alcance incluye:

- una dimensión política, cuyo objetivo es establecer objetivos europeos comunes y reformar los sistemas nacionales de educación y formación profesionales;
- el desarrollo de marcos europeos comunes y herramientas que aumenten la transparencia y calidad de las competencias y cualificaciones y que faciliten la movilidad;
- la cooperación para fomentar el aprendizaje mutuo a escala europea e involucrar a todas las partes relevantes a escala nacional.

La Declaración resume en su exposición de motivos los antecedentes sobre la materia impulsados por la ampliación de la Unión Europea, destacando que el desarrollo sucesivo de programas de enseñanza y formación europeos ha sido factor clave para mejorar la cooperación a nivel europeo. E incide en las cuatro dimensiones establecidas por el Consejo europeo con anterioridad, recordando el objetivo estratégico propuesto en Lisboa (2000) para el cuál:

“El desarrollo de una enseñanza y una formación profesional de alta calidad son crucial y forma parte integrante de la estrategia, particularmente en términos de promoción de la inclusión social, cohesión, movilidad, empleabilidad y competitividad”.

La Declaración se completa con la forma de seguimiento que deberá realizarse para garantizar la puesta en práctica eficaz y con éxito de una mejor cooperación europea en materia de formación y de enseñanza profesional, determinando que se deberá reflejar este enfoque integrado en sus informes al Consejo de la Unión Europea (Enseñanza, Juventud y Cultura) dentro del calendario ya decidido para el trabajo del informe sobre los objetivos. Por otro lado, el grupo de trabajo existente de la Comisión, al que se dará un status similar al de los grupos de trabajo dentro del seguimiento del informe sobre los objetivos, que incluye en el futuro a los Estados Miembros, países de la EFTA-ESA (*European Free Trade Association - European Space Agency*), países candidatos e interlocutores sociales europeos, seguirá trabajando con el objeto de garantizar una

puesta en práctica efectiva y la coordinación de una mejor cooperación en materia de formación y de enseñanza profesional.

Y se plantean áreas concretas de trabajo, un solo marco de transparencia, transferencia de créditos (homologación) en enseñanza y formación profesional y desarrollo de herramientas de calidad.

- **Proyecto de conclusiones del Consejo europeo sobre garantía de calidad en materia de educación y formación profesionales (Bruselas, 18 de mayo de 2004, nº doc. 9599/04 EDUC 117 SOC 252).**

En el proyecto de conclusiones del Consejo europeo se recoge que como consecuencia de la Resolución y de los trabajos realizados en cooperación entre la Comisión, los Estados miembros, los interlocutores sociales, los países del EEE (Espacio Económico europeo) y de la AELC (Asociación Económica de Libre Comercio) y los países candidatos, en lo referente a la garantía de calidad, se esboza el primer Marco común en materia de prioridad de garantía de calidad (MCGC).

El Marco Común de Garantía de Calidad se ha desarrollado a partir de las experiencias de los Estados miembros, y se plantea que el citado Marco debía constituir una base y un apoyo para que los Estados miembros desarrollaran y mejoraran sus sistemas nacionales o regionales existentes, así como el enfoque en materia de garantía de calidad. Y, como objetivo se plantea ayudar a los Estados miembros a supervisar y evaluar sus propios sistemas y prácticas.

Se determina que el Marco común de garantía de calidad debía incluir:

- Un modelo que facilite la planificación, evaluación y revisión de los sistemas en los niveles establecidos por cada Estado miembro.
- Una metodología para la revisión de los sistemas, bien a través de la autoevaluación o la evaluación externa, que promueva la implantación de ciclos de mejora continua.
- La supervisión, a nivel nacional o regional, según el caso, combinada con la evaluación realizada por un grupo homólogo de voluntarios.
- Unas herramientas de medición desarrolladas a nivel nacional o regional para facilitar a los Estados miembros la supervisión y evaluación de sus propios sistemas.

El Consejo europeo hace hincapié en que el Marco común de garantía de calidad:

- Contribuya al incremento de la transparencia y la coherencia, respetando la autonomía de los Estados miembros.
- Se centre en la mejora y evaluación de los resultados de la EFP incrementando las posibilidades de empleo, la mejora entre la correspondencia entre la oferta

y la demanda y un mejor acceso a la formación permanente, en particular para las personas vulnerables.

- Que se analice la efectividad y el atractivo de los sistemas de EFP, estrechándose los vínculos entre los sistemas de educación y formación y la vida activa.

El proyecto establece que un Marco común de garantía de calidad constituye un enfoque sistemático respecto de la garantía de calidad para dar respuesta a los objetivos y necesidades detectados, contribuyendo a su vez a que los responsables políticos y los profesionales comprendan mejor la manera en que funcionan los modelos existentes, compartan sus prácticas y mejoren los sistemas de calidad sobre la base de acuerdos comunes.

Destaca la Comisión que el Marco común de garantía de calidad presenta un gran potencial en el marco de la toma de decisiones en el ámbito de garantía de calidad en materia de EFP sobre todo en aquellos países que no cuentan con sistemas de calidad explícitamente desarrollados.

La propuesta se asienta sobre los siguientes principios:

- Base voluntaria.
- Participación de las partes interesadas.
- Evaluación de la mejora (valor añadido).
- Coherencia de las políticas.
- Creación de redes cooperativas (mejores prácticas).
- Instrumentos de medición comunes.

➤ **Comunicado de Maastricht (14 de diciembre de 2004)**

Mediante el Comunicado de Maastricht se confirma el éxito del Proceso de Copenhague en lo que se refiere a potenciar la visibilidad y el perfil de la EFP a nivel europeo. Este Comunicado recoge los resultados de la primera revisión del proceso y desarrolla las prioridades establecidas en el año 2002, estableciendo prioridades específicas para el trabajo a nivel nacional de aplicación a la EFP.

Los Ministros responsables de la educación y la formación profesionales de treinta y dos países europeos, los interlocutores sociales y la Comisión Europea acordaron reforzar su cooperación con dos fines concretos:

1. Modernizar los sistemas de EFP para que la economía europea logre ser la más competitiva.
2. Ofrecer a todos los europeos, ya sean jóvenes, trabajadores de más edad, desempleados o personas desfavorecidas, las cualificaciones y competencias necesarias para integrarse plenamente en la incipiente sociedad del conocimiento y, de esta manera, contribuir a aumentar y mejorar el empleo.

En los informes intermedios (informes Kok 2003 y 2004) elaborados para el Consejo europeo de 2004 ya se recogen los primeros resultados del proceso de Copenhague, reconociendo la utilidad del proceso para impulsar la reforma, apoyar el aprendizaje permanente y favorecer la confianza mutua entre actores clave y entre países. Y, por otro lado propone la elaboración prioritaria de referencias y principios europeos comunes, así como su adopción a nivel nacional en aspectos como:

- Capital humano para la cohesión social y la competitividad,
- La orientación permanente.
- Los principios para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal.
- La garantía de calidad en materia de educación y formación profesionales.
- El marco único *Europass* para la transparencia de las cualificaciones y competencias.

El comunicado marca líneas prioritarias de trabajo para los siguientes años y propone las siguientes medidas que ayuden a potenciar, a nivel nacional, la contribución de los sistemas de EFP, de las Instituciones, de las empresas y de los interlocutores sociales a la consecución de los objetivos de Lisboa:

- Aplicar instrumentos y referencias comunes en la reforma y el desarrollo de sistemas y prácticas de EFP.
- Aumentar la inversión pública y privada en EFP.
- Recurrir al apoyo de los fondos europeos (como el Fondo Social y el Fondo de Desarrollo Regional) para desarrollar la EFP.
- Desarrollar sistemas de EFP que respondan a las necesidades de las personas y grupos desfavorecidos.
- Establecer planteamientos de aprendizaje abierto así como marcos de EFP flexibles y abiertos que permitan la movilidad entre distintos niveles y contextos educativos.
- Mejorar la pertinencia y calidad de la EFP en colaboración con todas las partes implicadas.
- Desarrollar entornos favorables al aprendizaje tanto en los centros de formación como en el lugar de trabajo.
- Promover el desarrollo continuo de las competencias de los profesores y formadores de EFP.

Y, a nivel europeo, se propone impulsar la transparencia, la calidad y la confianza mutua para facilitar la creación de un verdadero mercado laboral europeo, con las siguientes medidas:

- Consolidar las prioridades del proceso de Copenhague y facilitar la aplicación de los resultados concretos.

- Concebir un marco europeo de cualificaciones flexible, basado en la transparencia y la confianza mutua, apoyado en un conjunto de niveles de referencia y de instrumentos acordados a nivel europeo, especialmente mecanismos de garantía de calidad que permitan alcanzar el nivel de confianza mutua necesario.
- Concebir y aplicar el sistema europeo de transferencia de créditos para la EFP (*European Credit Transfer System for VET - ECVET*).
- Examinar las necesidades de aprendizaje específicas y el papel evolutivo de los profesores y formadores de la educación y la formación profesionales, así como las posibilidades de hacer más atractivas sus profesiones, entre otras cosas, mediante la actualización permanente de sus capacidades profesionales.
- Mejorar el ámbito de aplicación, la precisión y la fiabilidad de las estadísticas sobre EFP para poder evaluar la progresión hacia el objetivo de que este sector educativo sea eficiente, eficaz y atractivo. Es fundamental disponer de datos e indicadores adecuados sobre EFP para comprender su evolución y qué otras intervenciones y mecanismos de decisión precisan las diferentes partes interesadas.

Finalmente, el comunicado propone las pautas para su aplicación y seguimiento en el plazo de dos años con la celebración de otra reunión ministerial, haciendo partícipes a todas las partes interesadas en la EFP, desde las instituciones, pasando por los interlocutores sociales, hasta llegar a las empresas. También el Comité consultivo de formación profesional y el CEDEFOP y la Fundación europea de formación trabajarán en la difusión de buenas políticas y prácticas en el aprendizaje permanente, el inventario de las actividades sectoriales y el recurso a visitas de estudio Leonardo da Vinci para apoyar el aprendizaje mutuo y la revisión por pares.

➤ **Comunicado de Helsinki (5 de diciembre de 2006).**

En el Comunicado de los Ministros europeos responsables de la formación profesional, los interlocutores sociales europeos y la Comisión Europea, acordado el 5 de diciembre de 2006 en Helsinki para revisar las prioridades y estrategias del Proceso de Copenhague se establece, por un lado, la conveniencia de invertir en capital humano y en competencias profesionales adaptando los sistemas de EFP, así como, la necesidad de promover, desde las políticas públicas, una enseñanza inicial de gran calidad y la mejora de las competencias de los trabajadores a través de una formación continua, mediante el acceso a vías educativas flexibles que permita el paso gradual hacia niveles educativos más elevados.

También recoge la necesidad de facilitar una base de competencias profesionales adecuadas para la vida laboral aumentando la oferta de competencias intermedias y

técnicas, así como aptitudes de alto nivel, para superar la escasez de capacidades y contribuir a reforzar la innovación y el crecimiento en la sociedad del conocimiento.

La educación y formación profesionales deberían ser equitativas y eficientes y contribuir en su doble vertiente a la competitividad y potenciar la cohesión social, a través de políticas dirigidas a todos los sectores de la población, de manera que se ofrezcan vías atractivas e interesantes para quienes poseen un potencial elevado, sin dejar de lado a los que se encuentran en una situación de riesgo de desventaja educativa y de exclusión del mercado laboral: en particular, las personas que han abandonado la escuela prematuramente, con escasas cualificaciones, o sin cualificar, y aquellos con necesidades especiales, por ser inmigrantes o trabajadores de mayor edad.

Las políticas europeas y nacionales para reforzar la educación y formación profesionales deberán estar encaminadas a:

- Desarrollar una educación básica que debería facilitar a los jóvenes los conocimientos, competencias, valores y actitudes necesarios para continuar el aprendizaje y fomentar el espíritu empresarial y la empleabilidad, así como preparar a los alumnos a fin de que sigan una enseñanza general, una educación y formación profesionales, universitaria o una combinación de ambas.
- Conseguir que los jóvenes que participan en formación profesional adquieran las destrezas y competencias profesionales, la empleabilidad y aprendizaje permanente, lo que requiere políticas destinadas a reducir el abandono de la formación profesionales, y a mejorar la transición de la escuela al trabajo, combinando la educación y la formación con el ejercicio profesional a través de prácticas y de un aprendizaje basado en la actividad laboral.

El Comunicado recuerda la necesidad de mejorar la transparencia y el entendimiento mutuo entre los Estados miembros en cuestiones de calidad, para lo que debería crearse un espacio europeo de Educación y Formación Profesional en el que se reconozcan las cualificaciones y competencias de los ciudadanos y apoyara la movilidad de los mismos.

El proceso de Copenhague, cuyo objetivo era mejorar el rendimiento, la calidad y el atractivo de la formación profesional en Europa, se articulaba en cuatro dimensiones, en las que se ha trabajado, y para las que el Comunicado de Helsinki vuelve a establecer retos:

1. Políticas para mejorar el atractivo y la calidad de la EFP, mediante el establecimiento de iniciativas y modelos nacionales y el intercambio de buenas prácticas, a través, entre otros, de una garantía de calidad nacional en consonancia con las Conclusiones del Consejo europeo sobre la garantía de calidad en materia de educación y formación profesional.

2. Desarrollo de herramientas comunes para mejorar la transparencia y la calidad de las competencias y cualificaciones, y facilitar la movilidad, entre las que se encuentra la determinación de los principios en que se base un Marco común en materia de garantía de calidad, conforme a las Conclusiones del Consejo de mayo de 2004 sobre la garantía de calidad en materia de educación y formación profesional, a fin de promover una cultura de mejora de calidad y una mayor participación en la ENQA-VET.
3. Aprendizaje mutuo a través de la cooperación y el intercambio de ideas, experiencia y resultados, disponiendo de datos e indicadores adecuados y coherentes a fin de comprender la evolución de la formación profesional y prestado especial atención a la mejora del alcance, comparabilidad y fiabilidad de las estadísticas en materia de formación profesional para que puedan evaluarse los avances logrados en este terreno con un marco coherente de indicadores y niveles de referencia y una información estadística relativa a las inversiones en la formación profesional y su financiación
4. Participación de las partes interesadas: proveedores, profesores y formadores de formación profesional en el ensayo y la puesta en práctica de los resultados del Proceso, y los alumnos y sus organizaciones a escala nacional y europea.

El Comunicado establece la prioridad de hacer mayor hincapié en un buen control de los sistemas, de las instituciones y de los proveedores de la educación y formación profesionales, fijando el objetivo de disponer en 2010 de las herramientas e instrumentos que lo faciliten.

También determina la necesidad de establecer un enfoque más sistemático que permita mejorar el alcance, la comparabilidad y la fiabilidad de las estadísticas de la formación profesional para 2008 y una participación activa de todas las partes interesadas en las labores, ya que el Proceso de Copenhague avanza hacia una fase de aplicación.

➤ **Comunicación de la Comisión (Bruselas, 21 de febrero de 2007, COM (2007) 61 final).**

La Comunicación de 21 de febrero de 2007, propone un marco coherente de indicadores y puntos de referencia para el seguimiento de los objetivos de Lisboa en el ámbito de la educación y la formación, teniendo en cuenta los objetivos del programa Educación y Formación 2010, tanto en lo concerniente a la educación superior en el «proceso de Bolonia», como en lo referente a la formación profesional, del «proceso de Copenhague». Pone de relieve una infraestructura estadística que puede proporcionar indicadores e invita al Consejo europeo a adoptar el marco como base para la dirección y el control estratégicos del programa Educación y Formación 2010.

Los indicadores y puntos de referencia formulados permiten comunicar las políticas adoptadas, analizar los avances, analizar buenas prácticas y comparar resultados.

Durante el período 2003-2007 se han utilizado 29 indicadores y 5 puntos de referencia, de los cuales se han mantenido 9 de ellos, completándose con otros 11 que hacen un total de 20 indicadores con 5 puntos de referencia.

Los indicadores básicos propuestos son:

1. Participación en la enseñanza preescolar.
2. Educación para necesidades especiales.
3. Abandono escolar prematuro.
4. Competencias en lectura, matemáticas y ciencias.
5. Conocimientos lingüísticos.
6. Dominio de las TIC.
7. Competencias cívicas.
8. Capacidad de aprender a aprender.
9. Niveles de finalización de la enseñanza secundaria superior de los jóvenes.
10. Gestión escolar.
11. Escuelas como centros locales polivalentes de adquisición de conocimientos.
12. Desarrollo profesional de los docentes y los formadores.
13. Estratificación de los sistemas de educación y formación.
14. Titulados de enseñanza superior.
15. Movilidad transnacional de los estudiantes de enseñanza superior.
16. Participación de los adultos en el aprendizaje permanente.
17. Competencias de los adultos.
18. Nivel de estudios de la población.
19. Inversión en educación y formación.
20. Rentabilidad de la educación y la formación.

Y los puntos de referencia establecidos para el siguiente período:

1. Un máximo del 10 % de abandono escolar prematuro.
2. Disminución de al menos el 20 % de la proporción de alumnos con problemas de lectura.
3. Al menos el 85 % de las personas de 22 años debe haber concluido la enseñanza secundaria superior.
4. Aumento en al menos el 15 % del número de titulados de matemáticas, ciencias y tecnología, con una reducción simultánea del desequilibrio entre hombres y mujeres.
5. Participación del 12,5 % de la población adulta en el aprendizaje permanente.

No obstante, dice la Comunicación, la utilización de indicadores contextuales cuando sea necesario debería evitar cualquier imprecisión notable en la evaluación de los

avances con respecto al marco existente. La propuesta se basa en los trabajos de la unidad europea de EURYDICE, el CEDEFOP, y el CRELL del Centro Común de Investigación de Ispra, así como en el asesoramiento del Grupo permanente sobre indicadores y puntos de referencia.

Los indicadores y los puntos de referencia se estructuran en torno a ocho ámbitos políticos clave observados dentro de la estrategia. Estos ámbitos son los siguientes:

1. Mejorar la equidad en la educación y la formación. (1, 2, 3 y 13)
2. Fomentar la eficacia de la educación y la formación. (19)
3. Convertir en realidad la formación permanente. (16 y 17)
4. Competencias clave para los jóvenes.(4, 5, 6, 7 y 8)
5. Modernizar la enseñanza escolar. (3, 10, 11 y 12)
6. Modernizar la educación y formación profesionales (proceso de Copenhague). (9 y 13)
7. Modernizar la enseñanza superior (proceso de Bolonia). (14, 15 y 19)
8. Empleabilidad. (17, 18 y 20)

En el desarrollo de la presente investigación vamos a tener en cuenta el ámbito sexto, en el que se establece el vínculo con el proceso de Copenhague, y se establece que los avances logrados en este ámbito se medirán mediante el indicador básico de los niveles de finalización de la enseñanza secundaria superior de los jóvenes (9) (desglosado a nivel de la rama de formación profesional). Y por otro lado, el grado de disponibilidad de la enseñanza y la formación profesionales iniciales dentro de la estructura del sistema de educación y formación se analizará mediante el indicador sobre la estratificación de los sistemas de educación y formación (13). El indicador contextual sobre la participación en la educación y formación profesionales continuas permitirá analizar la función de las empresas en la participación de sus empleados en la formación profesional continua y su financiación.

El comunicado establece que las fuentes utilizadas para obtener los resultados de los indicadores son:

1. Sistema Estadístico Europeo.
 - Recogida anual de datos de la UNESCO/OCDE/EUROSTAT (Oficina Europea de Estadística).
 - Encuesta quincenal sobre formación continua (CVTS, Continuing Vocational Training Survey).
 - Encuesta quincenal sobre educación de adultos (AES, Adult Education Survey)
 - Encuesta de población activa (EPA).
 - Encuesta comunitaria sobre la renta y las condiciones de vida (SILC, Survey on Income and Living Conditions).
2. Otros sistemas:

- EURIDYCE.
 - CEDEFOP.
 - OCDE: PISA (*Programme for International Student Assessment*. Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos).
 - La Comisión prepara actualmente encuestas específicas en dos ámbitos diferenciados: conocimientos de lenguas extranjeras y capacidad de aprender a aprender de los jóvenes.
- **Propuesta de Recomendación del Parlamento y del Consejo europeo (Bruselas, 9 de abril de 2008, COM (2008) 179 final).**

Con la presentación por parte de la Comisión de la Propuesta se impulsa definitivamente la adopción de un Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesionales que sirva de referencia para ayudar a los Estados miembros a promover y supervisar la mejora permanente de sus Sistemas de Educación y Formación Profesionales (EFP) sobre la base de parámetros europeos comunes.

En la exposición de motivos se resume todo lo trabajado hasta el momento en este campo, y se recuerda la importancia de los sistemas de EFP como motores de la competitividad y de la cohesión social, así como la importancia de la inversión de los países en el la calidad de los recursos humanos.

Por otro lado, se trata la diversidad de programas, tanto a nivel nacional, como regional, y se plantea la necesidad de establecer puntos de referencia comunes para garantizar la transparencia, la coherencia y la transferibilidad entre las múltiples corrientes de desarrollo que hay en Europa, sin injerencia en la autonomía de los Estados miembros en la gobernanza de sus sistemas de EFP.

Desde que se marcaran las directrices en el Consejo europeo de Barcelona celebrado en 2002, hasta que se establecieron los principios del MCGC en 2003, refrendado por el Consejo europeo en mayo de 2004, pasando por los sucesivos comunicados que reforzaban la idea original, hasta este momento, la idea de un MCGC fue desarrollándose.

Destaca de la primera parte del texto la idea de que la garantía de la calidad debe considerarse un instrumento para la mejora permanente de la EFP, basado en un ciclo de calidad en el que haya una interrelación adecuada entre planificación, aplicación, evaluación y revisión de la EFP.

La efectividad y eficacia de la formación proporcionada para satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés debe ser objeto regularmente de evaluación, supervisión y mejora, sobre la base de datos reales, y la garantía de la calidad es un medio para conseguirlo que implica un planteamiento sistemático respecto a la

calidad en el que las funciones de los interlocutores en los distintos niveles y su interrelación reciben una atención explícita. Debe incluir asimismo formas de supervisar el rendimiento de la EFP y sistemas de medición que complementen la revisión y la mejora de la EFP, tanto en lo que respecta a los sistemas como a los proveedores.

Las disposiciones vigentes en el momento de presentación de la propuesta, revisadas en los apartados anteriores, recogen el impulso decidido de creación del MCGC, definido inicialmente con sus siglas en inglés ENQA-VET, que en algunos países ha contado con el apoyo de puntos de referencia desde el primer momento, y que han tenido en cuenta el desarrollo de modelos de garantía de calidad en otros ámbitos como el de la enseñanza superior, la movilidad transnacional.

El Marco de Referencia está concebido para impulsar la mejora continua de las prácticas de gestión de la calidad y, en definitiva, de los sistemas de EFP mediante la creación de sistemas de garantía y mejora de la calidad más estructurados y coherentes en todos los países, una mayor transparencia de los sistemas y planteamientos de garantía y mejora de la calidad de la EFP, a fin de aumentar la confianza recíproca y facilitar la movilidad y la cooperación y el aprendizaje mutuo, con objeto de fomentar la implicación de las partes interesadas en una cultura de mejora de la calidad y responsabilidad en todos los niveles.

El Marco de Referencia forma parte de un conjunto de medidas concebidas en apoyo de la mejora permanente de la calidad y gobernanza de los sistemas de EFP.

Algunas de las características que lo definen es que su utilización será voluntaria y sus principales usuarios serán las autoridades públicas y los organismos responsables del aseguramiento y la mejora de la calidad.

Esta estrategia está alineada a otros objetivos europeos en materia de empleo (Directriz nº 24 de la Decisión 2005/600/CE del Consejo europeo del 12 de julio de 2005) y de cohesión (Comunicación de la Comisión 0299, 5/07/2005).

La propuesta de MCGC ha sido realizada por una serie de instituciones de veinticinco de los países que participan en el Programa de Trabajo de Educación y Formación 2010, así como a los interlocutores sociales europeos, los directores generales de formación profesional y al Comité Consultivo de Formación Profesional, que incluye a representantes de gobiernos, sindicatos y organizaciones patronales de todos los Estados miembros. El Comité Consultivo emitió un dictamen favorable sobre el proyecto de propuesta de la Comisión en su reunión de los días 14 y 15 de junio de 2007.

La propuesta recoge la metodología utilizada para su desarrollo, basada en el consenso y en las buenas prácticas de los países con sistemas de garantía de calidad implantados.

➤ **Comunicado de Burdeos (26 de noviembre de 2008).**

En su primer apartado el Comunicado de Burdeos destaca como, a través de un proceso creativo, eficaz y dinámico, se ha construido un espacio europeo de EFP basado en la transparencia y en la confianza mutua, y recuerda como unas prioridades ambiciosas inicialmente han permitido la creación de herramientas clave que han aumentado la transparencia y el reconocimiento de conocimiento, aptitudes y competencias, así como de la calidad de los sistemas a través de:

- Los principios europeos comunes para la identificación y validación del aprendizaje no formal e informal (*Europass*).
- El Marco europeo de cualificaciones (EQF).
- El Sistema de crédito europeo para VET (ECVET).
- El Marco de referencia europeo de garantía de la calidad (EQARF).

Todas estas iniciativas han propiciado que las políticas nacionales presten especial atención a:

- Conseguir mejorar las competencias de profesores y formadores, el atractivo de sus empleos y su posición.
- Prestar servicios de orientación teniendo en cuenta los grupos de riesgo y en los mecanismos de coordinación que proporcionan orientación continua.
- Mejorar el acceso a la formación continua, a través de modos de aprendizaje nuevos y más flexibles.

En un segundo apartado el Comunicado establece cuales son los desafíos que Europa debe afrontar en los próximos años, y la necesidad de una nueva visión estratégica de aplicación a las políticas educativas europeas.

La competencia global, los cambios demográficos, los avances tecnológicos traerá consigo cambios en el mercado laboral, y consecuentemente los sistemas de formación deberán adaptarse lo antes posible a la nueva situación. Y, la EFP se encuentra entre las políticas económicas, sociales y de empleo más importantes a nivel nacional, por lo que cada uno de los países debería:

- Tener en cuenta los objetivos de cohesión social, equidad y ciudadanía activa (itinerarios profesionales personalizados para integrar a las personas que hayan abandonado los estudios o la formación antes de tiempo o a aquellos que estén fuera de la corriente principal de la sociedad).
- Promocionar la competitividad y la innovación (Cumplir las necesidades de cualificaciones de alto nivel).
- Reaccionar ante las necesidades del mercado laboral (desarrollar herramientas para anticipar las necesidades de aptitudes).

- Convertir en una realidad el concepto de formación continua y de movilidad (caminos personalizados, conectando la formación inicial y la continua, valorando todas las formas de aprendizaje: formal, no formal e informal, fomentando la movilidad, la garantía de calidad).

Finalmente, el Comunicado establece cuatro áreas de prioridades propuestas para las acciones futuras, entre las que destacan las dos primeras:

1. Implementar las herramientas y programas para promocionar la cooperación en el campo de la educación y la formación profesional a nivel europeo y nacional.
2. Fortalecer la calidad y el atractivo de los Sistemas de Educación y Formación Profesional.
3. Mejorar la relación entre EFP y el mercado laboral.
4. Consolidar los acuerdos de cooperación europeos.

La primera incide en la necesidad del Marco de referencia europeo de garantía de la calidad (EQARF) y el desarrollo de instrumentos de garantía de calidad comunitarios.

Y, la segunda propone promocionar la excelencia y la calidad de los sistemas de EFP, ahondando en el desarrollo de mecanismos de garantía de la calidad para promocionar la futura recomendación sobre EQARF; participar activamente en la Red europea sobre garantía de la calidad en VET con vistas a desarrollar herramientas comunes, así como respaldar la implementación de EQF promocionando la confianza mutua.

Se fija el siguiente encuentro ministerial en Brujas, 2010, con el objetivo de establecer la dirección estratégica más allá de 2010.

- **Conclusiones del Consejo europeo prioridades EFP (5 de diciembre de 2008 y 24 de enero de 2009, publicadas en el DOUE el 24 de enero de 2009, DOC 2009/C 18/04).**

En diciembre de 2008, el Consejo de Educación, Juventud y Cultura, emite las Conclusiones del Consejo europeo y de los Representantes de los Gobiernos de los Estados miembros reunidos en el seno del Consejo sobre las futuras prioridades de una cooperación reforzada europea en materia de educación y formación profesionales. Estas Conclusiones fueron publicadas en el DOUE, el 24 de enero de 2009.

En el documento el Consejo europeo destaca, entre otras cuestiones, que “la implantación de instrumentos europeos comunes conlleva mecanismos de garantía de la calidad y la puesta en marcha del futuro Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la EFP, que resultan fundamentales para la confianza recíproca y para favorecer la modernización de los sistemas de educación y formación”.

Reconoce además, que el Proceso de Copenhague ha llevado a la introducción de cambios significativos en las políticas nacionales y a la creación de herramientas para mejorar la calidad y la eficacia de los sistemas, así como al apoyo de la Estrategia de Lisboa 2010, en lo referente a competitividad, empleo y cohesión social.

Por otro lado, determina las prioridades y orientaciones para los años 2008-2010 en el marco de las áreas prioritarias fijadas:

1. Implantar a nivel nacional y a nivel europeo los instrumentos y dispositivos de cooperación sobre Educación y Formación Profesionales.
2. Mejorar la calidad y el atractivo de los Sistemas de Educación y Formación Profesionales.
 - a. Fomentar el atractivo de la EFP entre todos los grupos destinatarios.
 - b. Fomento de la excelencia y la calidad de los sistemas de EFP.
3. Desarrollar los vínculos entre la educación y formación profesionales y el mercado laboral.
4. Reforzar las formas de cooperación europea.

Todo ello, asentado sobre el futuro Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en EFP, y la participación activa en la Red Europea de Garantía de Calidad de la EFP.

- **Dictamen del Comité de las Regiones sobre el «Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y la Formación Profesional y sobre el Sistema Europeo de Créditos para la Educación y Formación Profesionales» (DOUE 2008/C 325/07 de 19 de diciembre de 2008).**

El Comité de las Regiones en su Dictamen publicado el 19 de diciembre de 2008, reconoce estar de acuerdo en que hay un amplio consenso en la UE sobre la necesidad de modernizar y mejorar la educación y formación profesionales en Europa, y que la garantía de la calidad en este ámbito es un elemento clave para alcanzar dicho objetivo.

El Comité recuerda en el Dictamen que la mayoría de los Estados miembros tiene competencia en materia de educación y formación profesionales el nivel regional y local, por lo que los principales usuarios del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad serán los entes nacionales o regionales y los entes locales responsables de garantizar la calidad y mejorar la educación y la formación.

Por otro lado, la financiación de la formación profesional procede de fuentes diversas, aunque en la mayoría de los Estados miembros está costeadada por los gobiernos, tanto a nivel nacional como regional, con un porcentaje elevado de financiación regional y local.

Considera que a diferencia del ECVET, el objetivo del Marco de Referencia es aumentar la transparencia y la coherencia de las políticas desarrolladas en el ámbito de la educación y la formación profesionales.

El Comité está de acuerdo en que la participación en la aplicación del ECVET y el EQAF debe ser voluntaria, pero subraya que es necesario que se establezcan pautas y directrices sobre cómo debe utilizarse el sistema. Los grupos de usuarios (el grupo de usuarios del ECVET y la red europea para la garantía de la calidad en la EFP) también deben tener representantes de los niveles regional y local con mandato directo, de la misma manera que los socios privados y del ámbito social;

Y, destaca que, independientemente de que un país decida o no participar en la puesta en práctica del ECVET y el EQAF, las regiones con competencias legislativas en materia de educación deben tener acceso directo a los foros conjuntos que trabajan con el desarrollo de los sistemas educativos.

- **Dictamen del Comité Económico y Social Europeo Propuesta «Propuesta de Recomendación del Parlamento y del Consejo europeo sobre el establecimiento de un marco de referencia europeo de garantía de la calidad en la educación y formación profesionales (30 de abril de 2009).**

El Comité Económico y Social Europeo (CESE), a través del Dictamen emitido el 30 de abril de 2009, respalda la propuesta de la Comisión de crear un marco de referencia europeo de garantía de la calidad en la educación y formación profesionales, como parte de la Estrategia de Lisboa y sobre la base de tres prioridades políticas clave de la UE:

1. El aumento de la empleabilidad.
2. La mejora de la adecuación entre la oferta y la demanda de formación.
3. El fomento de un mejor acceso a la formación permanente (especialmente para los grupos vulnerables).

Invita a la Comisión a centrar la atención en los usuarios finales de la EFP:

- Estudiantes.
- Trabajadores.
- Instituciones proveedoras.
- Empresas proveedoras.

Y, especialmente sobre las personas en riesgo de exclusión (estudiantes que abandonan prematuramente la escuela, personas con necesidades especiales, inmigrantes, minorías,...).

➤ **Conclusiones del Consejo europeo ET 2020 (12 de mayo de 2009, publicadas en el DOUE de 28 de mayo 2009/C 119/02.**

El Consejo europeo en las Conclusiones del Consejo de 12 de mayo de 2009 sobre un marco estratégico para la cooperación europea en el ámbito de la educación y la formación («ET 2020»), publicadas el 28 de mayo de 2009 en el Diario Oficial de la Unión Europea, da un salto cualitativo situando la creación de instrumentos complementarios a escala de la UE, el aprendizaje mutuo y el intercambio de buenas prácticas a través del método abierto de coordinación en el plano estratégico. Y concreta el marco con los cuatro objetivos estratégicos siguientes:

1. Hacer realidad el aprendizaje permanente y la movilidad.
2. Mejorar la calidad y la eficacia de la educación y la formación.
3. Promover la equidad, la cohesión social y la ciudadanía activa.
4. Incrementar la creatividad y la innovación, incluido el espíritu empresarial, en todos los niveles de la educación y la formación.

El segundo de los objetivos establece que:

“Es importante impulsar unos sistemas eficaces de aseguramiento de la calidad. Una alta calidad sólo se conseguirá mediante una utilización eficaz y sostenible de los recursos, tanto públicos como privados, según convenga, y mediante el fomento en la educación y la formación de una política y una práctica basadas en datos reales”.

Como podemos ver, las políticas europeas en educación y formación profesional, no han dejado de insistir en la idea de que los Estados miembros debían utilizar métodos y herramientas para garantizar la calidad de la educación y la formación profesional.

1.2 Desarrollo del marco de referencia europeo de garantía de la calidad en la educación y la formación profesional EQAVET (2009-2015)

Llegado a este momento, con la propuesta de la Comisión y los Dictámenes del Comité Económico y Social Europeo y del Comité de las Regiones, se publica la Recomendación del Parlamento y del Consejo europeo de 18 de junio de 2009 sobre el establecimiento de un Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesionales, tema central del estudio que se presenta en este trabajo de investigación.

➤ **Recomendación del Parlamento y del Consejo europeo de 18 de junio de 2009 sobre el establecimiento de un Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesionales (DOUE 2009/C 155/01).**

Teniendo en cuenta todos los antecedentes revisados en los apartados anteriores, desde el Consejo europeo de Lisboa del 2000, empujados por la necesidad de modernizar

y mejorar el sistema de formación profesional, y con la visión de convertir el sistema de educación y formación europeo en una referencia de calidad a nivel mundial para 2010, adaptando el mismo a las necesidades del mercado laboral al objeto de aumentar la cohesión social y la competitividad, mediante el aumento de la empleabilidad, la inclusión social y el acceso al aprendizaje permanente, se publica la recomendación, de carácter voluntario, y se crea la Red Europea para la garantía de calidad de la educación y la formación profesional, plataforma a través de la cual se fomentará la aplicación del Marco Común y el intercambio de las mejores prácticas.

El alcance o ámbito de aplicación de la Recomendación se fija en:

- Los sistemas de EFP.
- Los proveedores de EFP.
- La expedición de títulos de EFP.

A pesar de tener un carácter no vinculante, y no prescriptivo, la recomendación establece que debe aplicarse de conformidad con la legislación y las prácticas nacionales, conforme a lo establecido en el artículo 5 del Tratado de la UE, con el objetivo de que exista una cooperación más estrecha entre los Estados miembros y aumente la transparencia, la movilidad, y el aprendizaje permanente.

La Recomendación cuenta con dos Anexos que configuran las herramientas de impulso de la mejora de la calidad de los Sistemas de Educación y Formación Profesional de los países miembros:

- Anexo I Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad: Criterios de Calidad Y Descriptores Indicativos.
- Anexo II Indicadores de Calidad de Referencia seleccionados para la Evaluación de la Calidad de la EFP.

La Recomendación establece que los Estados miembros utilicen y desarrollen los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia para mejorar sus sistemas de EFP, respaldar las estrategias de aprendizaje permanente y fomentar la cultura de la calidad y la innovación.

Propone como horizonte temporal el 18 de junio de 2011, como fecha clave para definir a nivel nacional un planteamiento para la mejora de los sistemas de garantía de calidad con la participación de:

- Los interlocutores sociales.
- Las autoridades regionales y locales.
- Otros grupos de interés.

También anima a los Estados miembros a participar activamente en la Red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de Calidad, y a que establezcan en caso de que

no existan ya, puntos de referencia nacionales de garantía de la calidad de la EFP que estén vinculados a las estructuras y requisitos particulares de cada Estado miembro.

Por último, insta a revisar el proceso de aplicación cada cuatro años, incorporando los resultados al segundo informe nacional sobre los avances realizados.

➤ **Conclusiones del Consejo europeo prioridades período 2011-2020 (Publicadas el 1 de diciembre de 2010 en el DOUE 2010/C 324/02)**

En las conclusiones del Consejo europeo y de los Representantes de los Gobiernos de los Estados miembros, reunidos en el seno del Consejo, sobre las prioridades de una cooperación europea reforzada en materia de educación y formación profesionales para el período 2011-2020 se recuerda el alcance de los objetivos estratégicos fijados:

“Tanto la educación y formación profesionales iniciales como las permanentes (EFP-I y EFP-P respectivamente) comparten el doble objetivo de contribuir a las posibilidades de empleo y al crecimiento económico por un lado y responder a necesidades sociales más amplias, especialmente el fomento de la cohesión social”.

Se reconoce el progreso significativo en las políticas nacionales y ha llevado a la creación de instrumentos europeos importantes para la transparencia, el reconocimiento de cualificaciones y competencias, y el control de calidad como:

- El *Europass* (Decisión n o 1241/2004/ES — DO L 390 de 31.12.2004, p. 6.).
- El Marco Europeo de Cualificaciones (MEC) (DO C 111 de 6.5.2008, p. 11).
- El Sistema Europeo de Créditos para la Educación y la Formación Profesionales (ECVET) (DO C 155 de 8.7.2009, p. 11).
- El Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesionales (EQAVET) (DO C 155 de 8.7.2009, p. 1).

Entre los cuatro objetivos estratégicos marcados para el período 2011-2020 están:

1. Mejorar la calidad y la eficacia de la educación y formación profesionales. Aumentar su atractivo y adecuación al mercado laboral.
 - 1.1. Hacer de la educación y formación profesionales iniciales (EFP-I) una opción de aprendizaje atractiva.
 - 1.2. Fomentar la excelencia, la calidad y la adecuación tanto de EFP-I como de EFP-P.
2. Hacer realidad la formación permanente y la movilidad.
 - 2.1. Propiciar el acceso flexible a la formación y las cualificaciones.
 - 2.2. Elaborar un planteamiento estratégico de la internacionalización de la EFP-I y la EFP-P y promover la movilidad internacional.
3. Fomentar la creatividad, la innovación y el espíritu emprendedor.

Incentivar la innovación, la creatividad y el espíritu empresarial, así como la utilización de las de la información y de las comunicaciones (tanto en EFP-I como en EFP-P).

4. Promover la equidad, la cohesión social y la ciudadanía activa. EFP-I y EFP-P para los ciudadanos.

Para promover la excelencia, la calidad y la adecuación tanto de EFP-I como de EFP-P se plantea:

“1.2.1. Control de calidad.

- a) La EFP debe ser de gran calidad para resultar atractiva. Para garantizar la mejora de la calidad, una mayor transparencia, la confianza mutua, la movilidad de trabajadores y alumnos y la formación permanente, los Estados miembros deberían establecer marcos de control de calidad de acuerdo con la Recomendación EQAVET.
- b) Los Estados miembros deberían crear —para finales del 2015— un marco común de control de calidad para los proveedores de EFP que se aplique también a los centros asociados de aprendizaje en empresa y que sea compatible con el marco EQAVET”.

Como resultados a corto plazo, 2011-2014, se establecen las siguientes acciones de ámbito nacional para este objetivo:

“1.2. Mejorar la calidad y la adecuación al mercado laboral.

- a) Tomar las medidas oportunas para aplicar la Recomendación sobre el establecimiento de un marco de referencia europeo de garantía de la calidad en la educación y formación profesionales (EQAVET) y avanzar hacia unos marcos nacionales de garantía de calidad para la EFP”.

Para lo cual la UE prestará su apoyo mediante:

- Orientación y apoyo técnico para la aplicación de la EQAVET.
- Revisar la aplicación de la EQAVET en el ámbito nacional en 2013.

Y en lo referente a los objetivos transversales, gobernanza y apropiación del proceso de Copenhague, las acciones de ámbito nacional propuestas en referencia al EQAVET fueron:

- a) Establecer estrategias de comunicación para los diferentes grupos de participantes, centradas en la aplicación y en el valor añadido de las herramientas (ECVET, ECTS, adaptación de los niveles de los MNC al MEC, sistemas de garantía de calidad conformes con la EQAVET).

➤ **Comunicado de Brujas (7 de diciembre de 2010).**

En el Comunicado de los Ministros Europeos de Educación y Formación Profesionales, los interlocutores sociales europeo y la Comisión Europea, en su reunión celebrada en Brujas el 7 de diciembre de 2010 para revisar las prioridades y el planteamiento estratégico del proceso de Copenhague para 2011-2020, en la revisión de retos actuales y futuros se establece junto a la calidad otra dimensión: la excelencia.

En este contexto se pone de manifiesto que la diversidad de los sistemas europeos de EFP constituye un activo que sirve de base para el aprendizaje mutuo. Por otra parte, hace falta transparencia y un planteamiento común del control de calidad para crear una confianza mutua que facilite la movilidad y el reconocimiento de cualificaciones y competencias entre los distintos sistemas.

Y, remarca que en la próxima década debemos conceder una gran prioridad al control de calidad en nuestra cooperación europea en materia de educación y formación profesionales.

Reconoce los logros del Proceso de Copenhague, ya que este ha desempeñado un papel crucial para aumentar la sensibilización sobre la importancia de la educación y la formación profesionales en cada país y en el conjunto de Europa.

Estos avances resultan especialmente patentes en las directrices, principios y herramientas europeas comunes (Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesionales EQAVET) que se han desarrollado para hacer las cualificaciones más transparentes, comparables y transferibles, así como para mejorar la flexibilidad y calidad del aprendizaje. Ofrecen una base para avanzar hacia un auténtico ámbito europeo de educación y formación.

Teniendo en cuenta las prioridades y objetivos generales del marco y la Estrategia Europea ya mencionados, y al tiempo que se respeta el principio de subsidiariedad, se adopta:

- Una perspectiva global de la educación y la formación profesionales en 2020
- 11 objetivos estratégicos, para el periodo 2011-2020, basados en dicha perspectiva.
- 22 resultados a corto plazo a escala nacional para los primeros 4 años (2011-2014), indicando el apoyo en el ámbito de la UE.
- Los principios generales subyacentes a la gobernanza y apropiación del proceso de Copenhague.

Entre los objetivos estratégicos encontramos:

“Fomentar la excelencia, la calidad y la adecuación tanto de la EFP-I como de la EFP-P”

Concretamente el “Control de calidad”:

- a) La EFP debe ser de gran calidad para resultar atractiva. Para garantizar la mejora de la calidad, una mayor transparencia, la confianza mutua, la movilidad de trabajadores y alumnos y la formación permanente, los países participantes deben establecer marcos de control de calidad de acuerdo con la Recomendación EQAVET;
- b) Los países participantes deben crear - para finales del 2015 - un marco común de control de calidad para los proveedores de EFP que se aplique también a los centros asociados de aprendizaje en empresa y que sea compatible con el marco EQAVET.

Y entre las acciones de dimensión nacional alineadas con los objetivos planteados a corto plazo entre el 2011-2014, encontramos:

“Tomar las medidas oportunas para aplicar la Recomendación sobre el establecimiento de un marco de referencia europeo de garantía de la calidad en la EFP (EQAVET) y avanzar hacia unos marcos nacionales de garantía de calidad para la EFP”.

Como apoyo desde la UE se propone:

- Orientación y apoyo técnico para la aplicación de la EQAVET.
- Revisar la aplicación de la EQAVET en el ámbito nacional en 2013.

Y entre los objetivos transversales tenemos:

- Gestión coordinada de los instrumentos europeos y nacionales desde el punto de vista de la transparencia, el reconocimiento, el control de la calidad y la movilidad.

Conforme a los objetivos estratégicos ya mencionados, los países participantes deben conceder la máxima prioridad en los próximos años a una utilización coherente y complementaria de los diversos instrumentos europeos y nacionales en los ámbitos de la transparencia, el reconocimiento, el control de la calidad y la movilidad. Es necesaria una gestión coordinada de dichos instrumentos con arreglo al proceso de Copenhague y una mayor sinergia con los instrumentos y principios del Proceso de Bolonia.

Se plantean las siguientes acciones de ámbito nacional:

20. Establecer estrategias de comunicación para los diferentes grupos de participantes, centradas en la aplicación y en el valor añadido de las herramientas (ECVET, ECTS, adaptación de los niveles de los MNC al MEC, sistemas de garantía de calidad conformes con la EQAVET).

➤ **Comunicación de la Comisión al Parlamento, al Consejo europeo, al Comité Económico y Social europeo y al Comité de las Regiones (20 de noviembre de 2012).**

Con el título “Un nuevo concepto de educación: invertir en las competencias para lograr mejores resultados socioeconómicos”, la Comisión Europea entre los retos que los Estados miembros debían abordar el siguiente semestre, en el marco de la generación de aptitudes para el siglo XXI, en el apartado de aptitudes profesionales dice:

“También se les puede animar a que hagan uso de las actuales herramientas europeas en los ámbitos de las cualificaciones (MEC), los créditos (ECVET) y el aseguramiento de la calidad (EQAVET) a fin de facilitar la movilidad de la mano de obra cualificada”.

Y para ello, se pide una cooperación europea más intensa para lo cual los ministros firmarán un memorándum que recogerá sus ambiciones para la EFP en toda Europa: aumentar el atractivo y la calidad de la educación y formación profesionales; hacer extensivos los itinerarios de aprendizaje a la enseñanza superior; implicar activamente a los interlocutores sociales y otros actores pertinentes en el desarrollo y la aplicación de medidas e introducir medidas para potenciar la movilidad.

En esta comunicación, cada una de las estrategias enunciadas se plantea que debería estar acompañada de un sistema de aseguramiento de la calidad, tanto si se habla de las competencias de los profesores, los formadores del profesorado y el personal directivo, como del reconocimiento de las cualificaciones, la validación del aprendizaje no formal e informal y la orientación permanente, tratados en todo caso por los indicadores establecidos por el EQAVET mediante la Recomendación del Consejo europeo del 18 de junio de 2009.

➤ **Informe de la Comisión al Parlamento y al Consejo europeo (28 de enero de 2014).**

Conforme a lo establecido en la Recomendación del 18 de junio de 2009, a los cuatro años la Comisión debía remitir informe sobre los avances en la implementación del uso del EQAVET en los Estados miembros.

El Informe de la Comisión acerca de la puesta en práctica de la Recomendación del Parlamento y del Consejo europeo, de 18 de junio de 2009, sobre el establecimiento de un Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesionales recuerda que la garantía de la calidad desempeña un papel importante a la hora de abordar los retos pendientes en relación a la educación y la formación profesionales (EFP): aumentar su atractivo, integrar mejor el aprendizaje a partir de una experiencia laboral, mejorar su adecuación al mercado de trabajo, mejorar la orientación

profesional y educativa, poner en práctica el desarrollo profesional de profesores y formadores, así como mejorar el reconocimiento y la transparencia de los resultados del aprendizaje de la EFP entre países y a través de distintas vías educativas.

Por otro lado, incide en que el Marco debe considerarse como una «caja de herramientas» en la que los diversos usuarios pueden elegir los elementos que consideren más adecuados para sus sistemas concretos. Y que la Recomendación sobre el EQAVET establece un instrumento de referencia para ayudar a los Estados miembros a fomentar y supervisar la mejora continua de sus sistemas de EFP. El Marco debe contribuir a la mejora de la calidad en la EFP y a elevar el grado de transparencia y coherencia entre Estados miembros en el desarrollo de sus políticas de EFP, promoviendo la confianza mutua, la movilidad de los trabajadores y los aprendientes y el aprendizaje permanente.

Y recuerda que la recomendación invita a los Estados miembros a que definan sus enfoques para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional, designar puntos de referencia nacionales de garantía de la calidad y participar en la red europea en este ámbito (red EQAVET).

Este Informe se estructura en tres apartados:

1º Logros en materia de garantía de la calidad en la educación y formación profesionales:

- Mecanismos de garantía de la calidad a nivel de los Sistemas de Educación y Formación Profesionales.
- Mecanismos de aseguramiento de la calidad a nivel de los proveedores de educación y formación profesionales.

2º Retos que deben superarse:

- Contribución del EQAVET a la transparencia en la educación y formación profesionales.
- Gobernanza.

3º Conclusiones y próximos pasos:

- Conclusiones de la evaluación.
- Completar el EQAVET.
- Más allá del EQAVET.

En relación con los logros alcanzados, destaca que de acuerdo con los resultados de la encuesta que realizó la Secretaría del EQAVET³ y de la evaluación externa⁴, más de

³ EQAVET: «Apoyo a la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la calidad: Resultados de la encuesta de la Secretaría sobre el EQAVET» 2012, p. 20. Puede consultarse en el sitio web de la Secretaría del EQAVET: <http://www.EQAVET.eu/gns/what-we-do/annual-forum.aspx>.

veinte países han consolidado sus planteamientos de aseguramiento de la calidad y el EQAVET ha contribuido directamente a configurar los sistemas nacionales de catorce países (BG, CZ, EL, HU, HR, MT, RO y FYROM, así como BE-fr, ES, IT, LV, LT y SI, donde se están llevando a cabo reformas). La mayoría de los planteamientos abarcan tanto la EFP inicial como la continua, y se refieren principalmente a la prestación de formación mediante financiación pública e institucional. Algunos países ya tenían enfoques compatibles con el EQAVET y, por tanto, no tuvieron que modificarlos de forma significativa.

➤ **Comunicado de prensa Sesión del Consejo europeo n.º 3316 (20 y 21 de mayo de 2014).**

Entre los puntos objeto de debate de la Sesión del Consejo europeo se encuentra la “Garantía de Calidad”, en el que se detalla que el propio Consejo ha adoptado Conclusiones sobre la garantía de calidad en apoyo de la educación y la formación y además dice que debe hacer un balance de las iniciativas sobre garantía de la calidad ya adoptadas en los sectores de la educación superior y de la educación y formación profesionales, ya que esas iniciativas abordan temas específicos, tales como la calidad de la educación transfronteriza y en qué medida los acuerdos de garantía de calidad se pueden desarrollar en otros ámbitos de la educación y la formación.

Recuerda que promover la calidad en todos los sectores del sistema de educación y formación es una prioridad importante para todos los Estados miembros, a pesar de que garantizar la calidad y la transparencia es importante no sólo a nivel nacional sino también a escala europea, dado que cada vez más estudiantes participan en programas de movilidad transfronteriza, entre ellos los financiados por el nuevo Programa Erasmus+.

Además, la Comisión ha destacado la necesidad de que se garantice la calidad también en todos los niveles educativos.

Se añade que pese a que muchos Estados miembros han reconocido las oportunidades creadas por la educación transfronteriza, han insistido en que deben estar respaldadas por normas estrictas de calidad y de máxima transparencia que se apliquen tanto a los institutos nacionales o de terceros países como a los proveedores de programas de estudio. Y que la educación transfronteriza no debe llevar a la creación de “fábricas de títulos”. Varios Estados miembros han señalado los problemas que plantea la educación transfronteriza en relación con la acreditación y el reconocimiento de títulos, y han declarado que los sistemas de garantía de calidad deben mejorarse a nivel europeo.

⁴ ICF GHK: Evaluation of implementation of EQAVET Final report (Evaluación de la aplicación del EQAVET; informe final) 2013, p. 51.

➤ **Conclusiones del Consejo europeo de 20 de mayo de 2014 (publicadas el 14 de junio de 2014 DOUE 2014/C 138/07).**

En primer lugar el Consejo europeo reconoce distintos grados, debido a los diferentes puntos de partida, en la cultura de mejora continuada de la calidad en los sistemas educativos y formativos.

Entre las consideraciones que el Consejo europeo hace determina que los mecanismos de garantía de la calidad pueden desempeñar un papel importante para ayudar a los centros de enseñanza y de formación y a los responsables políticos a hacer frente a dichos retos garantizando que la calidad de los sistemas de educación y de formación y de cada una de sus instituciones se ajusta a su objetivo. Como parte de las medidas adoptadas por gobiernos e instituciones, la garantía de calidad eleva la transparencia y sustenta la confianza en la pertinencia y la calidad de los conocimientos, aptitudes, competencias y cualificaciones, lo que a su vez se basa en la confianza en la calidad de las instituciones y prestadores de educación y formación.

Los instrumentos europeos de garantía de la calidad han contribuido al desarrollo de una cultura de la calidad en los centros de educación y formación.

Los acuerdos flexibles en materia de garantía de calidad pueden ayudar a mejorar la calidad de la enseñanza formal y no formal en todos los sectores de la enseñanza y de la formación, así como atender a fenómenos crecientes, como los recursos educativos abiertos y la enseñanza transfronteriza, incluida la franquiciada.

Por otro lado, conviene que el planteamiento más efectivo es aquel cuyo enfoque es la mejora de la calidad en apoyo a las reformas educativas y los sistemas de formación.

En materia de educación y formación profesionales, los instrumentos de orientación y los materiales de formación desarrollados en el marco de la red EQAVET han servido de base para el avance hacia una cultura de la calidad de los Estados miembros, y la mayoría de los Estados miembros ya han puesto en marcha o están desarrollando un planteamiento nacional de garantía de la calidad en consonancia con EQAVET. Deben hacerse más esfuerzos, sobre todo para garantizar que los acuerdos de garantía de calidad tengan más en cuenta los resultados del aprendizaje y que incluyan el aprendizaje no formal y el aprendizaje basado en el trabajo, tanto en sus vertientes formal como no formal, según convenga en el contexto nacional.

El aumento de la transparencia entre la garantía de la calidad en los distintos sectores y en las disposiciones de validación del aprendizaje no formal e informal, incluidas todas las formas de aprendizaje en línea, también contribuiría a crear confianza y a apoyar la permeabilidad en todos los sectores y países.

E invita a los Estados miembros a:

- Que colaboren con las partes interesadas.

- Continuar aplicando el marco EQAVET con vistas a desarrollar una cultura de garantía de la calidad dentro de los Estados miembros y entre los mismos, también en el nivel de los proveedores de educación y formación profesional, en particular esforzándose por establecer a nivel nacional antes de finales de 2015, con arreglo al Comunicado de Brujas, un marco común de garantía de la calidad para los proveedores de educación y formación profesional, que incluya el aprendizaje de la educación y formación profesional, basado tanto en los centros como en el trabajo, según convenga en el contexto nacional.
- Garantizar que se evalúen periódicamente los sistemas, medidas e instrumentos de garantía de calidad, a fin de mejorar su evolución y eficacia continuas.

El trabajo, en particular en vista del reciente informe de evaluación de la Comisión sobre EQF y de sus informes de situación en relación con la garantía de la calidad de la formación profesional y de la educación superior, en pos de una coordinación más estrecha y la mejora de EQAVET, y los instrumentos europeos de garantía la calidad en la enseñanza superior, sobre todo incluyendo un planteamiento basado en los resultados del aprendizaje, con ayuda de instrumentos de transparencia como EQF, Europass y los sistemas europeos de créditos.

Estudiar la manera de apoyar a los Estados miembros para que elaboren sus acuerdos en materia de garantía de la calidad, de forma que incluyan los distintos modos de aprender y de enseñar, o para que esos acuerdos puedan aplicarse también a los distintos sectores y niveles de la educación y de la formación.

1.3 Evolución de EQAVET desde las dimensiones del estudio

Una vez finalizada la revisión bibliográfica de los documentos europeos en relación a la evolución del marco de garantía de la calidad en la educación y la formación profesional, se ha realizado el estudio y síntesis de los mismos examinando su contenido y determinando su aportación a cada de las dimensiones del estudio. El resumen se presenta en la Tabla 2 en orden cronológico de publicación de los documentos.

Entre los mismos se encuentran conclusiones, declaraciones, resoluciones, todas ellas antecedentes del marco europeo de garantía de la educación y la formación profesional y su desarrollo posterior como se recoge en Figura 7.

Figura 7. Evolución de EQAVET en la UE.



Tabla 2. Antecedentes y evolución de las políticas europeas del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y la Formación Profesional.

Nº	ACTO	LUGAR	FECHA	CONSIDERACIONES PREVIAS O CONTEXTO	DIMENSIÓN 1: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE EQAVET	DIMENSIÓN 2: ENFOQUE PROCESO ESTRATÉGICO DESDE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	DIMENSIÓN 3: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO
1	Consejo europeo extraordinario de Lisboa	Lisboa	23-24/3/ 2000	<p>Se celebra con la voluntad de dar un nuevo impulso a las políticas comunitarias. Los factores clave desencadenantes fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Universalización de la economía y desempleo estructural. - Importancia creciente de las TIC. 	<p>Estrategia global “Modernizar el modelo social europeo” a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La reducción del nº de personas 18-24 sin estudios postobligatorios. - El estímulo de la movilidad. 	<p>Objetivos estratégicos de la Unión Europea para década 2000-2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sociedad basada en el conocimiento. - Inversión en capital humano. - Inclusión social, cohesión, movilidad, empleabilidad y competitividad. 	<p>Introducción de un nuevo método abierto de coordinación a todos los niveles, acompañado de una función de guía y coordinación más firme por parte del Consejo europeo, para garantizar así una dirección estratégica más coherente y un control efectivo de los trabajos.</p>

Nº	ACTO	LUGAR	FECHA	CONSIDERACIONES PREVIAS O CONTEXTO	DIMENSIÓN 1: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE EQAVET	DIMENSIÓN 2: ENFOQUE PROCESO ESTRATÉGICO DESDE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	DIMENSIÓN 3: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO
2	Conclusiones de la Presidencia Consejo europeo de Barcelona	Barcelona	15-16/3/2002	<p>Cumbre económica y social para tratar la recuperación económica y el crecimiento del empleo a través de la mejora de la cualificación y comprobar el avance del Proceso de Lisboa.</p> <p>Se propone el despliegue operativo a través del:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de trabajo para el 2010 bajo el principio básico la mejora de la calidad. 	<p>Promover el aumento de las cualificaciones y la movilidad profesional. Medición a través de los indicadores Laeken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abandono escolar (% de personas entre 18-24 años que no han obtenido titulación en secundaria). - Nº de personas con bajo nivel de estudios escolar (% de personas entre 25-64 años que no han obtenido titulación en secundaria). 	<p>Se fija el referente mundial 2010 y se establecen los principios básicos del Programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mejora de la calidad. - La facilitación del acceso universal. - La apertura a una dimensión mundial cooperación más estrecha. <p>Se impulsa la participación de los interlocutores sociales.</p>	<p>Cooperación más estrecha y uso de instrumentos concebidos para garantizar la transparencia y los métodos de reconocimiento.</p>

Nº	ACTO	LUGAR	FECHA	CONSIDERACIONES PREVIAS O CONTEXTO	DIMENSIÓN 1: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE EQAVET	DIMENSIÓN 2: ENFOQUE PROCESO ESTRATÉGICO DESDE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	DIMENSIÓN 3: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO
3	Resolución del Consejo de Educación y Juventud de la Unión Europea	Bruselas	30/5/2002	<p>Parte de la Carta de los derechos fundamentales de la UE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceso a la formación profesional y permanente. - Implicación de los interlocutores sociales y aprovechar colaboración público-privada. <p>Se centra en la necesidad de potenciar el aprendizaje permanente como medio para el desarrollo personal.</p> <p>Cuenta con las propuestas del Libro Blanco de la Comisión.</p>	<p>Se impulsa la cooperación en materia de calidad para definir un marco del aprendizaje permanente y definir estímulos que incentiven la calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación de los distintos agentes. - Movilización de recursos económicos y humanos necesarios. - Se fomente la cooperación centro-empresa. - Formación del profesorado. - Establecer puentes para validar el aprendizaje permanente no formal e informal. - Aumente la participación de los grupos con riesgo de exclusión social. - Potencial la información y orientación a los ciudadanos. 	<p>Se impulsa el objetivo de hacer realidad un espacio europeo de educación permanente.</p> <p>Un importante paso en la asunción del compromiso de modernizar y mejorar los sistemas educativos y de formación de los Estados miembros, que cuenta con las propuestas del Libro Blanco de la Comisión “Un nuevo impulso para la juventud europea” y constituyen un ámbito prioritario de la estrategia de Lisboa, y desarrolló el Consejo europeo de Barcelona (2002).</p>	<p>La Comisión insta a que se promuevan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incentivos a la calidad y el intercambio de buenas prácticas. - Cooperación en materia EFP basadas en la transparencia, el reconocimiento y la calidad. - Acciones de información y orientación dirigidas a grupos específicos que favorezcan un mejor conocimiento de las oportunidades de aprendizaje y trabajo en toda Europa. - Cooperación con las organizaciones internacionales competentes, como el Consejo de Europa, la OCDE y la UNESCO en el desarrollo y aplicación de políticas de educación permanente.

Nº	ACTO	LUGAR	FECHA	CONSIDERACIONES PREVIAS O CONTEXTO	DIMENSIÓN 1: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE EQAVET	DIMENSIÓN 2: ENFOQUE PROCESO ESTRATÉGICO DESDE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	DIMENSIÓN 3: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO
4	Resolución del Consejo de Educación, Juventud y Cultura	Bruselas	11-12/11/2002	<p>Se plantea el reto de conseguir el desarrollo de la UE por medio del conocimiento sobre la base de la diversidad, que garantice la accesibilidad y la apertura con mercados de trabajos abiertos y accesibles.</p> <p>Se establece como necesidad mejorar la calidad y el atractivo de la FP en Europa, desde la idea de que la Educación y Formación como base para la empleabilidad.</p>	<p>Prestar atención a las necesidades de profesores y formadores.</p> <p>La prioridades se centran en potenciar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La dimensión europea en FP. - La transparencia. - El reconocimiento de competencias y cualificaciones con interlocutores sociales. - La garantía de la calidad información y orientación, y formación del profesorado. 	<p>Los Sistemas de EFP pieza clave para la consecución del objetivo global de la UE 2010.</p> <p>Nuevos ámbitos (objetivos estratégicos) de actuación conjunta a escala europea:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la calidad y la eficacia de los sistemas de educación y formación en la UE. - Facilitar el acceso de todos a los sistemas de educación y formación. - Abrir los sistemas de EFP a un ámbito más amplio. 	<p>Necesidad de construir un espacio europeo del conocimiento sobre la base de la diversidad.</p> <p>Instrumentos que garanticen la transparencia, el reconocimiento y la posibilidad de transferencia, la calidad y los proyectos transnacionales.</p> <p>Medidas voluntarias ejecutadas a partir de la cooperación ascendente centrando las iniciativas en las necesidades de los ciudadanos.</p> <p>Cooperación en garantía de calidad, y el intercambio de modelos y métodos, y criterios y principios comunes de calidad en la FP.</p>

Nº	ACTO	LUGAR	FECHA	CONSIDERACIONES PREVIAS O CONTEXTO	DIMENSIÓN 1: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE EQAVET	DIMENSIÓN 2: ENFOQUE PROCESO ESTRATÉGICO DESDE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	DIMENSIÓN 3: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO
5	Declaración de Copenhague	Copenhague	29-30/11/2002	<p>La ampliación de la Unión Europea añade una nueva dimensión y cierto número de retos, oportunidades y requisitos al trabajo en el ámbito de la enseñanza y la formación.</p> <p>Se impulsa el objetivo de mejorar los resultados, la calidad y el atractivo de la educación y formación profesionales por medio de una mejor cooperación a escala europea.</p>	<p>Se incide en la necesidad de establecer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marcos europeos comunes. - Herramientas que aumenten la transparencia y calidad. - Reformas de los sistemas nacionales de EFP. - Aprendizaje mutuo a escala europea. - Involucrar a todas las partes. 	<p>Sus objetivos siguen siendo la inclusión social, la cohesión, la movilidad, la empleabilidad y la competitividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reforzar la dimensión europea en la educación y formación profesionales. - Aumentar la información, orientación y asesoramiento, así como la transparencia de la EFP. - Desarrollar herramientas para el reconocimiento mutuo y la validación de competencias y cualificaciones - Mejorar la garantía de calidad en la educación y formación profesionales 	<p>Alcance de la Declaración:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una dimensión política, cuyo objetivo es establecer objetivos europeos comunes y reformar los sistemas nacionales de EFP. - El desarrollo de marcos europeos comunes y herramientas que aumenten la transparencia y calidad de las competencias y cualificaciones y que faciliten la movilidad. - La cooperación para fomentar el aprendizaje mutuo a escala europea e involucrar a todas las partes relevantes a escala nacional.

Nº	ACTO	LUGAR	FECHA	CONSIDERACIONES PREVIAS O CONTEXTO	DIMENSIÓN 1: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE EQAVET	DIMENSIÓN 2: ENFOQUE PROCESO ESTRATÉGICO DESDE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	DIMENSIÓN 3: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO
6	Proyecto de conclusiones del Consejo europeo sobre garantía de calidad en materia de educación y formación profesionales	Bruselas	18/5/2004	<p>El Marco Común de Garantía de Calidad se desarrolla a partir de las experiencias de los Estados miembros para mejorar sus sistemas nacionales o regionales existentes, así como el enfoque en materia de garantía de calidad. Y, como objetivo se plantea ayudar a los Estados miembros a supervisar y evaluar sus propios sistemas y prácticas.</p> <p>La FP es el componente básico para que la UE sea una economía basada en el conocimiento. Por ello es necesario el desarrollo de una educación de calidad sobre la base de la necesidad del aprendizaje permanente, el acceso, la calidad y la apertura de la FP.</p>	<p>Se esboza el primer Marco común de garantía de calidad que constituye un enfoque sistemático y presenta un gran potencial en el marco de la toma de decisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Base voluntaria. - Participación de las partes interesadas. - Evaluación de la mejora (valor añadido). - Coherencia de las políticas. - Creación de redes cooperativas. - Instrumentos de medición comunes. 	<p>El Consejo europeo incide en la necesidad de conseguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la transparencia y la coherencia. - Mejora y evaluación de los resultados. - Correspondencia entre la oferta y la demanda. - Mejor acceso. - Efectividad y el atractivo. 	<p>Se plantea dar respuesta a las necesidades a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mejora de los resultados, la calidad y el atractivo de la educación y formación profesionales por medio de una mejor cooperación a escala europea. - La definición de un modelo que permita la planificación, evaluación y revisión de los diferentes sistemas. - La definición de una metodología de autoevaluación para definir estándares y la mejora continua. - La supervisión externa e interna y sus herramientas

Nº	ACTO	LUGAR	FECHA	CONSIDERACIONES PREVIAS O CONTEXTO	DIMENSIÓN 1: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE EQAVET	DIMENSIÓN 2: ENFOQUE PROCESO ESTRATÉGICO DESDE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	DIMENSIÓN 3: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO
7	Comunicado de Maastricht	Maastricht	14/12/2004	<p>Se recogen los resultados 1ª revisión informes Kok 2003 y 2004 que mantiene como aspecto prioritario la garantía de la calidad.</p> <p>Se produce un fuerte impacto del cambio demográfico en cuanto a actualización y desarrollo de las competencias de los trabajadores de más edad. El nº de personas con baja cualificación es elevado.</p> <p>Se insiste en impulsar la transparencia, la calidad y la confianza mutua.</p> <p>Se plantean acuerdos políticos sobre resultados concretos derivados de la cooperación reforzada en materia de EFP y aprendizaje permanente, en particular en los ámbitos del capital humano, la competitividad, la determinación y convalidación de la educación no formal e informal, la garantía de calidad, la transparencia de las cualificaciones y competencias.</p>	<p>Trata de consolidar las prioridades del proceso de Copenhague:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concebir un marco europeo de cualificaciones basado en la transparencia y la confianza mutua, apoyado en un conjunto de niveles de referencia y de instrumentos a nivel europeo, especialmente mecanismos de garantía de calidad. - Concebir y aplicar el sistema europeo de transferencia de créditos para la EFP. - Examinar las necesidades de aprendizaje específicas y el papel evolutivo de los profesores y formadores - Mejorar el ámbito de aplicación, la precisión y la fiabilidad de las estadísticas sobre EFP para poder evaluar la progresión. 	<p>Las líneas prioritarias son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicar instrumentos y referencias comunes en la reforma y el desarrollo de sistemas y prácticas aumentar la inversión pública y privada en EFP. - Desarrollar sistemas de EFP que respondan a las necesidades de las personas y grupos desfavorecidos. - Establecer planteamientos de aprendizaje abierto así como marcos de EFP flexibles y abiertos que permitan la movilidad entre distintos niveles. - Mejorar la pertinencia y calidad de la EFP en colaboración con todas las partes implicadas - Desarrollar entornos favorables al aprendizaje tanto en los centros de formación como en el lugar de trabajo. 	<p>Es fundamental disponer de datos e indicadores adecuados sobre EFP para comprender su evolución y qué otras intervenciones y mecanismos de decisión.</p> <p>-Aumentar la calidad de la EFP mediante la participación sistemática de todos los agentes clave en las reformas introducidas a nivel nacional, regional y local.</p> <p>-Definir un marco de cualificaciones que debería apoyarse en un conjunto de niveles de referencia y dotarse de instrumentos acordados a nivel europeo, especialmente mecanismos de garantía de calidad que permitan alcanzar el nivel de confianza mutua necesario.</p>

Nº	ACTO	LUGAR	FECHA	CONSIDERACIONES PREVIAS O CONTEXTO	DIMENSIÓN 1: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE EQAVET	DIMENSIÓN 2: ENFOQUE PROCESO ESTRATÉGICO DESDE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	DIMENSIÓN 3: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO
8	Comunicado de Helsinki	Helsinki	5/12/2006	<p>Se revisan las prioridades y estrategias del proceso de Copenhague antes de dar paso a la fase de aplicación.</p> <p>La globalización, el envejecimiento de la población, la aparición de nuevas tecnologías y necesidades de determinadas competencias profesional siguen marcando el contexto de la UE.</p>	<p>Se busca el refuerzo de la cooperación en lo que respecta a la mejora de la calidad a través de la Asociación europea para la garantía de la calidad en formación profesional (ENQA-VET) para potenciar una interpretación común de la garantía de la calidad y promover la confianza mutua.</p>	<p>Se mantienen los retos establecidos de impulso de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Políticas para mejorar el atractivo, la imagen, el estatus y la calidad de la EFP. - Herramientas comunes para mejorar la transparencia y la calidad ENQA-VET, con el objetivo de que se encuentren disponibles en 2010. - Aprendizaje mutuo a través de la cooperación. - Participación de las partes implicadas en la aplicación del Proceso de Copenhague. 	<p>Se hace hincapié en la necesidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adoptar un enfoque sistemático para reforzar el aprendizaje y la cooperación mutuos, en particular mediante el uso de datos e indicadores coherentes y comparables que permita mejorar el alcance, la comparabilidad y la fiabilidad. - Un buen control de los sistemas, de las instituciones y de los proveedores.

Nº	ACTO	LUGAR	FECHA	CONSIDERACIONES PREVIAS O CONTEXTO	DIMENSIÓN 1: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE EQAVET	DIMENSIÓN 2: ENFOQUE PROCESO ESTRATÉGICO DESDE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	DIMENSIÓN 3: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO
9	Comunicación de la Comisión Bruselas	Bruselas	21/2/2007	Se adoptan los objetivos comunes para mejorar los sistemas de educación y formación, así como un programa de trabajo para alcanzar estos objetivos, lo que se ha denominado el Programa Educación y Formación 2010.	<p>Se definen un conjunto global de indicadores y puntos de referencia, base para elaborar informes anuales de ejecución de los avances hacia los objetivos generales de Lisboa entre los que están:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un máximo del 10 % de abandono escolar prematuro. - Al menos el 85 % de las personas de 22 años debe haber concluido la enseñanza secundaria superior. 	<p>Pone de relieve una infraestructura estadística que puede proporcionar indicadores e invita al Consejo europeo a adoptar el marco como base para la dirección y el control estratégicos del programa Educación y Formación 2010.</p> <p>Los indicadores y puntos de referencia se estructurarán en torno a ocho ámbitos políticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la equidad en la educación y la formación. - Fomentar la eficacia de la educación y la formación. - Convertir en realidad la formación permanente. - Competencias clave para los jóvenes. - Modernizar la enseñanza escolar. - Modernizar la EFP (proceso Copenhague). - Modernizar la enseñanza superior (proceso Bolonia) - Empleabilidad. 	<p>El marco de indicadores va a servir para medir los avances hacia los objetivos de Lisboa y, en particular:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manifestar un apoyo pleno y constante a la elaboración de nuevos indicadores necesarios dentro del marco coherente. - Fomentar la mejora de las recogidas de datos del SEE (sistema estadístico europeo), que debería proseguirse en estrecha colaboración con los Estados miembros mediante grupos de trabajo estadísticos pertinentes.

Nº	ACTO	LUGAR	FECHA	CONSIDERACIONES PREVIAS O CONTEXTO	DIMENSIÓN 1: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE EQAVET	DIMENSIÓN 2: ENFOQUE PROCESO ESTRATÉGICO DESDE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	DIMENSIÓN 3: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO
10	Recomendación del Parlamento y del Consejo europeo sobre el establecimiento de un Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la EFP	Bruselas	9/04/2008	<p>En el marco del impulso de la competitividad y cohesión social se promueve definitivamente la adopción de un Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesionales que sirva de referencia para ayudar a los Estados miembros a aplicar y supervisar la mejora permanente de sus sistemas de EFP sobre la base de parámetros europeos comunes.</p> <p>Se promueve también la utilización efectiva de los recursos.</p> <p>Los distintos programas nacionales y regionales obedecen a estándares diferentes y llevan amuchas y variadas cualificaciones.</p>	<p>El Marco de Referencia comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un ciclo de planificación, aplicación, evaluación y revisión en materia de garantía y mejora de la calidad en la EFP, respaldado por criterios de calidad (anexo 1), descriptores indicativos e indicadores (anexo 2). - Procesos de supervisión, incluida una combinación de mecanismos de evaluación interna y externa, definidos para determinar: <ul style="list-style-type: none"> i) La solidez de los sistemas, procesos y procedimientos. ii) Los ámbitos en los que deban introducirse mejoras. - Utilización de instrumentos de medición de la efectividad. 	<p>Se incide en la creación de sistemas de garantía y mejora de la calidad más estructurados y coherentes en todos los países para conseguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una mayor transparencia de los sistemas y planteamientos de garantía y mejora de la calidad de la EFP, a fin de aumentar la confianza recíproca y facilitar la movilidad - La cooperación y el aprendizaje mutuo, con objeto de fomentar la implicación de las partes interesadas en una cultura de mejora de la calidad y responsabilidad en todos los niveles. 	<p>Destaca de la primera parte del texto la idea de que la garantía de la calidad debe considerarse un instrumento para la mejora permanente de la EFP, basado en un ciclo de calidad en el que haya una interrelación adecuada entre planificación, aplicación, evaluación y revisión de la EFP.</p> <p>Y se mantiene la necesidad de unos puntos de referencia comunes para garantizar la transparencia, la coherencia y la transferibilidad entre las múltiples corrientes de desarrollo que hay en Europa.</p>

Nº	ACTO	LUGAR	FECHA	CONSIDERACIONES PREVIAS O CONTEXTO	DIMENSIÓN 1: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE EQAVET	DIMENSIÓN 2: ENFOQUE PROCESO ESTRATÉGICO DESDE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	DIMENSIÓN 3: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO
11	Comunicado de Burdeos	Burdeos	26/11/2008	<p>La competencia global, los cambios demográficos, los avances tecnológicos traerá consigo cambios en el mercado laboral, y consecuentemente los sistemas de formación deberán adaptarse lo antes posible a la nueva situación. Y, la EFP se encuentra ente las políticas económicas, sociales y de empleo más importantes a nivel nacional</p> <p>Nuevos desafíos económicos y sociales, hace necesaria una nueva visión estratégica para el proceso de Copenhague en los próximos años:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desempleo juvenil - Abandono escolar - Baja cualificación de adultos <p>Todos los países se han comprometido a un proceso de modernización de sus sistemas de EFP en relación con la implementación de las herramientas europeas.</p>	<p>Todas estas iniciativas han propiciado que las políticas nacionales presten especial atención a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conseguir mejorar las competencias de profesores y formadores, el atractivo de sus empleos y su posición. - Prestar servicios de orientación teniendo en cuenta los grupos de riesgo y en los mecanismos de coordinación que proporcionan orientación continua. - Mejorar el acceso a la formación continua, a través de modos de aprendizaje nuevos y más flexibles. 	<p>Se establecen las prioridades del Comunicado en torno a cuatro áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La aplicación de herramientas y sistemas de EFP que promuevan la cooperación a nivel nacional y europeo. - Mejoras adicionales de la calidad de los sistemas de EFP y la promoción de su atractivo entre todos los grupos objetivo. - La creación de mejores vínculos entre la EFP y el mercado laboral. - La consolidación de acuerdos de cooperación europeos. 	<p>La EFP se encuentra ente las políticas económicas, sociales y de empleo más importantes a nivel nacional, por lo que cada uno de los países debería:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tener en cuenta los objetivos de cohesión social, equidad y ciudadanía activa. - Promocionar la competitividad y la innovación. - Reaccionar ante las necesidades del mercado laboral. - Convertir en una realidad el concepto de formación continua y de movilidad.

Nº	ACTO	LUGAR	FECHA	CONSIDERACIONES PREVIAS O CONTEXTO	DIMENSIÓN 1: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE EQAVET	DIMENSIÓN 2: ENFOQUE PROCESO ESTRATÉGICO DESDE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	DIMENSIÓN 3: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO
12	Conclusiones del Consejo europeo prioridades EFP	Bruselas	5/12/2008 y 24/1/2009	Se trabaja en la previsión de las futuras competencias necesarias, sus desfases y déficit, además de la identificación de nuevos tipos de trabajo que surjan a nivel europeo y nacional.	La implantación de instrumentos europeos comunes conlleva mecanismos de garantía de la calidad y la puesta en marcha del futuro Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la EFP, que resultan fundamentales para la confianza recíproca y para favorecer la modernización de los sistemas de educación y formación.	<p>Los objetivos marcados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguir elaborando mecanismos de prospección centrados en el empleo y las Cualificaciones - Garantizar la participación de los interlocutores sociales. - Mejorar los sistemas de asesoramientos y orientación. - Crear y aplicar en la práctica la validación y el reconocimiento de los resultados de los aprendizajes no formales e informales. 	<p>Se mantienen las prioridades y orientaciones para 2008-10:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implantar a nivel nacional y a nivel europeo los instrumentos y dispositivos de cooperación sobre EFP. - Mejorar la calidad y el atractivo de los sistemas de educación y formación profesionales - Desarrollar los vínculos entre la educación y formación profesionales y el mercado laboral - Reforzar las formas de cooperación europea

Nº	ACTO	LUGAR	FECHA	CONSIDERACIONES PREVIAS O CONTEXTO	DIMENSIÓN 1: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE EQAVET	DIMENSIÓN 2: ENFOQUE PROCESO ESTRATÉGICO DESDE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	DIMENSIÓN 3: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO
13	Dictamen del Comité de las Regiones sobre el marco de garantía de la calidad	Bruselas	19/12/2008	<p>Existe un consenso en la UE sobre la necesidad de modernizar y mejorar la educación y formación profesionales en Europa. La garantía de la calidad en este ámbito es un elemento clave para alcanzar dicho objetivo.</p> <p>La EFP son factores críticos para alcanzar los objetivos de la Estrategia de Lisboa.</p> <p>Se insiste en el objetivo de modernizar y mejorar la educación y formación profesionales a través de la garantía de la calidad.</p>	<p>Definir el EQAVET, en base a un ciclo de mejora, y los indicadores serán puntos de referencia.</p> <p>Los indicadores de referencia deben comprenderse como un conjunto de instrumentos destinados a apoyar la evaluación y la mejora de la calidad de los sistemas de formación profesional de conformidad con la legislación y procedimientos nacionales.</p>	<p>EQAVET servirá para impulsar la política de educación y formación en toda la Unión Europea, y en particular el aprendizaje mutuo, la movilidad y los intercambios de buenas prácticas.</p> <p>El Marco de Garantía de la Calidad será clave para garantizar la calidad y mejorar la educación y la formación.</p> <p>Esta calidad permitirá adecuar la formación a las necesidades de los sectores y aumentar la cualificación de los trabajadores</p>	<p>Los principales usuarios del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad serán los entes nacionales o regionales y los entes locales responsables de garantizar la calidad y mejorar la educación y la formación.</p> <p>El objetivo de EQAVET es aumentar la transparencia y la coherencia de las políticas de EFP.</p> <p>Determina la necesidad de establecer pautas y directrices de uso.</p> <p>Y extiende la necesidad de representación a nivel regional o local, incluso incluyendo socios privados y del ámbito social.</p>

Nº	ACTO	LUGAR	FECHA	CONSIDERACIONES PREVIAS O CONTEXTO	DIMENSIÓN 1: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE EQAVET	DIMENSIÓN 2: ENFOQUE PROCESO ESTRATÉGICO DESDE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	DIMENSIÓN 3: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO
14	Dictamen del Comité Económico y Social Europeo	Bruselas	30/4/2009	<p>El Comité respalda la propuesta de la Comisión de crear un marco de referencia europeo de garantía de la calidad en la educación y formación profesionales (EQAVET).</p> <p>Se recuerda la importancia de la relación entre la calidad y la evaluación de los sistemas de educación y formación.</p>	<p>El Comité pide profundizar en la propuesta de creación de un marco de referencia y fomentar la participación de todos los Estados miembros.</p> <p>Se busca conseguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la empleabilidad - Adecuación entre la oferta y la demanda - Mejor acceso a la educación y formación. 	<p>Parte de la estrategia de Lisboa y mantiene las tres prioridades políticas clave de la UE:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El aumento de la empleabilidad. 2. La mejora de la adecuación entre la oferta y la demanda de formación. 3. El fomento de un mejor acceso a la formación permanente (especialmente para los grupos vulnerables). 	<p>Y se invita a poner el foco en los usuarios finales de la EFP:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes. - Trabajadores. - Instituciones proveedoras. - Empresas proveedoras. <p>Y, especialmente sobre las personas en riesgo de exclusión (estudiantes que abandonan prematuramente la escuela, personas con necesidades especiales, inmigrantes, minorías)</p>

Nº	ACTO	LUGAR	FECHA	CONSIDERACIONES PREVIAS O CONTEXTO	DIMENSIÓN 1: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE EQAVET	DIMENSIÓN 2: ENFOQUE PROCESO ESTRATÉGICO DESDE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	DIMENSIÓN 3: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO
15	Conclusiones del Consejo europeo ET 2020	Br5usel4s	12 de mayo de 2009	Se han realizado notables avances pero que quedan por afrontar importantes retos si Europa quiere cumplir su aspiración de llegar a convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo.	<p>Se plantea garantizar la calidad en</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los procesos de enseñanza. - La formación de los docentes. - La gobernanza en la dirección de los centros. <p>A Través de sistemas eficaces de aseguramiento de la calidad que permitan la utilización eficaz y sostenible de los recursos.</p>	<p>Los cuatro objetivos estratégicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer realidad el aprendizaje permanente y la movilidad de los educandos. 2. Mejorar la calidad y la eficacia de la educación y la formación. 3. Promover la equidad, la cohesión social y la ciudadanía activa. 4. Incrementar la creatividad y la innovación, incluido el espíritu empresarial, en todos los niveles de la educación y la formación. 	<p>Establecer una estrategia para el periodo 2010-2020 acompañada de indicadores y niveles de referencia relativos a la media de los resultados europeos cuya finalidad es lograr:</p> <p>A) la realización personal, social y profesional de todos los ciudadanos.</p> <p>B) la prosperidad económica sostenible y la empleabilidad, al tiempo que se promueven los valores democráticos, la cohesión social, una ciudadanía activa y el diálogo intercultural.</p> <p>Es importante impulsar unos sistemas eficaces de aseguramiento de la calidad. Una alta calidad sólo se conseguirá mediante una utilización eficaz y sostenible de los recursos, tanto públicos como privados, según convenga, y mediante el fomento en la educación y la formación de una política y una práctica basadas en datos reales.</p>

Nº	ACTO	LUGAR	FECHA	CONSIDERACIONES PREVIAS O CONTEXTO	DIMENSIÓN 1: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE EQAVET	DIMENSIÓN 2: ENFOQUE PROCESO ESTRATÉGICO DESDE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	DIMENSIÓN 3: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO
16	Recomendación del Parlamento y del Consejo Europeo de sobre el establecimiento de un Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesionales	Bruselas	18 / 6 / 2009	Desde el Consejo europeo de Lisboa del 2000, empujados por la necesidad de modernizar y mejorar el sistema de formación profesional, y con la visión de convertir el sistema de educación y formación europeo en una referencia de calidad a nivel mundial para 2010	<p>Se publica la Recomendación con los anexos que configuran las herramientas de impulso de mejora de la calidad de los sistemas de EFP:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ciclo de calidad. - Cuadro de indicadores en relación al objetivo de la política. - Cuadro de descriptores para los sistemas y proveedores de EFP. <p>Se crea la Red europea para la garantía de la calidad de la FP, plataforma a través de la cual se fomentará la aplicación del Marco Común y el intercambio de las mejores prácticas.</p> <p>El alcance o ámbito de aplicación de la Recomendación se fija en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los Sistemas de EFP. - Los proveedores de EFP. - La expedición de títulos de EFP. 	<p>La Recomendación establece que los Estados miembros utilicen y desarrollen los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia para mejorar sus sistemas de EFP, respaldar las estrategias de aprendizaje permanente y fomentar la cultura de la calidad y la innovación, adaptando el mismo a las necesidades del mercado laboral al objeto de aumentar la cohesión social y la competitividad, mediante el aumento de la empleabilidad, la inclusión social y el acceso al aprendizaje permanente, se publica la recomendación, de carácter voluntario.</p>	<p>Propone como horizonte temporal el 18 de junio de 2011, como fecha clave para definir a nivel nacional un planteamiento para la mejora de los sistemas de garantía de calidad con la participación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los interlocutores sociales. - Las autoridades regionales y locales. - Otros grupos de interés. <p>Definición de una red puntos nacionales de garantía de la calidad.</p>

Nº	ACTO	LUGAR	FECHA	CONSIDERACIONES PREVIAS O CONTEXTO	DIMENSIÓN 1: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE EQAVET	DIMENSIÓN 2: ENFOQUE PROCESO ESTRATÉGICO DESDE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	DIMENSIÓN 3: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO
17	Conclusiones del Consejo europeo prioridades período 2011-2020	Bruselas	1 de diciembre de 2010	<p>Los factores determinantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envejecimiento del mercado laboral europeo. - Merma del número de jóvenes que acceden a los sistemas de educación y formación y al mercado laboral. - Continuo desarrollo técnico que obligará a actualizar las competencias profesionales. - La crisis económica actual puede tener graves repercusiones para la inversión en educación y formación permanente. 	<p>Las Conclusiones insisten en la idea de construir sistemas europeos de EFP más atractivos, pertinentes, orientados a la carrera, innovadores, accesibles y flexibles y deberían contribuir a la excelencia y a la equidad de la formación permanente.</p> <p>Subjetivos 2010-2014:</p> <p>Avanzar hacia unos marcos nacionales de garantía de calidad para la EFP</p> <p>En el apartado de Control de calidad se recoge:</p> <p>a) Los Estados miembros deberían establecer marcos de control de calidad de acuerdo con la Recomendación EQAVET.</p>	<p>Los objetivos estratégicos 2010-2020 recogidos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la calidad y la eficacia de la EFP. - Aumentar su atractivo y adecuación al mercado laboral. - Hacer realidad la formación permanente y la movilidad. - Fomentar la creatividad, la innovación y el espíritu emprendedor. - Promover la equidad, la cohesión social y la ciudadanía activa. 	<p>Los Estados miembros deberían crear para finales del 2015, un marco común de control de calidad para los sistemas y proveedores de EFP que se aplique también a los centros asociados de aprendizaje en empresa y que sea compatible con el marco EQAVET.</p> <p>Se debe definir una perspectiva nacional para el horizonte 2020 y la gobernanza para alcanzar esos objetivos.</p> <p>Y prever resultados intermedios (2014).</p>

Nº	ACTO	LUGAR	FECHA	CONSIDERACIONES PREVIAS O CONTEXTO	DIMENSIÓN 1: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE EQAVET	DIMENSIÓN 2: ENFOQUE PROCESO ESTRATÉGICO DESDE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	DIMENSIÓN 3: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO
18	Comunicado de Brujas	Brujas	7 de diciembre de 2010	<p>Europa está intentando recuperarse de una grave crisis económica y financiera.</p> <p>Los índices de desempleo son elevados especialmente entre los jóvenes.</p> <p>La crisis ha puesto de manifiesto la necesidad de unos sistemas de educación y formación flexibles y de elevada calidad que respondan a las necesidades actuales y futuras.</p>	<p>Máxima prioridad en los próximos años a una utilización coherente y complementaria de los diversos instrumentos europeos y nacionales en los ámbitos de la transparencia, el reconocimiento, el control de la calidad y la movilidad.</p>	<p>Se adopta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una perspectiva global de la educación y la formación profesionales en 2020. - 11 objetivos estratégicos para el periodo 2011-2020 basados en dicha perspectiva. - 22 resultados a corto plazo a escala nacional para los primeros 4 años (2011-2014), indicando el apoyo en el ámbito de la UE. - Los principios generales subyacentes a la gobernanza y apropiación del proceso de Copenhague. 	<p>Salto a la excelencia.</p> <p>Hace falta transparencia y un planteamiento común del control de calidad para crear una confianza mutua que facilite la movilidad y el reconocimiento de cualificaciones y competencias entre los distintos sistemas.</p>

Nº	ACTO	LUGAR	FECHA	CONSIDERACIONES PREVIAS O CONTEXTO	DIMENSIÓN 1: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE EQAVET	DIMENSIÓN 2: ENFOQUE PROCESO ESTRATÉGICO DESDE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	DIMENSIÓN 3: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO
19	Comunicación de la Comisión al Parlamento europeo, al Consejo europeo, al Comité Económico y Social europeo y al Comité de las Regiones	Bruselas	20 /11/2012	Desde Europa se plantea “Un nuevo concepto de educación: invertir en las competencias para lograr mejores resultados socioeconómicos”. Se pide una cooperación europea más intensa.	Cada una de las estrategias enunciadas se plantea que debería estar acompañada de un sistema de aseguramiento de la calidad, tratados en todo caso por los indicadores establecidos por el EQAVET.	Las estrategias enunciadas en la Comunicación son: - Las competencias de los profesores, los formadores del profesorado y el personal directivo. - reconocimiento de las cualificaciones, la validación del aprendizaje no formal e informal. - La orientación permanente.	Los ministros firmarán un memorándum que recogerá sus ambiciones para la EFP en toda Europa: aumentar el atractivo y la calidad de la educación y formación profesionales; hacer extensivos los itinerarios de aprendizaje a la enseñanza superior; implicar activamente a los interlocutores sociales y otros actores pertinentes en el desarrollo y la aplicación de medidas e introducir medidas para potenciar la movilidad

Nº	ACTO	LUGAR	FECHA	CONSIDERACIONES PREVIAS O CONTEXTO	DIMENSIÓN 1: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE EQAVET	DIMENSIÓN 2: ENFOQUE PROCESO ESTRATÉGICO DESDE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	DIMENSIÓN 3: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO
20	Informe de la Comisión al Parlamento y al Consejo europeo sobre la puesta en marcha del EQAVET	Bruselas	28 de enero de 2014	<p>En los próximos años se prevé una reducción en la demanda de trabajadores poco cualificados y un aumento en la demanda de trabajadores altamente cualificados, pero la mayor demanda estará dirigida a las personas con cualificaciones medias.</p> <p>Recuerda que la recomendación invita a los Estados miembros a que definan sus enfoques para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional, designar puntos de referencia nacionales de garantía de la calidad y participar en la red europea en este ámbito (red EQAVET).</p>	<p>Sobre el marco se plantean las siguientes propuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recabar la opinión sobre necesidad y viabilidad de mejorar la coherencia entre la garantía de la calidad en los diversos subsectores educativos. - Desarrollar descriptores, indicadores y sus correspondientes directrices para determinar mejor la calidad y la adquisición de niveles de competencia profesional. 	<p>Algunos de los retos pendientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudiar cómo pueden lograrse los objetivos del EQAVET a través de un planteamiento global para la garantía de la calidad en el aprendizaje permanente. - Desarrollar y poner a prueba las directrices para los responsables de la elaboración de políticas y los proveedores de EFP. - Formalizar acuerdos europeos para mejorar la transparencia de las medidas nacionales de garantía de la calidad en los diversos países. 	<p>La aplicación de EQAVET ha de contribuir a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la contribución del EQAVET a la transparencia en la EFP. - Mejorar la gobernanza de los sistemas de educación y formación.

Nº	ACTO	LUGAR	FECHA	CONSIDERACIONES PREVIAS O CONTEXTO	DIMENSIÓN 1: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE EQAVET	DIMENSIÓN 2: ENFOQUE PROCESO ESTRATÉGICO DESDE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	DIMENSIÓN 3: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO
21	Comunicado de prensa sobre las conclusiones del Consejo europeo	Bruselas	20 y 21 / 5 / 2014	<p>Resume las conclusiones en materia de educación, juventud, cultura y deporte.</p> <p>Destaca que se han logrado avances en el desarrollo de una cultura de mejora continuada de la calidad en los sistemas educativos y formativos, aunque en distintos grados, debido a los diferentes puntos de partida. El Comunicado recuerda que estos han de jugar un papel fundamental en el desarrollo de los sistemas para adecuarse a las necesidades presentes y futuras.</p>	<p>En referencia a la garantía de la calidad el Comunicado dice que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe margen para la mejora de la calidad. - La garantía de la calidad puede apoyar las reformas educativas. - La garantía de la calidad genera confianza y eleva los estándares. <p>Y, en algunos casos el EQAVET ha supuesto el desarrollo de planes nacionales.</p>	<p>Los objetivos se han mantenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la cultura de calidad. - Adaptar sus sistemas de calidad a la evolución de los sistemas educativos. - Garantizar transparencia en la evaluación de la calidad. - Usar la financiación del programa Erasmus+. 	<p>Se insiste en los plazos para establecer a nivel nacional antes de finales de 2015, con arreglo al Comunicado de Brujas, un marco común de garantía de la calidad para los proveedores de educación y formación profesional, que incluya el aprendizaje de la educación y formación profesional, basado tanto en los centros como en el trabajo, según convenga en el contexto nacional.</p> <p>Y, garantizar que se evalúen periódicamente los sistemas, medidas e instrumentos de garantía de calidad, a fin de mejorar su evolución y eficacia continuas.</p>

Nº	ACTO	LUGAR	FECHA	CONSIDERACIONES PREVIAS O CONTEXTO	DIMENSIÓN 1: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE EQAVET	DIMENSIÓN 2: ENFOQUE PROCESO ESTRATÉGICO DESDE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	DIMENSIÓN 3: ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO
22	Conclusiones del Consejo europeo	Bruselas	14 / 6 / 2014	<p>El Consejo europeo reconoce que hay diferentes grados debido a los diferentes puntos de partida.</p> <p>En materia de educación y formación profesionales, los instrumentos de orientación y los materiales de formación desarrollados en el marco de la red EQAVET han servido de base para el avance hacia una cultura de la calidad de los Estados miembros, y la mayoría de los Estados miembros ya han puesto en marcha o están desarrollando un planteamiento nacional de garantía de la calidad en consonancia con EQAVET.</p>	<p>Deben hacerse más esfuerzos, sobre todo para garantizar que los acuerdos de garantía de calidad tengan más en cuenta los resultados del aprendizaje y que incluyan el aprendizaje no formal y el aprendizaje basado en el trabajo, tanto en sus vertientes formal como no formal, según convenga en el contexto nacional.</p>	<p>El planteamiento más efectivo es aquel cuyo enfoque es la mejora de la calidad en apoyo a las reformas educativas y los sistemas de formación.</p> <p>Validación del aprendizaje no formal e informal, incluidas todas las formas de aprendizaje en línea, también contribuiría a crear confianza y a apoyar la permeabilidad en todos los sectores y países.</p>	<p>Los mecanismos de garantía de la calidad pueden desempeñar un papel importante para ayudar a los centros de enseñanza y de formación y a los responsables políticos a hacer frente a dichos retos garantizando que la calidad de los sistemas de educación y de formación y de cada una de sus instituciones se ajusta a su objetivo.</p>

1.4 Situación actual del EQAVET en los países de la Unión Europea

Desde la adopción del programa de trabajo para la extensión del EQAVET en 2010, la Secretaría del programa ha realizado estudios anuales, 2011, 2012 y 2013-14, mediante la aplicación de cuestionarios dirigidos a los Estados miembros de la UE para conocer el grado de aplicación de la Recomendación. Como tal, ha servido de base para la identificación de los avances, las áreas de mejora y las prioridades de actuación en el proceso de aplicación de la Recomendación EQAVET en los diversos contextos nacionales de FP en toda la Unión Europea y los otros países que participan en EQAVET.

Los estudios realizados por la Secretaría se han convertido en una parte fundamental de la red en términos de proporcionar un enfoque para la reflexión de los Estados miembros, la Comisión, los interlocutores sociales y las partes interesadas clave a nivel político-estratégico en el ámbito de aplicación, y muestran la situación del EQAVET cada año.

El cuestionario utilizado tiene por objeto analizar principalmente los sistemas de EFP, aunque tiene en cuenta cómo los proveedores de formación están utilizando la Recomendación para mejorar los procesos de garantía de calidad. Se estructura en cinco secciones que se han ido revisando y adaptando cada año:

- La política nacional de formación profesional.
- Los puntos de referencia nacionales.
- El Comunicado de Brujas y EQAVET.
- El uso de los descriptores indicativos.
- El uso de los indicadores.

Los cuestionarios han sido elaborados mediante un proceso de colaboración entre los grupos de trabajo establecidos en la primera fase del programa de trabajo durante el año 2011, junto con las discusiones posteriores en el comité de dirección y foros anuales. Llegándose a crear un instrumento que los Estados miembros consideran una herramienta muy útil para la evaluación del progreso del desarrollo de sus enfoques nacionales sobre la aplicación de la Recomendación, y para fortalecer la cultura de aseguramiento de la calidad de la formación profesional dentro de sus sistemas nacionales.

Es importante destacar que la encuesta no es parte de un proceso de información oficial en el seguimiento de la Educación y Formación 2020, pero es un elemento útil para evaluar el progreso, identificar áreas de mejora y acordar las prioridades para el trabajo futuro en la Red EQAVET.

Inicialmente la encuesta se concibió para proporcionar con precisión más puntos de vista en relación con las realidades de los sistemas nacionales de FP y ayudar a identificar

cómo se acerca a la garantía de calidad de la formación profesional en los países y ver los distintos niveles implicados en la aplicación de la Recomendación.

Posteriormente se introdujeron preguntas en la encuesta para proporcionar la evidencia del progreso en la dimensión política de fortalecimiento de la cultura de aseguramiento de la calidad de la formación profesional en consonancia con las prioridades señaladas en el Comunicado de Brujas y entender cómo los países están utilizando el Marco EQAVET dentro de sus diferentes contextos nacionales.

En general el análisis de los resultados de la encuesta muestra evidencias de considerables niveles de fortalecimiento de la cultura de aseguramiento de la calidad de la formación profesional en los Estados miembros y una mayor comprensión de cómo se articulan los enfoques eficaces de aseguramiento de la calidad en el sistema y proveedor de nivel en los Estados miembros de forma progresiva.

A continuación se resumen las aportaciones más relevantes de cada una de las secciones del cuestionario.

➤ **La política nacional de formación profesional.**

En primer lugar, el estudio trata el “Enfoque de aseguramiento de la calidad nacional”, diecinueve países, informaron de que habían diseñado un enfoque de garantía de calidad nacional alineado con EQAVET como se puede observar en la Tabla 3: Alemania, Estonia, Irlanda, Grecia, Francia, Lituania, Luxemburgo, Letonia, Malta, Países Bajos, Austria, Polonia, Portugal, Rumania, Finlandia, Suecia y el Reino Unido (Inglaterra, Gales, Irlanda del Norte). Diez países más, entre los que se encuentra el nuestro, manifestaron que se encontraban preparándolo: Bélgica (FL), Bélgica (FR), Bulgaria, Chipre, la República Checa, Dinamarca, Hungría, Italia, Noruega, Eslovaquia, Eslovenia, *España* y el Reino Unido (Escocia) (Cedefop, 2012).

Por otro lado, se recoge que países como Alemania, Estonia y Suecia, han incorporado a la legislación el enfoque nacional de garantía de calidad, y que la mayoría de los países cuentan con normas de calidad para los proveedores de EFP, que son a menudo parte de la legislación y también se utilizan como condición para acreditar, aprobar y/o asignar fondos.

De acuerdo con la recomendación, muchos países han incorporado sistemas de evaluación que combinan la evaluación interna y externa para mejorar la calidad de la EFP. En muchos países la legislación exige que los proveedores de EFP evalúen sistemáticamente sus actividades, así como la calidad y la eficacia de la formación que ofrecen. Muchos incluyen informes y planes de mejora de autoevaluación obligatorios de los proveedores de EFP. Los métodos de evaluación que combinan control y apoyo con el aumento de autonomía de los proveedores predominan, mientras que las formas tradicionales de inspección son utilizadas por pocos países.

En informe pone de manifiesto que “Como la mayoría de los países afirman que han desarrollado metodologías de evaluación a nivel nacional, y la autoevaluación tiende a ser llevado a cabo bajo los marcos nacionales/regionales, se puede suponer que los países están avanzando hacia el objetivo establecido en el Comunicado de Brujas, para establecer, a finales de 2015, en el ámbito nacional de un marco de garantía de calidad común para los proveedores de EFP que sea compatible con EQAVET” (Cedefop, 2012).

De los resultados de la encuesta EQAVET se extrae que:

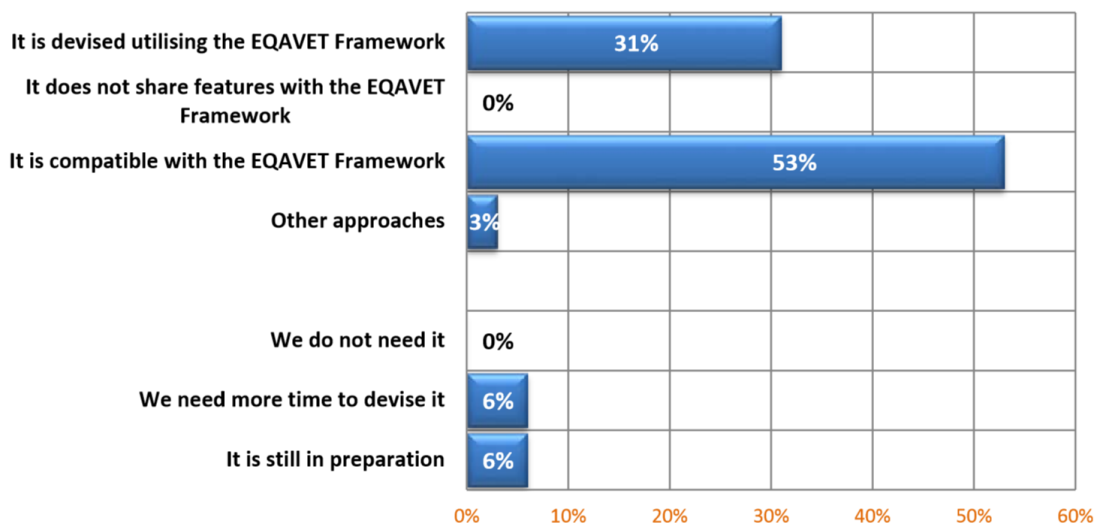
- Las partes interesadas, los proveedores de EFP y las asociaciones de empleadores y empleados, están jugando un papel importante en el desarrollo de enfoques de garantía de calidad nacional.
- La participación parece ser alto en la planificación y puesta en práctica, pero más limitada en las etapas de evaluación y revisión.
- Los maestros y los alumnos están aparentemente involucrados en un grado mucho menor.
- Sólo algunos países implican su sector de educación superior, aunque esto podría ayudar a generar confianza y mejorar la permeabilidad.

Como caso a estudiar está Finlandia que ha planteado un enfoque integral de la garantía de calidad del sistema de aseguramiento de la calidad (QA). Su alcance y aplicación abarca a todos los tipos de la FP e involucra a todos los actores. Todos los proveedores de EFP deben establecer un sistema de control de calidad con el método que ellos consideren antes de 2015. Y por otro lado, un grupo de trabajo está preparando criterios de evaluación. En el modelo planteado se combinan la autoevaluación y la evaluación externa, y los datos recogidos en el centro ayudan a controlar la formación profesional a escala nacional o a nivel de proveedor. La mayor parte de los indicadores EQAVET se utilizan como parte de la financiación basada en el rendimiento, por ejemplo, la inversión en la formación de profesores y formadores, la participación y las tasas de finalización de los programas de formación profesional, el destino y las acciones de los estudiantes ocupados después de finalizar los estudios, y las tasas de desempleo.

➤ **Los puntos de referencia nacionales.**

A la vista de los resultados expuestos en el estudio publicado por el CEDEFOP en 2012, *Trends in VET policy in Europe 2010-12*, en el apartado correspondiente al “Fomento de la calidad: implementación EQAVET”, en 2011 de los 27 países que formaban la UE en ese momento, todos manifestaron tener puntos de referencia nacionales, a partir de ahora denominados QANRP, cinco de los cuales se habían establecido con el objeto de promover el enfoque EQAVET e informar a los interesados sobre los acontecimientos pertinentes que figuran en la Recomendación, y once de los cuales estaban en funcionamiento en 2010 (Bulgaria, República Checa, Dinamarca, Grecia, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Noruega, Eslovaquia, Suecia y el Reino Unido (Escocia)).

Figura 8. Resultado de los enfoques nacionales para la garantía de calidad alineados con el Marco EQAVET.



Fuente: *European Quality Assurance for VET, 2013. Supporting the implementation of the European Quality Assurance Reference Framework. Results of EQAVET Secretariat Survey 2013 – 2014.*

En 2012, el segundo año en que se realizó la encuesta, se les hizo preguntas específicas sobre los objetivos estratégicos relacionados con EQAVET y el Comunicado de Brujas, como parte del proceso de apoyo a la presentación de informes al Consejo europeo emprendida por CEDEFOP. En 2013 se ha profundizado sobre los procesos de certificación que garantizar la transparencia y la coherencia nacional; y estándares de calidad para los resultados de FP y aprendizaje.

Estas preguntas reflejan el imperativo de ver la política de garantía de calidad como un principio básico de la calidad de la formación profesional, así como la importancia de situar EQAVET dentro de los otros procesos que se derivan de la Declaración de Copenhague, en particular su interacción con las iniciativas de movilidad, el MEC y ECVET.

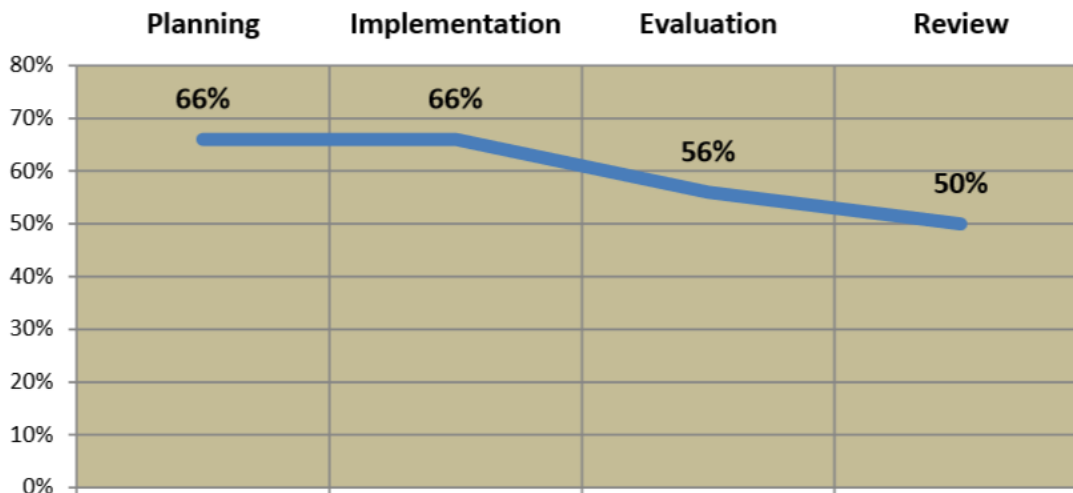
➤ **El uso de los descriptores indicativos y de los indicadores.**

La Figura 9 muestra que en los sistemas de formación profesional nacionales de la UE se aplican los descriptores indicativos de EQAVET descriptores en la planificación e implementación de las fases que en las fases de evaluación y de revisión dentro de sus sistemas nacionales de FPI.

Esto puede sugerir que en los sistemas de medios nacionales de FP en la UE-28 han establecido sistemas de gestión de calidad de mayor desarrollo en las etapas de planificación y ejecución que en las etapas de evaluación y revisión.

Indica que los sistemas nacionales de FP pueden necesitar más apoyo en estas dos fases del ciclo de aseguramiento de la calidad, en particular en relación con los procesos de revisión.

Figura 9. 'Utilizado siempre' los valores porcentuales para todos los descriptores indicativos EQAVET a nivel de sistema de FP inicial en 2013.



Fuente: *European Quality Assurance for VET, 2013. Supporting the implementation of the European Quality Assurance Reference Framework. Results of EQAVET Secretariat Survey 2013 – 2014.*

La evaluación general, en el caso de España, se basa en el Sistema Nacional de Indicadores de la Educación que cuenta con cinco categorías principales: contexto, recursos, asistencia a la escuela y el rendimiento, procesos educativos y resultados.

Por su parte las administraciones educativas en cada comunidad autónoma utilizan el Sistema Nacional de Indicadores de la Educación. Mediante la aplicación de este conjunto de indicadores a nivel de la comunidad, es posible llegar a una evaluación a nivel nacional de los resultados. El enfoque de las administraciones educativas en la garantía de calidad se trabaja a través del diálogo. Las administraciones educativas tratan de:

- proporcionar asesoramiento y apoyo a las escuelas y centros de formación profesional a través de los servicios de inspección;
- analizar la información de las escuelas y centros de formación profesional en relación con el diseño, análisis e interpretación de los resultados.

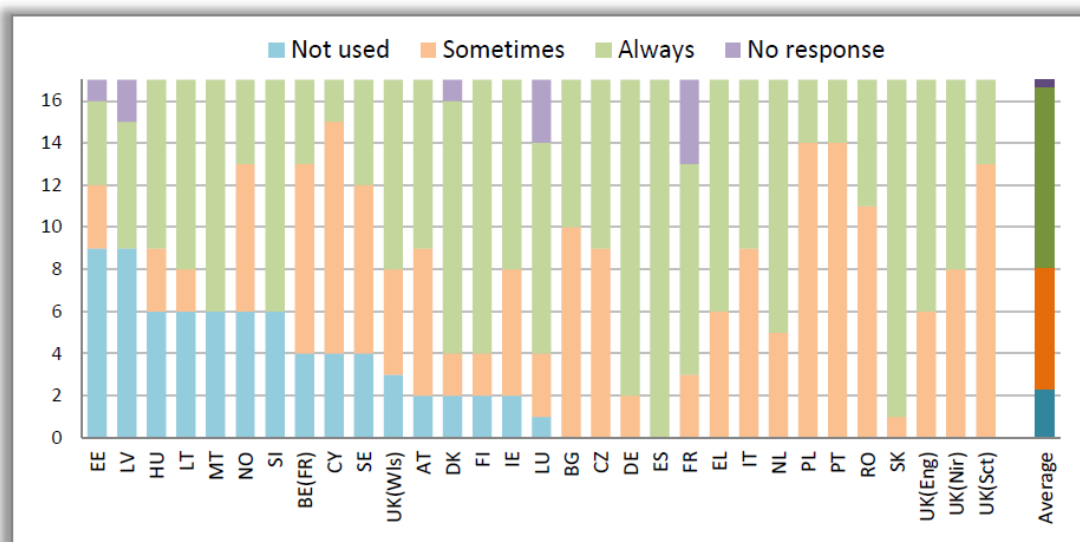
En este momento, la autoevaluación institucional es voluntaria en España. En las escuelas y centros de formación profesional que participan, hay tres colectivos que son especialmente importantes para la realización de la autoevaluación y la propuesta de mejoras periódicas:

- el consejo escolar el que se aprueba el plan anual de los centros;
- el claustro de profesores que se desarrolla el plan de estudios y los criterios para la realización de la autoevaluación;
- la comisión de coordinación pedagógica.

En referencia al uso de los indicadores propuestos por EQAVET, la encuesta apunta que de los 17 indicadores de la FPI, en promedio, más de la mitad se utiliza siempre.

Los indicadores que se utilizan más para la FPI se refieren a la participación, la realización, el desempleo y los mecanismos para identificar las necesidades de formación en el mercado laboral. Los indicadores de resultados, en particular los de destino y la empleabilidad de los estudiantes de FP, obtienen la puntuación más baja en la categoría de “siempre se usa”.

Figura 10. Uso de los Indicadores de EQAVET en la FPI.



NB: BE (FL), did not provide data on the use of indicators for IVET. IS did not participate in the survey.

Fuente: Cedefop basado en las encuestas sobre EQAVET de 2011.

Algunos de los indicadores que los países utilizan con menos frecuencia son la Eficacia de los sistemas utilizados para promover un mejor acceso a la formación profesional y la eficacia de los mecanismos para identificar las necesidades de formación en el mercado laboral. Un tercio de los países no aplican el indicador “tasa de satisfacción de las personas y de empleadores”. Esto coincide con las conclusiones de las ETS 5c, 6, 19 sobre la vigilancia de transición y la empleabilidad que indican comparativamente pocos avances hasta la fecha.

El ejercicio actual también confirma la importancia de ver el aseguramiento de la calidad de la formación profesional en función de su relevancia para abordar las necesidades de los alumnos en un contexto de aprendizaje permanente. Los resultados de aprendizaje de calidad, asegurando la movilidad y la permeabilidad a través de los niveles de educación y formación son elementos importantes para garantizar que usamos EQAVET y los demás instrumentos de Copenhague para apoyar a los estudiantes y los solicitantes de empleo para llevar una vida profesional y satisfacción personal. Cómo el alumno experimenta el sistema de formación profesional, y los ingredientes que hacen que los sistemas funcionan, como la calidad de los profesores y formadores, diseño curricular y los vínculos con el mundo del trabajo tiene por qué ser los principales impulsores de trabajo continuado en el aseguramiento de la calidad de la EFP.

Finalmente la encuesta actual proporciona una base para ver EQAVET en el contexto estratégico más amplio para la educación y la formación a nivel europeo. La incorporación de la perspectiva de EQAVET y el creciente énfasis en ver EQAVET o garantía de calidad EQAVET relacionados enfoques tan importantes para la modernización y mejora de la EFP en el marco del Fondo Social Europeo y su capacidad de ser una palanca para la reforma. Esto crea una base sólida para seguir adelante con el trabajo sobre el aseguramiento de la calidad de la formación profesional a nivel europeo en el contexto del Espacio Europeo de Habilidades y calificaciones. En un mundo donde la educación y la formación han de responder no sólo a las necesidades personales y sociales de los individuos, sino también a las necesidades del mercado laboral, la formación profesional de alta calidad, que es adecuada calidad garantizada, es esencial en la creación de la confianza entre los alumnos que FP puede ser una vía profesional atractiva equipar adecuadamente las personas para afrontar los retos de un mercado de trabajo cada vez que cambia rápidamente.

2 LA GARANTÍA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN Y LA FORMACIÓN PROFESIONAL EN ESPAÑA

Siguiendo las recomendaciones, tanto de los organismos internacionales (UNESCO y OCDE), como de la UE, las Administraciones educativas españolas están impulsando medidas de mejora continua para garantizar que se cubran las necesidades demandadas por los distintos usuarios de la formación profesional, así como para profundizar en los objetivos propuestos a nivel europeo tratados en el capítulo anterior. En el Consejo europeo de Lisboa, celebrado el año 2000, se estableció como objetivo prioritario la modernización y mejora permanente de los Sistemas de Educación y Formación Profesional y una mayor cooperación europea en materia de enseñanza y formación profesional.

En mayo de 2004 el Consejo europeo de Educación respaldó la creación de un Marco Común de Garantía de la Calidad (inicialmente llamado CQAF, *Common Quality Assurance Framework*), e instó a las partes interesadas a adoptarlo de forma voluntaria, pudiendo aplicarlo tanto a nivel de los sistemas, como de centros educativos y, por lo tanto, planteando la oportunidad de utilizarse para evaluar la eficacia y eficiencia de los Sistemas de Formación Profesional. Por otro lado, España ha estado participando de manera activa desde la creación de la Red Europea de Garantía de Calidad para la Formación Profesional (inicialmente llamada ENQA-VET) en octubre de 2005, hasta noviembre de 2009, en que concluyó su trabajo, una vez publicada la Recomendación de un Marco de Referencia Europeo de la Garantía de la Calidad en la Educación y en la Formación Profesional (EQARF) por parte del Parlamento y el Consejo europeo. La Recomendación, ya tratada en el capítulo anterior, es un instrumento de referencia para ayudar a los Estados miembros a fomentar y supervisar la mejora permanente de sus sistemas, sobre la base de parámetros comunes europeos.

Dicha Recomendación invita a los Estados miembros a su uso e implementación para lo que se constituye en abril de 2010 una nueva red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de Calidad (EQAVET) como punto de partida para proseguir el desarrollo de principios, criterios de referencia e indicadores, directrices e instrumentos comunes para la mejora de la calidad de la EFP a escala nacional.

El Marco de Referencia Europeo de Garantía de Calidad (EQAVET) facilita un planteamiento sistemático en el ciclo de la mejora continua que abarca e interrelaciona los distintos niveles y actores pertinentes, con aplicación a los sistemas de FP, a los proveedores de formación profesional y una atención especial a la supervisión y mejora de la calidad como base para un posterior desarrollo mediante la cooperación a escala europea, nacional, regional y local, en base al reparto competencial que cada Estado miembro tenga en materia de educación y formación profesional.

Según traslada el Ministerio de Educación , Cultura y Deportes del Gobierno de España, este Marco recomienda la aplicación de unos indicadores de referencia que tienen por objeto apoyar la evaluación y la mejora de la calidad de los sistemas o de los proveedores de formación profesional de acuerdo con la legislación y práctica nacionales, y servir como «caja de herramientas» de la que los diferentes usuarios pueden escoger los indicadores que consideren más pertinentes para sus sistemas de calidad específicos.

España tiene una estructura descentralizada de la educación y la formación. Existe un reparto de competencias, y por tanto de funciones y responsabilidades, entre el Estado y las comunidades autónomas.

El sistema español de autoevaluación combina actividades en tres niveles:

- Las organizaciones nacionales (a nivel estatal) realizan una función de seguimiento y evaluación continua. Esta evaluación general lleva el control de los logros globales del sistema.
- Las comunidades autónomas supervisan la evaluación a través de la inspección educativa y contribuyen a la evaluación general del sistema aportando datos, y a la toma de decisiones a nivel estatal.
- Los centros y servicios educativos se apoyan en las inspecciones de educación para realizar las autoevaluaciones.

2.1 Las políticas educativas nacionales y el marco de referencia europeo de garantía de la calidad en la educación y la formación profesional eqavet

En el texto de la Recomendación de 18 de junio de 2009 el Parlamento y el Consejo europeo instan a los Estados miembros, entre otras cuestiones, a que utilicen y desarrollen el Marco (Anexo I y II criterios de calidad, descriptores indicativos e indicadores de referencia). Para ello, cada Estado debe definir, a más tardar el 18 de junio

de 2011, un planteamiento para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional, cuando proceda, y para hacer el mejor uso del Marco, impulsando que participen los interlocutores sociales, las autoridades regionales y locales y todas las demás partes interesadas pertinentes de conformidad con las legislaciones y prácticas nacionales. Y, por otro lado, les instan a que establezcan puntos de referencia nacionales de garantía de la calidad de la FP que estén vinculados a las estructuras y requisitos particulares de cada Estado miembro y que, respetando las tradiciones nacionales, reúnan a los organismos pertinentes e impliquen a los interlocutores sociales y a todas las partes interesadas a escala nacional y regional, a fin de garantizar el seguimiento de iniciativas.

Por su parte, en nuestro país el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes tiene como objetivo lograr una formación profesional de calidad que garantice la movilidad, que apoye las exigencias de la innovación y el impulso de los nuevos sectores emergentes y una formación profesional que se vincule al desarrollo local y territorial y que, en definitiva, se convierta en motor de cambio, progreso y bienestar.

Para alcanzar dicho propósito este órgano considera que la formación profesional es el instrumento clave para avanzar hacia un nuevo modelo de crecimiento económico, y por ello se plantea establecer una red de aseguramiento de la calidad en la formación profesional, en coherencia y respuesta a la red europea, y así lo publica en su página web “Todo FP”.

El Ministerio de Educación, Cultura y Deportes recuerda que desde hace varias décadas los centros educativos han introducido en sus procesos sistemas y modelos de gestión de calidad reconociendo, de esta manera, su importancia en una formación profesional acorde con los estándares europeos. Los centros públicos de formación profesional de diversas comunidades autónomas fueron precursores en la implantación de dichos sistemas y posteriormente esta inquietud se ha extendido de forma generalizada al resto de las comunidades (Homs, 2008).

En referencia al despliegue territorial, cada comunidad autónoma ha optado por la implantación de determinados modelos o sistemas de gestión de calidad, bajo una óptica propia, lo que ha llevado a que un porcentaje elevado de sus centros públicos estén certificados o en proceso de certificación según la norma ISO 9001:2008.

Según figura en la página dedicada a la calidad en la FP del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, “consciente de la importancia de la Calidad en la Formación Profesional del siglo XXI y de la necesidad de la existencia de una coordinación y cierta homogeneización a nivel estatal el Ministerio de Educación comenzó a planificar en abril de 2007 la red nacional de calidad”.

En la actualidad la Dirección General de Formación Profesional del Ministerio de Educación, en colaboración con las comunidades autónomas, quiere impulsar un Plan de calidad con los objetivos fundamentales de:

- Establecer un Marco de Referencia Español de Garantía de la Calidad para la Formación Profesional (en concordancia con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de Calidad).
- Poner en marcha la Red de Referencia Española de Calidad en Formación Profesional del sistema educativo.

El citado Marco de Referencia Español de aseguramiento de la calidad daría respuesta al objetivo general de garantizar y mejorar la calidad de la Formación Profesional del sistema educativo a nivel de Sistemas (Administraciones implicadas) y de Centros Proveedores de Formación Profesional, tanto en el ámbito de competencia del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, como en el de las comunidades autónomas, dando respuesta a las necesidades a nivel nacional, regional y local, a las recomendaciones europeas, y a las que pudieran surgir dentro del ámbito de los interlocutores sociales.

Y como primer nivel de despliegue para este Marco Nacional se plantean líneas estratégicas de actuación en torno a los siguientes ejes:

- Organizar un sistema de coordinación de la calidad que salvaguarde y desarrolle sistemáticamente la calidad en la enseñanza y en los servicios educativos, tanto en la acción pedagógica como en la acción administrativa.
- Converger con las recomendaciones europeas relativas al marco de referencia europeo de garantía de la calidad en la Formación Profesional del sistema educativo de acuerdo a lo establecido por el Parlamento europeo y el Consejo europeo.
- Implementar el marco de referencia español de garantía de la calidad para Formación Profesional del sistema educativo.

En la página del Portal “Todo FP” se indica que estas líneas estratégicas llevan asociados unas acciones concretas y unos indicadores de calidad que contribuirán a la consecución de los objetivos del Marco de referencia español de la gestión de la calidad y a la mejora del sistema de formación profesional en España, pero en el momento de realización del presente estudio no están publicados.

2.1.1. La Leyes de Educación y la garantía de la calidad del sistema educativo

La mejora de la calidad del sistema educativo siempre ha sido un propósito que se ha planteado en todas la Leyes de educación que nuestro país ha desarrollado (López Ruperez, 2004).

La Ley 14/1970, de 4 de agosto, General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa, en su preámbulo recoge la intención de la misma de mejorar el rendimiento y calidad del sistema educativo. Y relaciona directamente con este propósito dos aspectos:

- La formación y perfeccionamiento continuado del profesorado.
- La dignificación social y económica de la profesión docente.

La Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre de 1990, de Ordenación General del Sistema Educativo además marca el camino de convergencia con Europa en el marco de un proceso de modernización. En su preámbulo dice que “Cuando se están incorporando a las escuelas los ciudadanos del próximo siglo, los países con los que tratamos de construir el proyecto europeo, que ofrecerá una nueva dimensión a nuestra juventud de hoy, conceden una gran relevancia a la educación y a la formación tratando de adaptarlas a la apertura del espacio individual, político, cultural y productivo, a la mayor rapidez y complejidad de los cambios de todo tipo, propiciando su prestación más prolongada a mayor número de ciudadanos, promoviendo las mejoras necesarias para garantizar su calidad, poniendo en marcha, por tanto, procesos de reforma de sus respectivos sistemas”.

“Asegurar la calidad de la enseñanza es uno de los retos fundamentales de la educación del futuro” dice la Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre de 1990. Por ello, lograrla es un objetivo de primer orden para todo proceso de reforma y piedra de toque de la capacidad de ésta para llevar a la práctica transformaciones sustanciales, decisivas, de la realidad educativa. La consecución de dicha calidad resulta, en buena medida, de múltiples elementos sociales y compromete a la vez a los distintos protagonistas directos de la educación. La modernización de los centros educativos, incorporando los avances que se producen en su entorno, la consideración social de la importancia de la función docente, la valoración y atención a su cuidado, la participación activa de todos los sujetos de la comunidad educativa, la relación fructífera con su medio natural y comunitario, son, entre otros, elementos que coadyuvan a mejorar esa calidad.

La ley atribuye una singular importancia a la Evaluación general del sistema educativo, creando para ello el Instituto Nacional de Calidad y Evaluación. La actividad evaluadora es fundamental para analizar en qué medida los distintos elementos del sistema educativo están contribuyendo a la consecución de los objetivos previamente establecidos.

Con ese esfuerzo y apoyo decidido se propone situar el sistema educativo español en el nivel de calidad que la sociedad reclama y merece en la perspectiva del siglo XXI y en el marco de una creciente dimensión europea, concretando este propósito en el artículo 58 del Título IV De la Calidad de la enseñanza, que dice:

“1. Los centros docentes estarán dotados de los recursos educativos humanos y materiales necesarios para garantizar una enseñanza de calidad”.

A pesar de estos logros indudables, desde mediados de la década de los noventa se viene llamando la atención acerca de la necesidad de mejorar la calidad de la educación que reciben nuestros jóvenes. La realización de diversas evaluaciones acerca de la reforma experimental de las enseñanzas medias que se desarrolló en los años ochenta y la participación española en algunos estudios internacionales a comienzos de los noventa evidenciaron unos niveles insuficientes de rendimiento, sin duda explicables, pero que exigían una actuación decidida. En consecuencia, en 1995 se aprobó la Ley Orgánica, 9/1995, de 20 de noviembre de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes, con el propósito de desarrollar y modificar algunas de las disposiciones establecidas en la LOGSE orientadas a la mejora de la calidad.

La Ley se formula con el propósito de reafirmar con garantías plenas el derecho a la educación para todos, sin discriminaciones, y de consolidar la autonomía de los centros docentes y la participación responsable de quienes forman parte de la comunidad educativa, estableciendo un marco organizativo capaz de asegurar el logro de los fines de reforma y de mejora de la calidad de la enseñanza.

El Título preliminar de la Ley define las acciones que deberán llevar a cabo los poderes públicos para garantizar una enseñanza de calidad en la actividad educativa, conforme a los fines establecidos en la Ley 1/1990, de 3 de octubre, y que se resumen en:

- a) La participación de la comunidad educativa.
- b) El funcionamiento de los órganos de gobierno.
- c) La formación continua y el perfeccionamiento del profesorado, la innovación y la investigación educativas.
- d) La evaluación del sistema educativo.
- e) La inspección educativa.

En el año 2002 se quiso dar un paso más hacia el mismo objetivo, mediante la promulgación de la Ley Orgánica, 10/2002, de 23 de diciembre de Calidad de la Educación.

Dice en su preámbulo que es necesario mejorar la calidad de la educación, pero también que ese beneficio debe llegar a todos los jóvenes, sin exclusiones. Como se ha subrayado muchas veces, hoy en día se considera que la calidad y la equidad son dos principios indisolubles. Algunas evaluaciones internacionales recientes han puesto claramente de manifiesto que es posible combinar calidad y equidad y que no deben considerarse objetivos contrapuestos.

El primero de los tres principios fundamentales que presiden esta Ley consiste en la exigencia de proporcionar una educación de calidad a todos los ciudadanos de ambos sexos, en todos los niveles del sistema educativo.

La evaluación general del sistema educativo se atribuye al Instituto de Evaluación, que trabajará en colaboración con los organismos correspondientes que establezcan las comunidades autónomas. Con el propósito de rendir cuentas acerca del funcionamiento del sistema educativo, se dispone la presentación de un informe anual al Parlamento, que sintetice los resultados que arrojan las evaluaciones generales de diagnóstico, los de otras pruebas de evaluación que se realicen, los principales indicadores de la educación española y los aspectos más destacados del informe anual del Consejo Escolar del Estado (2012).

Atribuye en su artículo 10 a las Administraciones educativas la tarea de facilitar el intercambio de información y la difusión de buenas prácticas educativas o de gestión de los centros docentes, a fin de contribuir a la mejora de la calidad de la educación.

Y se habla de ciclo de gestión por primera vez, con todas sus etapas, estableciendo que las Administraciones educativas proporcionarán los datos necesarios para la elaboración de las estadísticas educativas nacionales e internacionales que corresponde efectuar al Estado, las cuales contribuyen a la gestión, planificación, seguimiento y evaluación del sistema educativo, así como a la investigación educativa. Asimismo, las Administraciones educativas harán públicos los datos e indicadores que contribuyan a facilitar la transparencia, la buena gestión de la educación y la investigación educativa.

Otro de los grandes avances es la consolidación de un Sistema Estatal de Indicadores de la Educación, que contribuirá al conocimiento del sistema educativo y a orientar la toma de decisiones de las instituciones educativas y de todos los sectores implicados en la educación.

Por último, la Disposición final primera que Modifica la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación, en el artículo 4 expresa que “Los padres o tutores, en relación con la educación de sus hijos o pupilos, tienen los siguientes derechos:

- a) A que reciban una educación, con la máxima garantía de calidad, conforme con los fines establecidos en la Constitución, en el correspondiente Estatuto de Autonomía y en las leyes educativas”.

La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación y Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa mantienen el enfoque planteado por la leyes anteriores en este sentido, y establecen que los factores que favorecen la calidad de la enseñanza son:

- La cualificación y formación del profesorado.
- Su trabajo en equipo.
- La dotación de recursos educativos.
- La investigación, la experimentación y la renovación educativa.
- El fomento de la lectura y el uso de bibliotecas.

- La autonomía pedagógica, organizativa y de gestión.
- La función directiva.
- La orientación educativa y profesional.
- La inspección educativa.
- La evaluación.

Y entre los principios por los que se rige el funcionamiento del Sistema Educativo Español se encuentran la calidad, cooperación, equidad, libertad de enseñanza, mérito, igualdad de oportunidades, no discriminación, eficiencia en la asignación de recursos públicos, transparencia y rendición de cuentas.

En la Tabla 5 se recoge la evolución a través de las leyes del enfoque de calidad y los principios y/o factores que en cada momento se han asociado a la misma:

Tabla 5. Evolución del enfoque de calidad a través de las Leyes Orgánicas de Educación.

LEY	APARTADO	ENFOQUE DE CALIDAD	PRINCIPIOS ASOCIADOS
LGE (1970)	Preámbulo	Mejorar el rendimiento y la calidad de SE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación y consideración del profesorado.
LOGSE (1990)	Preámbulo	Garantizar la calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación del SE. ▪ Recursos empleados. ▪ Modernización de los centros educativos. ▪ Consideración social de la función docente. ▪ Participación activa de comunidad educativa.
LOPEGCE (1995)	Título Preliminar	Garantizar una enseñanza de calidad en la actividad educativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación. ▪ Órganos de gobierno. ▪ Formación profesorado. ▪ Investigación. ▪ Inspección educativa.
	Título IV Artículo 58		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dotación de recursos educativos (humanos y materiales) de los centros docentes estarán dotados de los recursos educativos.
LOCE (2002)	Preámbulo	Proporcionar una educación de calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ciclo de gestión: planificación, seguimiento y evaluación del sistema educativo, así como a la investigación educativa. ▪ Sistema Estatal de Indicadores de la Educación, orientado a la toma de decisiones de las instituciones educativas.
	Artículo 10		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intercambio de información y la difusión de buenas prácticas educativas o de gestión de los centros docentes, a fin de contribuir a la mejora de la calidad de la educación.
	Disposición final primera		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modifica la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación.
LOE (2006) modificada por LOMCE (2013)	Preámbulo	Mejorar la calidad educativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cualificación y formación del profesorado, su trabajo en equipo. ▪ Dotación de recursos educativos. ▪ Investigación, experimentación y la renovación educativa. ▪ Fomento de la lectura y el uso de bibliotecas. ▪ Autonomía pedagógica, organizativa y de gestión

LEY	APARTADO	ENFOQUE DE CALIDAD	PRINCIPIOS ASOCIADOS
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Función directiva. ▪ Orientación educativa y profesional. ▪ Inspección educativa. ▪ Evaluación.
	Título Preliminar Capítulo I Artículo 1. y 2.4	Calidad, como principio del SE Español	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperación. ▪ Equidad. ▪ Libertad de enseñanza. ▪ Mérito, igualdad de oportunidades, no discriminación. ▪ Eficiencia en la asignación de recursos públicos. ▪ Transparencia y rendición de cuentas.

2.1.2 Otras Leyes Orgánicas de la formación profesional

Una de las normas específicas a tener en cuenta en el establecimiento del Marco nacional para garantizar la calidad de la formación profesional es la Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional, que aunque anterior a la publicación de la Recomendación es origen del impulso nacional de la calidad en la FP.

Esta Ley contempla dos aspectos fundamentales el Marco del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional, por un lado la información y la orientación profesional, y por otro, la permanente evaluación del sistema para garantizar su calidad.

Entre los instrumentos del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional establecidos en el artículo 4 se encuentra La evaluación y mejora de la calidad del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional encaminado a proporcionar la oportuna información sobre el funcionamiento de éste y sobre su adecuación a las necesidades formativas individuales y a las del sistema productivo, desarrollado en el Título IV.

Por su parte, la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible, en su Capítulo VII trata los siguientes aspectos en relación a la Formación profesional:

Artículo 72. Objetivos en materia de formación profesional.

Artículo 73. La calidad en la formación profesional.

Artículo 74. Participación de los interlocutores sociales.

Artículo 75. Colaboración con las empresas privadas.

Artículo 76. Instalaciones y equipamientos docentes.

Esta Ley pretende reforzar tres ejes fundamentales en la competitividad de los agentes económicos españoles: el desarrollo de la sociedad de la información, la vinculación con las actuaciones de I+D+i y la formación de nuestros trabajadores, con especial atención al sistema de formación profesional.

Entre los objetivos en materia de formación profesional recogidos en el artículo 72 se encuentran:

g) Garantizar la calidad de la formación profesional, de acuerdo con las directrices europeas en materia de calidad, con el fin de lograr altos niveles de excelencia. Asimismo garantizar la evaluación y seguimiento de estas enseñanzas.

k) Establecer un sistema de evaluación y calidad externa para garantizar la adecuación permanente del sistema de formación profesional a las necesidades, así como en su eficacia y eficiencia en su impacto en el sistema productivo.

Otros aspectos planteados son:

- Adecuación constante de la oferta formativa.
- La oferta integrada de formación profesional.
- La movilidad de la formación profesional.
- La cooperación de las administraciones educativas y laborales con los interlocutores sociales.
- La innovación y la iniciativa emprendedora.
- El procedimiento de evaluación y acreditación de las competencias profesionales.
- La accesibilidad de los servicios públicos de información y orientación profesional a los ciudadanos.
- La reincorporación al sistema educativo de los jóvenes.

Establece en su artículo 73 dedicado exclusivamente a la calidad en la formación profesional:

1. El Gobierno, en colaboración con las comunidades autónomas, establecerá una red de aseguramiento de calidad en coherencia y respuesta a la Red Europea. Esta red coordinará las acciones y medidas de planificación, desarrollo y evaluación establecidas para la mejora del sistema de formación profesional.
2. El Gobierno, en colaboración con las comunidades autónomas, incentivará el esfuerzo de los centros para la mejora de los niveles de calidad como contribución a la excelencia en el ámbito de la formación profesional.
3. El Gobierno, en colaboración con las comunidades autónomas, promoverá planes de formación específicos para el profesorado y formadores de formación profesional de las distintas familias profesionales, contando con la Red de Centros de Referencia Nacional.
4. Las administraciones educativas y laborales promoverán la colaboración con las empresas de los diferentes sectores productivos para potenciar la innovación, la transferencia de conocimiento y la especialización en materia de formación profesional.

5. Las administraciones educativas y laborales potenciarán la iniciativa innovadora en aspectos didácticos, tecnológicos y de orientación e inserción profesional mediante el desarrollo de iniciativas de investigación, desarrollo e innovación.
6. El Gobierno establecerá el nuevo Marco Nacional de Cualificaciones, en relación con el Marco Europeo, para favorecer e incrementar la movilidad de los estudiantes y de los trabajadores.
7. El Gobierno, en colaboración con las comunidades autónomas, desarrollará las actuaciones necesarias para incrementar la participación de estudiantes, trabajadores, profesorado y formadores en programas de movilidad nacional e internacional.

En la disposición adicional quinta de la Ley Orgánica 4/2011, de 11 de marzo, complementaria a la Ley de Economía Sostenible se establece la Red de centros de formación profesional al objeto de armonizar la oferta y avanzar en la calidad de la misma, y estos son:

- a) Los centros integrados públicos y privados concertados de formación profesional.
- b) Los centros públicos y privados concertados del sistema educativo que ofertan formación profesional.
- c) Los Centros de Referencia Nacional.
- d) Los centros públicos del Sistema Nacional de Empleo.
- e) Los centros privados acreditados del Sistema Nacional de Empleo que ofertan formación profesional para el empleo.

Se establecen un conjunto de reglas que deben cumplir los centros sostenidos con fondos públicos que ofrezcan de forma integrada enseñanzas de formación profesional del sistema educativo y para el empleo, entre las que se encuentra:

- c) Deberán someter todas las acciones formativas que desarrollen a evaluaciones de calidad, en los términos que reglamentariamente se establezcan.

Y se adiciona un nuevo artículo 15 bis en el que se establece que el Gobierno, en el ámbito de sus competencias, promoverá el desarrollo de un sistema integrado de información y orientación profesional, y entre las directrices que lo regirán se encuentra directrices:

- a) La orientación integral y la calidad de los servicios de orientación, con independencia de la entidad que los preste.
- b) La adecuada formación inicial y continua de los profesionales que prestan servicios de orientación.
- c) La coordinación entre los servicios de orientación y las políticas de educación, empleo y de inclusión social.

Por otro lado, se impulsará la recogida sistemática de datos a nivel nacional sobre el uso del servicio de información y orientación profesional y la demanda potencial, a fin de ajustar el mapa de estos servicios y elaborará un informe con recomendaciones y herramientas para mejorar la calidad de la prestación.

Tabla 6. Enfoques y principios de las Leyes de FP.

LEY	APARTADO	ENFOQUE DE CALIDAD	PRINCIPIOS ASOCIADOS
Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional	Artículo 4. La evaluación y mejora de la calidad	La permanente evaluación del sistema para garantizar su calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La evaluación y mejora de la calidad.
Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible	Artículo 73. La calidad en la formación profesional.	<p>Garantizar la calidad de la formación profesional</p> <p>Establecer un sistema de evaluación y calidad externa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La adecuación constante de la oferta formativa. ▪ La oferta integrada de FP. ▪ La movilidad de la FP. ▪ La cooperación de las administraciones educativas y laborales con los interlocutores sociales. ▪ La innovación y la iniciativa emprendedora. ▪ El procedimiento de evaluación y acreditación de las competencias profesionales. ▪ La accesibilidad de los servicios públicos de información y orientación profesional a los ciudadanos. ▪ La reincorporación al sistema educativo de los jóvenes.
Ley Orgánica 4/2011, de 11 de marzo, complementaria a la Ley de Economía Sostenible	Disposición Adicional Quinta	Armonizar la oferta y avanzar en la calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ la calidad de los servicios de orientación. ▪ formación inicial y continua de los profesionales. ▪ La coordinación entre los servicios y las políticas de educación, empleo y de inclusión social.

2.1.3. Desarrollo normativo de la formación profesional

En este momento conviven dos normas en nuestro país que regulan las enseñanzas de formación profesional:

1. El Real Decreto 1538/2006, de 15 de diciembre, por el que se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo.
2. El Real Decreto 1147/2011, de 29 de julio, por el que se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo.

La entrada en vigor de la segunda quedó pospuesta por el Real Decreto-ley 14/2012, de 20 de abril, de medidas urgentes de racionalización del gasto público en el ámbito educativo, que estableció que se aplazaba la aplicación de todas las disposiciones contempladas en el Real Decreto 1147/2011, de 29 de julio, por el que se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo, a excepción de la disposición adicional séptima, al curso 2014-2015, pudiendo las Administraciones educativas anticipar la implantación de las medidas que consideraran necesarias en los cursos anteriores.

El Real Decreto 1538/2006, de 15 de diciembre, por el que se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo, en el artículo 18 dice en este sentido que:

“2. Las Administraciones educativas, con el fin de facilitar al alumnado la adquisición de las competencias del título correspondiente, en el marco de sus competencias, promoverán la autonomía pedagógica organizativa y de gestión de los centros que impartan formación profesional, fomentarán el trabajo en equipo del profesorado y el desarrollo de planes de formación, investigación e innovación en su ámbito docente y las actuaciones que favorezcan la mejora continua de los procesos formativos”.

Es el Real Decreto 1147/2011, de 29 de julio, por el que se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo el que dedica el TÍTULO VII a La calidad en la formación profesional del sistema educativo dando un salto cualitativo al establecer el Marco Europeo como referente. Concretamente en este apartado de la norma se establece el Marco de Referencia de Garantía de la Calidad en la formación profesional del sistema educativo, en coherencia con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, como instrumento de referencia para ayudar y supervisar la mejora permanente de la calidad de la formación profesional del sistema educativo.

En el artículo 57 se explica que el Marco estará definido fundamentalmente por instrumentos comunes, descriptores e indicadores de calidad de referencia, siendo competencia de la Dirección General de Formación Profesional del Ministerio de Educación su elaboración en colaboración con las Administraciones educativas y los agentes sociales más representativos, a través de la Red de Garantía de la Calidad en formación profesional.

Y que, a los efectos de la recomendación prevista en el Marco de Referencia Europeo aprobada por el Parlamento y del Consejo europeo de 18 de junio de 2009, se

establece que el punto de referencia nacional de garantía de la calidad en la formación profesional es la Subdirección General de Orientación y Formación Profesional del Ministerio de Educación.

Y en el Artículo 58 se describe la Red de calidad en la formación profesional del sistema educativo que el Ministerio de Educación junto con las comunidades autónomas establecerá al objeto de:

- Convertir la formación profesional del sistema educativo en un referente de calidad de manera que goce de la máxima confianza del alumnado, del tejido empresarial y de la sociedad en general.
- Fomentar la cultura de la mejora y aseguramiento de la calidad e innovación en la formación profesional del sistema educativo.
- Proponer estrategias y coordinar acciones y medidas de planificación, desarrollo y evaluación conducentes a mejorar la calidad de la enseñanza y de los servicios de la formación profesional del sistema educativo.
- Desarrollar procedimientos para el seguimiento y evaluación de la mejora continua de la formación profesional.

Analizando el desarrollo normativo realizado a partir de la publicación de la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa, concretamente el Real Decreto 127/2014 , de 28 de febrero, por el que se regulan aspectos específicos de la Formación Profesional Básica, establece como elementos para garantizar la calidad de la educación de este nivel:

- El profesorado cumpla con los requisitos especificados.
- Los equipamientos han de ser los necesarios y suficientes.
- Espacios sean los adecuados.

Y otras modalidades de formación profesional como la formación profesional dual, regulada por el Real Decreto 1529/2012, de 8 de noviembre, por el que se desarrolla el contrato para la formación y el aprendizaje y se establecen las bases de la formación profesional dual, establecen entre el Objeto y finalidades de la Formación profesional dual del sistema educativo en el Artículo 28.

“f) Obtener datos cualitativos y cuantitativos que permitan la toma de decisiones en relación con la mejora de la calidad de la formación profesional”.

En cuanto a las normas que regulan el funcionamiento de los Centros de Formación Profesional, en el Real Decreto 1558/2005, de 23 de diciembre, por el que se regulan los requisitos básicos de los Centros integrados de formación profesional, modificada por el Real Decreto 564/2010, de 7 de mayo, se establece en el artículo 9. Autonomía de los Centros integrados, que:

“Para garantizar la calidad de las acciones del proyecto funcional se implantará un sistema de mejora continua en cada centro, cuyos criterios de calidad e indicadores estén

en relación con los objetivos de dicho proyecto y que, al menos, evalúe el grado de inserción laboral de sus alumnos y usuarios y el nivel de satisfacción de los mismos”.

Entre las funciones otorgadas al Consejo social se encuentra:

- c) Realizar el seguimiento de las actividades del centro, asegurando la calidad y el rendimiento de los servicios.

Y para el claustro:

- c) Participar en la elaboración de los planes de mejora de calidad del centro.

Por otro lado, el Real Decreto 229/2008, de 15 de febrero, por el que se regulan los Centros de Referencia Nacional en el ámbito de la formación profesional, establece en su artículo 4. Funciones, la de:

“5. Estudiar la idoneidad de instalaciones, equipamientos y medios didácticos, desarrollar técnicas de organización y gestión de la formación y proponer la aplicación de criterios, indicadores y dispositivos de calidad para centros y entidades de formación”.

Y en sus condiciones:

“5. Los Centros de Referencia Nacional deberán incorporar procedimientos e indicadores de calidad, de acuerdo con los establecidos en el Plan de Actuación plurianual”.

Asimismo, incluirá los procedimientos e indicadores de calidad que permitan evaluar el cumplimiento de los fines y objetivos de los Centros.

2.1.4. Los Programas de Formación Profesional

En España se han desarrollado hasta el momento dos Programas Nacionales de Formación Profesional:

- I Programa Nacional de Formación Profesional (1993-1996)
- II Programa Nacional de Formación Profesional (1997-2002)

Mediante el Acuerdo del Consejo de Ministros de 5 de marzo de 1993 (BOE de 10/03/1993) se aprobó el Primer Programa Nacional de Formación Profesional, cuyo objetivo fundamental era la renovación de las ofertas de formación profesional a partir de los estudios sectoriales realizados por el Instituto Nacional de Empleo en colaboración con el Ministerio de Educación y los agentes sociales. Esta renovación cristalizó en un catálogo de títulos de Formación Profesional Inicial/Reglada y en un repertorio nacional de certificados de profesionalidad para la Formación Profesional Ocupacional. El citado primer programa preveía ya la necesidad de impulsar la creación de un Sistema Nacional de Cualificaciones.

En diciembre de 1996 se firmó por parte de los Ministerios de Educación y Cultura, Trabajo y Asuntos Sociales y de los agentes sociales el Acuerdo de Bases sobre Políticas de

Formación Profesional, el cual fue la antesala del segundo Programa Nacional de Formación Profesional. En él se reconocían, por primera vez, tres subsistemas de formación profesional que debían actuar de una forma coordinada y global: Formación Profesional Reglada, Formación Profesional Ocupacional y Formación Profesional Continua.

Entre los dos Programas Nacionales de Formación Profesional se publica la Ley 19/1997, de 9 de junio, por la que se modifica la Ley 1/1986, de 7 de enero, por la que se crea el Consejo General de Formación y establece que «2. Las competencias del Consejo General de Formación Profesional serán las siguientes:

- a) Elaborar y proponer al Gobierno, para su aprobación, el Programa Nacional de Formación Profesional, dentro de cuyo marco las comunidades autónomas con competencias en la gestión de aquél podrán regular para su territorio sus características específicas.
- b) Controlar la ejecución del Programa Nacional y proponer su actualización cuando fuera necesario, sin perjuicio de las competencias de las comunidades autónomas en este ámbito.

Desde el año 2002 no existe un eje que vertebré la programación estratégica del sistema. Aunque el grado de cumplimiento de estos dos programas fue desigual, desempeñaron un papel importante de orientación estratégica del sistema y ayudaron a introducir una visión global e integrada de los elementos más esenciales (Homs, 2008, p. 78).

El 13 de marzo de 1998 se aprobó el Segundo Programa Nacional de Formación Profesional, elaborado por el Consejo General de Formación Profesional y aprobado por el Gobierno para el periodo 1998-2002, que definía las directrices básicas que habían de conducir a un sistema integrado de las distintas ofertas de formación profesional preexistentes: inicial o específica, ocupacional y continua. En esta misma línea, se revisaron los acuerdos de Formación Continua y los planes anuales de acción para el empleo INCUAL

Entre los objetivos del II Programa Nacional de Formación Profesional se encontraba:

Objetivo cuarto: Garantizar la calidad de la formación profesional, su evaluación y seguimiento.

El nuevo Programa Nacional de Formación Profesional establece procedimientos para definir prioridades, plazos de ejecución, procedimientos de participación social e instrumenta una metodología para su seguimiento y evaluación.

Otra consecuencia del Segundo Programa de Formación Profesional fue la creación en 1999 del Instituto Nacional de las Cualificaciones (INCUAL), con la misión de proponer el establecimiento y la gestión del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación

Profesional (SNCFP). Posteriormente se ampliaron sus funciones, siendo el órgano técnico de apoyo al Consejo General de Formación Profesional y asumiendo la responsabilidad de definir, elaborar y mantener actualizado el Catálogo Nacional de Cualificaciones.

Finalmente se publica el Real Decreto 375/1999, de 5 de marzo, por el que se crea el Instituto Nacional de las Cualificaciones. En su preámbulo establece que “... *el impulso de la formación profesional y el aseguramiento de su calidad en el contexto del desarrollo de la política social de la Unión Europea*”.

La Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y la Formación Profesional, otorga rango legal a las principales previsiones del Segundo Programa Nacional de Formación Profesional, crea el Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional, y establece el marco legal para el desarrollo de todos sus instrumentos. De esta ley se derivarán posteriormente todas las normas reguladoras de las cualificaciones y las ofertas de formación profesional, así como los sistemas para la evaluación, el reconocimiento y la acreditación de las cualificaciones y la competencia profesional, que se han ido produciendo a lo largo de la última década y hasta la actualidad.

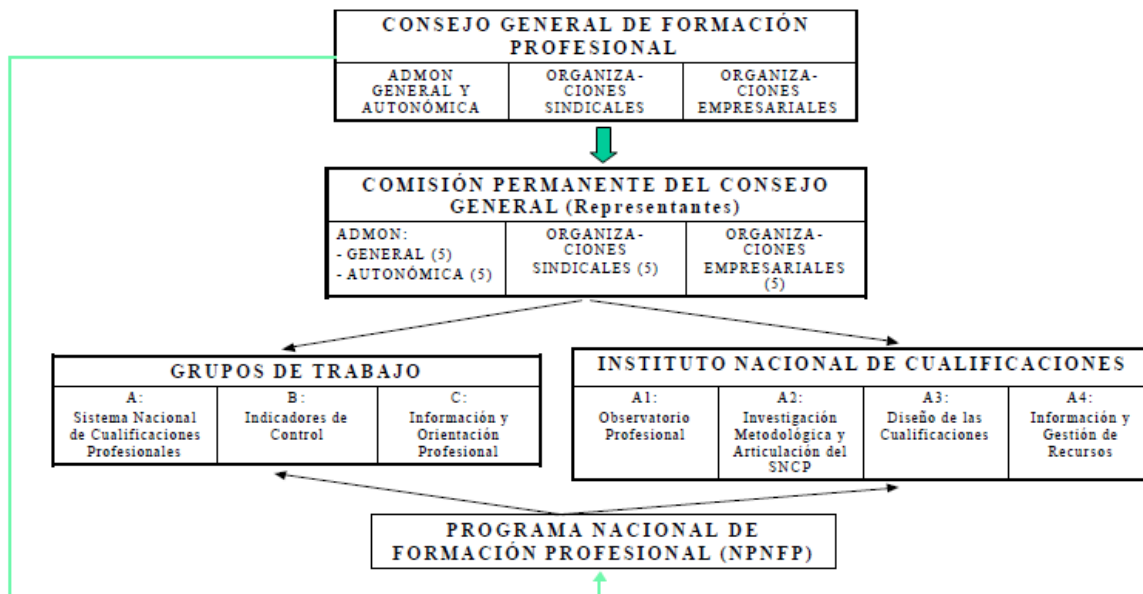
2.1.5. Dictámenes de otros órganos

Revisados todos los dictámenes emitidos por el Consejo Escolar del Estado, no encontramos dictámenes relacionados con los planes o programas de formación profesional. Se encuentran dictámenes sobre las siguientes cuestiones:

- Proyecto de Real Decreto por el que se establece la ordenación general de la Formación Profesional del sistema educativo. Comisión Permanente 07.06.2011.

En relación al Consejo General de la Formación Profesional, además el trabajo realizado por la Comisión permanente se establece tres grupos de trabajo entre los que se encuentra el Grupo B: Indicadores de control, como podemos ver en la Figura 11, base de lo que sería la adaptación de la Recomendación de 18 de junio de 2008.

Figura 11. Ubicación del Instituto Nacional de las Cualificaciones respecto del Consejo General de la Formación Profesional.



Fuente: INEM (2002).

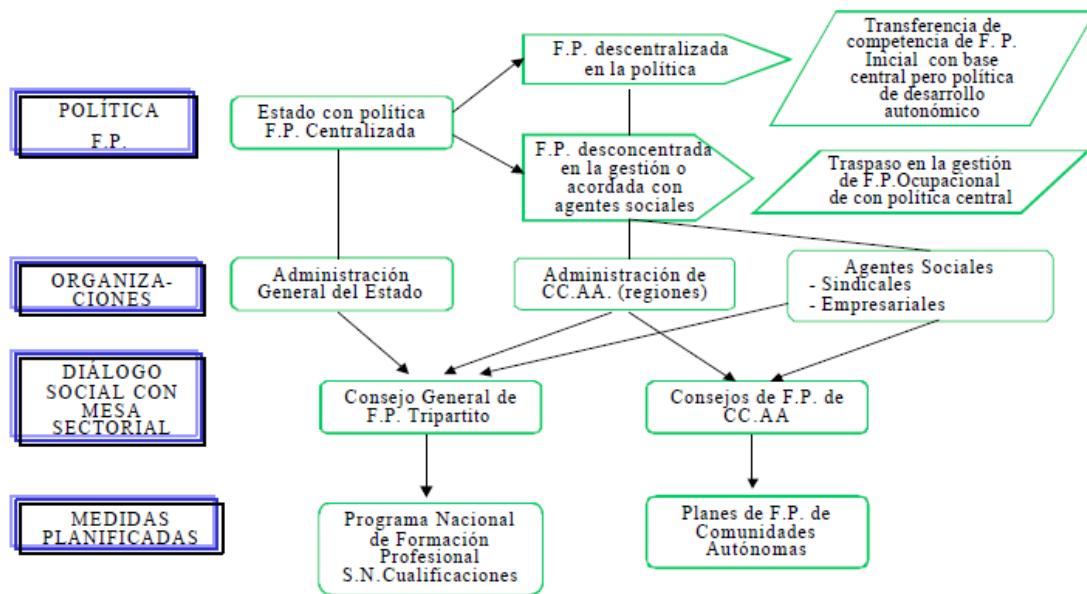
Por otro lado, no se encuentran publicados los acuerdos adoptados por el Consejo General de Formación Profesional, no siendo posible la obtención de más información al respecto.

2.2 Las políticas educativas regionales y el marco de referencia europeo de garantía de la calidad en la educación y la formación profesional EQAVET

El artículo 149.1.30ª de la Constitución Española atribuye al Estado la competencia exclusiva para regular las condiciones de obtención, expedición y homologación de títulos académicos y profesionales y dictar las normas básicas para el desarrollo del artículo 27 de la Constitución.

En el artículo 148 del texto se establece la posibilidad de asumir competencias por parte de las comunidades autónomas, y las mismas han recogido en sus Estatutos de Autonomía las competencias en materia de educación, atribuyendo a la misma el desarrollo legislativo y ejecución de la todas las enseñanza, de acuerdo con lo dispuesto en la normativa estatal.

Figura 12. La descentralización de la Formación Profesional.



Fuente: INEM (2002).

Como se puede ver en el gráfico de la Figura 12, la descentralización de la formación profesional, tanto de la política, como de la gestión, deriva en el desarrollo de Planes de Formación profesional de las diferentes comunidades autónomas como medidas planificadas.

También se establece como competencia la evaluación y la garantía de la calidad del sistema educativo en las enseñanzas no universitarias.

Cada comunidad autónoma ha realizado un desarrollo de la Formación Profesional diferente. Algunas Regiones han regulado mediante norma con rango de Ley:

- Ley 17/2007, de 10 de diciembre, de Educación de Andalucía.
- Ley 6/2008, de 26 de diciembre, de Educación de Cantabria.
- Ley 7/2010, de 20 de julio, de Educación de Castilla-La Mancha.
- Ley 12/2009, de 10 de julio, de Educación de Cataluña.
- Ley 4/2011, de 7 de marzo, de Educación de Extremadura.

Otras han regulado la Formación Profesional mediante Decretos y/o Órdenes y han desarrollado el currículo de los títulos y regulado el funcionamiento de los centros integrados de formación profesional, como paso a analizar en las siguientes páginas.

El desarrollo de los CIFP ha sido desigual en el contexto español. A nivel de todo el Estado en 2013 había 122 centros públicos y 7 privados, con una distribución muy diferente en las distintas comunidades autónomas (Díaz López ,2013).

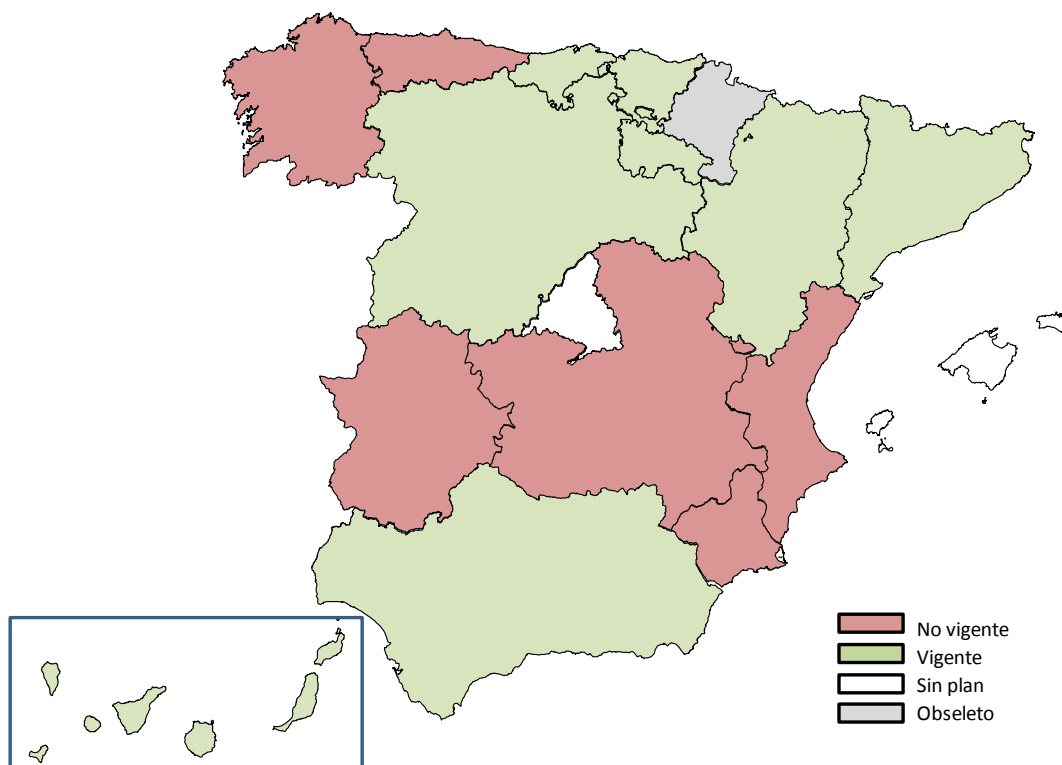
Y, la mayoría han establecido Planes Regionales de Formación Profesional como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 7. Planes regionales de formación profesional y su vigencia.

	Comunidad autónoma	Vigencia 1er Plan	Vigencia 2º Plan	Vigencia 3er Plan	Vigencia 4º Plan
1	Andalucía	1999-2006	2011-2015		
2	Aragón	2002-2006	2009-2012	2014-2016	
3	Asturias, Principado de	2003-2006	2007-2010		
4	Islas Baleares				
5	Canarias	2013-2016			
6	Cantabria	2007-2009	2013-2015		
7	Castilla La Mancha	2003-2006	2008-2012		
8	Castilla y León	2003-2007	2007-2010	2012-2015	
9	Cataluña	2002-2006	2007-2010	2013-2016	
10	Comunidad Valenciana	1993-1996	2011-2013		
11	Extremadura	2005-2007	2010-2013		
12	Galicia	2002-2006	2007-2013		
13	La Rioja	2009-2011	2012-2015		
14	Comunidad de Madrid				
15	Comunidad Foral de Navarra	2001-2004			
16	País Vasco	1997-2004	2004-2007	2011-2013	2014-2016
17	Región de Murcia	2004-2009	2010-2013		

La mayoría de las comunidades autónomas cuentan con un plan regional de formación profesional en el momento de publicación de la Recomendación, 18 de junio de 2009, 14 de 17, lo que corresponde a un 82,35%. De estos la mitad están actualmente vigentes, y 11 de las 17 comunidades autónomas desarrollaron el plan con posterioridad a la publicación de la Recomendación del EQAVET, es decir casi un 65% de las mismas.

Figura 13. Estado de vigencia de los planes regionales de Formación Profesional de las comunidades autónomas.



2.2.1 Andalucía

Entre los objetivos del artículo 5 de la Ley 17/2007, de 10 de diciembre, de Educación de Andalucía, se encuentra:

b) Garantizar la calidad del sistema educativo de Andalucía.

El Decreto 436/2008, de 2 de septiembre, por el que se establece la ordenación y las enseñanzas de la Formación Profesional inicial que forma parte del sistema educativo, entre su articulado cuenta con un capítulo dedicado a la Calidad, y concretamente en un artículo se recoge :

Artículo 24 Gestión de calidad y de mejora continua en las enseñanzas de formación profesional

Al objeto de garantizar la calidad en las enseñanzas de formación profesional inicial, la Consejería competente en materia de educación promoverá las acciones necesarias para la implantación de sistemas de gestión de calidad y de mejora continua.

El Decreto 334/2009, de 22 de septiembre, por el que se regulan los centros integrados de formación profesional en la comunidad autónoma de Andalucía establece entre las funciones que realizarán los Centros integrados de formación profesional:

h) Implantar sistemas de gestión de calidad y mejora continua.

Y explica más adelante que “Los Centros integrados de formación profesional implantarán sistemas de gestión de calidad y mejora continua cuyos criterios e indicadores estén en relación con los objetivos marcados en su proyecto funcional y que, al menos, evalúe el grado de inserción del alumnado, los índices de éxito en la formación, el grado de satisfacción del alumnado, del personal del centro, el de las empresas y otras instituciones colaboradoras”.

El 1 de febrero de 2012 se publica en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía (BOJA) el II Plan Andaluz de Formación Profesional aprobado mediante ACUERDO de 30 de diciembre de 2011, del Consejo de Gobierno, para el periodo 2011-2015.

Su antecesor tuvo una vigencia de 1999 a 2006, quedando un periodo desde 2006 hasta 2011 sin plan marco.

El II Plan Andaluz de Formación Profesional incluye entre las cuatro líneas correspondientes al marco de referencia normativa y político europeo:

1º La implantación de instrumentos comunes: crear sistemas y marcos nacionales de cualificaciones basados en los resultados del aprendizaje, coherentes con el Marco Europeo de Cualificaciones, y poner en marcha el sistema europeo de créditos para la Formación Profesional (ECVET) y Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en Educación y Formación Profesional.

2º Mejorar la calidad y el atractivo de los Sistemas de Educación y Formación Profesional. El atractivo de la Formación Profesional debe fomentarse entre todos los grupos destinatarios, sobre todo entre los estudiantes, las personas adultas y las empresas. Se deben crear instrumentos comunes que promuevan la calidad de los Sistemas de Educación y Formación Profesional, sobre todo, procedimientos de garantía de la calidad a través del futuro Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad.

Recientemente, en agosto de 2014 se ha difundido el Anteproyecto de Ley de Formación Profesional, en el que se dedica un artículo a la calidad, dentro del Título VII Innovación, calidad e innovación. En este artículo 46 se establece que:

1. El conjunto de centros, servicios, planes, programas y actividades orientadas a la formación y cualificación profesional de las personas deberán tener la calidad requerida para que la formación profesional responda a las necesidades de las personas destinatarias y a los requerimientos del tejido productivo, prestándose una atención especial a los sectores estratégicos.
2. La Consejería competente en materia de educación, a través del Instituto Andaluz de Cualificaciones Profesionales, desarrollará un sistema de gestión de calidad del Sistema de Formación y Cualificación Profesional del Andalucía que permita el uso de técnicas de gestión para la mejora continua del rendimiento de todos los instrumentos y acciones relacionadas con la formación profesional, con el propósito de asegurar una oferta de actividades formativas que responda a las demandas

sociales y económicas de Andalucía y a las expectativas personales de promoción profesional.

3. Asimismo, para favorecer la calidad de la formación profesional, el Instituto Andaluz de Cualificaciones Profesionales realizará el seguimiento de los sistemas y de los planes permanentes de calidad de los centros incluidos en la Red.

A pesar de haber dedicado un espacio amplio a la calidad, y haber introducido en el Preámbulo el seguimiento del no se menciona en ningún apartado del Anteproyecto de Ley de Formación Profesional el Marco Común de Referencia de Garantía de la Calidad EQAVET.

2.2.2 Aragón

El Decreto 190/2009, de 3 noviembre de 2010, del Gobierno de Aragón, declarado nulo de pleno derecho por la Sentencia 343/2012 de la Sala de lo Contencioso Administrativo del Tribunal Superior de Justicia de Aragón, regulaba los centros integrados de formación profesional en la comunidad autónoma de Aragón estableciendo que le corresponde a la comunidad autónoma la garantía de la calidad del sistema educativo, entre otras.

Entre los requisitos que deben cumplir los centros integrados está:

- g) Poseer un sistema de gestión de calidad y mejora continua con una certificación reconocida.

En el desarrollo del Proyecto funcional, artículo 10, se establece que:

2. Para garantizar la calidad de las acciones del proyecto funcional el sistema de gestión de calidad y mejora continua, incluirá criterios de calidad e indicadores que estén en relación con los objetivos de dicho proyecto y que, al menos, evalúe el grado de inserción laboral de su alumnado y usuarios y el nivel de satisfacción de los mismos.

Entre las funciones del Consejo social está:

- c) Realizar el seguimiento de las actividades del centro, para asegurar la calidad y el rendimiento de los servicios.

Y de los departamentos estratégicos establecidos el Departamento de Calidad y Mejora Continua tendrá como función principal la del mantenimiento del sistema de gestión de calidad y mejora continua, así como la implantación de nuevos sistemas.

La Orden de 14 de junio de 2012, de la Consejera de Educación, Universidad, Cultura y Deporte, por la que se establecen instrucciones que regulan la organización y funcionamiento para el curso 2012/2013 de los centros públicos integrados de Formación Profesional adscritos al Departamento de Educación, Universidad, Cultura y Deporte mantiene como Departamento estratégico la Calidad y la Mejora Continua, reconociendo

en el horario del profesorado como horas de trabajo lectivo las horas de docencia directa y las horas de atención a los usuarios u otras actividades vinculadas a los departamentos estratégicos y que serán, como mínimo veinte. Estas actividades deberán pertenecer a los siguientes bloques:

- Evaluación y acreditación de competencias.
- Información, orientación profesional y empleo.
- Calidad, evaluación y mantenimiento del sistema de gestión del centro.
- Acciones de innovación y transferencia de conocimiento.
- Impulso de iniciativas emprendedoras.
- Coordinación de movilidad de alumnos y profesores.

El III Plan Aragonés de Formación Profesional publicado en 2014 contempla entre sus Propuestas estratégicas, líneas de actuación y medidas: “Mejorar la calidad, la efectividad y la eficiencia de la formación profesional”, y marca una estrategia común con Europa 2020. Su vigencia es de 2014 a 2016.

2.2.3 Asturias, Principado de

El II Plan de Formación Profesional del principado de Asturias fue aprobado por el Pleno del Consejo el 15 de marzo de 2007, con una vigencia de 2007 a 2010. Entre sus líneas se recoge la intención de garantizar la calidad de la formación profesional y tiene en cuenta los objetivos planteados por la UE.

La Resolución de 18 de junio de 2009, de la Consejería de Educación y Ciencia, por la que se regula la organización y evaluación de la Formación Profesional del sistema educativo en el Principado de Asturias, modificada por la Resolución de 28 de enero de 2011, de la Consejería de Educación y Ciencia, no incluye ningún aspecto en relación a la garantía de la calidad.

Por otro lado, el Consejo de Asturias de la Formación Profesional, cuenta con la Certificación ISO 9001:2008, que avala la Calidad en la gestión y supervisión que realiza el Consejo en el ámbito de la Formación Profesional en Asturias en lo que se refiere a las actividades de planificación, seguimiento y evaluación de las actuaciones de formación profesional inicial y formación para el empleo que se desarrollen en el Principado de Asturias y la elaboración de informes en relación a la formación profesional que soliciten las Consejerías competentes en materia educativa y laboral

2.2.4 Islas Baleares

Entre los principios que recoge el Decreto 91/2012, de 23 de noviembre, por el cual se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo en el sistema integrado de formación profesional en las Illes Balears está:

n) Implementación de sistemas de calidad y de mejora continua de la formación profesional, de acuerdo con las directrices europeas en materia de calidad, con la finalidad de conseguir niveles altos de excelencia.

Y en el artículo 9 La calidad en la formación profesional del sistema educativo se contempla la directiva europea:

1. Las medidas que se adopten en la Consejería de Educación, Cultura y Universidades deben tender a la mejora de la calidad de las enseñanzas de formación profesional. En concreto, se tiene que incentivar el esfuerzo de los centros docentes por mejorar los niveles de calidad como contribución a la excelencia en el ámbito de la formación profesional.
2. De acuerdo con la Recomendación del Parlamento y del Consejo europeo de 18 de junio de 2009 sobre el establecimiento de un Marco de referencia europeo de garantía de la calidad en la educación y formación profesionales, la Consejería de Educación, Cultura y Universidades debe participar en la red de aseguramiento de la calidad en coherencia y respuesta a la red europea. La red coordina las acciones y medidas de planificación, desarrollo y evaluación, interna y externa, establecidas para la mejora del sistema de formación profesional.

2.2.5 Canarias

Entre los propósitos de la Ley 6/2014, de 25 de julio, Canaria de Educación no Universitaria e encuentra preservar el mayor logro alcanzado hasta el momento –la equidad del sistema educativo–; incorporar las mejores disposiciones legislativas europeas, estatales y autonómicas; actualizar la normativa sobre la materia que actualmente está vigente en el sistema educativo; asegurar un sistema educativo estable apoyado sobre un amplio consenso social y sostenible desde el punto de vista financiero.

Todos los centros docentes deberán reunir unos requisitos mínimos para impartir las enseñanzas con garantía de calidad.

Según el Decreto 112/2011, de 11 de mayo, por el que se regulan los Centros integrados de formación profesional en la comunidad autónoma de Canarias, entre los requisitos que deberán cumplir está:

- d) Tener implantado un sistema de gestión de la calidad, vinculado al proyecto funcional, así como un procedimiento de mejora continua.

Y que implantarán sistemas de gestión de calidad y mejora continua cuyos criterios e indicadores estén en relación con los objetivos marcados en su proyecto funcional, y que al menos evalúe el grado de inserción del alumnado, los índices de éxito en la formación, el grado de satisfacción del alumnado y otros usuarios y el de las empresas y otras instituciones colaboradoras.

Además se valorará la conexión entre la formación inicial y la formación para el empleo, los procedimientos de evaluación y acreditación de la competencia profesional y la respuesta a las necesidades formativas de los candidatos evaluados.

Al Consejo Social le atribuye la función de:

- d) Realizar el seguimiento de las actividades del centro, asegurando la calidad y el rendimiento de los servicios.

Como órgano de coordinación cuentan con un Departamento de Innovación y Calidad.

La comunidad cuenta con el I Plan Canario de Formación Profesional, con una vigencia entre 2013-2016, y establece los siguientes objetivos:

- Objetivo específico B4. Promover la calidad en la formación mediante el impulso permanente de los procesos de mejora en todas y cada una de las instituciones dentro del marco estatal y de acuerdo con la recomendación EQAVET.
- Objetivo específico C1. Impulsar un nuevo marco de calidad para los proveedores de formación.

2.2.6 Cantabria

La Ley 6/2008, de 26 de diciembre, de Educación de Cantabria en la Disposición adicional quinta. Calidad de los servicios educativos dice:

“En el marco de la normativa vigente, la Administración educativa favorecerá la realización de Cartas de Servicios y el desarrollo de sistemas de evaluación de la calidad de los órganos y unidades administrativas que la conforman. En las Cartas de Servicios se plasmará el compromiso de calidad del órgano correspondiente y se recogerán las prestaciones y los derechos de la ciudadanía en relación con los servicios que se ofrecen.”

El Decreto 20/2013, de 25 de abril, que regula los centros integrados de Formación Profesional y establece su organización y funcionamiento en el ámbito de la comunidad autónoma de Cantabria, en referencia a los requisitos que deben cumplir los centros establece que:

“De conformidad con lo establecido en el artículo 9.3 del Real Decreto 1558/2005, de 23 de diciembre, los Centros Integrados de Formación Profesional de Cantabria implantarán un sistema de gestión de la calidad en el plazo de tres años desde su creación.”

En el preámbulo dice que En línea con esta proyección europea, los centros integrados de formación profesional, deben participar de forma activa en los programas y en las redes de carácter internacional.

También establece que el proyecto funcional deberá recoger Procedimientos de gestión del centro, basados en un sistema de mejora continua, con criterios de calidad e indicadores relacionados con los objetivos del proyecto funcional, entre los que necesariamente figurarán el grado de inserción laboral del alumnado y el grado de satisfacción de las empresas e instituciones colaboradoras, así como, el del alumnado y personal del centro.

En su estructura organizativa figura un Departamento de Calidad e Innovación cuya finalidad será responsabilizarse de la implantación de un modelo de gestión de calidad, y la innovación educativa y tecnológica desarrollando las siguientes tareas:

- a) Diseñar e implantar los procedimientos del plan de gestión de calidad y mejora continua, garantizando su desarrollo y su mantenimiento en el funcionamiento del centro integrado.
- b) Dirigir y coordinar las auditorías internas o externas en función de lo establecido en el plan de gestión de calidad.

El II Plan General de las Cualificaciones y de la formación profesional del Gobierno de Cantabria tiene una vigencia entre 2013-2015. El Plan cuenta con una línea estratégica para adoptar el Marco de Referencia de Garantía de la Calidad EQAVET.

2.2.7 Castilla-La Mancha

El II Plan de Formación Profesional de Castilla La Mancha, con una vigencia entre 2008 a 2012, cuenta entre sus objetivos con el siguiente: “promover la calidad y eficacia de las ofertas de formación profesional”, y entre sus actuaciones con la implantación de sistemas de gestión de la calidad en los centros que imparten estas enseñanzas.

La Ley 7/2010, de 20 de julio, de Educación de Castilla-La Mancha, establece en el TÍTULO VI Factores de calidad en la educación CAPÍTULO I Artículo 144. Factores de calidad educativa:

La Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha prestará una atención prioritaria al conjunto de factores que favorecen la calidad de la enseñanza y, en particular, a los recogidos en el artículo 2.2 de la Ley 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.

En su preámbulo dice que Comparte la Junta de Comunidades la finalidad y los principios educativos de la Unión Europea. Asume, por tanto, y se incorporan a esta Ley, los objetivos educativos propuestos por la Unión para el horizonte del año 2020. La Ley se propone, pues, mejorar la calidad y eficacia de nuestro sistema educativo, facilitar su acceso a todos los ciudadanos y ciudadanas, y abrirlo al exterior y a las exigencias del futuro.

Decreto 207/2010, de 14/09/2010, por el que se regulan los requisitos específicos de los centros integrados de formación profesional en la comunidad autónoma de Castilla-La Mancha.

Entre las funciones del Consejo Social está:

- c) Realizar el seguimiento del desarrollo del proyecto funcional, asegurando la calidad y el rendimiento de los servicios.

Establece igualmente que:

2. De conformidad con lo establecido en el artículo 9.3 del Real Decreto 1558/2005, de 23 de diciembre, y con las disposiciones de organización y funcionamiento de los Centros integrados de formación profesional de la comunidad autónoma de Castilla-La Mancha, éstos implantarán un sistema de mejora continua que garantice las acciones del proyecto funcional y la gestión organizativa del Centro y que, al menos, evalúe el grado de inserción laboral de sus alumnos y usuarios y el nivel de satisfacción de los mismos. Su implantación y desarrollo deberá contar con la participación activa y permanente de los órganos de gobierno, de participación y de coordinación de cada centro así como de todo el personal que preste sus servicios en el mismo.

2.2.8 Castilla y León

Entre las funciones que el Decreto 49/2010, de 18 de noviembre, por el que se regula la organización y funcionamiento de los centros integrados de formación profesional en la Comunidad de Castilla y León establece en el artículo 5 está:

1. Además de las funciones previstas en el artículo 6 del Real Decreto 1558/2005, de 23 de diciembre, para los centros públicos y privados, los centros integrados de formación profesional públicos y los privados que tengan régimen de concierto educativo tendrán las funciones siguientes:

Entre las funciones del Jefe de estudios está:

- c) Potenciar la mejora de la calidad de la oferta formativa y el aseguramiento de la misma.

Posteriormente se ha publicado el Decreto 23/2014, de 12 de junio, por el que se establece el marco del gobierno y autonomía de los centros docentes sostenidos con fondos públicos, que impartan enseñanzas no universitarias en la Comunidad de Castilla y León, en el que se establecen los mecanismos de evaluación:

- Evaluación interna (Artículo 21).
- Evaluación externa (Artículo 22).

Y concreta que los centros docentes sostenidos con fondos públicos, en el ejercicio de su autonomía, implantarán mecanismos permanentes de evaluación interna, revisión y reajustes, tanto de la gestión realizada como de los resultados alcanzados y establecerán las estrategias, los instrumentos y la frecuencia para informar a la comunidad educativa y, cuando así se determine, a la Administración educativa.

Por otro lado, la consejería competente en materia de educación establecerá el modelo de evaluación del sistema educativo que deberá ser objetivo, integral, contextualizado y transparente. Dicho modelo de evaluación externa contemplará el sistema nacional de indicadores, comunes para todos los centros docentes españoles, que estarán referidos no sólo a la administración, sino también a los centros y al aula. Estos indicadores tendrán en cuenta el contexto y permitirán a los centros la rendición de cuentas sobre la gestión realizada y los resultados académicos alcanzados.

Finaliza diciendo que los resultados de las evaluaciones que realice la Administración educativa serán puestos en conocimiento de la comunidad educativa mediante indicadores comunes para todos los centros docentes, sin identificación de datos de carácter personal y previa consideración de los factores socioeconómicos y socioculturales del contexto.

El II Plan de Formación Profesional de Castilla y León, con una vigencia de 2012 a 2015, dentro de la Línea Estratégica “Sistema Integrado de Formación Profesional”. Eficiencia y eficacia en la FP, Promover la Gestión de la Calidad, la eficiencia y la eficacia del Sistema de Formación Profesional en Castilla y León, alineando la política de aseguramiento de la calidad con las directrices del Marco Europeo de Referencia para el Aseguramiento de la Calidad en Formación Profesional (EQARF) y del Plan de Calidad para la Formación Profesional que está siendo elaborado por el Ministerio de Educación.

2.2.9 Cataluña

La Ley 12/2009, de 10 de julio, de Educación de Cataluña considera la garantía de la calidad del sistema educativo competencia exclusiva en materia de educación atribuidas a la Generalidad por el artículo 131.2 del Estatuto. A partir de aquí recoge en numerosas ocasiones el concepto de excelencia.

El Decreto 284/2011, de 1 de marzo, de ordenación general de la formación profesional inicial, en su artículo 17 Fomento de la acción de los centros educativos dice:

1. En el marco de la autonomía pedagógica, organizativa y de gestión de los centros educativos, y su relación y cooperación con el entorno productivo y sociolaboral, el departamento debe fomentar y debe favorecer y estimular el trabajo en equipo del profesorado, la formación permanente del profesorado, la investigación e innovación en su ámbito docente, y el desarrollo de las actuaciones que favorezcan la mejora continua de los centros.

2. El departamento debe fomentar la participación de los centros educativos en programas, proyectos y acciones, especialmente en el ámbito de la Unión Europea

En Cataluña no existe una regulación específica para los centros integrados de formación profesional, pero se trata ampliamente en el III Plan general de formación profesional en Cataluña, cuya vigencia abarca del año 2013 al 2016.

2.2.10 Comunidad Valenciana

Entre las funciones de los centros integrados el Decreto 115 /2008, 1 de agosto, del Consell, por el que se regulan los centros integrados de formación profesional en la Comunitat Valenciana establece:

k) Impulsar el establecimiento de medidas de gestión de calidad y mejora continua que les permita incrementar la eficacia interna y la adecuación de los procesos.

Y para garantizar la calidad de las acciones del proyecto funcional de centro se implantará un sistema de mejora continua en cada centro, cuyos criterios de calidad e indicadores estén en relación con los objetivos de dicho proyecto y que, al menos, evalúe el grado de inserción laboral de sus alumnos y usuarios, además del nivel de satisfacción de los mismos.

Y uno de los objetivos es Impulsar la mejora de las aptitudes y competencias de los usuarios, promoviendo proyectos de movilidad, perfeccionamiento profesional y cooperación en un contexto europeo.

Orden 1/2010, de 14 abril, de las consellerias de Economía, Hacienda y Empleo y de Educación, por la que se regulan los consejos sociales de los centros integrados públicos y privados concertados de Formación Profesional en la Comunitat Valenciana

Entre las funciones atribuidas al Consejo Social se encuentra:

- c) Realizar el seguimiento de las actividades del centro, asegurando la calidad y el rendimiento de los servicios bajo el criterio de eficiencia y eficacia.

2.2.11 Extremadura

Entre los fines del sistema educativo extremeño recogidos en la Ley 4/2011, de 7 de marzo, de Educación de Extremadura, se encuentra:

ñ) Impulsar la convergencia con los objetivos educativos europeos.

En el Artículo 106. Programas europeos y de innovación en centros educativos, se establece que la Administración educativa impulsará la realización de programas de innovación educativa a fin de mejorar la formación del alumnado. En particular, potenciará la utilización de:

- Experiencias de simulación de actividades empresariales y profesionales en el aula.
- El establecimiento de sistemas de gestión de calidad en los centros educativos.
- La creación de materiales didácticos y pedagógicos digitales para la actividad docente.

En el caso de los centros de titularidad pública se materializará mediante el proyecto de gestión en el marco de autonomía de los centros.

La evaluación será la herramienta para contribuir a la continua mejora de la calidad de la educación, satisfacer el principio de igualdad de oportunidades, orientar las políticas educativas, garantizar la transparencia, la eficacia y la eficiencia del sistema y proporcionar información sobre el grado de consecución de los objetivos educativos en relación con los ámbitos nacional y europeo, según el artículo 166.

Dedica un artículo completo a la Calidad de los servicios, artículo 176:

1. Los órganos y unidades de la Administración educativa estarán sujetos a sistemas de evaluación de la calidad. Se evaluará el nivel de prestación de los servicios públicos en relación con las expectativas de la ciudadanía, así como el grado de cumplimiento de los compromisos declarados.
2. Se adoptarán medidas para la mejora como consecuencia de las evaluaciones de la calidad de los servicios públicos a fin de optimizar el funcionamiento de la Administración educativa.
3. La Administración educativa aprobará las cartas de servicios de sus órganos y unidades administrativas en las que se concretarán las prestaciones y demás derechos de los ciudadanos, así como los compromisos de calidad asumidos. De igual modo, se establecerán procedimientos específicos para que puedan formularse consultas, quejas o sugerencias relativas al funcionamiento de los servicios educativos.

La Ley se convierte de este modo en el anclaje que afianza los principios que la sociedad extremeña considera irrenunciables desde el punto de vista educativo para, a través de ellos, plasmar los mecanismos, estructuras y modelos organizativos que hagan posible la convergencia de la educación extremeña con los objetivos europeos, en el marco de la estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador.

La comunidad autónoma de Extremadura desarrolló el I Plan de Cualificaciones y Formación Profesional de Extremadura entre el año 2005 y el 2007. Este Plan ya partía de la política de cualificaciones y formación profesional como un factor clave estratégico de competitividad y progreso social.

La Junta de Extremadura, la Unión General de Trabajadores (UGT), Comisiones Obreras (CC.OO.), la Confederación Regional de Empresarios (CREEX) y la Federación de Municipios y Provincias de Extremadura (FEMPEX), firmaron en 2008 el Pacto por la

formación profesional en Extremadura como un compromiso con la sociedad extremeña para contribuir al desarrollo económico y social en nuestra región.

Dicho Pacto se configuraba como un guion de objetivos y medidas asumidos por todos los firmantes que debían ser concretados en el II Plan de las cualificaciones y de la formación profesional de Extremadura cuya vigencia ha sido 2010-2013.

2.2.12 Galicia

El Decreto 114/2010, de 1 de julio, por el que se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo de Galicia dedica un apartado a la calidad en los centros educativos, artículo 30:

La Consellería con competencias en materia de educación promoverá la calidad de las actividades formativas y de gestión en los centros de formación profesional mediante el reconocimiento del esfuerzo que contribuya a su excelencia.

La Orden de 22 de enero de 2009 por la que se regula la organización y el funcionamiento del Consejo Social de los centros integrados de formación profesional de Galicia atribuyen al Consejo Social la finalidad de contribuir a la mejora de la calidad del servicio público de la formación profesional, y entre sus funciones b) Realizar el seguimiento de las actividades del centro, para asegurar la calidad y el rendimiento de los servicios.

El Decreto 77/2011, de 7 de abril, por el que se establece el Reglamento orgánico de los centros integrados de formación profesional competencia de la Consellería de Educación y Ordenación Universitaria, establece que los CIPF gallegos se estructuran en tres áreas funcionales, entre las que está el Área de calidad, innovación y orientación profesional, con responsabilidad en la gestión de calidad. Entre las funciones del jefe de estudios de esta área:

- a) Coordinar la implantación y el desarrollo, bajo el liderazgo de la dirección del centro, del sistema de gestión de la calidad y mejora continua, estableciendo y aplicando los criterios de calidad y los indicadores que figuren en el proyecto funcional del centro integrado.

Hay un Departamento de calidad e innovación formado por las jefaturas de los departamentos del centro y entre sus funciones:

- a) Diseñar e implantar los procedimientos del plan de gestión de calidad y mejora continua, garantizando su desarrollo y su mantenimiento en el funcionamiento del centro integrado.
- b) Dirigir y coordinar las auditorías internas o externas en función de lo establecido en el plan de gestión de calidad.

Entre los apartados que debe incluir el proyecto funcional de centro está d) Procedimientos de gestión del centro, basados en un sistema de mejora continua. Se incluirán criterios de calidad e indicadores relacionados con los objetivos del proyecto funcional.

2.2.13 La Rioja

El I Plan de Formación Profesional de La Rioja tuvo vigencia entre los años 2009 y 2011. El Decreto 44/2010, de 6 de agosto, por el que se establece la ordenación y las enseñanzas de los ciclos formativos de Formación Profesional del sistema educativo y su aplicación en la comunidad autónoma de La Rioja establece las medidas necesarias para garantizar la calidad en este nivel educativo, pero no determina los modelos de gestión a implantar para ello.

El Decreto 54/2010, de 26 de noviembre, por el que se regula la implantación de los Centros integrados de formación profesional en la comunidad autónoma de La Rioja establece entre las funciones de estos centros impulsar el establecimiento de procesos de gestión de calidad y mejora continua en los centros de formación profesional.

Para garantizar la calidad de las acciones del proyecto funcional se implantará un sistema de mejora continuo en cada centro, cuyos criterios de calidad e indicadores estén en relación con los objetivos de dicho proyecto y que, al menos, evalúe el grado de inserción laboral de sus alumnos usuarios, el nivel de satisfacción de los mismos y la transferibilidad al puesto de trabajo desempeñado por el alumno formado.

Entre las funciones del Consejo Social está Realizar el seguimiento de las actividades del centro, asegurando la calidad y el rendimiento de los servicios.

En el preámbulo recuerda que la formación profesional, debido a su gran implicación con el mundo empresarial a través de diversas acciones, entre la que se encuentra la formación de sus recursos humanos, debe desarrollar nuevos procesos que consigan actualizar sus modelos de gestión y adecuar sus procedimientos a una realidad que demanda nuevas respuestas en un escenario que evoluciona con gran rapidez.

El Decreto plantea la intención de desarrollar un modelo de planificación común que deberá incluir, al menos, los siguientes aspectos:

- a) Los objetivos de los centros integrados, que serán acordes a los fines de cualificación y recualificación de las personas a lo largo de la vida.
- b) Las necesidades detectadas en los sectores productivo y social de la comunidad autónoma de La Rioja.
- c) Los métodos de actuación y los procesos de formación para el desarrollo de las funciones y consecución de los objetivos previstos.
- d) Los recursos personales y materiales necesarios para responder a las necesidades planteadas y para alcanzar los objetivos establecidos.

- e) Los procedimientos que determinen el grado de consecución de los resultados alcanzados, en relación con los objetivos propuestos.

Una vez concluida la vigencia del primer plan se dio paso al II Plan de Formación Profesional de La Rioja 2012-2015.

2.2.14 Comunidad de Madrid

La Comunidad de Madrid no cuenta con Planes de Formación Profesional, ni regulación sobre la ordenación de estas enseñanzas ni de los centros integrados de Formación Profesional.

2.2.15 Comunidad Foral de Navarra

El único Plan navarro para el desarrollo de la Formación Profesional se desarrolló entre 2001-2004, aprobado a propuesta del Consejo Navarro de la Formación Profesional, por el Gobierno de Navarra en sesión celebrada el día 26 de diciembre de 2001, no habiéndose publicado ningún otro con posterioridad.

El Decreto Foral 63/2006, de 4 de septiembre, por el que se regulan los Centros integrados de formación profesional en el ámbito de la Comunidad Foral de Navarra, modificado por el Decreto Foral 79/2010, de 13 de diciembre, en relación a la gestión de la calidad establece que, sin perjuicio de las atribuciones que les correspondan a los correspondientes órganos de inspección, los Departamentos de Educación y de Industria y Tecnología, Comercio y Trabajo impulsarán la realización de planes de mejora continua, con objeto de garantizar, en la mayor medida posible, la calidad de la oferta en los Centros integrados.

Entre los objetivos de los centros integrados está el de impulsar la mejora de las aptitudes y competencias del alumnado promoviendo proyectos de movilidad, perfeccionamiento profesional y cooperación en un contexto europeo.

El Decreto Foral 54/2008, de 26 de mayo, por el que se regula la ordenación y el desarrollo de la formación profesional en el sistema educativo de la Comunidad Foral de Navarra entre sus objetivos plantea favorecer la adecuación de la formación profesional desarrollada en la Comunidad Foral al marco europeo, pero no habla de los sistemas de gestión para garantizar la calidad.

La Resolución 434/2014, de 28 de agosto, del Director General de Educación, Formación Profesional y Universidades, por la que se aprueban las instrucciones que van a regular, durante el curso 2014-2015, la organización y el funcionamiento de los centros docentes públicos que imparten las enseñanzas de formación profesional del sistema educativo y los programas de cualificación profesional inicial, establece que los centros que participan en programas de Calidad incluirán los objetivos del Plan de mejora. Estos

centros tendrán como documentación la recogida en su manual de calidad, sin perjuicio de que puedan complementarla si lo consideran necesario.

2.2.16 País Vasco

El País Vasco cuenta desde hace años con:

- Una Agencia Vasca para la Evaluación de la Competencia y la Calidad de la Formación Profesional.
- Un Centro de Innovación para la Formación Profesional y el Aprendizaje Permanente.

El Decreto 62/2001, de 3 de abril, por el que se crea la Agencia Vasca para la Evaluación de la Competencia y la Calidad de la Formación Profesional, en su preámbulo recuerda que uno de los objetivos generales del Sistema Integrado de Formación Profesional, que el citado Plan Vasco de Formación Profesional define, es el de conseguir una formación profesional de calidad, asegurando niveles de calidad homologables en el contexto europeo, que posibilite su valoración por las organizaciones productivas y que sea percibida por la sociedad en general en función de las posibilidades de acceso al empleo y de progreso profesional y social, que debe obtener con la mejora de sus estándares de calidad.

Y entre las funciones de la Agencia establece:

1. Desarrollar e implantar un sistema de evaluación de la Calidad del Sistema de Formación Profesional que comprenda sus funciones esenciales.
2. Desarrollar e implantar un sistema de evaluación de la Calidad del Sistema de Formación Profesional basado en el modelo de la Calidad Total.
3. Difundir y extender la motivación por la Calidad Total a todos los centros, organizaciones y agentes de formación profesional.
4. Mejorar los niveles de calidad de la formación profesional.

El Decreto 39/2005, de 1 de marzo, por el que se crea el Centro de Innovación para la Formación Profesional y el Aprendizaje Permanente (TKNIKA) y se aprueba su relación de puestos de trabajo cuenta en su estructura con el Área de Innovación en la Gestión. Y entre sus funciones está apoyar a los centros en la implantación definitiva del modelo de excelencia en la gestión EFQM y colaborar con la Agencia Vasca para la Evaluación de la Competencia y la Calidad de la Formación Profesional en el desarrollo e implantación de nuevos modelos de gestión en los centros basado en la colaboración, en la confianza en las personas, en la autonomía y capacidad de autogestión de los equipos.

Impulsar el diseño, implantación y desarrollo de modelos de gestión innovadores en los centros de la Red de Centros Integrados.

Se atribuye al Director del TKNKA actuar como representante principal del Centro de Innovación en sus relaciones e intercambios con otros organismos de la misma

naturaleza, tanto del Estado como de la Unión Europea, con el fin de contrastar, transmitir y mejorar las metodologías, proyectos, experiencias y sistemáticas operativas.

Y, promover y liderar, en el seno del Centro de Innovación, el funcionamiento del organismo basado en un modelo de Gestión de la Calidad.

En el Decreto 32/2008, de 26 de febrero, por el que se establece la ordenación general de la Formación Profesional del Sistema Educativo, no se recoge ningún aspecto relacionado con la garantía de la calidad de la formación profesional de forma expresa.

En 2011 se publica el III Plan Vasco de Formación Profesional, con una vigencia de 2011 a 2013.

El Decreto 46/2014, de 1 de abril, de regulación de los Centros Integrados de Formación Profesional en la comunidad autónoma del País Vasco, entre los requisitos que deben cumplir los centros integrados incluye:

- d) Poseer un sistema de gestión de la calidad determinado por los departamentos competentes en materia de educación y de empleo o adquirir el compromiso de lograrlo en el plazo de 1 año. Dicho sistema deberá asegurar que se logren los objetivos y se cumplan los fines y funciones establecidos en el presente Decreto.

En el marco de desarrollo del Proyecto funcional y Plan Anual, para garantizar la calidad de las acciones del Proyecto Funcional de Centro, en el sistema de gestión de la calidad mencionado en el párrafo 2.d del artículo 7 del presente decreto se incluirán objetivos de calidad que estén en relación con los de dicho proyecto y que, al menos, evalúen el grado de inserción laboral del alumnado y el nivel de satisfacción de las personas usuarias y de las empresas relacionadas con el mismo.

Y, establece que el equipo directivo del centro integrado elaborará una memoria anual en la que se recogerán las conclusiones de la revisión del sistema de gestión, así como las propuestas de mejora recogidas por cualquiera de los cauces establecidos. Esta memoria será el punto de partida para la revisión del Proyecto Funcional y la elaboración del Plan Anual consiguiente.

Entre las funciones del Consejo Social:

- c) Realizar el seguimiento de la ejecución del Proyecto Funcional de Centro y de las actividades del centro, asegurando la calidad, eficacia y eficiencia de los servicios.

2.2.17 Región de Murcia

La Región de Murcia ya contaba con un Plan de Formación Profesional con anterioridad a la publicación de la Recomendación europea, el I Plan de Formación Profesional 2004-2009.

Posteriormente se publicó el segundo documento denominado Plan del Sistema Integrado de Formación Profesional 2010-2013 aprobado por el Consejo de Gobierno el 8 de octubre de 2010.

Pero, ya desde 2008, impulsados por la publicación de normativa de ámbito nacional, se publicó el Decreto 56/2008, de 11 de abril, de Centros Integrados de Formación Profesional de la Región de Murcia que establece los requisitos específicos que han de reunir los Centros Integrados de Formación Profesional en la Región de Murcia así como el procedimiento para su creación o autorización, establece que los centros integrados deben incorporar a su organización sistemas de gestión de calidad y de prevención de riesgos profesionales, de conformidad con lo establecido en el artículo 9.3 del Real Decreto 1558/2005, de 23 de diciembre, los Centros Integrados de Formación Profesional de la Región de Murcia implantarán un sistema de gestión de la calidad en el plazo de tres años desde su creación o autorización.

Decreto n.º 334/2011, de 30 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Centros Integrados de Formación Profesional dependientes de la Administración Pública de la comunidad autónoma de la Región de Murcia, y se modifica el Decreto 56/2008, de 11 de abril, de Centros Integrados de Formación Profesional de la Región de Murcia.

Establece como órgano de coordinación el Departamento de Innovación Tecnológica, Formativa y de Mejora de la Calidad.

Entre las funciones del jefe de estudios el desarrollo del plan de calidad, con la participación del claustro, y al Consejo Social le atribuye la función de realizar el seguimiento de las actividades del centro, asegurando la calidad y el rendimiento de los servicios.

Se crea un Departamento de Innovación tecnológica, formativa y de mejora de la calidad integrado por un representante de cada uno de los distintos departamentos y comisiones, y cuyas funciones son:

- I. Coordinar la implantación de un sistema de gestión de la calidad en el centro, atendiendo a lo dispuesto en el artículo 5.4 del Decreto 56/2008, de 11 de abril, de Centros Integrados de Formación Profesional de la Región de Murcia.

El funcionamiento del centro se registrará por un proyecto funcional que entre otros aspectos debe recoger los procedimientos de gestión del centro basados en un sistema de mejora continua.

Para desarrollar el Decreto se publica la Orden de 21 de agosto de 2012 de la Consejería de Educación, Formación y Empleo por la que se dictan normas para la organización y funcionamiento de los Centros Integrados de Formación Profesional dependientes de la Consejería de Educación, Formación y Empleo, y asigna horas lectivas al responsable de calidad que formará parte del departamento de innovación tecnológica,

formativa y de mejora de la calidad con la asignación de horas lectivas que se determine para la implantación, seguimiento y coordinación de un sistema de gestión de la calidad en el centro. También el Decreto n.º 73/2012, de 25 de mayo, por el que se establece el Régimen Jurídico de la autorización como Centros Integrados, de Centros de Formación Profesional Privados y Públicos no dependientes de la Administración Regional, indica que los centros integrados autorizados implantarán un sistema de gestión de la calidad en el plazo de tres años desde su autorización, de conformidad con lo establecido en el artículo 9.3 del Real Decreto 1558/2005, de 23 de diciembre, por el que se regulan los requisitos básicos de los Centros integrados de formación profesional.

II MARCO TEÓRICO-TÉCNICO: LOS MODELOS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN

La clave para alcanzar la excelencia operativa en los sistemas de EFP en estos momentos se encuentra en la alineación de los diferentes procesos que la integran, aplicada no solo al terreno operativo de los centros, sino al estratégico de las políticas, para llegar al alineamiento estratégico continuo o *Total Strategy Alignment* (Kaplan & Norton, 2006) de la Figura 14.

Figura 14. Alineación de la dirección estratégica y la gestión operativa



En el terreno industrial se han ido adoptando modelos y métodos para conseguir este alineamiento, primero a nivel operativo, con los llamados “Métodos y Tiempos” aplicados en la revolución industrial, y posteriormente con la adopción de las herramientas de la gestión de la calidad que hoy en día están en plena vigencia.

La gestión de la calidad se concibe como un método que debe adoptar la dirección de la empresa, como una estrategia más que puede conducir a la organización a la obtención de mayores beneficios y mejores resultados.

Los expertos en calidad coinciden en la visión de la gestión de la calidad en la empresa (Informe QUAMTA, 2013):

- Es una estrategia competitiva.
- Es un estilo de dirección y de cultura.
- Es un sistema de gestión.
- Es un conjunto de técnicas y herramientas.

Veremos en los siguientes capítulos como los modelos industriales de gestión de la calidad y dirección estratégica pueden dar respuestas a los requisitos de calidad planteados para los sistemas educativos.

3 EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD A TRAVÉS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD

El Marco EQAVET es un referente para sistemas y proveedores de EFP, en relación al aseguramiento de la calidad de los mismos, que propone como herramienta metodológica principal el ciclo de calidad, ciclo de Deming o también conocido como ciclo PDCA, que es la base o eje central de la mayoría de los modelos de gestión de la calidad (Udaondo Durán, 1992).

En este capítulo se trata el concepto de calidad y su evolución para poder entender la concepción del Marco para el aseguramiento de calidad en el ámbito de la educación a partir de los principios de los modelos de gestión de la calidad, y se establece la relación que existe entre el Marco EQAVET, y los sistemas de gestión más utilizados por las organizaciones, con el objetivo de concretar las claves que lo convertirán en una herramienta eficaz para el logro de los objetivos de los sistemas de EFP.

Los modelos de gestión de la calidad son herramientas de las empresas utilizadas tradicionalmente para mejorar la productividad, aumentar la eficacia, eficiencia y efectividad de sus procesos y en definitiva para aumentar las ganancias de estas (Cuatrecasas, 2001). Pero cuando hablamos de calidad en el ámbito de la educación y la formación los fines varían.

En este caso, a la calidad de la educación se le atribuyen múltiples significados. En primer lugar hay que aclarar que no es un concepto neutro, está condicionado por posicionamientos ideológicos y políticos, por las funciones que se le atribuyen, por la idea del proceso de desarrollo y aprendizaje, entre otros. Implica un juicio de valor respecto del tipo de educación que se quiere para formar un ideal de persona y de sociedad, y depende de la calidad de los contextos educativos, de las relaciones, de la oferta formativa, de los profesionales y la gestión de las instituciones educativas (Blanco, 2007).

Uno de los enfoques más frecuentes es asimilar calidad con eficiencia y eficacia, considerándola educación como un producto y un servicio que tiene que satisfacer a los usuarios. Sin duda, estas dimensiones son fundamentales, pero insuficientes.

La calidad de la educación, en tanto derecho fundamental de todas las personas, ha de reunir, desde la perspectiva de la Oficina Regional de Educación de la UNESCO (OREALC/UNESCO, 2007), las siguientes dimensiones: respeto de los derechos, relevancia, pertinencia, equidad y eficiencia y eficacia.

Según Cecilia Braslavsky (2004) los diez factores que inciden en la construcción de una educación de calidad para todos en el siglo XXI son:

- Factor 1: La pertinencia personal y social como foco de la educación.
- Factor 2: La convicción, estima y autoestima de los estratos involucrados.
- Factor 3: La fortaleza ética y profesional de los profesores.
- Factor 4: La capacidad de conducción de los directores y el personal intermedio.
- Factor 5: El trabajo en equipo al interior de la escuela y del sistema educativo.
- Factor 6: Las alianzas entre las escuelas y otros agentes educativos.
- Factor 7: El currículo en todos los niveles educativos.
- Factor 8: La cantidad, calidad y disponibilidad de materiales educativos.
- Factor 9: La pluralidad y la calidad de las didácticas.
- Factor 10: Los mínimos materiales y los incentivos socioeconómicos y culturales.

Más que el simple aseguramiento del logro de ciertas metas de rendimiento académico, usualmente contrastadas mediante evaluaciones teórico-prácticas; el concepto de calidad en la formación se ha configurado en torno a la efectividad de esta para desarrollar en el participante capacidades reales aprovechables en su vida laboral y social. El Informe Delors de la UNESCO (1996a) señaló los cuatro grandes pilares o aprendizajes: aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a convivir con los demás, y aprender a ser. “La calidad así, se conforma en un concepto complejo, variado y holístico que las tradicionales pruebas de evaluación no pueden captar” (Ermida Uriarte, 2001).

Nuevamente volvemos a ver que independientemente del fin buscado no se concretan propuestas para la mejora de la calidad en la educación y formación. Aunque es cierto que autores de la materia (Azevedo, 2011, p. 118; OCDE, 1992; Venâncio & Otero, 2003) han concretado estas propuestas e inciden en que la calidad de la educación es currículo, procesos de enseñanza-aprendizaje, formación de formadores, organización y acondicionamiento de los centros, cualificación profesional de los jóvenes, resultados escolares, clima del centro e implicación centro-comunidad local, orientación escolar, innovación educativa, patrones de desempeño, evaluación de las personas en

formación y de las instituciones. Factores todos ellos que se han tenido en cuenta a la hora de plantear el Marco EQAVET.

En el caso de la formación profesional, la gestión de la calidad gana especial relevancia a la luz de sus fines específicos, como la integración social y la empleabilidad (Azevedo, 2011, p. 121). La evaluación y la garantía de calidad de las instituciones de formación y de enseñanza técnica y profesional (ETP) deben ser analizadas bajo la luz de este marco de evolución política de la educación y de la formación profesional a lo largo de los últimos años.

El EQAVET, por tanto, juega un papel determinante en el proceso de fijar los objetivos y hacerlos equiparables a nivel Europeo. El Marco es un instrumento de referencia diseñado para ayudar a los países de la UE a promover y supervisar la mejora continua de sus sistemas de educación y de formación profesional sobre la base de referencias de común acuerdo. Debe contribuir a la mejora de la calidad en la formación profesional, sino también, por la construcción de la confianza mutua entre los sistemas de formación profesional, que sea más fácil para un país a aceptar y reconocer las habilidades y competencias adquiridas por los alumnos en los diferentes países y entornos de aprendizaje.

La garantía de calidad se debe utilizar como un enfoque sistemático para la modernización de los sistemas de educación, especialmente mediante la mejora de su eficacia (Recomendación, 2009).

3.1 Evolución de la gestión de la calidad

La calidad puede definirse como “el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenido en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario. La calidad supone que el producto o servicio deberá cumplir con las funciones y especificaciones para los que ha sido diseñado y que deberán ajustarse a las expresadas por los consumidores o clientes del mismo. La competitividad exigirá, además, que todo ello se logre con rapidez y al mínimo coste, siendo así que la rapidez y bajo coste serán, con toda seguridad, requerimientos que pretenderá el consumidor del producto o servicio” (Cuatrecasas, 2001).

Quedándonos con la definición completa de la norma ISO 9000:2005, calidad es el “conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas”, nos damos cuenta que la calidad es una característica con un componente subjetivo alto y que será el cliente o usuario del bien o servicio el que determinará cuál es su necesidad. En definitiva la calidad es la satisfacción plena de las necesidades del cliente.

Otras definiciones del concepto de calidad se exponen en la Tabla 8:

Tabla 8. Definiciones de calidad.

Autor/Fuente	Definición
ISO 9000	Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
ISO 8402	La totalidad de características de un ente que le confieren la aptitud de satisfacer necesidades implícitas o explícitas. NOTA: El concepto de ente engloba una variedad extensa de actividades, situaciones u objetos tales como productos, servicios, sistemas, procesos, personas, organizaciones, etc.
Norma DIN	La calidad en el mercado significa el conjunto de todas las propiedades y características de un producto, que son apropiados para satisfacer las exigencias existentes en el mercado al cual va destinado.
J. M. Juran	Adecuación al uso y ausencia de defectos.
P.B. Crosby	Cumplimientos de las especificaciones.
G. Taguchi	«Función de pérdida de Taguchi», expresada como la mínima pérdida que el uso de un producto o servicio causa a la sociedad.

La calidad nació y se desarrolló asociada a la producción de bienes materiales (sector secundario), por lo que aquellas empresas que se dedicaban a la prestación de un servicio (sector terciario), quedaban fuera del alcance de esta práctica.

Posteriormente con la ampliación del concepto de calidad a la Gestión de la calidad, como ya hemos visto, se comenzó a aplicar los principios, normas y técnicas habituales en las empresas manufactureras a las empresas de servicios.

Y, en la actualidad los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin. Esta nueva concepción de la calidad es lo que se conoce como “Calidad del Servicio”.

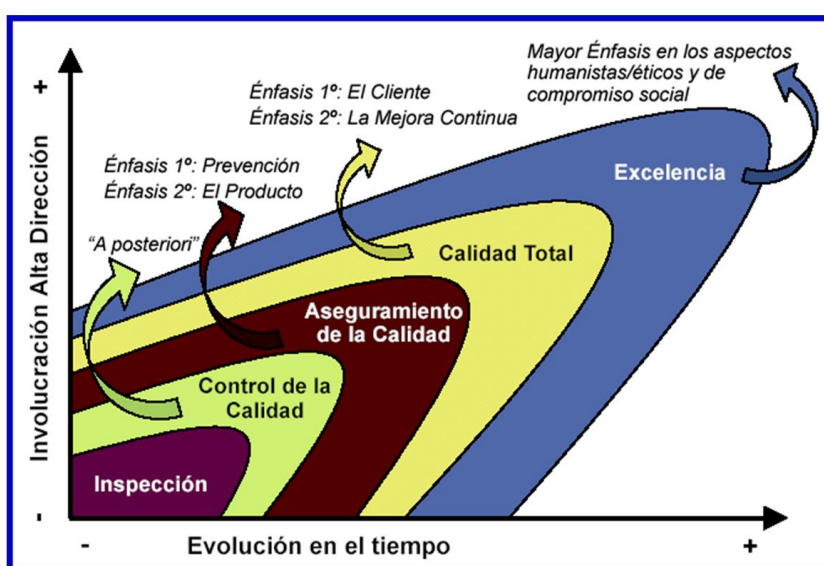
La calidad como función empresarial es un concepto relativamente reciente, es en la segunda mitad del siglo XX cuando se separa del resto de funciones de la empresa, y a partir de los años 80 cuando se extiende creándose el departamento de calidad con puestos de trabajo asociados a la gestión de la calidad (Informe QUAMTA, 2013) .

Posteriormente Stratton (1997) pronosticaría el declive de la función calidad con la llegada y extensión del concepto de Gestión de la Calidad Total, a lo largo y ancho de la organización. Este concepto de gestión de la calidad supone que las funciones y tareas hasta ahora desarrolladas por los departamentos de calidad pasarían a todos los departamentos de la empresa y a cada uno de los trabajadores, entre sus tareas se establecerían aquellas conducentes a garantizar la calidad de productos/servicios, incluso procesos, y mejorarlos continuamente.

Y, actualmente en lugar del término calidad se emplea el de excelencia como sinónimos, con la connotación de que las funciones propias del Director de calidad son asumidas por el Director general integrándolas en la estrategia de la empresa en todas sus dimensiones (Waddell & Mallen, 2001).

Por tanto, el concepto de calidad ha ido evolucionando a lo largo de los años, ampliando objetivos y variando la orientación como podemos ver en la Figura 15, y se puede decir que su papel ha tomado una importancia creciente al evolucionar desde un mero control o inspección, a convertirse en uno de los pilares de la estrategia global de la empresa.

Figura 15. Evolución del concepto de “calidad”.



Fuente: Junta de Castilla y León (2002).

Inicialmente se hablaba de “Control de Calidad”, para ello se aplicaban una serie de técnicas y actividades de medición y verificación; en definitiva de inspección, que llevaban a cabo el departamento de inspección o calidad. Estas técnicas se basaban en la aplicación de métodos estadísticos de muestreo y se pasó de controlar todo el producto acabado a controlar una muestra, con lo que el tiempo, mano de obra y por tanto el coste de inspección disminuyó considerablemente (Cuatrecasas, 2001).

El enfoque se dirigía claramente al producto, y en particular al producto final, los defectos seguían existiendo pero se trataban de detectar antes de que llegaran al consumidor. La evolución del concepto de calidad llevó a controlar el producto desde sus orígenes, controlando la materia prima y productos semielaborados. Con ello se consiguió disminuir los costes generados por los productos defectuosos al ahorrar tiempo en mano de obra y en materiales auxiliares, ya que el producto defectuoso era retirado.

A partir de este momento se trabaja en asegurar la calidad en el proceso de producción lo que hizo cambiar la orientación del concepto de calidad consiguiendo un

“Aseguramiento de la Calidad”. Fue entonces cuando surgieron las normas ISO, aplicadas primero a los productos y posteriormente a los servicios; con lo que el enfoque del concepto de calidad se fue abriendo hacia otros campos y pasó de aplicarse sólo a productos a aplicarse a los procesos que bien tendrían como misión fabricar bienes o prestar servicios. El aseguramiento de la calidad es el conjunto de las acciones planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre calidad (ISO 9000:2005).

Finalmente, con la llegada de la “Gestión de la Calidad” Total, la calidad se debe aplicar a todos los departamentos de la organización, involucrando a todos los recursos humanos liderados por la alta dirección y aplicándose desde la planificación y diseño de productos y servicios, dando lugar a una nueva filosofía de la forma de gestionar. Con ello, la calidad deja de representar un coste y se convierte un modo de gestión que permite la reducción de costes y el aumento de beneficios. La gestión de la calidad es una sistemática a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos de disponibles, tanto humanos, como materiales

La calidad hoy es entendida de forma diferente a como lo era en sus orígenes como hemos podido ver en las diferentes etapas señaladas anteriormente. Dicho cambio viene impulsado principalmente por la evolución que han experimentados los modelos de gestión.

Con el término calidad nos referimos a la calidad de la gestión y de los resultados, es decir a cómo se gestiona una organización para ser más competitiva. Dicha gestión óptima o “Excelencia” incluye la disponibilidad de un sistema de aseguramiento de la calidad que garantice los requisitos especificados de productos/servicios, pero además incluye la satisfacción del cliente, la gestión de todos los procesos de la organización y la optimización de los recursos (Junta de Castilla y León, 2002).

Existe actualmente un debate sobre la conveniencia de sustituir el término de calidad término por el de “excelencia en la gestión”.

Según Reeves y Bednar (1994) la evolución que ha experimentado en el tiempo la calidad permite establecer cuatro enfoques básicos:

1. Calidad es Excelencia.
2. Calidad es Valor (lo mejor condicionado por el uso y el precio de venta).
3. Calidad es conformidad con las especificaciones.
4. Calidad es igualar o exceder las expectativas de los clientes.

Las etapas de evolución de la calidad, así como sus características más importantes y enfoques se resumen en la Tabla 9.

Tabla 9. Características y diferencias de las etapas de la evolución de la calidad

CARACTERÍSTICAS	CONTROL DE CALIDAD	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	GESTIÓN DE CALIDAD
Basada en	Verificación / Medición y Clasificación de los productos después de su fabricación	Incorporación de la calidad al producto de forma planificada del desarrollo a la entrega	Definición de la organización para la colaboración del personal, mejora de la calidad del producto, actividades y objetivos
Objeto	Detección de defectos (producto no conforme)	Cumplir normas y especificaciones, y presentar evidencia de ello en documentos escritos	La mejora continua de la satisfacción de los clientes, internos y externos
Alcance	Relacionado con el producto, primero final y después materias primas y productos semielaborados	Limitado al proceso de producción del producto, junto con los procesos soporte, relación directa con el producto final	Principio de la gestión por procesos, entendiendo como tal “todo” lo que es necesario en una organización
Concepto calidad	Conformidad con las especificaciones del producto final	Aptitud para el uso a través del cumplimiento de normas	La percibida y medida por el cliente

CARACTERÍSTICAS	CONTROL DE CALIDAD	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	GESTIÓN DE CALIDAD
Referencias	Especificaciones del producto. Plan de inspección	Normas ISO 9000, Manual de Calidad y procedimientos e instrucciones derivados	Expectativas de los clientes, voz de los empleados, planificación estratégica, resultados
Responsabilidad	Departamento de Calidad e Inspección	Toda la empresa. Orientada a asegurar el cumplimiento de instrucciones recogidas en la documentación	Alta dirección. Orientada hacia el liderazgo estableciendo competencias como una función de los objetivos empresariales
Formación del personal	No excesiva atención	Formación sobre las tareas que debe desarrollar	Formación continua en la función y en la gestión. Búsqueda del compromiso y de la motivación
Enfoque	Al producto/servicio	Al proceso y al cliente	Al cliente interno y externo
Se actúa	Corregir el error (Corrección)	Modificar el procedimiento (Prevención)	Mejora (Mejora continua)

Fuente: Adaptada de Junta de Castilla y León (2002).

Por su parte, Garvin (1988) establece 5 enfoques para la calidad:

1. Enfoque trascendente que se corresponde con la definición de calidad como excelencia.
2. Enfoque basado en el producto en función de las diferencias en la cantidad de algún atributo o característica que posee el producto.
3. Enfoque basado en el cliente, concretamente en las necesidades y expectativas.
4. Enfoque basado en la producción o conformidad con las especificaciones.
5. Enfoque basado en el valor.

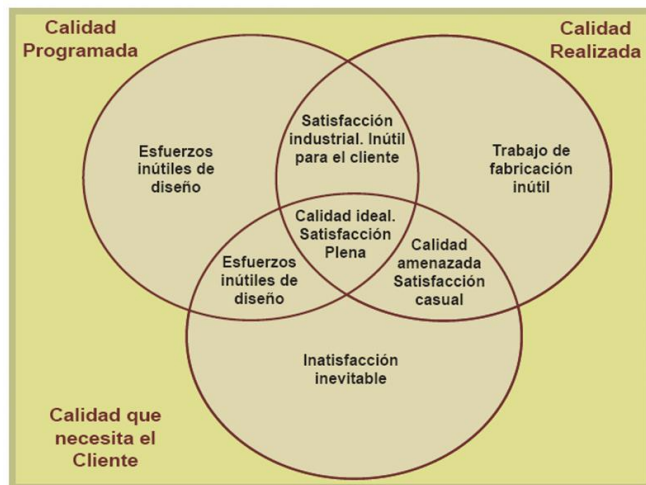
La función calidad en la actualidad recoge las siguientes actividades o tareas en torno a cinco ejes (Informe QUAMTA, 2013):

1. Estrategia:
 - Desarrollo e implantación de políticas de Responsabilidad Social.
 - Desarrollo e implantación de acciones de Servicio al cliente.
2. Procesos:
 - Diseño e implementación de la Gestión basada en Procesos.
 - Desarrollo de programas de Mejora continua.
 - Tratamiento de las Acciones correctivas.
 - Gestión del sistema de calidad.
3. Agentes del cambio:
 - Apoyo a los equipos de mejora.
 - Aplicación de modelos de excelencia.
 - Aplicación del benchmarking.
 - Gestión del cambio.
4. Relaciones externas:
 - Tratamiento de la voz del cliente y de los proveedores, satisfacción.
 - Participación de los grupos de interés y agentes sociales.
 - Gestión de las reclamaciones y sugerencias.
5. Transversal:
 - Formación en calidad.
 - Información y comunicación sobre aspectos de calidad.
 - Certificaciones y reconocimientos.
 - Innovación asociada a la función calidad.

Podemos decir que todos los enfoques diferentes acerca de la calidad pueden inscribirse dentro de una clasificación más general que distingue entre calidad objetiva

derivada de la medición y verificación de la superioridad de un estándar o nivel de excelencia y calidad percibida que se refiere a la evaluación por parte del cliente.

Figura 16. Las 3 Calidades.



Fuente: Junta de Castilla y León (2002).

La satisfacción del cliente se alcanzará cuando coincidan la calidad programada o de diseño, la calidad realizada o producida y la calidad necesaria demandada por el cliente (AECA, 1997), como se observa en la Figura 16.

La gestión de la calidad busca el lograr que dichos tres círculos de calidad sean concéntricos y coincidentes, es decir que exista e mayor ajuste posible entre las exigencias del mercado, la planificación y el cumplimiento de los objetivos. Cualquier desajuste entre dichos círculos representaría un gasto superfluo para la empresa o un índice alto de insatisfacción del cliente (Cruz Zambrano, M., 2010).

La gestión de la calidad total se fundamenta en valores como la vocación humanista y de servicio, la orientación y el respeto a los clientes/usuarios, la búsqueda de la excelencia a través de la mejora continua de los resultados contemplados en todos los ámbitos (satisfacción del cliente/usuario, de las personas que integran la organización, contribución a la mejora de la sociedad y resultados de negocio). Para alcanzarla, habrá que desarrollar una adecuada gestión de los clientes internos (capital humano, unidades y departamentos y externos), los recursos, incluyendo el conocimiento, el aprendizaje, la creatividad, la innovación y el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías, las alianzas y una óptima gestión de los procesos y las relaciones con los clientes.

Según se recoge en el Informe QUAMTA (2013) existe una diferencia entre la percepción del concepto de calidad por parte de los trabajadores, lo que denomina “visión interna”, y los directivos, lo que denomina “visión de la Alta Dirección”.

Para los primeros la calidad está asociada a las siguientes definiciones en el orden mostrado:

1. Satisfacer las expectativas del cliente o grupo de interés.
2. Crear valor para la organización.
3. Tener calidad en los procesos.
4. Mejorar continuamente.

En cambio, para los directivos la calidad la asocian a:

1. Satisfacer las necesidades del cliente, en primer lugar como el grupo anterior.
2. Conseguir la excelencia operativa que en el informe se define como “trasladar nuestra estrategia a una ejecución impecable, hacer realidad nuestra visión”

Por tanto, para los trabajadores la calidad es el núcleo de la función de creación de valor para la organización, reivindicando su papel estratégico, mientras que para los directivos el foco se encuentra en el cliente y colocan la satisfacción de sus expectativas como eje de la función calidad dentro de un contexto de excelencia en la ejecución de todas las tareas.

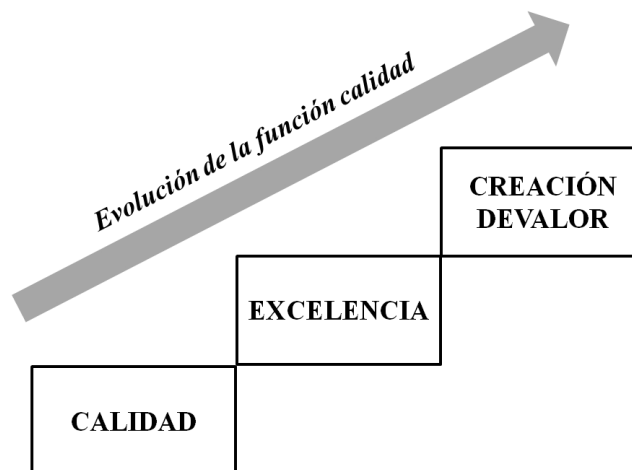
Según se recoge en el Informe QUAMTA (2013), según la “perspectiva interna” de los trabajadores y la “alta dirección” los factores de cambio de la función excelencia son:

- La competencia/globalización y precio.
- Las necesidades de los clientes.
- Los recursos humanos.
- La innovación.
- La Responsabilidad Social Corporativa y Medioambiental.

A nivel internacional se tienen en cuenta también los siguientes factores:

1. El crecimiento de la competencia.
2. La necesidad de innovación.
3. La necesidad de dar resultados y ser eficientes.
4. El crecimiento sostenible.

Figura 17. Evolución de la función calidad.



En el futuro la calidad, que habrá pasado de la excelencia a la creación de valor se enfrenta al reto de desarrollar las siguientes funciones:

1. Impulsar la excelencia en la gestión.
2. Ser consultor estratégico y de gestión.
3. Apóstol de la cultura de la excelencia.
4. Impulsor de la excelencia con los clientes.

El término calidad quedará asociado principalmente al término de excelencia, pero también a la gestión, la innovación y la mejora. El responsable del desarrollo de la función podría denominarse “Director de excelencia operativa” y tendrá que asumir las siguientes tareas:

- Definir e implantar las estrategias generales de la empresa.
- Realizar la vigilancia del entorno y su evolución.
- Desplegar coherentemente la estrategia de excelencia en la organización.
- Fomentar la implantación de la gestión por procesos y la mejora de los mismos, así como de los programas y herramientas para conseguirlo.
- Gestionar los Cuadros de Mando con los indicadores clave de los procesos.

3.2 EQAVET y los modelos de calidad

Como ya se ha indicado en apartados anteriores, el EQAVET, es un marco que permite mejorar los sistemas de FP, y aplicar en ellos un ciclo de mejora a través de un proceso de planificación, desarrollo, evaluación y revisión, tanto de las políticas como de los proveedores de FP, que permita aumentar la eficacia, eficiencia y efectividad de los mismos (Feerick, & Oviedo, 2013).

Figura 18. Logotipo del EQAVET.



Fuente: Obtenido de <http://www.eqavet.eu/gns/home.aspx>

A partir de 2005 se crea la Red europea de garantía de calidad de la EFP y la Recomendación (2009) anima a los Estados miembros a que participen activamente en dicha Red como punto de partida para proseguir el desarrollo de principios e instrumentos comunes para la mejora de la calidad de la EFP a escala nacional, regional y local.

La recomendación también alienta a los Estados miembros a que designen Puntos de Referencia Nacionales de Garantía de la Calidad para la EFP que reúnan a los organismos pertinentes e impliquen a todas las partes interesadas a escala nacional y regional.

Las funciones de los puntos de referencia son las siguientes:

- Facilitar el desarrollo dinámico y concreto del marco a escala nacional.
- Respalda la autoevaluación de los Estados miembros así como las actividades de la Red.
- Difundir la información pertinente entre todas las partes interesadas.

Este marco permitirá a todos los países de la UE implantar procesos de mejora con una metodología común y realizar la evaluación de sus sistemas de forma comparativa con el resto de países, a la vez que facilita las sinergias de la implantación de planes de mejora derivados de esta evaluación.

En concreto, la metodología propuesta por el Marco EQAVET en la Recomendación se cristaliza en los siguientes elementos:

- Un ciclo que consta de cuatro fases (planificación, aplicación, evaluación y revisión) descritas para los proveedores/sistemas de EFP.
- Criterios de calidad y descriptores indicativos para cada fase del ciclo (Anexo I).
- Indicadores comunes que permitan evaluar los objetivos, métodos, procesos y resultados de la formación. Algunos indicadores deben basarse en datos cuantitativos, mientras que otros son cualitativos (Anexo II).

Este modelo establece como referente necesario para avanzar en el proceso de mejora de los sistemas, la autoevaluación por parte de los diferentes países de las administraciones, los centros y organismos que finalmente concedan la acreditación oficial⁵ de la formación (Gramlinger, 2013), pero también establece la necesidad de realizar una evaluación externa, que permita poner en valor las propuestas derivadas de la autoevaluación.

El EQAVET parte de un ciclo de mejora continua (*Tools, frameworks and current practices*) como el que se utiliza en los modelos vistos en los apartados anteriores, bien el conocido ciclo PDCA o ciclo Deming, utilizado como base de los sistemas de gestión basados en procesos o del grupo de normas ISO 9000, o bien el ciclo REDER, base del Modelo EFQM de excelencia (2013).

En los siguientes apartados se van a exponer las diferencias y similitudes que hay entre estos dos tipos de ciclos, y entre los diferentes modelos a su vez. También se va a plantear la posibilidad de integración de EQAVET con los diferentes modelos vistos y

⁵ Se entiende por acreditación la titulación o certificación de unidades de competencia del CNCP.

entre sí y su compatibilidad, y a nivel operativo como se puede implantar de forma exitosa el Marco EQAVET.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que el Marco EQAVET se concibe como un conjunto de herramientas adaptables por cada uno de los países, que pretende ayudar a los Estados miembros a promover y supervisar la mejora de sus Sistemas de EFP.

La garantía de la calidad se puede emplear como un enfoque sistemático para modernizar los sistemas educativos, sobre todo mediante una mayor eficacia de la formación. Por lo tanto, debe respaldar todas las iniciativas políticas en educación y formación profesional.

A continuación se va a exponer en que consiste cada uno de los instrumentos de los que se compone el Marco.

3.2.1 El ciclo de calidad

El ciclo de calidad es una de las herramientas metodológicas que conforman el Marco EQAVET. Mediante el establecimiento de las cuatro fases del ciclo de gestión y su aplicación sistemática y continua proporciona a las organizaciones la hoja de ruta para el desarrollo de sus procesos desde el enfoque de mejora continua.

Figura 19. El ciclo de la calidad.



Fuente: Overview of the EQAVET Framework. Obtenido de <http://www.eqavet.eu/WebBasedQA/GNS/overview.aspx>

Los cuatro momentos definidos para el ciclo de calidad como se puede ver en la Figura 19 son:

- 1º Propósito y planificación.
- 2º Implementación.

3º Aseguramiento y evaluación.

4º Revisión.

3.2.2 Criterios de calidad y descriptores indicativos

Los criterios cualitativos de calidad y descriptores indicativos se organizan en torno a los cuatro momentos definidos para el ciclo de calidad.

Para cada uno de ellos se define a través de los descriptores indicativos la situación que se ha de dar de forma que sirva de guía para que las organizaciones puedan compararse y establecer su propio recorrido. A continuación se incluye el contenido:

1º La planificación refleja una visión estratégica compartida por las partes interesadas pertinentes e incluye objetivos, acciones e indicadores específicos:

- Se han fijado objetivos de la EFP a medio y largo plazo, ligados a objetivos europeos.
- Las partes interesadas pertinentes participan en la fijación de los objetivos de la EFP en los distintos niveles.
- Se fijan metas que son supervisadas mediante indicadores específicos (criterios de éxito).
- Se han establecido mecanismos y procedimientos para determinar necesidades de formación.
- Se ha diseñado una política de información para garantizar una divulgación adecuada de los resultados/frutos en materia de calidad, sujeta a los requisitos nacionales/regionales de protección de datos.
- Se han definido estándares y directrices para el reconocimiento, la convalidación y la certificación de competencias individuales.

2º Los proyectos de aplicación se preparan en consulta con las partes interesadas e incluyen principios explícitos:

- Los proyectos de aplicación se establecen en cooperación con los interlocutores sociales, los proveedores de EFP y otras partes interesadas pertinentes en los distintos niveles.
- Los proyectos de aplicación incluyen la consideración de los recursos requeridos, la capacidad de los usuarios y los instrumentos y directrices necesarias como apoyo.
- Se han elaborado directrices y estándares para su aplicación en distintos niveles.
- Los proyectos de aplicación incluyen un apoyo específico a la formación de profesores y formadores.
- Las responsabilidades de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación se describen explícitamente y se configuran de manera transparente.

- Se ha elaborado un marco nacional o regional de garantía de calidad que incluye directrices y estándares de calidad para los proveedores de EFP a fin de fomentar la mejora permanente y la autorregulación.

3º Se evalúan con carácter periódico los resultados y procesos con el apoyo de mediciones:

- Se elabora una metodología de evaluación que abarca la evaluación interna y externa.
- La participación de las partes interesadas en el proceso de supervisión y evaluación se acuerda y se describe con claridad.
- Los estándares y procesos nacionales/regionales para la mejora y el aseguramiento de la calidad son pertinentes y proporcionales a las necesidades del sector.
- Los sistemas se someten a autoevaluación, a revisión interna y a revisión externa, según proceda.
- Se aplican sistemas de alerta temprana.
- Se aplican indicadores de rendimiento.
- Se procede a una recogida de datos periódica y sistemática para medir el éxito y determinar los ámbitos en los que deben introducirse mejoras. Se elaboran metodologías adecuadas para la recogida de datos; p. ej., cuestionarios e indicadores/criterios de medición.

4º Revisión:

- Se definen en todos los niveles procedimientos, mecanismos e instrumentos para efectuar revisiones.
- Se evalúan periódicamente los procesos y se elaboran planes de acción para introducir cambios. Los sistemas se ajustan en consecuencia.
- Se pone a disposición pública información sobre los resultados de las evaluaciones.

3.2.3 Los indicadores comunes

Los indicadores son otra de las herramientas comunes para evaluar los objetivos, los métodos, los procesos y los resultados de la formación. Algunos indicadores deben basarse en datos cuantitativos, mientras que otros son cualitativos (Tabla 10).

Los indicadores responden a la necesidad de los sistemas de FP a la hora de enfrentar los desafíos socioeconómicos de un mundo cada vez más globalizado, de establecer una base de conocimiento coherente y sostenible de FP y de inducir el cambio en el sistema y en los proveedores de FP principalmente.

El número total de indicadores de calidad recogidos en la Recomendación, pieza clave del Marco para la evaluación es de diez y se organizan en tres bloques:

➤ **Bloque I Indicadores generales de garantía de la calidad.**

Nº1 Pertinencia de los sistemas de garantía de calidad para los proveedores de FP:

- Proporción de proveedores que aplican sistemas internos de calidad definidos por ley o por iniciativa propia.
- Porcentaje de proveedores de FP acreditados.

Nº2 Inversión en la formación de profesores y formadores:

- Proporción de profesores y formadores que participan en programas de formación complementaria.
- Importe de los fondos invertidos.

➤ **Bloque II Indicadores en apoyo de los objetivos de calidad de las políticas de la EFP.**

Nº3 Tasa de participación en programas de FP:

- Número de participantes en programas de FP, según el tipo de programa y los criterios específicos.

Nº4 Tasa de finalización de programas de FP:

- Número de personas que han finalizado con éxito/abandonado programas de FP, según el tipo de programa y los criterios específicos de FP.

Nº5 Tasa de colocación en el marco de los programas de FP:

- Destino de los beneficiarios de FP en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos.
- Proporción de beneficiarios contratados en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos.

Nº6 Utilización en el puesto de trabajo de las capacidades adquiridas:

- Información sobre el empleo obtenido por los beneficiarios tras la finalización de la formación, según el tipo de formación y los criterios específicos.
- Tasa de satisfacción de los beneficiarios y empleadores con las
- capacidades/competencias adquiridas.

➤ **Bloque III Información de contexto.**

Nº 7 Tasa de desempleo:

- Según criterios específicos.

Nº8 Prevalencia de grupos vulnerables:

- Porcentaje de los participantes en programas de FP clasificados como grupos desfavorecidos (en una región o zona de empleo determinada), por edad y por sexo.
- Tasa de éxito de los grupos desfavorecidos, por edad y por sexo.

Nº9 Mecanismos para determinar las necesidades de formación en el mercado laboral:

- Información sobre mecanismos fijados para determinar los cambios en la demanda en distintos niveles.
- Prueba de su eficacia.

Nº 10 Sistemas utilizados para fomentar un mejor acceso a la FP.

- Información sobre sistemas existentes en distintos niveles.
- Prueba de su eficacia.

Tabla 10. Indicadores del Marco EQAVET

BLOQUE	NATURALEZA	VARIABLES	Nº Y TIPO
I	Indicadores generales de garantía de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunidad. ▪ Formación del profesorado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2, Cuantitativos. ▪ 2, Cuantitativos
II	Indicadores en apoyo de los objetivos de calidad y de las políticas de la EFP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación alumnado. ▪ Éxito/abandono. ▪ Ocupación. ▪ Utilidad y efectividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1, Cuantitativo. ▪ 1, Cuantitativo. ▪ 2, Cualitativos y cuantitativos ▪ 3, Cualitativos y cuantitativos
III	Información de contexto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempleo. ▪ Grupos vulnerables. ▪ Eficacia sistema. ▪ Mejor Acceso. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1, Cuantitativo. ▪ 2, Cuantitativos. ▪ 2, Cualitativos. ▪ 3, Cualitativos.

3.3 Alineación del enfoque EQAVET con los principales modelos de calidad

En este primer apartado veremos en qué grado el EQAVET se puede comparar con los modelos más generalizados como son las normas ISO 9000, concretamente la ISO 9001 cuyo reconocimiento tiene un alcance mundial, y el Modelo EFQM de excelencia (2013) a nivel Europeo .

En primer lugar, decir que el Marco europeo de garantía de la calidad para la educación y la formación profesionales define un modelo cuyo objeto específico es la mejora de la calidad en la formación profesional inicial y continua.

Esta garantía de calidad implica tanto a las Administraciones Públicas, responsables de la definición de las políticas en materia de formación profesional, como a los centros de formación responsables de la impartición de la formación profesional en cualquiera de sus variantes.

En el caso que nos ocupa, sobre la alineación entre el Marco EQAVET, el Modelo EFQM y la norma ISO 9001 (Rincón, 2012a), y en rasgos generales, estos sistemas están contruidos sobre el mismo ciclo de gestión, el ya explicado ciclo Deming o PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), pero sus orígenes son totalmente diferentes (García, Quispe, & Ráez, 2003), y cada uno es referente en diferentes momentos de la evolución del concepto de calidad.

Figura 20. El ciclo PDCA.



Fuente: Obtenido de <http://www.eqavet.eu/WebBasedQA/GNS/overview.aspx>

Como ya hemos indicado existen diversos sistemas de gestión de la calidad y entre ellos existen similitudes y diferencias, el objetivo general de todos ellos en mejorar la organización aumentando su eficacia y eficiencia en bases a sus procesos y productos, pero también en base a las demandada y satisfacción de sus clientes. Estos sistemas incluyen herramientas que permiten medir su avance y determinar los resultados alcanzados en función de los objetivos planteados, cada sistema tiene sus ventajas y limitaciones, existen incluso adaptaciones por países, como el Modelo EVAM en España (Ruiz López, 2006a y 2009) y por organizaciones que adaptan sus propios sistemas de otros ya existentes como el Modelo CAF (Casals Peralta, Hidalgo Gómez, Jiménez de Diego, & Ruiz López, 2007).

Una de las principales cuestiones que se concluye con la lectura de los diferentes modelos, es la de proponer los modelos con un punto de partida para el desarrollo de una solución adaptada a los requerimientos de la organización e incluso la utilización parcial o combinada de diferentes modelos a través de la alineación de los diferentes modelos de referencia, utilizando de cada uno de ellos las partes que más se adapten a la organización en la que se pretende implantar. En todo caso, la alineación se logra mediante la identificación de los elementos comunes y las diferencias entre los modelos para obtener el grado de complementariedad (Tabla 11).

Tabla 11. Comparativa fases, procesos y criterios de EQAVET, ISO y EFQM.

Marco europeo de referencia de calidad	ISO	EFQM
Objetivo y planificación	Responsabilidad de gestión	Política y estrategia
Implantación	Revisión de acuerdos Adquisiciones Proveedores Identificación de productos y trazabilidad Almacenamiento, equipamiento y distribución Formación Servicios Estadísticas	Personas, alianzas, recursos y procesos
Evaluación y valoración	Control de diseño Control documental Control de procesos Inspección y test Inspección, medidas y pruebas Inspección y resultados Control de no-conformidades Requisitos de calidad Auditoría interna de calidad	Liderazgo Resultados de rendimiento Clientes Personas y sociedad
Realimentación y procedimientos de cambio	Acciones correctivas	Liderazgo y procesos

Pero desde el ámbito de la formación profesional todos buscan un marco que cubra los criterios esenciales para la promoción de la calidad en la formación profesional, y que al mismo tiempo respete las diferentes opciones locales o individuales. Este enfoque puede incentivar el desarrollo de la calidad en el ámbito de la formación profesional. En la Tabla 12 se recogen los aspectos esenciales de cada uno de ellos desde las principales características.

Tabla 12. Características del Marco EQAVET y los principales modelos de gestión.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	MARCO EQAVET (2009)	Modelo EFQM de Excelencia (2013)	NORMA ISO 9001 (2008)
<p>1.1 TIPO</p> <p>1.2 NATURALEZA</p> <p>1.3 FILOSOFÍA, ANTECEDENTES Y PRINCIPIOS DEL ENFOQUE</p> <p>1.4 CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS</p>	<p>1.1. MARCO.</p> <p>1.2. Enfoque específico de sistematización. Holístico, integrativo y no prescriptivo.</p> <p>1.3. TQM basado en nueve principios del marco común europeo</p> <p>1.4. La Recomendación establece que el marco debe apoyar la aplicación de las distintas herramientas de movilidad y transparencia definidas en la UE.</p> <p>a) EQF</p> <p>b) ECVET</p> <p>c) Los principios europeos de validación del aprendizaje no formal e informal.</p>	<p>1.1 MODELO.</p> <p>1.2. Enfoque genérico de sistematización. Holístico, integrativo y no prescriptivo.</p> <p>1.3 TQM basado en ocho principios de la excelencia.</p> <p>1.4 Se puede usar en conjunción con cualquier herramienta y técnicas de gestión.</p> <p>Es evaluable, acreditable por medio de sellos y existe reconocimiento a través de los EFQM Excellence Award.</p>	<p>1.1. STANDARD.</p> <p>1. 2. Enfoque genérico de sistematización y prescriptivo.</p> <p>1.3 Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en ocho principios.</p> <p>1.4 La Norma establece que es posible para una organización adaptar su sistema de gestión con la ISO si se cumple con los requisitos de la misma.</p> <p>Evaluación de terceros (a menudo referida como la certificación o registro).</p> <p>ISO tiene una serie de premios que ayudan a promover diferentes aspectos de la normalización internacional.</p>
<p>2. ALCANCE Y APLICACIÓN</p>	<p>Formación Profesional. En sistemas y proveedores de FP.</p> <p>El marco puede ser utilizado como una referencia a ayudar a los Estados miembros (EM) promover y supervisar mejora continua de los sistemas de formación profesional, sobre la base de referencias comunes europeos.</p>	<p>Todas las organizaciones públicas y privadas.</p> <p>El modelo puede ser utilizado como un marco general para determinar la situación en los diferentes criterios y comparar con referente de excelencia y determinar los puntos fuertes y las áreas de mejora desde el punto de vista de sus procesos (agentes facilitadores) y sus resultados.</p>	<p>Todas las organizaciones públicas y privadas.</p> <p>La norma especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad en una organización que demuestra su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos del cliente y que busca a aumentar la satisfacción de éste a través de la mejora continua.</p>

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	MARCO EQAVET (2009)	Modelo EFQM de Excelencia (2013)	NORMA ISO 9001 (2008)
3. OBJETIVOS	<p>Para contribuir a:</p> <p>La aplicación de políticas basadas en la evidencia y los resultados.</p> <p>La modernización de sistemas FP.</p> <p>Mejora de la calidad en la formación profesional y una mayor transparencia y coherencia en la evolución de las políticas de FP.</p> <p>Construcción de la confianza mutua, la movilidad de los trabajadores y estudiantes.</p> <p>Promover un aprendizaje permanente sin fronteras en la UE.</p>	<p>Para permitir a las organizaciones:</p> <p>Evaluar dónde está la organización en el camino hacia excelencia. Ayudarles a entender sus fortalezas y potencial en relación con su Visión y Misión.</p> <p>Integrar las iniciativas existentes y previstas y eliminar la duplicación.</p> <p>Proporcionar una estructura básica para el sistema de gestión de la organización.</p> <p>La mejora continua, la innovación y la evaluación comparativa.</p>	<p>Para guiar a las organizaciones hacia un mejor rendimiento de sus procesos, utilizando los ocho principios de gestión tal como se define en la norma ISO 9001: 2008.</p> <p>Para evaluar la capacidad de la organización para satisfacer al cliente, en base a aspectos legales y/o reglamentarios aplicables al producto o servicio, y a los propios requerimientos definidos en la organización.</p>
4. ENFOQUE	<p>Centrarse en la modernización y mejora de los sistemas de FP, de manera que contribuyan a los Objetivos Europa 2020, como aumentar la empleabilidad, la inclusión social, el acceso al aprendizaje permanente.</p>	<p>Se centra en la sostenibilidad de la organización para conseguir y mantener niveles excepcionales de rendimiento que cumplen o superan las expectativas de todos los interesados.</p>	<p>Se centra en la eficacia del sistema de gestión de calidad y en cumplimiento de sus requisitos.</p>
5. PERSPECTIVA	<p>Desarrollo y aplicación de políticas de la UE en materia de FP</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En los Estados miembros de la UE; 2. Desarrollo de la FP a nivel proveedores, junto con otras partes interesadas (alumnos, profesores, agentes sociales). 	<p>Organizaciones (líderes y el personal de la organización), clientes y grupos de interés externos pertinentes.</p>	<p>Organizaciones (alta dirección y funciones pertinentes y los niveles dentro de la organización) y clientes.</p>

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	MARCO EQAVET (2009)	Modelo EFQM de Excelencia (2013)	NORMA ISO 9001 (2008)
6. METODOLOGÍA	Una garantía de calidad y mejora basada en un ciclo de planificación, ejecución, evaluación / valoración y revisión / revisión de la FP (Metodología PDCA) con el apoyo de criterios comunes de calidad, descriptores indicativos, a nivel del sistema y de provisión, y un conjunto de referencia de indicadores de calidad seleccionados (el Ciclo de Calidad EQAVET).	Sistema REDER R- Resultados esperados. E- planificar y desarrollar Enfoques. D- Desplegar enfoques. E- Evaluar, revisar y perfeccionar. R- Resultados obtenidos Es una herramienta de evaluación y gestión basada en la metodología PDCA. Es el método de evaluación utilizado para anotar las organizaciones que soliciten el Premio EFQM de Excelencia y la mayoría de los premios nacionales en Europa. También puede ser utilizado por las organizaciones que llevan a cabo la autoevaluación y que deseen utilizar una puntuación para la evaluación comparativa o para otros fines.	Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos sobre la base del ciclo PDCA para: 1. Determinación y acuerdo sobre los requisitos y la consideración de los procesos en términos de valor añadido; 2. obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso y mejora continua de los procesos en base en mediciones objetivas (indicadores)
7. MEDICION	Se propone un conjunto de referencia de diez indicadores de calidad para servir como una “caja de herramientas” y que no debe ser considerado como un conjunto de “puntos de referencia”.	No hay indicadores definidos, pero el modelo establece que una organización excelente utiliza un conjunto de medidas de percepción e indicadores de resultados relacionados. Establece sin embargo un sistema de puntuación (hasta 1000 puntos) que se usa, para llevar a cabo la autoevaluación la evaluación comparativa.	No hay indicadores incluidos, pero la medida se requiere de forma explícita en la norma, así como la recolección y análisis de datos, como base para la toma de decisiones en el proceso de mejora continua.

Fuente: Obtenido de http://www.eqavet.eu/Libraries/New_online_tool/Table_-_Comparative_overview_of_the_EQAVET_Framework_EFQM_Excellence_Model_and_ISO_9001_Standard.sflb.ashx

Esto en relación a las características descriptivas de los diferentes modelos de forma individual, de ella se deriva que hay diferencias y similitudes entre ellos, que se fundamentan en su origen, control de la calidad como un estándar para la ISO, un modelo para la excelencia en los procesos y resultados en el EFQM y un marco de referencia en el caso de EQAVET.

En la Tabla 13 se analizan de forma pormenorizada estas diferencias y similitudes:

Tabla 13. Similitudes y diferencias entre EQAVET y los principales modelos de gestión.

SIMILITUDES	DIFERENCIAS
<p>1.3 Antecedentes: enfoques basados en principios, a pesar de ser diferentes.</p> <p>3. Metas y objetivos: La búsqueda de la calidad y mejora de la calidad, aunque a diferentes niveles y de diferentes puntos de vista.</p> <p>5. Perspectiva: FP necesidades de los interesados y la satisfacción (EQAVET), las necesidades del cliente, expectativas y oportunidades (EFQM) o la satisfacción del cliente y los requisitos (ISO).</p> <p>6. Metodología utilizada: el ciclo PDCA (REDER en EFQM y Ciclo de Calidad en EQAVET).</p>	<p>1.1 Tipo: Marco de Referencia no prescriptivo (EQAVET), Modelo no prescriptivo (EFQM) y estándar prescriptivo de normalización (ISO).</p> <p>1.2 Naturaleza: Enfoque específico (EQAVET) vs enfoque genérico (EFQM, ISO).</p> <p>1.3 Antecedentes filosófica: TQM (EQAVET y EFQM), QMS (ISO).</p> <p>2 y 3. ALCANCE y ENFOQUE: Sistemas y proveedores de FP (EQAVET) vs todo tipo de organizaciones y clientes en general (EFQM, ISO).</p> <p>4. Medición: Un conjunto de referencia de indicadores de calidad seleccionados (EQAVET). Medidas de percepción e indicadores de desempeño relacionados (EFQM) y medición y análisis de datos (ISO).</p>

Fuente: Obtenido de

http://www.eqavet.eu/Libraries/New_online_tool/Summary_table_Similarities_Differences.sflb.ashx

3.3.1 Comparación de EQAVET con el Modelo EFQM y con la norma ISO 9001

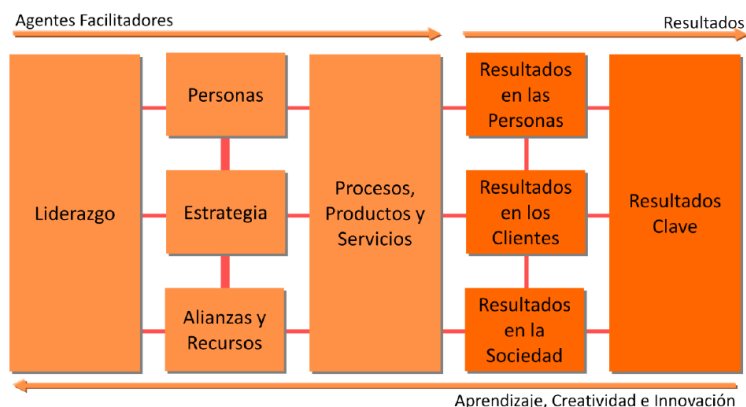
Entre las características indicadas anteriormente, se indicaba que el Marco EQAVET, ha sido configurado para que sea compatible con cualquier sistema de gestión que tenga implantado cualquier país, sistema o proveedor de FP. Por ello, dentro de los grupos de trabajo que se constituyeron para la definición del modelo, se plantearon como objetivo definir métodos y documentación para facilitar la adaptación entre los sistemas existentes de garantía de la calidad y el marco EQAVET.

Para ello se ha realizado un estudio comparado entre el Marco EQAVET y los principales elementos del Modelo EFQM y de la Norma ISO 9000, con el objetivo de identificar pormenorizadamente los aspectos comunes para que fueran el punto de partida de la adaptación y aquellos otros aspectos más divergentes pensando siempre

desde la perspectiva de la educación y formación profesional, es decir desde la perspectiva de un servicio público (Gramlinger, 2013).

El Modelo EFQM se estructura en nueve criterios como podemos ver en la Figura 21, cinco de ellos agentes facilitadores y los otros cuatro resultados.

Figura 21. Agentes facilitadores y resultados del Modelo EFQM.



Fuente: Overview of the EQAVET Framework. Obtenido de <http://www.clubexcelencia.org/LinkClick.aspx?fileticket=bgqsDviDVSE=>

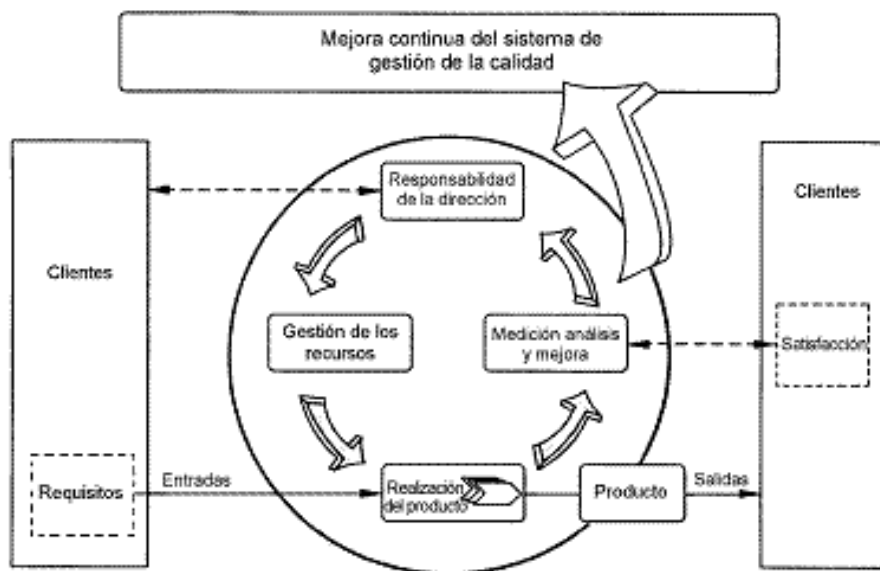
En la Tabla 14, se recoge la comparativa particularizada de la adaptación de los cuatro criterios de calidad del EQAVET (planificación, implementación, evaluación y revisión) asociándolos los criterios del Modelo EFQM en cuanto a los agentes facilitadores (1. Liderazgo, 2. Estrategia, 3. Personas, 4. Alianzas y recursos, 5. Procesos, Productos y Servicios) y a los resultados (6. Resultados en los clientes, 7. Resultados en las personas, 8. Resultados en la sociedad, 9. Resultados Clave), y posteriormente la asignación de los descriptores indicativos de EQAVET con los subcriterios asociados al Modelo EFQM (Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad en los Servicios, 2013).

Tabla 14. El Marco EQAVET y el Modelo EFQM de Excelencia.

EL MARCO EQAVET [2009] CRITERIOS DE CALIDAD	EL MODELO DE EXCELENCIA EFQM [2013] CRITERIOS FACILITADORES Y RESULTADOS
<p>PLANIFICACIÓN</p> <p>La planificación refleja una visión estratégica compartida por las partes interesadas e incluye explícitas las metas / objetivos, acciones e indicadores</p>	<p>1. Liderazgo</p> <p>2. Estrategia</p> <p>4. Alianzas y recursos</p> <p>5. Procesos, Productos y Servicios</p> <p>6. Resultados en los clientes</p> <p>7. Resultados en las personas</p> <p>8. Resultados en la sociedad</p> <p>9. Resultados clave</p>
<p>IMPLEMENTACIÓN</p> <p>Planes de aplicación se preparan en consulta con las partes interesadas y se incluyen principios explícitos</p>	<p>1. Liderazgo</p> <p>2. Estrategia</p> <p>3. Personas</p> <p>4. Alianzas y recursos</p>

EL MARCO EQAVET [2009] CRITERIOS DE CALIDAD	EL MODELO DE EXCELENCIA EFQM [2013] CRITERIOS FACILITADORES Y RESULTADOS
<p>EVALUACIÓN</p> <p>La evaluación de resultados y procesos se lleva a cabo con regularidad y con el apoyo de la medición</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Estrategia 4. Alianzas y recursos 5. Procesos, Productos y Servicios 6. Resultados en los clientes 7. Resultados en las personas
<p>REVISIÓN</p> <p>Los procedimientos, mecanismos y los instrumentos para llevar a cabo revisiones se definen en todos los niveles</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Estrategia 3. Personas 5. Procesos, Productos y Servicios

Figura 22. Sistemas de gestión de la calidad ISO 9001:2008.



Fuente: Norma UNE-EN-ISO 9001:2008.

Las normas ISO 9000, por su parte, propone un modelo de sistema de gestión de la calidad basado en procesos, como podemos ver en la Figura 22, que recoge el ciclo de gestión de la organización basado en la mejora continua, y las interrelaciones con los clientes:

En la Tabla 15 que se muestra a continuación se recoge la comparativa particularizada de la adaptación de los cuatro criterios de calidad del EQAVET con los requisitos y estructura establecidos por la norma ISO 9000 (1. Objeto y campo de aplicación, 2. Referencias normativas, 3. Términos y definiciones, 4. Sistema de gestión de la calidad, 5. Responsabilidad de la dirección, 6. Gestión de los recursos, 7. Realización del producto, 8. Medición, análisis y mejora) (Aenor. Norma UNE-EN-ISO 9001, 2008).

Tabla 15. El Marco EQAVET y la Norma ISO 9001:2008.

EL MARCO EQAVET [2009] CRITERIOS DE CALIDAD	LA NORMA ISO 9001:2008 REQUISITOS
<p>PLANIFICACIÓN</p> <p>La planificación refleja una visión estratégica compartida por las partes interesadas e incluye explícitas las metas / objetivos, acciones e indicadores</p>	<p>4. Sistema de gestión de la calidad. 5. Responsabilidad de la dirección. 7. Realización del producto. 8. Medición, análisis y mejora.</p>
<p>IMPLEMENTACIÓN</p> <p>Planes de aplicación se preparan en consulta con las partes interesadas y se incluyen principios explícitos</p>	<p>4. Sistema de gestión de la calidad. 5. Responsabilidad de la dirección. 6. Gestión de recursos. 7. Realización del producto.</p>
<p>EVALUACIÓN</p> <p>La evaluación de resultados y procesos se lleva a cabo con regularidad y con el apoyo de la medición</p>	<p>5. Responsabilidad de la dirección 7. Realización del producto. 8. Medición, análisis y mejora.</p>
<p>REVISIÓN</p> <p>Los procedimientos, mecanismos y los instrumentos para llevar a cabo revisiones se definen en todos los niveles</p>	<p>7. Realización del producto. 8. Medición, análisis y mejora.</p>

3.3.2 Guía para la alineación del enfoque EQAVET con los sistemas de garantía de calidad

El siguiente paso definido por el grupo de expertos de EQAVET fue elaborar una guía denominada *A guide to aligning National Quality Assurance Approaches with the EQAVET Framework*, estructurada en cuatro módulos, para alinear la implantación del EQAVET con cualquier sistema de calidad existente. La guía establece cuatro módulos en dos etapas diferenciadas, en la primera fase planificación y preparación y en una segunda fase la ejecución.

1.- La etapa de planificación y preparación que cuenta con dos módulos:

Módulo 1: Comenzando el proceso de alineación.

Módulo 2: Evaluación de la situación actual.

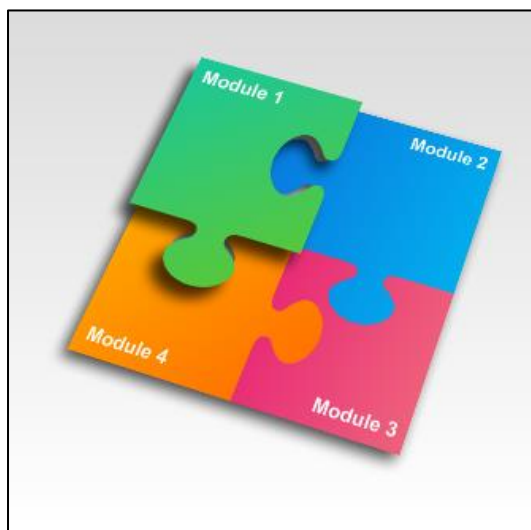
2.- La etapa de ejecución:

Módulo 3: Definir una hoja de ruta de la alineación.

Módulo 4: Desarrollo de un plan de acción de la alineación.

El sistema de módulos no tiene por qué seguir un itinerario fijo, pues en función del grado de madurez de la organización, en la implantación y desarrollo de sistemas de calidad puede avanzar por ellos, o utilizarlos para complementar sus puntos débiles.

Figura 23. Estructura de la Guía EQAVET.



Fuente: Obtenido de <http://www.eqavet.eu/WebBasedQA/GNS/home.aspx>

Partiendo de la estructura de los cuatro módulos y de sus dos etapas, estas se alinean con lo que pudieran ser las fases para el desarrollo de un sistema de gestión basado en procesos (Seco & Pérez, 2014), y con la metodología para la alineación en implantación de marcos estratégicos en las organizaciones que ya utilizan diferentes herramientas (Kaplan & Norton, 2006), y que analizaremos pormenorizadamente a continuación asimilándolo con los mecanismos para la implantación de los sistemas más comunes citados en capítulos anteriores.

➤ **Módulo 1: Comienzo del proceso de alineación.**

En esta primera fase preparatoria se pretende en primer lugar identificar qué usuarios y/o grupos tienen interés en el ejercicio de alineamiento y qué acciones se deben llevar a cabo para animarlos a participar en el proceso. Y en segundo lugar, identificar los elementos de alineación que deben ser priorizados, las acciones necesarias para superar las barreras potenciales, incluso se puede anticipar las actividades que se desarrollarán en la próxima etapa.

Para acercar los sistemas al Marco EQAVET es necesario realizar algunas tareas preparatorias que se recogen en el material puesto a disposición en la página web de EQAVET y que son:

- Tarea 1: Mapa de intereses de los participantes, influencia e importancia.
- Tarea 2: Análisis de la preparación de actores para la alineación.
- Tarea 3: Explorar cómo impulsar la iniciativa de alineación.

La disposición para el cambio organizacional es considerada como un factor crítico en la implementación exitosa de cambios complejos, en particular en la educación y la formación. Las partes interesadas pueden tener razones específicas para no querer

alinearse su enfoque de control de calidad actual con EQAVET, a pesar de que estén de acuerdo en que esa alineación sea necesaria. La cuestión clave es estar comprometido con el cambio. Parece, por tanto, que la pregunta clave, independientemente de las razones individuales, es si creen los interesados y valoran colectivamente la alineación del enfoque de control de calidad existente con EQAVET suficiente para que se comprometan a su aplicación.

Para lograr una preparación con un resultado eficaz es necesario:

- Determinar el estado actual de su enfoque de control de calidad.
- Identificar los problemas en su enfoque de control de calidad actual que podrían impedir que se alinee con el Marco EQAVET.
- Evaluar y clasificar a los desafíos de su enfoque.
- Documentar los retos y barreras.

El objetivo general de esta fase es evaluar y comprender la necesidad de alinear el sistema de garantía de calidad existente con el Marco EQAVET y obtener el compromiso de los principales interesados. En esta fase se deben indicar los objetivos de alineación específicos del contexto:

- Reconocer la necesidad de actuar.
- Identificar los planos nacional o regional / declaraciones políticas / planes de acción y actos legislativos que indican el deseo o necesidad de cambiar el sistema nacional de FP y disposición, enfoque de control de calidad.
- Evaluar y documentar los intereses nacional/regionales, su influencia e importancia.
- Generar un deseo de cambiar.
- Indicar iniciativas previstas o en curso que pueden/no pueden ser de apoyo de la labor de alineación, ya sea a nivel nacional o regional.

Seguidamente, especificar la práctica actual en relación con el papel de las partes interesadas en la FP, en particular su participación en el ejercicio de alineación:

- Considerar otras iniciativas en curso previstas para determinar correlaciones y lagunas.
- Promover el conocimiento de la labor de alineación entre todos los interesados nacionales y / o regionales.

Y en este momento se puede comenzar la alineación del enfoque de control de calidad nacional/regional con el Marco EQAVET. Se debe desarrollar un esquema de la iniciativa de la alineación a nivel nacional / a nivel nacional y/o regional, considerando el impacto de las políticas de EFP europeas y / o instrumentos de impacto en la política nacional / regional. Las principales tareas a nivel nacional/regional son:

- Fijar metas u objetivos para el ejercicio de adaptación.
- Definir funciones y responsabilidades de los ejecutores.

- Establecer los plazos para la ejecución de los hitos.

Los resultados esperados se pueden recoger mediante:

- Una matriz para identificar las partes interesadas interés, influencia e importancia.
- Una matriz para identificar la disposición de los interesados, Figura 24. Matriz de ilustración de los grupos de interés.
- Un esquema de la iniciativa de alineación a nivel nacional / regional

Figura 24. Matriz de ilustración de los grupos de interés.



Table: Illustration of stakeholder matrix

ITEMS	STAKEHOLDER 1	STAKEHOLDER 2	STAKEHOLDER 3
Stakeholder's name			
Stakeholder's interest in the alignment exercise (very high, high, moderate, low, very low)			
Stakeholder's level of opposition to or support for the alignment exercise (strong ally, medium ally, neutral, medium opponent, strong opponent).			
Stakeholder's influence over the alignment exercise (no influence, some influence, moderate influence, significant influence, very influential).			
Importance of stakeholder's engagement (no importance, some importance, moderate importance, very important, critical player).			

Fuente: Obtenido de http://eqavet.eu/Libraries/New_online_tool/Table_-_Illustration_of_a_stakeholder_matrix.sflb.ashx

➤ **Módulo 2: Evaluación de la situación actual.**

La evaluación de la viabilidad de la alineación de un enfoque nacional/regional o local de garantía de calidad con EQAVET debe comenzar con la constitución de un equipo de trabajo, teniendo en cuenta la necesidad y la inclusión de los grupos de interés externos determinados en el módulo 1 en el equipo y un conocimiento del enfoque de garantía de calidad actual.

Es necesario en este momento definir el alcance del modelo de garantía de la calidad, bien sea nacional, regional o local, o incluso de proveedor de EFP.

Con el fin de evaluar el grado de cambio que se va a abordar, hay que preguntarse cómo EQAVET encaja con su misión, en sus valores, en la cultura de la garantía de la calidad y de la mejora, y en la cultura de la gestión.

Los objetivos generales de esta fase son:

- Definir los posibles problemas y el alcance de la iniciativa de alineación.
- Identificar las brechas entre los enfoques de control de calidad existente y el Marco EQAVET.
- Identificar los cambios necesarios con el fin de alinear el enfoque de control de calidad existente con el Marco EQAVET.

Antes de emprender cualquier acción para alinear su enfoque de control de calidad actual con EQAVET sería útil:

- Tarea 1: Evaluar las fortalezas y oportunidades potenciales, así como las debilidades y amenazas (análisis DAFO).
- Tarea 2: Explorar los problemas de alineación mediante el uso de un análisis “fit & gap” o de coincidencias y diferencias del ajuste entre su enfoque y el Marco EQAVET.

Figura 25. Tabla de asignación.



Table: Phase 2 – Illustration of mapping table

NATIONAL / REGIONAL OR VET PROVIDER QA APPROACH	EQAVET FRAMEWORK	ALIGNMENT ISSUES
What are the main features of our QA approach?	What are the main features of EQAVET?	What main /specific changes will we have to make to bridge the gaps (if they exist)?
VISION		
PRINCIPLE		
GOALS AND OBJECTIVES		
CRITERIA & DESCRIPTORS		
METHODOLOGY		
MEASUREMENT		
OTHER		

Fuente: Obtenido de http://eqavet.eu/Libraries/New_online_tool/Table_Phase_2_Illustration_of_a_mapping_table.sflb.ashx

En primer lugar se plantea la identificación de las fortalezas (objetivos alcanzados, éxitos) y oportunidades (tendencias, deseos), y después las debilidades (desajustes, dificultades, cuellos de botella) y amenazas (obstáculos, resistencia, condiciones desfavorables), siempre involucrando a las partes interesadas a través del debate.

Posteriormente, se plantea la realización del estudio de coincidencias y diferencias entre el modelo o sistema de garantía de la calidad adoptado y el marco planteado por EQAVET.

➤ **Módulo 3: Definición de una hoja de ruta de la alineación.**

Una vez hayamos analizado la situación de partida, tanto las necesidades y expectativas de los grupos de interés, como el nivel de garantía de la calidad de los sistemas de EFP, nos debemos plantear las siguientes tareas:

- Tarea 1: Identificación de factores de éxito en la aplicación de una iniciativa de alineación.
- Tarea 2: Definición de una hoja de ruta para la iniciativa de alineación.

Los objetivos generales de esta fase serán:

1. Definir el punto de destino, total o parcial, desde los objetivos de la iniciativa nacional de la alineación y demostrar el valor que la alineación aportará y el papel que juega en el proceso global de control de calidad de la EFP.
2. Establecer objetivos operativos para una alineación / parcial completa a nivel nacional / regional.
3. Identificar los retos o posibles limitaciones y definir estrategias para superarlos
4. Describir y comunicará el resultado esperado del ejercicio de adaptación a las partes interesadas pertinentes.
5. Definir un plan de trabajo: establecer el ejercicio de adaptación, centrándose en las dimensiones por qué, qué, cuándo, cómo y para qué.

Las salida o resultado de esta fase será por tanto el diseño de una hoja de ruta nacional / regional en cascada hasta llegar a los proveedores de EFP. Esta hoja de ruta servirá de base para un plan de acción detallado y para la adecuación del enfoque de garantía de la calidad actual a nivel nacional / regional con el marco EQAVET.

Para llevar a cabo las acciones de esta fase tenemos que tener en cuenta las siguientes premisas:

1. Es necesario tener una comprensión de los factores que pueden afectar la implementación exitosa del Marco EQAVET que ha de lograrse mediante la alineación de su enfoque de control de calidad actual (es) con EQAVET.

La alineación del enfoque actual de control de calidad (ya sea a nivel nacional / regional o los proveedores de EFP) con el Marco EQAVET es probable que tenga éxito si las autoridades regionales / nacionales, proveedores de EFP y los principales interesados están en completo acuerdo acerca de tales pilares de aplicación como:

- Asignación de tiempo suficiente para el ejercicio de adaptación.

- Promoción de la buena comunicación y concienciación entre las autoridades competentes nacionales / regionales, los proveedores de EFP y los principales interesados.
 - Mapeo detallado de enfoque QA actual en comparación con el Marco.
 - Minimización de la resistencia al cambio.
 - Desarrollo del trabajo en equipo sostenido entre las partes interesadas.
 - Aprender haciendo.
2. Si las partes interesadas clave dentro del sistema nacional / regional / local FP apoyan la alineación del enfoque actual de control de calidad con el Marco EQAVET, entonces hay una mayor probabilidad de que su aplicación sea un éxito. Para ello hay que determinar aspectos como:
- El papel oficial en la ejecución del ejercicio de alineación.
 - Liberación de otras tareas para trabajar en la adaptación.
 - Liderazgo a partir del apoyo público al trabajo realizado.
3. El tiempo requerido para la implementación de la alineación del enfoque QA actual con el Marco EQAVET debe ajustarse a los plazos indicados en la Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo sobre el establecimiento de un marco de garantía europea de calidad para la educación y la formación profesional, el Comunicado de Brujas sobre la cooperación europea reforzada en materia de formación profesional para el período 2011-2020 y la planificación nacional existente.

Una hoja de ruta para alinear su enfoque actual QA / QI con EQAVET se puede construir, a partir de las necesidades fundamentales de las EFP / autoridades regionales / proveedores nacionales, una perspectiva de cliente-pull, o por el contrario, la hoja de ruta de alineación puede comenzar con el Marco EQAVET y tratar de definir las necesidades que podrían ser atendidas por el instrumento europeo, una perspectiva EQAVET-push.

De una forma u otra, es necesario responder a los “por qué-qué-cómo” y diseñar las acciones requeridas, es decir el “para-hacer”. Todas las partes de la hoja de ruta se disponen sobre una línea de tiempo, que será el “cuándo” de la hoja de ruta.

En la siguiente figura se establece el Mapa de ruta a seguir para desarrollar la iniciativa de alineación:

Figura 26. Mapa de Ruta de la iniciativa de alineación.







Table: Road mapping the alignment initiative

THE " WHY-WHAT-HOW-WHEN" QUESTIONS IN ROAMAPPING THE ALIGNMENT INITIATIVE	GENERAL TOPICS	TASKS OF ALIGNMENT TEAM AT NATIONAL/REGIONAL/VET PROVIDER LEVEL
Definition & scope "the why"	Goal(s) and general strategy to align current QA approach(es) with the <i>EQAVET Framework</i> .  Reference: See <ul style="list-style-type: none"> • Recommendation on the establishment of a European Quality Assurance Reference Framework for vocational education & training ; • Bruges Communiqué; • Overview of the EQAVET Framework, the EFQM Excellence Model & the ISO 9001 Standard in Module 2; • See Module 4. 	The alignment team defines goal(s) and general strategy to align the current QA approach with the <i>EQAVET Framework</i> In defining their goal(s), the alignment team may need to consider which type of alignment they will select, i.e. <ul style="list-style-type: none"> • To overlay the EQAVET Framework atop of existing QAI approach with a mapping layer between (see the <i>what</i> section below) fully or partially; • To move the existing QA approach to the EQAVET Framework by replacing the former with the latter;
Direction "the what"	Targets and priorities for aligning current QAI approaches with EQAVET (principles, criteria, methodology, indicative descriptors and set of indicators).	The alignment team identifies targets and priorities relevant to the VET provision and in accordance with the type of alignment they have selected (see above).
Alignment Roadmap "the how"	Mapping of current QA approach (national/ regional level) against the <i>EQAVET Framework</i> to identify correlations and gaps in relation to principles, criteria, methodology, indicative descriptors and quality indicators.  Reference : See Mapping tables for VET systems and providers	The alignment teams design mapping tables to help <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> describe and communicate core issues in relation to QA principles, criteria, methodology, indicative descriptors & quality indicators to the relevant stakeholders, including the need to cascade the mapping table(s) at national/regional level to VET provider level; <input checked="" type="checkbox"/> identify correlations& gaps between current QA approach and the EQAVET Framework.
Action/Implementation Plan "the to do"	The implementation/action plan  Reference: See Module 4	The alignment team designs an implementation/action plan, including key alignment actions/tasks, resources required, identified challenges)

Fuente: Obtenido de http://eqavet.eu/Libraries/New_online_tool/Table_-_Road_mapping_the_alignment_initiative.sflb.ashx

➤ **Módulo 4: Desarrollo de un plan de acción de la alineación.**

Con la alineación del enfoque de garantía de calidad se pretende entender la formación profesional, el desarrollo del mercado de trabajo, las necesidades y expectativas de los individuos y empresas, el desarrollo económico y las políticas del sector y hacer uso de ese entendimiento para mejorar la FP y asegurar el éxito a largo plazo.

Los objetivos generales de esta etapa son:

- Traducir las hojas de ruta en un plan de acción.
- Priorizar y centrarse en las actividades clave de alineación.

Para su desarrollo se deberán abordar dos tareas:

- Tarea 1: Planteamiento del despliegue de los objetivos marcados.
- Tarea 2: Creación de un plan de acción detallado.

Como mínimo, el plan de acción deberá contener la siguiente información:

- Las metas, objetivos y estrategias.
- Las actividades o cambios a realizar.
- El responsable de realizar cada actividad.

- Los recursos necesarios: económicos y humanos.
- Las salidas o resultados.
- La evaluación de los resultados.
- La comunicación de los resultados.

Y sus funciones serán:

- Proporciona un marco para la planificación de los trabajos necesarios para alcanzar los objetivos a través de estrategias individuales.
- Justificar por qué se necesitan los fondos y cómo se van a utilizar.
- Proporciona una guía para la realización del proyecto en el plazo de tiempo determinado.
- Contribuir a la transparencia, ya que se puede compartir con todos los que tienen la necesidad o el derecho a saber lo que se está haciendo y por qué se está haciendo.

El conjunto de los siete factores clave interrelacionados para lograr la alineación de políticas en diferentes niveles de gobierno se muestran a continuación:

1. Claridad en la visión de los resultados.
2. Liderazgo.
3. Delegación de responsabilidades.
4. Iniciativa.
5. Cultura organizacional.
6. Flexibilidad.
7. Participación.

En resumen, para realizar la alineación del marco de garantía nacional/regional con el EQAVET debemos seguir los siguientes pasos:

- Constituir un equipo de trabajo formado por una representación equilibrada de las partes interesadas clave de FP.
- Definir una declaración de la misión para el grupo.
- Analizar cuestiones sobre el control de calidad de FP en los proveedores de EFP nacional / regional (Módulos 1 y 2).
- Definir la Hoja de ruta de la iniciativa de alineación (Módulo 3).
- Desarrollar un plan de acción detallado (Módulo 4).
- Realizar el seguimiento periódico del plan.

Desde el punto de vista estratégico la decisión sobre la implantación de este u otros modelos de calidad debe ser reflexionada, analizada y planificada, dado que del éxito de esta planificación previa dependerá en gran medida el éxito de la implantación del modelo elegido (Fixsen & Blase, 2009).

4 EL ENFOQUE ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE LOS MODELOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

En este segundo capítulo del marco teórico-técnico se realiza, en primer lugar, una revisión bibliográfica de la evolución del concepto de estrategia desde su origen militar, pasando por su aplicación al ámbito empresarial, y finalizando con su extensión a todo tipo de organizaciones, como base científica de las hipótesis que posteriormente se van a trasladar al ámbito de la administración pública, y fundamentación del modelo que este trabajo de investigación propone, aplicado a las políticas públicas de formación profesional, concretamente a la adopción del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesionales (Recomendación 2009).

En segundo lugar, se plantea el tratamiento de la estrategia de cualquier organización como un proceso. Aplicando la teoría de la gestión basada en procesos se determinan las entradas, los resultados y los recursos necesarios, así como el ciclo de trabajo en este nivel de gestión que las organizaciones deben implementar para convertir la estrategia en un proceso continuo, y en un proceso de todos (Llanes-Font, et al., 2014). Debemos recordar que el propio Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesionales EQAVET propone criterios de calidad y descriptores indicativos comunes utilizando los siguientes Criterios cualitativos que simulan el ciclo PDCA o ciclo Deming:

- La planificación refleja una visión estratégica compartida por las partes interesadas pertinentes e incluye objetivos, acciones e indicadores específicos.
- Los proyectos de aplicación se preparan en consulta con las partes interesada se incluyen principios explícitos.

- Se evalúan con carácter periódico los resultados y procesos con el apoyo de mediciones.
- Revisión de los sistemas.

Completando este apartado se exponen los modelos y métodos aplicados a esta disciplina de la gestión de las organizaciones, más extendidos en el ámbito empresarial, que han sido adoptados por las organizaciones públicas en el intento de mejorar, tanto la gestión de los servicios que presta, como los resultados obtenidos por los mismos.

Del conjunto de métodos, modelos y herramientas empleadas en la dirección estratégica, o como apoyo a alguna de las fases del proceso estratégico, merece especial mención el “Mapa Estratégico” y el “Cuadro de Mando Estratégico”, ya que serán utilizados en la aplicación del modelo de alineación de la dirección estratégica y la dirección operativa como herramienta para la planificación, el seguimiento, el análisis y la evaluación de la evolución de la estrategia formulada por la organización.

4.1 La evolución del enfoque estratégico en las organizaciones

A pesar de que el concepto de estrategia surge en el ámbito militar, referido a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad y de competencia, en la actualidad se aplica a todas las esferas de la vida. Hablamos de estrategias políticas, estrategias sociales, estrategias deportivas, incluso de estrategias individuales y estrategias colectivas. En lo que coinciden todos estos campos es en el uso del término estrategia para determinar el camino a seguir en la búsqueda de unos logros, y en como contribuye la dirección estratégica a establecer el ciclo de gestión para poder, de forma eficaz, eficiente y efectiva, administrar los recursos disponibles de la forma más óptima posible para cumplir en primer lugar con la misión de la organización, y en segundo lugar establecer las líneas de acción para alcanzar la visión propuesta (Martín, 2010).

Al objeto de agrupar los diversos enfoques que han tratado esta disciplina a lo largo de los siglos se establece la siguiente clasificación a partir de la cual se va a realizar la exposición:

- Enfoque clásico de la estrategia, desde su nacimiento en el campo de batalla hasta su apertura al mundo filosófico, político y social.
- Enfoque moderno de la estrategia, desde su aplicación al campo empresarial hasta la actualidad se han pasado por los siguientes hitos:
 - Estrategia planificada convencional.
 - Estrategia competitiva e innovadora.
 - Estrategia dirigida y gestionada.
 - Estrategia prospectiva.
 - Estrategia participativa.

4.1.2 El concepto de estrategia

La estrategia es un acto de voluntad, libertad y capacidad. Una organización que quiere formular, ejecutar y controlar una estrategia tiene que querer, poder y saber. Una vez que se dan los tres componentes básicos la organización podrá acometer el proceso estratégico en todas sus dimensiones (De Mora Pérez & Sánchez Bellet, 2006):

- Espacio: define el alcance, “qué”, el escenario o teatro de operaciones.
- Tiempo: define el momento, “cuando”, el horizonte y calendario a seguir.
- Recursos: define los medios, “cómo”, con qué se cuenta para su desarrollo.

Etimológicamente estrategia (ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ) proviene del griego, *Stratos*, que significa ejército, y *Agein* que hace referencia al que conduce o guía (Estrategia, 2015). Podemos definirla como el conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro.

Al no existir una definición universalmente aceptada se ofrece la acepción formal recogida por la Real Academia Española en el *Diccionario de la lengua española (vigésima segunda edición)* que define el vocablo estrategia como:

1. Arte de dirigir las operaciones militares.
2. Arte, traza para dirigir un asunto.
3. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Consultando diferentes autores que han aplicado sus estudios a la organización de empresas obtenemos definiciones como:

- La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos (Chandler, 1962).
- Patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo (Mintzber, 1993).
- La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor (Porter, 1985).

Si llevamos el término estrategia al ámbito de la dirección y gestión de las organizaciones, estrategia es la habilidad de la dirección para fijar objetivos y metas a largo plazo, y asociar cursos de acción, asignándoles recursos, para la obtención de los resultados deseados.

4.1.2.1 Principios o fundamentos de la estrategia

Una vez analizado el concepto de estrategia, y según el estudio llevado a cabo por Ronda y Marcané (2002), del análisis mediante el estudio bibliométrico con el método de

análisis de citas conjuntas de 36 definiciones diferentes del término estrategia abordado por distintos autores entre 1962 y 2002 se concluye clasificando las definiciones en torno a tres conceptos clave que se repiten en las mismas:

- Grupo I: conceptos relacionados con la interacción empresa entorno.
- Grupo II: conceptos relacionados con el logro de objetivos organizacionales.
- Grupo III: conceptos relacionados con la competencia.

En este análisis se apoyan los tres primeros principios de la estrategia, que se completan con la fuerte vinculación que tienen con la etapa de planificación y la influencia que ello tienen en el tratamiento que mayoritariamente se hace de la estrategia, no distinguiendo en algunos casos que la planificación estratégica no deja de ser parte de la dirección estratégica.

Figura 27. Enfoques de la dirección estratégica.



Podemos enunciar los principios del enfoque estratégico como:

➤ **Adaptación rápida al cambio.**

La capacidad de reacción que tiene una organización frente a los continuos y numerosos cambios que se van sucediendo es uno de los aspectos más importantes que trabaja el enfoque estratégico llegando a convertir a la organización en una organización proactiva y no reactiva o sedentaria.

➤ **Orientación a resultados y logro de objetivos.**

Otro de los principios del enfoque estratégico se encuentra en su definición; acciones para lograr un determinado fin. Es necesario marcar el camino a seguir a través de las metas a alcanzar y los objetivos estratégicos, a partir de los cuales se realizará el despliegue en cascada que conducirá a la obtención de resultados guiados (Drucker, 1996).

➤ **Competencia como motor de la mejora continua.**

Este principio es el más arraigado al enfoque estratégico, ya que nos remonta al primer uso del término en el campo de batalla. En la actualidad esta rivalidad se entiende como ventaja competitiva (Porter, 1985) que hace que la organización busque fuera continuamente la razón para mejorar su producto/servicio, y sus procesos.

➤ **Planificación como impulsora del despliegue del proceso.**

El proceso estratégico debe partir de un análisis de la situación y del estudio de los posibles escenarios que plantean las diferentes alternativas. Este desembocará en la etapa de planificación encontrándose en el corazón del proceso, y siendo pieza clave para realizar un buen despliegue mediante planes de acción y definiendo un sistema completo que permita realizar el seguimiento y evaluación de la estrategia desplegada para poder cerrar un ciclo de trabajo.

➤ **Aprendizaje e innovación como base de una organización inteligente.**

La implementación de la estrategia lleva implícita la comunicación de la misma a todos los miembros de la organización y los sistemas de medición y control implican el conocimiento exacto de cómo evoluciona el proceso estratégico. Ambos aspectos unidos al establecimiento de un ciclo periódico hacen que la organización aprenda continuamente de sí misma convirtiéndola en una organización inteligente que utiliza la innovación como herramienta estratégica.

4.1.2.2 Tipos de estrategia

Como ya se ha dicho anteriormente, el término estrategia se aplica a distintos contextos entre los que definiremos los relacionados con el campo de aplicación del presente trabajo de investigación:

- Estrategia empresarial: se refiere al diseño y formulación de los ejes y objetivos de la empresa y su despliegue a través de planes de acción para el logro de sus metas y la obtención de resultados en términos de beneficio económico.
- Estrategia organizacional: conjunto de ideas convertidas en acciones mediante la definición de actuaciones a desarrollar en todos los niveles de la organización con el fin de conseguir una imagen y una cultura compartida.
- Estrategia gubernamental o política: decisiones políticas desarrolladas por los Gobiernos, a través de planes, programas y/o actuaciones encaminadas a alcanzar la satisfacción de los ciudadanos.

Según van der Steen y van Twist (2013), hay que tener en cuenta que “la estrategia no es un protocolo que se adopta, sino algo sujeto a interpretación, y que de las muchas definiciones de estrategia, es importante saber cuál está en la mente de las personas para entender el modo en el que actúan”.

Otro concepto importante en referencia al trabajo desarrollado es el de consistencia estratégica. En el ámbito de la administración de empresas “existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno” (Arieu, 2007). Si trasladamos esta definición al ámbito público se logra la consistencia estratégica cuando los planes, programas y actuaciones que la administración lleva a cabo están alineados con los compromisos del gobierno correspondiente, y estos a su vez con los del ciudadano como trataremos más adelante.

4.1.2.3 Elementos de la estrategia

A la hora de definir la estrategia todos los métodos y autores mencionados anteriormente, coinciden en el uso de una serie de términos que facilitan el establecimiento del proceso estratégico. Estos términos son:

- Misión.
- Valores a compartir.
- Grupos de interés.
- Áreas o resultados clave.
- Diagnóstico estratégico: interno y externo.
- Escenarios o alternativas.
- Visión.
- Objetivos.
- Estrategias o líneas estratégicas.
- Planes de acción.
- Sistema de seguimiento y control.

Posteriormente se utilizarán estos once aspectos como indicadores para realizar el análisis del contenido de los planes regionales de formación profesional y su alineación estratégica con las políticas europeas.

4.1.2.4 Factores que influyen en la estrategia

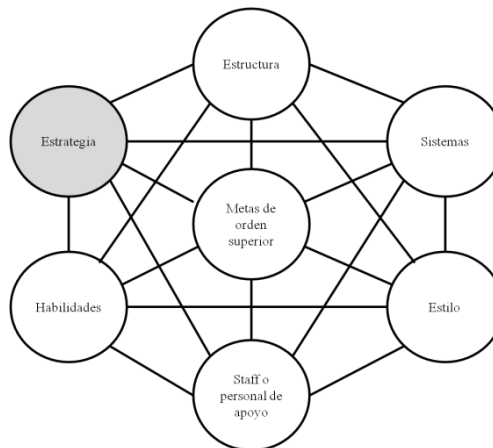
Otros aspectos a tener en cuenta en relación a las personas que integran las organizaciones y su relación con el concepto de estrategia son:

- Pensamiento estratégico: construcción conceptual que aborda de forma más operativa la visión holística de la realidad (Bazaga, 1997).

- Actitud estratégica: disposición de ánimo manifestada en la ejecución, con éxito, de las acciones relacionadas con la formulación, ejecución y control de la dirección estratégica (Ronda & Marcaná, 2002).
- Cultura organizacional estratégica: conocimiento individual y colectivo de la estrategia de la organización y ambiente en relación a este aspecto.
- Competencia organizacional estratégica: capacidad de la organización para formular, ejecutar y evaluar la estrategia a seguir por la misma con éxito.

El enfoque estratégico se emplea para que la organización logre ventaja respecto a otros actores a un coste organizativo razonable (Bryson, 1988), por ello no podemos desvincular la estrategia de la organización del resto de elementos de la misma como son la estructura, los sistemas, el estilo, las habilidades, el personal y las metas, tal y como plantea en su modelo de las 7s McKinsey (Waterman, Peters & Phillips, 1980).

Figura 28. Modelo de las 7s.



Fuente: Waterman, Peters, y Phillips (1980).

Como veremos en los siguientes apartados, inicialmente, en el campo empresarial, se adoptó el término de planificación o planeación estratégica para hablar de todo lo que se realizaba en la empresa en relación con el planteamiento de objetivos. Posteriormente se abrió el campo con la incorporación del término dirección estratégica, vinculando la planificación estratégica con el resto de elementos de la organización (estructuras, procesos, recursos humanos y tecnológicos, etc.) participando en todos los ámbitos de gestión de una organización (Ramió & Salvador, 1999).

La dirección estratégica forma parte de la organización y se relaciona con su estructura, sus procesos, sus sistemas, y por supuesto con sus personas (Galbraith, 1993, Mintzberg & Quinn, 1993).

4.1.2.5 Otros términos relacionados

Los siguientes conceptos relacionados con la estrategia han sido utilizados en la definición del modelo presentado en el presente trabajo de investigación, por lo que se

considera oportuno abordarlos de forma preliminar, a pesar de que más adelante serán objeto de estudio profundo por su utilización continuada a lo largo de todo el documento:

➤ **Dirección Estratégica.**

“Es la teoría que la alta dirección tiene sobre la base para sus éxitos pasados y futuros” (Burgelman, 2002). “Proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objetivo social” (Rondá & Marcané, 2002).

➤ **Proceso estratégico.**

“Conjunto de actividades, desarrolladas por la dirección, en torno a la planificación de la organización y el ejercicio del liderazgo. En ellos se plantean la metodología seguida para el establecimiento de objetivos, políticas y estrategias a seguir por la organización en un periodo determinado, y da las pautas para el tratamiento del resto de procesos” (Martín & Martín, 2013).

➤ **Mapa estratégico.**

“Es el proceso de elaboración de una visión estratégica macro que normalmente precede a la implementación de un cuadro de mando integral” (Kaplan & Norton, 1992).

➤ **Alineación estratégica.**

“Adecuación de todos los elementos de las organizaciones (procesos, sistemas, recursos...) a las directrices estratégicas cambiantes de cada momento” (Kaplan & Norton, 2006)”

➤ **Políticas estratégicas.**

“Aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad” (Quinn 1997).

➤ **Administración Estratégica.**

Se ocupa de los aspectos dentro del proceso administrativo que se involucran con asegurar la viabilidad organizacional y que los recursos de la entidad, se adecuen al entorno de tal manera que se permita la eficiente realización de sus objetivos corporativos, aplicando líneas de acción con un riesgo aceptable (David, 2003).

4.1.3 Del enfoque “clásico” de estrategia al concepto “moderno”

El objeto de este apartado es efectuar un recorrido por la evolución del pensamiento estratégico, presentando en su contexto histórico, político y social a los principales autores y sus teorías.

El periodo que abarca este enfoque comienza varios siglos antes de nuestra era y se extiende hasta mediados del siglo XX con la aparición de autores que trasladaron las teorías de la estrategia del campo militar al campo empresarial.

El análisis de la evolución de la aplicación del concepto de estrategia en esta época sufre un salto durante el siglo XVII, pasando de ser aplicado únicamente a la guerra a ser aplicado a otros contextos de la vida, sobre todo al político. Esto da lugar a que se trate en dos apartados el enfoque clásico del término estrategia:

1. El origen filosófico y militar de la estrategia.
2. La extensión de la estrategia al contexto filosófico, político y social.

El enfoque moderno de la estrategia es mucho más reciente, ya que abarca el período de tiempo comprendido entre mediados del siglo XX y nuestros días, es decir poco más de medio siglo, pero por el contrario son numerosas las aportaciones realizadas por investigadores en este campo. Bien es cierto, que aunque el concepto de estrategia se ha mantenido a lo largo del tiempo, al variar el campo de aplicación del mismo han ido apareciendo matices que hacen que haya evolucionado hasta lo que hoy conocemos.

Teniendo en cuenta que en el artículo publicado en 1980, “The Historical Development of the Strategic Management Concept”, Jeffrey Bracker afirma que el uso del término estrategia en el contexto mercantil desapareció con la caída de las ciudades-estado de Grecia y no volvió a aparecer hasta después de la Revolución Industrial, queda claro que el gran salto se produjo cuando se introdujo el concepto en el terreno académico. Fue entonces cuando se popularizó y extendió formando parte de los currículos de las carreras universitarias.

A continuación se exponen las principales teorías y su aportación más significativa a la hora de hacer evolucionar el concepto de estrategia que hemos clasificado en los siguientes cinco grupos:

1. La aplicación de la estrategia al campo empresarial: estrategia planificada convencional.
2. Introducción del concepto de competitividad e innovación a la estrategia.
3. El salto de la planificación estratégica a la dirección estratégica.
4. Estrategia y prospectiva.
5. Estrategia participativa.

Tabla 16. Evolución del concepto estrategia.

ÉPOCA	ETAPA	AUTORES	OBRAS	CONTRIBUCIÓN
ENFOQUE "CLÁSICO" DE ESTRATEGIA	Origen filosófico y militar de la estrategia	TzunTzu (500 a.C.)	<i>El Arte de la Guerra</i>	Primera referencia del concepto de estrategia asociada al campo militar y marcado por la filosofía y el pensamiento oriental. Sitúa la estrategia en el plano más alto de la organización.
		Kung-tse - Confucio (551 - 479 a.C.)	<i>Ta-Hio</i> o Gran Ciencia <i>Chung-Yung</i> o Doctrina del Medio <i>Lun-Yu</i> o Comentarios filosóficos Libro de Mencio	Planteamiento de metas y objetivos para alcanzar la perfección a partir de las reglas de la conducta humana y del ejemplo de los buenos monarcas y la justicia de los gobiernos.
		Lao Tse - viejo maestro (570 - 490 a.C.)	<i>Tao Te King</i> o <i>Daodejing</i> , Libro Sagrado sobre el Camino y la Virtud	Incorpora el término de "influencia": a)La importancia de la relación con el entorno b)La anticipación a tiempos futuros
		Jenofonte (segunda mitad del siglo V a.C.)	<i>Helénicas</i> , historia de la Guerra del Peloponeso <i>Apología de Sócrates</i>	Inicio de la estrategia como ciencia militar. Primera definición de estrategia introduciendo la planificación y la asignación de recursos para alcanzar los objetivos.
		Nicolás Maquiavelo	<i>El Príncipe</i> (1513)	Asocia la estrategia al arte de la política. La teoría de que la obtención y la retención del poder eran el fin último y que todo lo que fuera necesario para ello estaba justificada.
		Miyamoto Musashi	<i>El Libro de los Cinco Anillos</i> (1643)	El autor extiende sus reflexiones a todos los campos de la vida, sobre la lucha y la estrategia surgido de la cultura guerrera japonesa.
		Carl Von Clausewitz (1780 -1831)	<i>De la guerra</i>	Relaciona el desarrollo táctico y operativo con el planteamiento estratégico en la batalla. El plan establece cuándo, dónde y con qué fuerzas.
	Extensión de la estrategia al contexto filosófico, político y social	Baltasar Gracián	<i>Arte de ingenio</i> (1642) <i>El Oráculo manual y arte de prudencia</i> (1647)	Fue el precursor del salto de la estrategia al enfoque político y social.
		Mao Tse-Tung	Libro Rojo (1964) Problemas estratégicos de la guerra de las guerrillas contra el Japón (1968)	Utiliza términos que aluden a los tres niveles de gestión (estratégico, táctico y operativo) y que plantea el objetivo o fin último de todas las operaciones militares. Parte del análisis y estudio de la situación, tanto interna como externa previo al planteamiento de la estrategia y toma de decisiones.

ÉPOCA	ETAPA	AUTORES	OBRAS	CONTRIBUCIÓN
EL CONCEPTO "MODERNO" DE ESTRATEGIA	Aplicación de la estrategia al campo empresarial: estrategia planificada convencional	John Von Newman y Oskar Morgerstern	<i>Theory of games and economic behavior</i> (1944)	Salto al campo empresarial como una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta y cuya idea básica es la competición.
		Peter Drucker	<i>The Practice of Management</i> (1954)	Plantea el establecimiento de estrategias a partir del conocimiento de la situación interna de la propia organización.
		Alfred Chandler	<i>Strategy and Structure</i> (1962)	Unió definitivamente el concepto de estrategia al campo empresarial. La estrategia es el elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.
		Kenneth Andrews	<i>The Concept of Corporate Strategy</i> (1971)	La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas o planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será.
	Introducción del concepto de competitividad e innovación a la estrategia	Charles Hoffer y Schendelen	<i>Strategy Formulation: Analytical Concepts</i> (1978)	Estrategia es las características básicas del <i>match</i> que una organización realiza con su entorno.
		Ellen EarlyChaffee	<i>Three Models of Strategy</i> (1985)	Establece la denominación de los conceptos tratados anteriormente tratando la estrategia desde: a) Modelo lineal b) Modelo adaptativo
		Michael Porter	<i>Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors</i> (1980)	Introduce el concepto de competitividad y trabaja principalmente las ventajas competitivas surgiendo "la estrategia competitiva". Desarrolló el Modelo de las 5 Fuerzas para evaluar los objetivos y recursos de una empresa y determinar la rentabilidad en un mercado determinado o un segmento de este, durante un periodo e identificó tres estrategias genéricas para competir en el mercado: a) El Liderazgo en costos. b) La Diferenciación. c) El Enfoque.
	Salto de la planificación estratégica a la dirección	Igor Ansoff	<i>Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion</i> (1965)	La estrategia es la regla para tomar decisiones y la considera el hilo conductor entre las actividades de la empresa y el producto ofrecido teniendo en cuenta cuatro componentes: el alcance, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia.

ÉPOCA	ETAPA	AUTORES	OBRAS	CONTRIBUCIÓN
	estratégica			<p>La acción en referencia a un entorno o mercado. Fue nombrado padre de la administración estratégica estableciendo las distintas categorías de estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Máximo rendimiento actual. ▪ Utilidades de capital. ▪ Liquidez de patrimonio. ▪ Responsabilidad social. ▪ Filantropías. ▪ Actitud ante los riesgos.
		Tabatoni y Jarniu	<i>Les systemes de Gestion: politiques et structures (1975)</i>	La estrategia es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.
		K. J. Halten	<i>Estrategias, desempeño y competitividad gerencial (1987)</i>	Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.
		James Stoner	<i>Administración (1989)</i>	<p>Establece los cinco atributos más repetidos que caracterizan la planeación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se ocupa de las cuestiones fundamentales. 2. Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias. 3. Supone un marco temporal más largo. 4. Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad. 5. Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar.
		Mintzberg	<i>The strategy concept 1 : five P's for strategy. (1987)</i>	<p>Las Estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado. Identifica cinco concepciones alternativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Estrategia como Plan (Plan). Estrategia como Táctica (Plaoy). Estrategia como Pauta (Pattern). Estrategia como Posición (Position). Estrategia como Perspectiva (Perspective).

El enfoque estratégico a través de los modelos de dirección estratégica

ÉPOCA	ETAPA	AUTORES	OBRAS	CONTRIBUCIÓN
				<p>Plantea un enfoque integrador de las distintas perspectivas y clasifica la estrategia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia Realizada: serie convergente de medidas que ha tomado la empresa. ▪ Estrategia Deliberada: cuando una empresa puede formular intenciones y avanzar hacia su realización. ▪ Estrategia Emergente: cuando la empresa actúa en forma consistente, con actos que no son parte de sus intenciones formales.
		James Brian Quinn	<i>Estrategias para el cambio.</i> (1999)	Analiza el concepto de estrategia desde una perspectiva tradicional. Comienza por señalar las diferencias entre la formulación de estrategias y la planificación programática.
		Menguzzatto y Renau	<i>La Dirección Estratégica de la empresa.</i> (1991)	Explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico". Su estrategia de "Crecimiento" está dividida en dos fases, una primera fase sería el crecimiento estable y la segunda fase consistiría en un crecimiento más ofensivo, orientado a la diversificación.
		H. Koontz	<i>Estrategia, planificación y control.</i> (1991)	Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.
		George Steiner	<i>Planificación de la alta dirección.</i> (1991)	La estrategia es la estructura dentro de la cual se llevan a cabo los movimientos tácticos. Las estrategias vienen en primer lugar y las tácticas implementan las estrategias. Define planificación estratégica como el proceso de determinar cuáles son principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.

ÉPOCA	ETAPA	AUTORES	OBRAS	CONTRIBUCIÓN
		Harper y Lynch	<i>Estrategia empresarial partiendo del plan estratégico.</i> (1992)	Formulan un modelo en el que partiendo del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades. Plantea la existencia de 14 actividades y dentro de ellas incluye la selección de personal y el “ <i>headhunting</i> ”.
		Kenichi Ohmae	<i>La mente del Estratega.</i> (1993)	Define la estrategia como el comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor. Crea el Modelo 3C's centrado en tres factores dominantes para conseguir el éxito: la Corporación, el Cliente, la Competencia.
		Fred David	<i>Gerencia Estratégica.</i> (1994)	Estrategia a partir del DAFO. Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica.
		George Morrisey	<i>Planeación táctica: produciendo resultados en corto plazo.</i> (1995)	Define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Enfoque intuitivo.
		Kaplan y Norton	<i>The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance.</i> (1992)	Estrategia compartida o total a partir de la creación de una herramienta, el cuadro de mando integral que definen como “un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación”.
	Estrategia y prospectiva	Michael Godet,	<i>De la anticipación a la acción, Manual de estrategia y prospectiva</i> (1995)	El futuro se construye y el futuro lo construye el hombre (actores sociales). Utiliza técnicas como el Método Delphi, análisis estructural, juego de actores sociales y matriz de impacto cruzado.
		Samuel Certo, Paul Peter	<i>Dirección estratégica.</i> (1997)	Definen la dirección estratégica como el proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto, acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve. Introducen por tanto el concepto de sostenibilidad.
	Estrategia participativa	Isabel Bazaga	<i>El Planeamiento Estratégico En El Ámbito Público.</i> (1997)	El enfoque estratégico está considerado hoy como una de las filosofías de gestión más adecuada para hacer frente a los retos actuales. Desde su

El enfoque estratégico a través de los modelos de dirección estratégica

ÉPOCA	ETAPA	AUTORES	OBRAS	CONTRIBUCIÓN
				punto de vista la planificación estratégica es el instrumento de transformación del pensamiento estratégico en cambio organizativo, y la gestión estratégica es la herramienta necesaria para conseguir de forma satisfactoria la transformación.
		Ramió y Salvador	<i>Los Modelos de Orientación Estratégica (MOEs) Una adaptación del enfoque estratégico para el rediseño organizativo en las Administraciones. (1999)</i>	La Dirección Estratégica se ha convertido en una herramienta básica en la gestión del futuro de la empresas privadas que sustituye a la anticuada herramienta de la planificación estratégica, tótem durante los años setenta y parte de los ochenta y en desuso en la actualidad.
		Jean Paul Sallenave	<i>Gerencia y planeación estratégica. (2004)</i>	Expone la existencia de dos enfoques antagónicos en los modelos intelectuales estratégicos, para inclinarse finalmente por el segundo de ellos: a) Enfoque de preferencia: afirma que el futuro es la “continuación del presente, que, a su vez, es la prolongación del pasado”. b) Enfoque prospectivo: según este enfoque, el futuro no es necesariamente la prolongación del pasado. La estrategia puede concebirse independientemente del pasado.

4.1.4 El enfoque “actual” de la estrategia en la Administración Pública

Cerrando el recorrido histórico bibliográfico, podemos concretar que el concepto de estrategia surgió en el mundo de la milicia, posteriormente pasó al campo empresarial y más recientemente, se ha incorporado al dominio de lo gubernamental (Zapata, 2008), es decir de ciencia militar ha pasado a ser ciencia universal.

Del metaestudio de la bibliografía de estrategia aplicada al sector público, los autores van der Steen y van Twist (2013) establecen cinco enfoques a través de la agrupación de los diferentes autores que han estudiado este concepto, clasificando su trabajo según las siguientes perspectivas:

➤ La perspectiva del experto.

Esta perspectiva plantea que la estrategia es el proceso de análisis racional, centrado en la planificación y la ejecución sistemáticos, y cuyo máximo gurú es H. Mintzberg con su enfoque de “la estrategia como plan”.

Al poner el foco en la primera fase del ciclo de gestión, la estrategia se concibe como un comportamiento premeditado, cuyo curso de acción se concibe de forma previamente deliberada y consciente, avalada por autores como Bailey y Johnson (2001), Drucker (1974), Mintzberg, (1987) y Steiner (1969).

Con este enfoque, dicen los investigadores del estudio, que la estrategia se basa en análisis bien fundados y respaldados por técnicas como la planificación, apoyados en autores como Andrews (1971), Ansoff (1965) y Hamel y Prahalad (1994).

Y, parafraseando a los autores, que la estrategia es un plan a largo plazo, deliberado, cuidadosamente articulado, preciso e integrado. Afirmación que se apoya en autores como Demers (2007), Glueck (1980), Hedley (1977) y Hendry (2000).

Por tanto, desde este enfoque la estrategia es la planificación a largo plazo mediante la que se establecen los objetivos de la organización centrados en la misión de la misma.

➤ La perspectiva del liderazgo.

Para esta perspectiva los autores plantean que la estrategia es un plan de acción de un líder visionario, es decir, el reflejo del estado en el que un líder desea que esté la organización. Esta afirmación aglutina la esencia de algunos autores que también se enmarcan en la perspectiva anterior, pero que han ido evolucionando como Ackoff (1993), Bailey y Johnson (2001), Christensen et al. (1987), Demers (2007), Drucker, (1970), James y Clement (1991), Mintzberg (1987) y Mintzberg et al. (1998).

Apoyados en autores como Mintzberg (1987) y Bennis y Nanus (1985), plantean que esta perspectiva trata la estrategia como el planteamiento de una visión instructiva e innovadora, desafiando los principios y las normas hasta ese momento reconocidas enfrentándose a los paradigmas del momento.

Por otro lado, al entrar en juego la visión, ésta hace que la estrategia proporcione a la organización una inspiración y orientación a más largo plazo (la zanahoria y el burro) cuestión que encuentra su apoyo en autores como Kouzes y Posner (1995) y Nannus (1992), una década más tarde.

En esta perspectiva se produce un giro al posicionar a los líderes visionarios en el centro de la organización, manteniendo la planificación como método para establecer la estrategia de la misma, a más largo plazo, y estableciendo los objetivos en base a la visión establecida por el líder.

➤ **La perspectiva de la producción de sentido (sense-making).**

Para establecer esta perspectiva los autores han tenido en cuenta la variable social a la hora de definirla. Dicen que la estrategia se considera una intervención en la construcción social de significado de una organización.

Se postula en su investigación que las organizaciones necesitan marcos compartidos de referencia, y que la estrategia es capaz de generar estos marcos. Esta afirmación es compartida por autores como Baile y Johnson (2001), Jazabkowski (2005) y Mintzberg (1987).

Se da un gran salto en esta perspectiva considerando que la estrategia es un instrumento para comprender la complejidad del entorno, y proporciona una guía para el comportamiento adecuado de la misma según los autores Weick (1979) y March y Olsen (1989).

Definitivamente, la estrategia en este enfoque deja de ser un plan para pasar a ser el símbolo que refuerza los valores de la organización, convirtiéndose en un proceso de aprendizaje mutuo según Weick (2001). Sin volver del horizonte temporal del largo plazo, los objetivos estratégicos fijados por la organización se orientarán hacia los valores asumidos y compartidos por los integrantes de la misma.

➤ **La perspectiva del juego de poder.**

En esta perspectiva se abre la participación incorporando variables del entorno, concretamente los intereses de actores, entendiendo la organización como un ente en el que se desarrollan procesos políticos que inevitablemente intervienen en la estrategia.

Según afirman los autores del estudio, la naturaleza política de las organizaciones es el supuesto central de la perspectiva del juego de poder, enfoque que comparten autores

como Allison (1971), Bailey, Johnson y Daniels (2000), Cyert y March (1963), Perrow (1970), Pfeffer y Salancik (1978) y Zald y Berger (1978).

Desde este punto de vista la estrategia es una alianza transitoria de los diferentes intervinientes con intereses en la organización una vez alcanzado el acuerdo y traducidos dichos intereses en objetivos estratégicos.

Hay que tener en cuenta algo que los autores indican, los distintos actores tienen diferentes preocupaciones e intereses, y todos ellos intentarán alcanzar sus metas. Es por ello que toma especial relevancia en este enfoque variables del juego político como la negociación, el consenso, la formación de coaliciones, aspectos que ya recoge Mintzberg (1998) en su obra.

Con este enfoque hemos pasado a trabajar la estrategia en el medio plazo, y la definición de los objetivos estratégicos se centra en la obtención de resultados.

➤ **La perspectiva de la resiliencia.**

El término resiliencia, actualmente de moda, hace alusión a la propiedad de los materiales de ser resistentes y dúctiles y maleables a la vez, lo que hace que puedan absorber una gran cantidad de energía frente a un impacto.

Extrapolando el término del campo de la ciencia de los materiales a la organización de empresas, las organizaciones resilientes son aquellas que resisten a los cambios ya que son capaces de adaptarse a los mismos, convirtiendo las amenazas en oportunidades.

Desde este punto de vista la estrategia mejora la capacidad de adaptación a un entorno cambiante, afirmación que mantienen autores como Bailey y Johnson (2001).

Esta perspectiva incorpora una variable indeterminada que permitiendo a la organización responder a lo inesperado.

En esta perspectiva nos situamos en el horizonte temporal del corto plazo, y nuestros objetivos estratégicos se centran en los procesos, concretamente en aquellos que trabajan el cambio, la innovación, el aprendizaje.

Tabla 17. Perspectivas sobre la elaboración de estrategias en el sector.

Dimensiones Perspectivas	La estrategia es...	El éxito de la estrategia se evalúa por...	Un buen estrategia es...	Los instrumentos de la estrategia se utilizan para...
Experto	Un plan u hoja de ruta a largo plazo deliberado, preciso e integrado	El éxito de los indicadores de desempeño	Un planificador con habilidades y conocimientos analíticos	Hacer buenos análisis que indiquen qué pasos deben darse
Liderazgo	Una visión inspiradora por parte de los líderes	El dinamismo que genera en los demás	Un líder visionario con la capacidad de transmitir ideas	Describir y comunicar visiones para inspirar a los demás
Producción de sentido (sense-making)	Un proceso colectivo de producción de sentido por parte de los actores	Su capacidad para crear un significado compartido	Un facilitador con habilidades comunicativas	Continuar con el diálogo acerca de la organización
Juego de poder	Negociación con los <i>stakeholders</i> para forjar una coalición ganadora	Su capacidad para el intercambio en la negociación	Un negociador con sensibilidad para la política	Influir en los actores principales
Resiliencia	Desarrollar la capacidad de responder a los posibles cambios	Su grado de la resiliencia de la organización alcanzado	Un explorador que, en la organización, trabaja en la atención plena	Mantenerse alerta y reaccionar espontánea-mente

Fuente: van der Steen y van Twist (2013).

4.2 El proceso estratégico. Modelos, métodos y herramientas para la dirección estratégica

El proceso estratégico es el proceso de transformación de la conciencia estratégica en cambio organizativo. La dirección estratégica implica todas las etapas de gestión; planificación, implementación y seguimiento y control, además de la alineación (Llinás-Audet, Giroto & Solé Parellada, 2011, López, 1989).

Analizando los términos incluidos en la definición y su interpretación en el enunciado tenemos:

- Conciencia: generación de consenso.
- Proceso: secuencia de etapas y acciones.
- Cambio: transformación y resultados.

Por tanto, el proceso estratégico es la secuencia de etapas y acciones que mediante la generación de consenso transforma el estado presente en resultados.

Como se ha explicado en los apartados anteriores la estrategia de cualquier organización debe llegar a toda actividad que desarrolle la organización en cualquier momento. Ha de calar en el trabajo diario de todas aquellas personas que desempeñan tareas o están relacionadas con la actividad de la misma en alguna medida.

Por ello, debemos plantear esta actividad como parte de los procesos que integran el mapa de procesos de la organización para que esta lleve a cabo una verdadera gestión basada en procesos.

Por definición, según la ISO 9000:2008, un proceso es “una actividad o conjunto de actividades que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados”.

Concretando la definición para el ámbito en el que estamos trabajando, los procesos estratégicos son aquellos desarrollados por la dirección que recogen las actividades de planificación de la organización y de ejercicio del liderazgo. En ellos se plantean la metodología seguida para el establecimiento de objetivos, políticas y estrategias a seguir por la organización en un periodo determinado, y da las pautas para el tratamiento del resto de procesos (Martín Pérez & Martín Seco, 2013).

Los elementos que definen el proceso estratégico son:

- Entradas.
- Salidas.
- Resultados.
- Recursos

Figura 29. Mapa de Procesos Genérico.

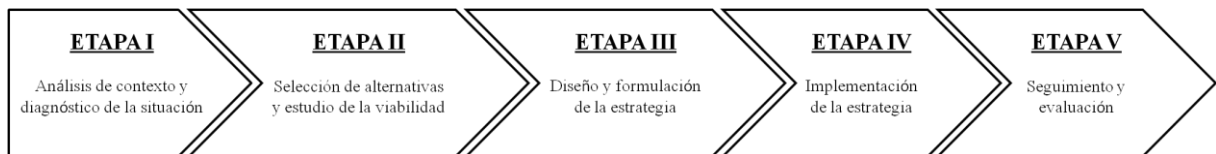


Fuente: Martín Pérez y Martín Seco (2013).

Las etapas que integran el proceso son las siguientes:

1. Análisis de contexto y diagnóstico de la situación.
2. Selección de alternativas y estudio de la viabilidad.
3. Diseño y formulación de la estrategia.
4. Implementación de la estrategia.
5. Seguimiento y evaluación.

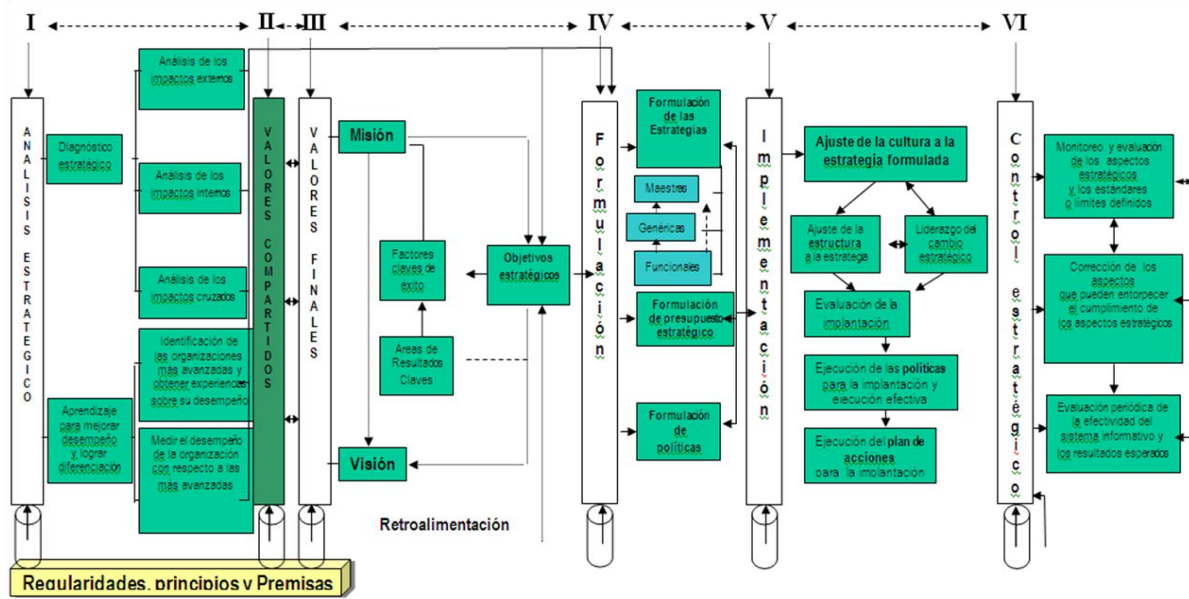
Figura 30. Etapas del proceso estratégico.



Ronda y Marcané (2004), plantean esta secuencia de etapas, añadiendo la Etapa II “Valores compartidos” para poder compararlos con los “Valores finales de la Etapa III. El resto de las etapas, como se puede ver en la Figura 31. Esquema del Modelo de dirección estratégica Figura 31, son comunes a las enunciadas anteriormente:

- I. Análisis estratégico.
- II. Valores compartidos.
- III. Valores finales.
- IV. Formulación.
- V. Implantación.
- VI. Control estratégico.

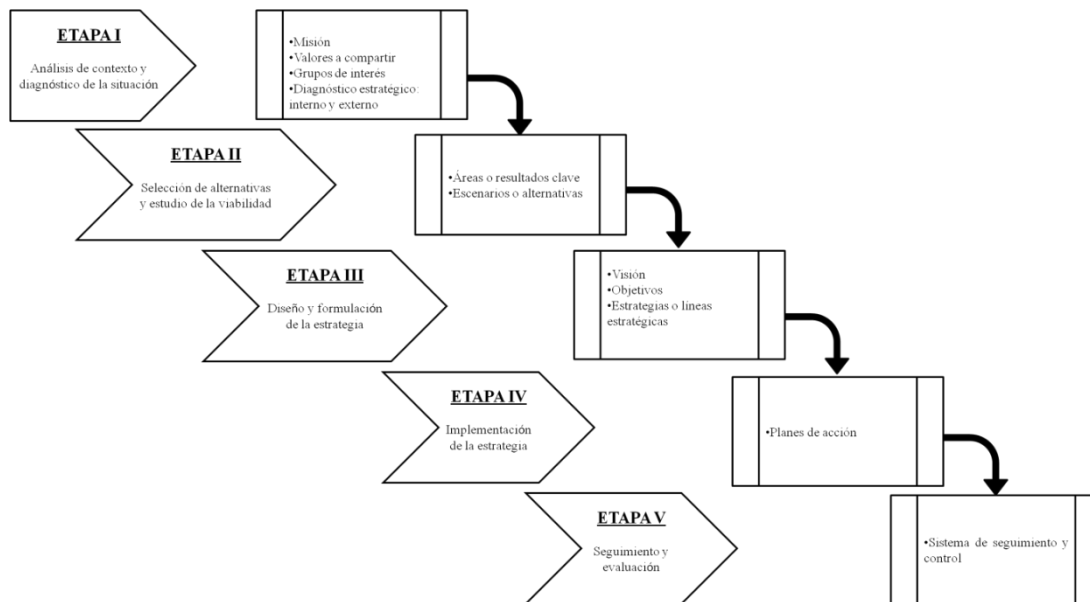
Figura 31. Esquema del Modelo de dirección estratégica.



Fuente: Ronda y Marcané (2004).

Cada uno de los elementos definidos forma parte de un momento del ciclo de trabajo a nivel estratégico. En la Figura 32 se asocian cada uno de los elementos que definen la estrategia con una de las etapas del proceso estratégico:

Figura 32. Elementos del proceso estratégico.

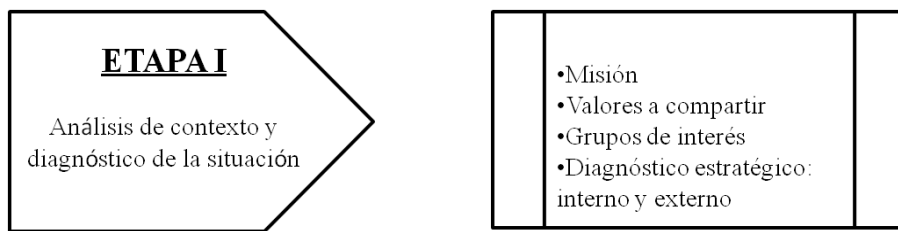


A continuación voy a explicar brevemente en qué consisten cada una de las etapas del proceso estratégico, que más adelante formarán parte del modelo de dirección y gestión pública propuesto, así como los principales métodos y herramientas empleadas para su desarrollo.

4.2.1 Análisis de contexto interno y externo (DAFO) y diagnóstico de la situación

El proceso estratégico comienza con la realización de un análisis profundo del ambiente en el que la organización, ha venido desarrollando y desarrolla su misión, para poder obtener un diagnóstico de la situación de partida lo más completo y detallado posible. Este trabajo facilitará la identificación posterior de las áreas o resultados estratégicos clave y la definición de posibles escenarios sobre los que trabajar.

Figura 33. Elementos estratégicos de la Etapa I.



En primer lugar definiremos la Misión de la organización, que deberá ser definida por la persona o personas responsables de la organización, es decir, sus máximos representantes.

Por *Misión* entendemos la razón de existir de la organización. Algunas de las características que la definen son (Martín Pérez & Martín Seco, 2013):

- Está determinada por sus funciones y objetivos generales.
- Recoge los servicios que presta la organización.
- Incluye a los destinatarios o usuarios del servicio.
- Se formula de forma clara y concisa.
- Se elabora con la intención de que perdure en el tiempo. Podrá revisarse periódicamente para adaptarla a los cambios.
- Es una señal de identidad y por tanto es diferente para cada organización.
- Se podrían enunciar, a modo de ejemplo, la Misión de las diferentes organizaciones públicas de la siguiente forma, aunque debemos insistir en la idea de que cada organización elaborará su propia Misión, ya que es una señal de identidad.

Según los autores del modelo “los valores compartidos son una herramienta para promover y legitimar el cambio organizacional y lograr la efectividad en la implantación de la dirección estratégica, lo cual contribuirá a elevar su eficiencia y eficacia”.

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Listar los valores compartidos existentes.
2. Definir los valores compartidos necesarios.
3. Establecer los valores instrumentales para alcanzar los necesarios.
4. Definir los valores finales de la organización.

Tabla 18. Matriz de Evaluación de los Valores Compartidos.

VALORES COMPARTIDOS EXISTENTES	DEFINIR LOS VALORES COMPARTIDOS NECESARIOS	ESTABLECER LOS VALORES INSTRUMENTALES PARA ALCANZAR LOS VALORES NECESARIOS
<p>Se aplican herramientas para su diagnóstico e identificación.</p> <p>Se evalúan en relación con la posición estratégica interna y externa de la empresa y la necesidad de aprendizaje.</p> <p>Se ordenan y listan mediante votación ponderada.</p>	<p>Se emplean los criterios de expertos.</p> <p>Se tiene en cuenta la posición estratégica interna y externa de la empresa, la necesidad de aprendizaje y los valores reales.</p> <p>La situación operativa.</p>	<p>Se definen para cubrir la brecha entre los valores existentes y los necesarios.</p>

Fuente: Ronda y Marcané (2004).

El siguiente paso de esta etapa consistirá en la determinación de los grupos de interés y su posterior segmentación. Cada organización tiene sus clientes, incluso dentro de la propia organización estos pueden ser diferentes en función del servicio o actividad con la que se relacionen.

Ya hemos definido como agente del proceso a los clientes, destinatarios del servicio que presta la organización pudiendo ser internos o externos, y estos últimos directos o indirectos. En muchos casos los clientes de la organización son muy diferentes en cuanto a los requisitos del servicio que se les presta y/o las expectativas que tienen. Consecuentemente, es recomendable segmentar el grupo de clientes aplicando diferentes criterios para realizar posteriormente el estudio de sus necesidades y expectativas. Se pueden establecer segmentos atendiendo a los siguientes aspectos:

Tabla 19. Clasificación de los clientes de las distintas organizaciones

CLIENTE	CLASIFICACIÓN	
	ASPECTO	SEGMENTOS
TRABAJADORES DE EMPRESAS	<p>Por edad</p> <p>Por sector económico</p> <p>Por puesto en la empresa</p>	<p>18-35, 35-50,>50</p> <p>Servicios, industria, agricultura,...</p> <p>Ayudante, oficial, encargado, administrativo,...</p>
FAMILIAS	<p>Ámbito socioeconómico</p>	<p>Ingresos de los padres</p> <p>Estudios de los padres</p> <p>Nº de hermanos</p>
EMPRESAS	<p>Sector económico</p>	<p>Clasificación CNAE</p>
PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS	<p>Por el cargo que ocupan</p>	<p>Grupo, nivel y RPT</p>
AGENTES SOCIALES	<p>Por el colectivo al que representan</p>	<p>Sindicatos</p> <p>Patronal</p> <p>Asociaciones</p>

Fuente: Martín Pérez y Martín Seco (2013).

Son muchas las técnicas empleadas para realizar el análisis de la situación, el análisis PEST, la matriz DAFO, el Análisis de la Cadena de Valor de Porter (2008), la

definición de escenarios (Fahey & Randall, 1998) el análisis de memorias y de resultados a través de indicadores. Pero, indudablemente la más extendida en general y la más aplicada en el sector servicios es la Matriz DAFO⁶ o FODA.

La matriz DAFO constituye una herramienta cuyo objetivo es identificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) de la organización, que condicionan, tanto su situación actual, como su desarrollo futuro.

Todo el personal de la organización debe reflexionar sobre los diferentes factores y poner de manifiesto los puntos fuertes y débiles de la organización, seleccionando los más relevantes. De este modo, se procede a la elaboración de la Matriz DAFO, mediante la representación de los mismos en una matriz de doble entrada cuya lectura se puede realizar en vertical o en horizontal:

- Columna 1ª: factores internos.
- Columna 2ª factores externos.
- Fila 1ª: factores positivos (+).
- Fila 2ª: factores negativos (-).

Tabla. 20 Análisis DAFO.

	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FACTORES POSITIVOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
FACTORES NEGATIVOS	DEBILIDADES	AMENAZAS

Fuente: Adaptado de Junta de Castilla y León (2002).

El análisis DAFO consiste en realizar un estudio de forma sistemática, a partir del cual se pueden generar diferentes opciones de estrategias:

- Fortalezas: factores internos y positivos que constituyen los elementos facilitadores y palancas para avanzar.
- Debilidades: factores internos negativos, elementos a corregirse o eliminarse.
- Oportunidades: factores externos positivos que deben servir de referente a tomar.
- Amenazas: factores externos y negativos, aspectos cuyo impacto debemos reducir o eliminar.

Una vez realizado el diagnóstico estratégico debemos realizar un análisis de los impactos externos e internos mediante las matrices de evaluación de impactos propuestas por Ronda y Marcané (2004). Para su aplicación se siguen los siguientes pasos:

1. Listar los factores del macro y del microentorno de la organización y la forma de manifestación de cada uno de ellos:

⁶ DAFO es el acrónimo de Debilidades Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, que también es conocido por FODA colocando en otro orden las palabras.

- a. Externo:
 - i. Oportunidad (0).
 - ii. Amenaza (1).
 - b. Interno:
 - i. Fortaleza (0).
 - ii. Debilidad (1).
2. Evaluar el grado de impacto (I):
 - a. Impacto sin relevancia (1)
 - b. Impacto moderado (2)
 - c. Impacto crítico (3)
 3. Evaluar el nivel de capacidad de respuesta (C):
 - a. Sin control (1).
 - b. Control moderado (2).
 - c. Control elevado (3).
 4. Determinar la intensidad del efecto del impacto (IEI):

Tabla 21. Matriz de evaluación de los efectos de los impactos externos.

FACTOR EXTERNO	FORMA DE MANIFESTACIÓN	MAGNITUD IMPACTO	CAPACIDAD DE RESPUESTA	INTENSIDAD DEL EFECTO DEL IMPACTO	
Proviene del análisis del macro y/o microentorno	0 = Oportunidad 1 = Amenaza	Bajo = 1 Medio = 2 Crítico = 3	Sin control = 1 Medio = 2 Control elevado = 3	$IEI = \frac{FM + I}{C}$	$PE = \frac{\sum_{i=1}^n IEI}{n}$

Fuente: Ronda y Marcané (2004).

Tabla 22. Matriz de evaluación de los efectos de los impactos internos.

FACTOR INTERNO	FORMA DE MANIFESTACIÓN	MAGNITUD IMPACTO	CAPACIDAD DE RESPUESTA	INTENSIDAD DEL EFECTO DEL IMPACTO	
Proviene del análisis interno de la organización	0 = Fortaleza 1 = Debilidad	Bajo = 1 Medio = 2 Crítico = 3	Sin control = 1 Medio = 2 Control Elevado = 3	$IEI = \frac{FM + I}{C}$	$PE = \frac{\sum_{i=1}^n IEI}{n}$

Fuente: Ronda y Marcané (2004).

Y, por otro lado, la madurez estratégica interna o efectividad de la implantación de la estrategia durante la implantación, que relaciona:

- El pensamiento estratégico (PE)
- La actitud estratégica (AE)
- La interacción estratégica (IE)

Siendo la efectividad del impacto de la estrategia igual a la unidad si esta existe:

$$EI = PE * AE * IE = 1$$

Al finalizar el análisis se completa el estudio con el análisis del aprendizaje organizacional enfocado a la mejora del desempeño, para el cual se siguen los siguientes pasos:

1. Definir el factor clave o unidad funcional sobre la que se quiere mejorar el desempeño.
2. Identificar la organización modelo en el factor clave definido.
3. Establecer la comparativa entre el desempeño de nuestra organización y la organización modelo.

Para desarrollarlo podemos utilizar la Tabla 23:

Tabla 23. Matriz para el aprendizaje organizacional.

FACTORES CLAVES	ORGANIZACIÓN MODELO.	¿CÓMO LO HACE LA ORGANIZACIÓN MODELO?	¿CÓMO LO HACE NUESTRA ORGANIZACIÓN?	¿QUÉ HACER PARA IGUALAR O SUPERAR EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN MODELO?

Fuente: Ronda y Marcané (2004).

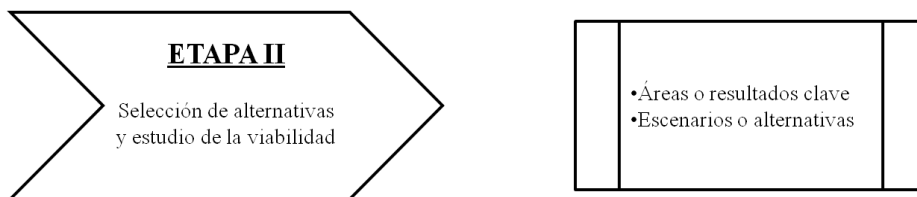
4.2.2 Selección de alternativas y estudio de la viabilidad. Matrices de decisión

Con este análisis inicial estaremos en disposición de determinar las áreas de resultados claves para poder plantear las alternativas y estudiar la viabilidad de las mismas.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- Identificación de alternativas.
- Evaluación de opciones.
- Selección de alternativas.

Figura 34. Elementos de la Etapa II del proceso estratégico.



Existen múltiples métodos y técnicas para realizar la selección de alternativa entre los que podemos destacar las matrices de selección ponderada y las matrices de priorización.

Las matrices de selección ponderada es una técnica que a partir de su valoración de un conjunto de criterios predefinidos y a los que se ha asignado un peso específico de su impacto o de su importancia en relación al problema a solventar, establece el orden de prioridad.

Los pasos a seguir para su aplicación son los siguientes:

1. Elaborar una lista con todas las opciones.
2. Seleccionar los criterios principales en la decisión (por consenso) y asignar a cada uno un peso numérico (de 0 a 10).
3. Para cada opción, se considerará su Impacto en cada criterio (por ejemplo de 0 a 10, siendo ésta la puntuación bruta para cada opción).
4. Se multiplican las puntuaciones de cada opción por los pesos de los criterios, y se suman, colocando los resultados en la columna correspondiente.
5. Se deberán rechazar las opciones con puntuación baja y evaluar detalladamente las de puntuación alta, tomando una decisión.

Las matrices de priorización son representación gráfica de la priorización de las medidas a implantar, encuadrándose en cuatro grandes grupos (cuadrantes) según su nivel de impacto y dificultad de implantación. Es, en sí misma, la representación de la aplicación de una valoración multicriterio en la que se consideran dos tipos de criterios o factores:

- Los relacionados con la dificultad de implantación (costes, recursos, normativa, plazos, etc.).
- Los relativos a su importancia e impacto en el conjunto de la organización (alcance, gravedad del punto crítico a resolver).
- Es la representación gráfica de la priorización de las medidas a implantar, encuadrándose en cuatro grandes grupos (cuadrantes) según su nivel de impacto y dificultad de implantación. Es, en sí misma, la representación de la aplicación de una valoración multicriterio en la que se consideran dos tipos de criterios o factores:
- Los relacionados con la dificultad de implantación (costes, recursos, normativa, plazos, etc.).
- Los relativos a su importancia e impacto en el conjunto de la organización (alcance, gravedad del punto crítico a resolver).

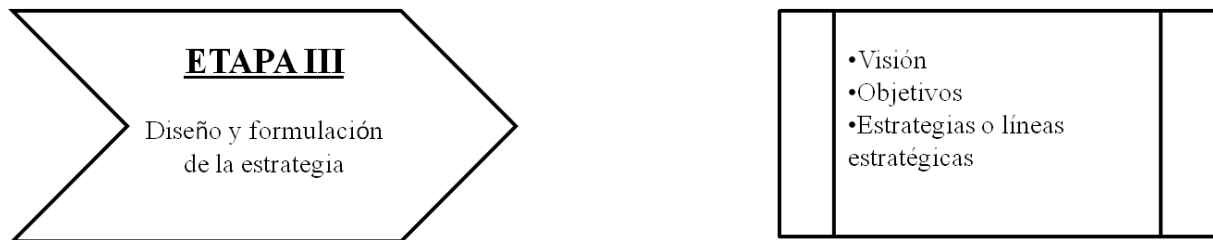
Los pasos a seguir para su aplicación son los siguientes:

1. Definir los criterios, agrupándolos en criterios de dificultad y de impacto. Y definición de los ejes de la matriz de priorización y su graduación.
2. Aplicación de los criterios predefinidos y ubicación en la matriz de cada una de las líneas de mejora, en función de la puntuación obtenida.
3. Clasificación de las medidas según el cuadrante al que pertenezcan.

4.2.3 **Diseño y formulación de la estrategia. Planificación estratégica**

La triada básica que compone la decisión o el proceso de decisión lo forman la política de la organización, los objetivos y las estrategias planteadas.

Figura 35. Elementos de la Etapa III del proceso estratégico.



La visión de la organización debe ser el verdadero objetivo de la misma, después vendrá la estrategia (De Mora Pérez & Sánchez Bellet, 2006).

Los objetivos estratégicos deben ser pocos y cumplir con las premisas SMART (MARKETING, L., 2008):

- S: Specific (Específicos).
- M: Measurable (Medibles).
- A: Agreed (Consensuados).
- R: Realistic (Realistas).
- T: Time limited (Limitados en el tiempo).

Y, además deben ser ambiciosos suponiendo un reto para la organización que empuje la rueda del desarrollo y la mejora (De Mora Pérez & Sánchez Bellet, 2006).

Algunos de los problemas que nos encontramos analizando objetivos estratégicos es que son excesivos en número, no son medibles y son poco claros, no están conectados con la realidad, en su definición falla la participación y por tanto el consenso y el consecuente compromiso.

Durante muchas décadas la estrategia de la organización ha estado vinculada únicamente a la etapa de planificación, dando como resultado nutridos planes estratégicos que impulsaban nuevas actividades, productos o servicios, diseñados o formulados por los directivos y que en raras ocasiones conseguían ser implantados.

Considerando la planificación estratégica como el método sistemático utilizado para la definición de objetivos, acciones y métodos para alcanzar la visión de la organización (Burkhart & Reuss, 1993), podemos afirmar que “la planificación estratégica no es un momento, es un proceso, en el que la organización pone en marcha los procedimientos que le permitan unir el presente con el futuro deseado” (Bazaga, 1997).

La planificación estratégica es la etapa mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de los objetivos y metas generales, económicas, sociales y políticas, tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en el tiempo y en el espacio.

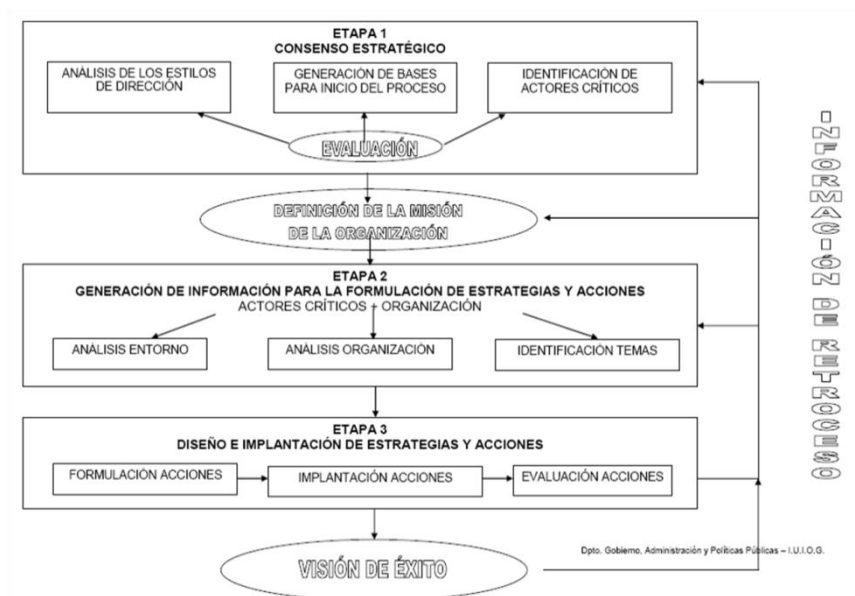
Su propósito es contribuir al logro de los objetivos organizacionales minimizando el riesgo de incertidumbre, aumentando el nivel de éxito y consiguiendo mejorar la eficiencia de la organización.

No podemos olvidar que la planificación estratégica no es un fin en sí mismo, por lo que forma parte de un proceso global, dinámico y continuo dentro del conjunto de procesos de dirección y gestión estratégica que se aborda con posterioridad a la reflexión estratégica del pensamiento estratégico (Bazaga, 1997)

Las etapas de la fase de planificación son las siguientes (Bazaga, 1997):

- Consenso estratégico.
- Generación de información para la formulación de estrategias y acciones.
- Formulación de las acciones estratégicas.

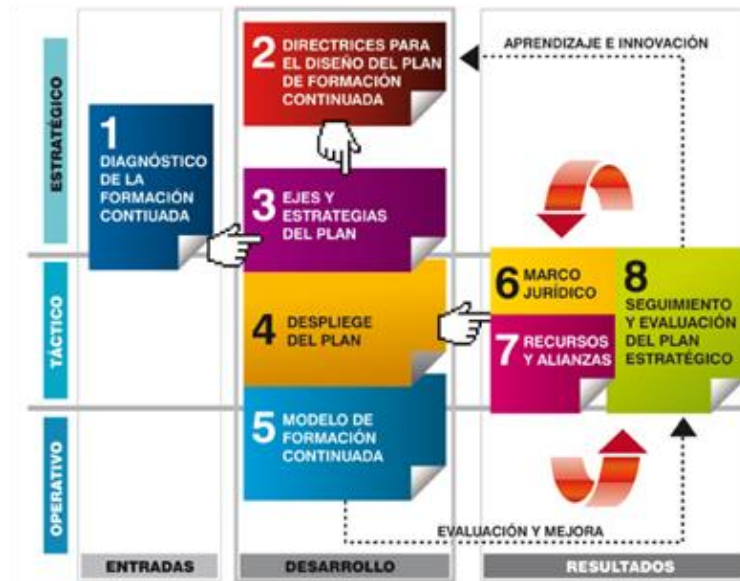
Figura 36. Etapas de la planificación estratégica.



Fuente: Bazaga (1997).

Siguiendo el esquema utilizado para el desarrollo del Plan Estratégico de Formación Continuada 2008-2011 del Sistema de Salud de Castilla y León (Martín Pérez, 2010) de la Figura 37, podemos ver como todos los modelos coinciden en comenzar por un análisis de la situación de partida para pasar a formular la estrategia y, finalmente, establecer la pautas para la implementación incluyendo el seguimiento y la evaluación como parte imprescindible de la misma.

Figura 37. Matriz de diseño, elaboración y desarrollo del Plan.



Fuente: Martín Pérez (2010).

Tanto el contenido del Plan Estratégico de Formación Continuada 2008-2011, como la metodología aplicada para su elaboración, son el resultado de la aplicación combinada de la teoría de la Gestión de Proyectos y la Gestión por Procesos, como se puede observar en el gráfico anterior en que se establecen en el eje de ordenadas los Niveles de Gestión desarrollados por el Plan y en el eje de abscisas las entradas, trabajos y resultados obtenidos en el proceso.

Además se incorpora el sistema de seguimiento y evaluación establecido con el que se consigue cerrar el ciclo de mejora relacionando los resultados de la gestión de los Planes Anuales de Formación con los resultados de la implementación de las actuaciones planteadas por el Plan Estratégico en su despliegue consiguiendo la mejora progresiva y la incorporación del aprendizaje y la innovación al proceso estratégico.

Planificar es pensar en que voy a hacer en el futuro, pero la planificación estratégica implica que además nos marquemos una metas y describamos la situación futura a la que queremos llegar a través de la definición de la VISIÓN de la organización.

Para ello será necesario construir los escenarios en los que nos podemos mover y realizar un acercamiento a los mismos para poder valorar las diferentes posibilidades a la hora de tomar la decisión más adecuada.

En el momento de realizar la formulación de la estrategia podemos establecer las pautas para conseguir la alineación de las mismas en los diferentes niveles. Para lograr la coherencia y correspondencia buscada deberemos:

- Realizar la formulación del presupuesto estratégico, con un horizonte temporal de largo plazo, estudio de la financiación, viabilidad y retorno (ROI, Return On Investment, Retorno sobre la inversión):

1. Análisis de las necesidades de recursos.
 2. Valoración de la disponibilidad de recursos necesarios.
 3. Asignación de los recursos de acuerdo a necesidades y disponibilidad.
- Realizar la formulación de la políticas públicas en consonancia con la estrategia establecida y los factores clave seleccionados:
 1. Análisis de los aspectos estratégicos y los factores claves de éxito.
 2. Valoración de los objetivos estratégicos y las estrategias.
 3. Valoración de las normas, procedimientos y regulaciones relacionadas con la actividad de la organización.
 4. Definición y aprobación de las políticas.

4.2.4 Implementación de la estrategia. Mapas estratégicos

Figura 38. Elementos de la Etapa IV del proceso estratégico.



Una vez realizada la planificación se ha de pasar a la acción (Martín Pérez, 2010) mediante la aplicación de una metodología que permita pasar del plan estratégico, es decir de la idea, a los resultados realizando numerosas tareas de gestión que establezcan los mecanismos y faciliten las relaciones entre los agentes. Para ello se define el Modelo especificando el qué, el quién y el cómo y cuándo se ha de acometer.

Los pasos a seguir para realizar la implementación son los siguientes:

- Diseño del sistema de control (qué).
- Diseño de la estructura organizacional (quién).
- Adecuación de la estrategia a la estructura y al sistema de control y gestión del cambio (cómo y cuándo).

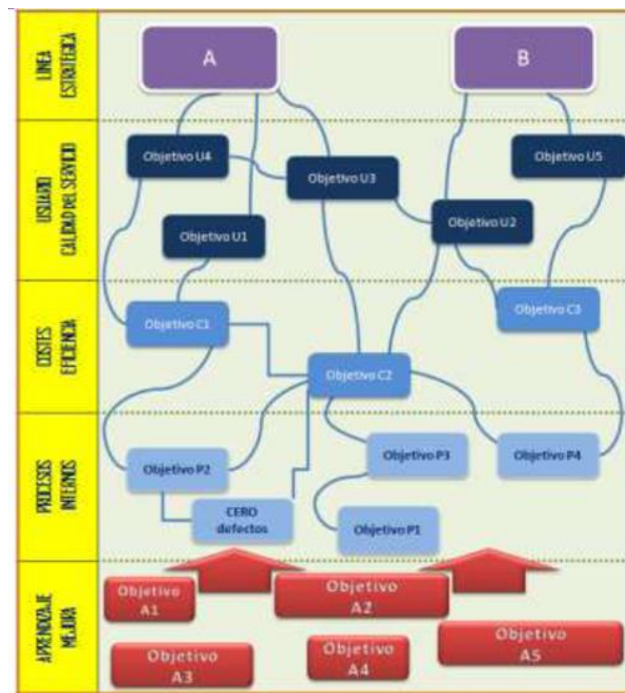
Los problemas más habituales en esta etapa son la falta de participación y el déficit de impulso desde la dirección. Cada uno de los agentes, (líder, impulsores, facilitadores y usuarios) juegan un papel fundamental en el proceso de implementación de la dirección estratégica. Para facilitar el desarrollo de esta etapa se pueden desarrollar las siguientes actuaciones:

1. Ajustar la cultura organizacional a la estrategia formulada.

2. Ajustar la estructura a la estrategia formulada⁷.
3. Evaluar la implementación.
 - a. Elementos a evaluar: estructura, cultura, liderazgo y políticas.
 - b. Determinación del poder en la toma de decisiones: autónoma o heterónoma.
 - c. Definición del tipo de implantación: expedita, semáforo, riesgo y enigma.
4. Ejecutar las decisiones políticas adoptadas para lograr una ejecución efectiva.
5. Desplegar planes de acción para detallar las instrucciones u hoja de ruta a seguir.

Una de las herramientas más útiles y eficaces para desplegar esta etapa es el mapa estratégico, que parte del modelo de las cuatro perspectivas⁸ que Kaplan y Norton definen para el *Balanced Scorecard* (añadiendo una segunda capa de detalles que ilustra la dinámica temporal de una estrategia (Kaplan & Norton, 2005), y detallando como esta es capaz de crear valor para la organización.

Figura 39. Diagrama de relaciones causa-efecto del Mapa estratégico.



Fuente: Balance scorecard Institute. Obtenido de <http://www.balancescorecard.org>

Por definición, el mapa estratégico es la representación gráfica, de forma simplificada, de la cadena de relaciones causa-efecto entre los componentes de la

⁷ “La estructura sigue a la estrategia” (Alfred Chandler, 1962)

⁸ Las cuatro perspectivas definidas por Kaplan y Norton (1992) en su BSC son:

1. Perspectiva financiera o de resultado.
2. Perspectiva del cliente o mercado.
3. Perspectiva del proceso (de negocio) interno.
4. Perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnológica.

estrategia de una organización definidos para un horizonte temporal en cada una de las perspectivas que configuran el mismo.

Esta herramienta proporciona de una forma coherente y ordenada el enfoque macro de la estrategia de una organización, que sirve para exponerla y comunicarla, y a la vez para definir objetivos e indicadores en este nivel de gestión. También ayuda a focalizar la estrategia de la organización y posteriormente alinearla con el nivel operativo ya que debe estar en consonancia con la evaluación del desempeño continuo (individual y colectivo) y las herramientas para la medición del mismo.

Por otro lado, mediante la definición del mapa estratégico podemos evaluar la estrategia planteada por la organización detectando posibles defectos en la misma, bien por la inexistencia de relaciones entre los procesos internos y la propuesta de valor para el usuario, o por no tener definido objetivos en relación a los recursos humanos o tecnológicos.

Como se recoge en el apartado anterior formular la estrategia puede ser una tarea difícil, pero implantarla, sin lugar a duda, es el talón de Aquiles del proceso estratégico. Según Kaplan y Norton (2005) “el mapa estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución”.

El mapa estratégico es por tanto una herramienta dinámica que deberá ir cambiando y adaptándose a los nuevos retos, y que ayudará a la organización a crear valor dirigiendo todos los esfuerzos en la dirección más adecuada. Permite la visualización de las relaciones entre los activos tangibles y los intangibles, y es un método robusto de apoyo a la toma de decisiones estratégicas, ya que valora datos cualitativos y cuantitativos a la vez.

El mapa estratégico cuenta con los siguientes principios (Kaplan & Norton, 2005):

- La estrategia equilibra fuerzas contradictorias.
- La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente.
- El valor se crea mediante procesos internos de negocio.
- La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios.
- La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles.

Como veremos en el apartado siguiente, la creación de un CME, así como la definición de objetivos estratégicos y sus relaciones, y la selección de indicadores en este nivel de decisión, se apoya en el Mapa Estratégico definido en primer lugar.

Para poder diseñar el Mapa estratégico debemos tener en cuenta cuales son los llamados “temas estratégicos”, procesos críticos de la organización que pueden crear y entregar una propuesta de valor diferenciadora. A partir del conocimiento profundo de los procesos internos de la organización, y de las variables que rigen el funcionamiento y evolución del entorno se podrán establecer el conjunto de objetivos estratégicos de forma más acertada.

A continuación se definen los elementos que componen un mapa estratégico:

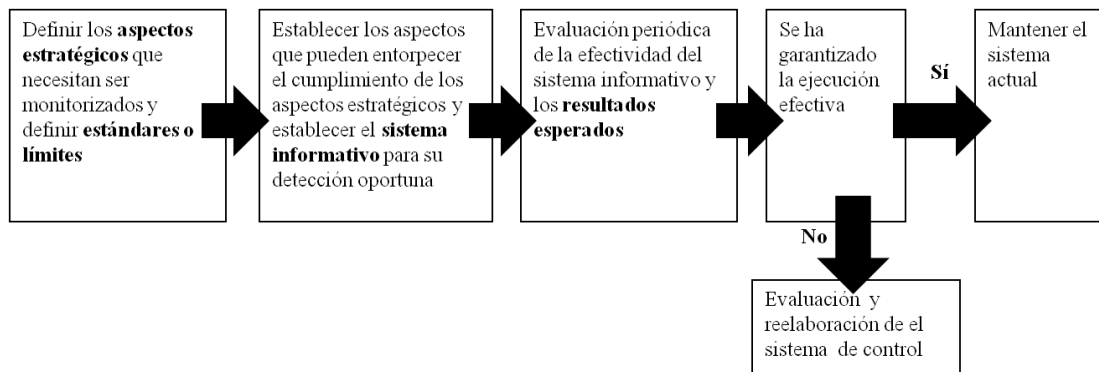
- Perspectivas.
- Objetivos estratégicos (bloques).
- Relaciones causa-efecto (flechas).
- Líneas o temas estratégicos.
- Iniciativas estratégicas.

4.2.5 Seguimiento y evaluación. Cuadro de Mando Estratégico

El proceso estratégico, como todo proceso debe llevar implícito el seguimiento de su progreso y la evaluación de los resultados obtenidos en su desarrollo, así como las acciones a llevar a cabo para la mejora continua del mismo. Esta etapa es por tanto el motor que impulsa la mejora, y el aprendizaje e innovación.

La necesidad de adaptar constantemente la estrategia a las nuevas demandas del sistema hace que tengamos que tener un sistema de alertas o detección de riesgos que de forma continua nos reporte datos que permitan evaluar el desarrollo de la estrategia y la variación de los factores clave, a través de las variables de control definidas al objeto de realizar las correcciones y ajustes oportunos.

Figura 40. Flujoograma del control estratégico.



Fuente: Ronda y Marcané (2004).

Es necesario evaluar la estrategia formulada e implantada para poder cerrar el ciclo de gestión. *“Lo que no se mide no se puede mejorar”*, bajo esta premisa es necesario definir la metodología a seguir para realizar la medición, así como las herramientas que se van a utilizar (Rincón, 2012b).

Figura 41. Elementos de la Etapa V del proceso estratégico



Los procesos estratégicos se apoyan en sistemas de información con robustas herramientas de recopilación de datos, internos y externos, como apoyo a los órganos de toma de decisiones (Nutt & Backoff, 1992). Estos sistemas de información deberán formar parte o estar integrados en un modelo de dirección y gestión global como parte fundamental del mismo.

El sistema de seguimiento y control universalmente conocido que además es capaz de alinearse con la estrategia de la organización es el CMI que ya se ha explicado en el capítulo tercero. A pesar de que una herramienta concebida inicialmente para la medición y mejora de los resultados de las organizaciones se haya convertido en un modelo de gestión de las mismas debido a la capacidad de integrar los diferentes momentos del ciclo de gestión PDCA⁹, el CMI en el presente trabajo de investigación se va a utilizar en el momento de realizar el seguimiento y evaluación del proceso estratégico, con independencia del valor que tiene en el resto de la etapas (Membrado & Montes, 2007).

El nombre (balanceado) reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas.

La definición inicial que dieron los autores fue “un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación” (Kaplan & Norton, 1996). Posteriormente, según iba siendo utilizado por las empresas la magnitud y profundidad de esta definición fueron ampliándose, pasando a ser una metodología, orientada a la gestión, que facilita el diseño y la implementación de la estrategia. Y, que además sirve para visualizarla y comunicarla a la organización de forma que facilite el alineamiento de los esfuerzos de todos los miembros hacia la misma meta.

Con la llegada del CMI a las empresas el control de los resultados, centrados hasta ese momento en indicadores financieros, se abrió un campo de medición que no solo abarcaba resultados tangibles, sino intangibles que influían en las diferentes operaciones de la empresa (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, s.f.).

⁹ Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) o ciclo Deming, método aplicado por los sistemas de gestión de la calidad para la mejora continua.

Recordemos que el CMI se estructura en las cuatro perspectivas analizadas para la creación de los Mapas Estratégicos la financiera, la del cliente, la interna, y la de innovación y formación, y en ellas integra los indicadores más adecuados para sintetizar la información más relevante y poder realizar el seguimiento del desempeño ligado al éxito de la organización.

En relación al proceso estratégico el CMI es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

El CMI es por tanto, una herramienta de gestión que pretende aportar una visión equilibrada de la realidad de una Organización desde diferentes puntos de vista o perspectivas, ponderando mediciones a corto y largo plazo mediante la definición de objetivos estratégicos, por un lado, inductores del desempeño en las perspectivas inferiores, e indicadores de resultados en las perspectivas superiores (Martínez & Milla, 2012).

Como herramienta de recogida de datos o sistema de información de la organización, el CMI trata de sistematizar la recogida de los mismos estableciendo los mecanismos de alarma que hagan que salte el sistema de aviso si nos desviamos de los resultados esperados.

Se puede utilizar el nuevo sistema de mediciones para comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias, lejos del enfoque histórico y a corto plazo de reducción de costos y competencia a bajo precio, y hacia la generación de crecientes oportunidades, ofreciendo a los clientes productos y servicios con valor añadido y a medida.

Pero fue en un segundo artículo en la misma revista, donde Norton y Kaplan describieron la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico: "Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral", publicado en septiembre- octubre de 1993.

Estas experiencias refinaron aún más las uniones estratégicas del Cuadro de Mando, demostrando como, incluso de 20 a 25 indicadores entre las cuatro perspectivas, podrían comunicarse y ayudar a poner en práctica una sola estrategia.

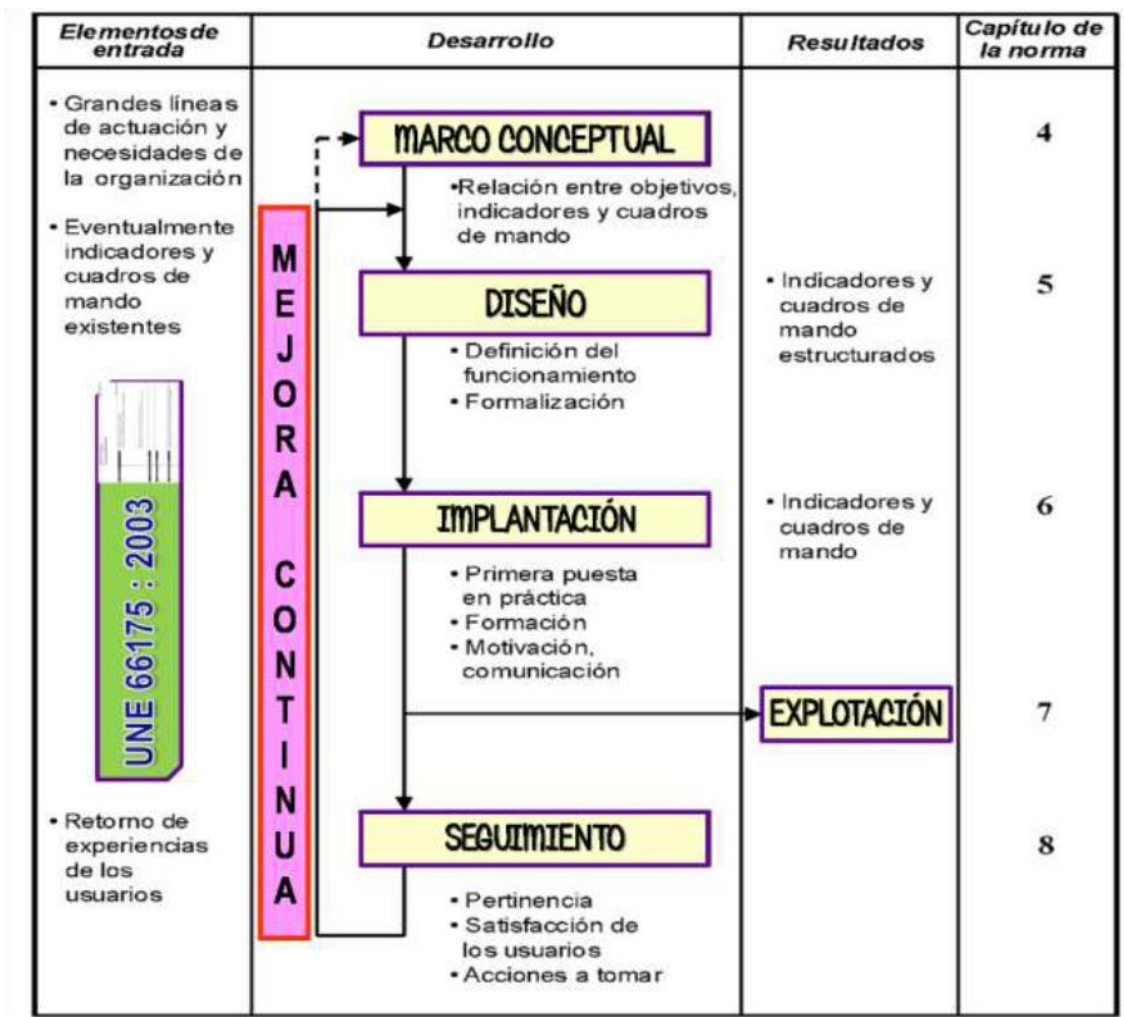
El sistema coordinado de indicadores que constituye el CMI es una herramienta elegante para comunicar decisiones de rango superior a toda la Organización, establecer mediciones de los aspectos críticos relacionados con la toma de decisiones, y obtener feedback de interés estratégico.

Las experiencias pusieron de manifiesto que los directores generales innovadores utilizaban el CMI, no sólo para clarificar y comunicar la estrategia, sino también para

gestionarla, el CMI había evolucionado de un sistema de indicadores mejorado, para convertirse en un sistema de gestión central.

La norma UNE 66175:2003, “Guía para la implantación de sistemas de indicadores” en las Organizaciones, resume en un gráfico muy claro el ciclo de vida de los indicadores y cuadros de mando y se organiza en capítulos en función de ello. Cualquiera que sea la Organización, el camino siempre es el mismo:

Figura 42. Ciclo de vida de los indicadores y Cuadros de Mando



Fuente: UNE 66175:2003.

Técnicamente el proceso recogido en la Figura 42 es el siguiente:

1º. Marco conceptual. La Organización define las líneas maestras de actuación: Líneas Estratégicas. Conoce su misión y sus necesidades. Define su visión de futuro y sus objetivos de primer nivel. Toma la decisión de implantar un sistema de información basado en la monitorización de los indicadores más relevantes.

2º. Diseño y formalización. La Organización diseña un instrumento integrado de medición que formalice y coordine la recogida de datos en todos los niveles de la Organización, es decir, el CMI.

3º. Implantación. La Organización decide implantar el sistema. La implantación de cualquier sistema de indicadores y cuadros de mando requiere no sólo la correcta especificación de los indicadores, sino también la implicación de las personas afectadas por su despliegue.

4º. Explotación y seguimiento. Tras explotar los resultados obtenidos interpretándolos y contextualizándolos correctamente, la Organización decide las acciones más adecuadas para contribuir a su mejora continua, en base a los datos recopilados.

A pesar de que inicialmente esta herramienta fue concebida para su uso por parte de empresas, no se tardó en adaptar el método a las organizaciones sin ánimo de lucro.

Las organizaciones públicas presentan diferencias con las empresas privadas en muchos aspectos, pero no en la necesidad de realizar actividades de control y evaluación sobre sus actividades, ya que *“La calidad de las decisiones está directamente relacionada con la calidad de la información utilizada”* (UNE 66175:2003).

En la Administración Pública no se da el factor competencia, al menos no de la misma manera que en el sector privado, el rendimiento no se puede medir en forma de rentabilidad financiera y la atención al ciudadano es el protagonista absoluto de su misión.

Las organizaciones públicas están obligadas a ser eficaces y eficientes. Deben conseguir sus objetivos al menor coste, u obtener el mayor rendimiento posible de un coste fijo, pero no tienen que producir plusvalías financieras. La medición de la eficiencia es compleja en el Sector Público, y además, la financiación pública es coercitiva y la única posibilidad de influir en política pública que tiene el usuario es a través de unas elecciones que se celebran plurianualmente en los países democráticos.

Las perspectivas del CMI para las organizaciones públicas varían adoptándose las siguientes:

- Inductoras:
 1. Políticas públicas.
 2. Procesos internos de la administración pública.
- Resultados:
 3. Usuarios directos de los servicios públicos.
 4. Ciudadanos-sociedad.

5 LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA POLÍTICAS PÚBLICAS: EL “DESPLIEGUE OPERATIVO” DEL “PENSAMIENTO ESTRATÉGICO”

A lo largo del último cuarto del siglo XX hemos visto discurrir en el ámbito de las Ciencias de la Administración un movimiento que nos ha llevado de la administración a la gerencia y de la gerencia a la gobernanza. Este movimiento contiene el cambio de los paradigmas intelectuales que subyacen a las principales reformas administrativas impulsadas hasta mediados de los setenta («administración o burocracia»), desde mediados de los setenta hasta mediados de los noventa («gerencia o *management*») y desde entonces hasta la actualidad («gobernanza»). En resumen, hemos pasado de la administración burocrática a la gestión administrativa, y debemos de situarnos en la Gestión Integral Sostenible de las Políticas y Gestión Públicas.

En este último capítulo del marco teórico-técnico se realiza una revisión de la evolución que ha sufrido la aplicación de la dirección y gestión estratégica al ámbito público. En un primer apartado se aborda el recorrido de los avances de la Administración Pública en materia de gestión, hasta situarnos en el momento actual, como base de la propuesta posterior de modelo de alineamiento estratégico de las políticas públicas, parte de los resultados del presente estudio.

En el segundo apartado se presentan los modelos, métodos y herramientas empleados para llevar a cabo una alineación estratégica, referentes fundamentales para el desarrollo del modelo.

Y por último, en el tercer apartado, se parte del establecimiento de la comparativa entre la empresa privada y la administración pública para pasar a analizar el ciclo de las políticas públicas, los niveles de alineación de las mismas y el desajuste existente en la cadena de generación de valor público estudiado por Moore (1995).

5.1 La evolución de la dirección y gestión estratégica en la administración pública

Cuando hablamos de la gestión pública nos estamos refiriendo el conjunto de acciones desplegadas por el sector público que buscan hacer efectivas las políticas públicas a través de las intervenciones realizadas por sus aparatos administrativos, lo que incluye la utilización de sus recursos a través de “procesos productivos”, como: la gestión de los recursos financieros, de los recursos humanos, de las operaciones, de las comunicaciones, planeamiento, sistemas de evaluación y control, entre otros (Trefogli, 2013).

A comienzos del siglo XX la gestión tuvo su auge, comenzándose a considerar ciencia, y a pesar de que en esos momentos fue tratada de forma generalista¹⁰ por autores como Fayol (1916), Chevalier (1917), Hopf (1933), Gulick (1936), según recoge Trefogli en su estudio. Posteriormente su desarrollo mediante la aplicación de múltiples enfoques a las organizaciones y el uso de técnicas se realizaron principalmente al ámbito empresarial.

Con el paso de las décadas, y debido al éxito de los métodos y técnicas en el sector empresarial, las administraciones públicas en su afán por mejorar el funcionamiento han comenzado a aplicarlas entrando en lo que se ha venido a denominar Nueva Gestión Pública¹¹ (Echevarría, 1999).

Así, la “gestión pública” representa un concepto catalizador del conjunto de cambios en las prácticas organizacionales del sector público, que toman como insumos las técnicas gerenciales del sector empresarial, orientado a mejorar su funcionamiento¹², con el fin de que las administraciones públicas cumplan de mejor manera el rol que las sociedades le han asignado (Trefogli, 2013).

En la actualidad, podemos destacar dos aspectos de la gestión pública que marcan su desempeño:

1. El carácter creador e innovador para alcanzar la mejora continua de los procesos (Echevarría & Mendoza, 1999).
2. La consideración del recurso humano como uno de los recursos más valioso que permite crear organizaciones inteligentes que aprenden continuamente (Senge, 2010).

Las características de la especificidad de la gestión pública según Echevarría y Mendoza (1999) son las siguientes:

¹⁰ Aplicable tanto a organizaciones del sector público como del sector privado y de la sociedad civil (Losada, 1999).

¹¹ Desde finales de los años '70 la OCDE utiliza el término de Nueva Gestión Pública.

¹² El desarrollo del *management* público puede contemplarse como un proceso que va progresivamente “de la imitación a la innovación” (Echevarría & Mendoza, 1999).

1. La sustitución del mercado por el proceso político.
2. La naturaleza de las administraciones públicas como poderes públicos.
3. La particularidad del proceso de creación de valor público.
4. El alto grado de dificultad de medir el valor creado.

El Estado ha pasado de ser el centro del sistema político-administrativo, para convertirse en un elemento más cuyo foco de atención es el ciudadano, entendido este como cliente las últimas décadas, o como principal interesado actualmente en su doble vertiente de usuario y beneficiario.

Otro de los grandes cambios que han impulsado la evolución de la gestión pública ha sido el impulso de modernización que se le ha dado, sobre todo la última década, que con la entrada de las nuevas tecnologías han encontrado un aliado para acercar los servicios públicos al ciudadano.

En este momento nos encontramos con un modelo de gestión pública dual, por un lado se ha mantenido el modelo de los factores administrativos más antiguos, y por otro, los modos de actuación del sector privado (Baena, 1995), considerándose los factores básicos del diseño de la organización:

1. Los recursos humanos.
2. El presupuesto/financiación.
3. El procedimiento de gestión.
4. La obtención de información.
5. El uso de la información.

En las siguientes líneas se realiza un análisis de la evolución desde la administración llamada burocrática de Max Weber, hasta los modelos actuales que pasan por la implantación de técnicas y métodos de gestión adaptados de la empresa privada.

5.1.1 Administración burocrática

La burocracia en sus orígenes es considerada un sistema monocéntrico encarnado por el Estado, que a mediados del siglo XIX sustituyó al sistema político feudal que imperaba hasta ese momento¹³. El nacimiento de la burocracia constituye, por tanto, un proceso “vacilante”, gradual y a menudo inconsciente de ingeniería social (Perrow, 1979), cuyos elementos se fueron estableciendo con anterioridad al siglo XX, pero que es en ese momento cuando recibe su impulso definitivo (Longo & Ysa, 2008).

La burocracia encuentra su expresión teórica en la obra de Max Weber¹⁴ en la que se establecen los principios que rigen este sistema:

- Principio de legalidad, es una forma de dominación basada en el imperio de la Ley.

¹³ El proceso de industrialización, urbanización y democratización trajo consigo este gran cambio en el sistema administrativo (García Pelayo, 1977).

¹⁴ Por lo que es llamado Modelo Webwriano o modelo de la burocracia clásica.

- Máxima racionalidad o previsibilidad en su comportamiento.
- Garantiza la aplicación eficaz de las normas.
- Su funcionamiento se basa en el intervencionismo del Estado y el positivismo jurídico.

La burocracia está inspirada en el perfil organizativo, cultural y social de la burocracia alemana de la época, y sintoniza con las bases del *management* técnico y científico coetáneo, llegando a tratarse, en términos mecanicistas, como si se tratase de una cadena de montaje aplicándose los métodos y técnicas del fordismo y la llamada burocracia industrial.

El concepto de burocracia ha ido evolucionando desde sus comienzos con la teoría de la Administración Pública¹⁵, para dar paso a la teoría de la contingencia¹⁶ y finalmente a la teoría de la organización. La Administración Pública pasa de ser modelo y foco de atención a tomar como modelos los utilizados en el ámbito privado.

No podemos olvidar que el modelo burocrático de Weber, al igual que los métodos taylorianos de la organización científica del trabajo, se basan en la falsa creencia de que todos los problemas pueden ser estructurados, estandarizados, y aplicando soluciones tecnológicas, resueltos, sin contar con el factor humano. Según Chisholm (1987) es una organización eficaz cuando afronta problemas cuya estructura es bien conocida y es posible predecir de antemano sus comportamientos.

Es en este momento cuando la burocracia es sustituida por la tecnoestructura (Mintzberg, 1983) o la tecnocracia (García-Pelayo, 1982). Se da paso a las configuraciones alternativas donde la cultura de la organización y el sistema de poder entra en juego. Según Handy (1989) “el lenguaje de las organizaciones ha cambiado, no es el de la ingeniería, sino el de la política”.

Según Longo e Ysa, (2008), la necesidad de responder a estímulos de un entorno cada vez más amplio y complejo ha provocado una fragmentación masiva del sector público que no ha sido acompañada del desarrollo de una capacidad de integración superior. La diferencia territorial y funcional ha producido una desagregación de la capacidad de actuación del sector público en una colección de subsistemas con competencias y recursos limitados.

“Se produce una incongruencia aparente entre, por una parte, el ámbito, la complejidad y la interrelación de los problemas planteados, y por otra parte, los recursos y la capacidad de actuación limitados de cada uno de los componentes individuales del

15 Definición de Woodrow Wilson (1887) “Una buena administración depende de la existencia de un cuerpo de funcionarios profesionales sometidos a la autoridad jerárquica de los responsables políticos ministeriales. Las reglas de la administración son iguales para todas las administraciones, e incluso se pueden aplicar a las organizaciones privadas”.

16 “El enfoque contingencial destaca que no se alcanza la eficacia organizacional siguiendo un modelo organizacional único y exclusivo, es decir, no existe una forma única que sea mejor para organizar con el propósito de alcanzar los objetivos”(Chiavenato, 1995)

sistema político-administrativo” (Harnf, 1978) que dificultan el diseño de los modelos de dirección y gestión.

Esta situación da entrada a lo que se ha venido a denominar Nueva Gestión Pública, que lejos de desplazar los principios centrales de la vieja administración pública, ha enlazado con los movimientos gerencialistas de la Administración española de los años sesenta entre los que destacan la planificación estratégica (Arenilla, 2011).

5.1.2 **Management público y Nueva Gestión Pública**

En los siglos pasados se ha venido repitiendo cíclicamente la alternancia entre el mercado y el Estado en el desarrollo de acciones que dieran respuesta a las necesidades planteadas por los ciudadanos en cada momento. Mientras que en el siglo XIX las grandes desigualdades de la sociedad impulsaron al Estado a tomar un papel más activo mediante el planteamiento de políticas que enmendaran los “fallos del mercado”, en el siglo XX comienzan a aparecer las ineficiencias en la ejecución de los programas públicos dando lugar a los “fallos de la intervención del Estado” referentes a la economía pero que llevaban asociados la burocracia y la competencia política (García Sánchez, 2007).

A partir de este momento se comienzan a aplicar los criterios de economía, eficacia y eficiencia (Prats Català, 2005), que sumado a las nuevas demandas de la sociedad y a las nuevas formas de hacer han dado lugar a un nuevo sistema operativo público, una nueva filosofía de actuación que se conoce internacionalmente como Nueva Gestión Pública¹⁷.

Esta nueva forma de gestión pública tiene por objeto satisfacer las necesidades públicas dándoles a los ciudadanos un papel más activo en el desarrollo de las políticas públicas, eliminando la burocracia, adoptando procesos más racionales y aumentando la autonomía de gestión y la rendición de cuentas. Y, su alcance abarcará a aquellas áreas donde no exista un proveedor más adecuado y lo realice de forma eficiente y eficaz, para lo cual competirá o colaborará con el sector privado.

La NGP se construye sobre las siguientes teorías económicas que persiguen reformas administrativas mediante ideas como la competencia, elección, transparencia y control:

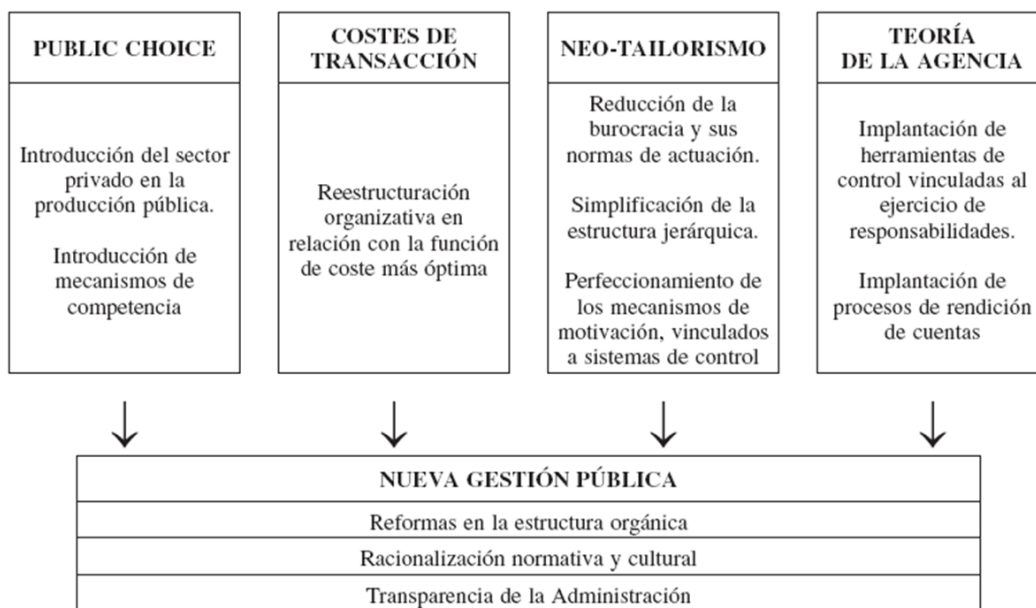
1. Teoría de la Elección Pública o “*Public Choice*”.
2. Teoría de los Costes de Transacción.
3. Neo-tailorismo.
4. Teoría de la Agencia.

Mientras que la Teoría de la elección pública consiste en la aplicación de los principios y métodos de las Ciencias Económicas a las Ciencias Políticas siendo su principal

17 Según García Sánchez (2007) parafraseando a Hood (1991, pp.5-6) “La nueva filosofía de gestión pública es un matrimonio entre el Nuevo Institucionalismo y la gerencia profesional”.

crítica el monopolio estatal y la solución al problema la apertura al exterior de los servicios públicos para paliar la ineficiencia e introducir los mecanismos del mercado al sector público a través de la competencia, la Teoría de los Costes de Transacción la crítica planteando que la competencia puede generar costes adicionales que la producción interna no tiene.

Figura 43. Pilares de la Nueva Gestión Pública



Fuente: García Sánchez (2007).

El Neo-taylorismo plantea que el problema se encuentra en la carencia de un sistema de gestión adecuado. Las técnicas propuestas por esta teoría son fundamentalmente:

- Separación entre política y gestión.
- Reducción de las normas de actuación, especialmente las referidas a los órganos directivos, pues se persigue el gerencialismo o profesionalización del gestor.
- Incremento de los controles económicos y financieros que permiten exigir responsabilidades personales.
- Introducción de mecanismos incentivadores para premiar logros y sancionar fallos.

Y, por último la Teoría de la Agencia entendiendo como tal cualquier ente como un conjunto de contratos entre un individuo (principal) que contrata a otro (agente) delegando en él la ejecución de una determinada tarea, viene definida por la divergencia entre las funciones de utilidad de cada una de las partes del contrato (Gimeno Ruiz, 1997 citado por García Sánchez, 2007). Las relaciones de agencia en el sector público se centran en dos niveles:

1. La cadena Ciudadanos-Políticos-Gestores

2. Las interrelaciones en la Administración pública

La nueva gestión pública, basándose en las teorías expuestas plantea las siguientes actuaciones:

Figura 44. La Nueva Gestión Pública

TEORÍA	ACTUACIONES		
PUBLIC CHOICE COSTES DE TRANSACCIÓN	Reformas en la estructura organizativa	<i>Reducciones puras de la dimensión</i>	Privatizaciones Gestión indirecta de servicios
		<i>Reducciones híbridas o intermedias de la dimensión</i>	Introducción de competencia externa Cooperación o colaboración
		<i>Modificaciones en el diseño organizativo</i>	Creación de competencia interna
NEO-TAILORISMO	Racionalización normativa y cultural		Simplificación de la estructura jerárquica: La descentralización
		<i>Racionalización normativa</i>	Racionalización procedimientos administrativos Desburocratización
		<i>Racionalización cultural</i>	Desarrollo de políticas de personal
TEORÍA DE LA AGENCIA	Transparencia de la Administración		Introducción de técnicas privadas Innovación tecnológica
		<i>Comunicación externa</i>	
		<i>Participación ciudadana</i>	

Fuente: García Sánchez (2007).

Estas actuaciones se centran en tres grandes bloques:

1. Reformas en la estructura organizativa
2. Racionalización normativa y cultural
3. Transparencia de la administración

En relación con la segunda se propone la introducción de técnicas privadas y la innovación tecnológica como parte de la racionalización cultural, que aplicando métodos de dirección y herramientas de control ayuden a aumentar la eficacia y eficiencia.

Inicialmente se implantó la gestión por objetivos, pero que en la actualidad se aplica la dirección estratégica como herramienta más completa, exigiendo por su parte la elaboración de un plan estratégico dónde se recoja la misión o propósito de la organización concretándola en las metas generales u objetivos a largo plazo necesarios para su consecución, así como el plazo marcado para alcanzarlos, y la planificación y programación anual, o plan operativo, con una fuerte vinculación al proceso de elaboración del presupuesto, que concreta las líneas de actuación a corto plazo (García Sánchez, 2007).

Otro de los cambios más relevantes en todas las administraciones públicas, ha sido la incorporación de la innovación tecnológica en los procesos tanto internos como externos de la actuación pública. Dentro de los procesos internos está encaminada a favorecer la implantación de sistemas de información que simplifiquen los procesos de planificación, gestión y control. Respecto a los sistemas de información externos: internet, puntos de consulta automáticos, correo electrónico, etc..., se intenta facilitar el

acceso de los ciudadanos a sus expedientes sin necesidad de desplazamientos y sin esperas. Nuevos retos telemáticos orientados a un e-gobierno.

La actuación pública debe buscar la efectividad mediante la planificación estratégica, entendida esta como criterio político-social que contempla los referentes de actuación para la resolución de un problema público (Arenilla, 2011).

Según Arenilla (2003) la NGP, la búsqueda de la calidad, la gobernabilidad o el énfasis en los aspectos éticos alimentan las nuevas reflexiones sobre las instituciones públicas con el fin de que gocen de una mayor legitimidad y aceptación por parte de los ciudadanos. A pesar de que no se ha conseguido desplazar el pensamiento tradicional, existen dos fuertes corrientes, por un lado la NGP con la Gestión de la Calidad como máxima, y por otro lado, la idea de un gobierno responsable, transparente, etc.

El nuevo pensamiento administrativo, aunque se dice preocupado por el ciudadano, sigue manteniendo realmente a éste del centro decisional, lo guarda cautivo de las decisiones de los poderes políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Asegura Arenilla (2003) que no se ha logrado relacionar de manera distinta al ciudadano con sus representados más allá de los ensayos neo-participativos y de los experimentos tecnológicos vinculados a la e-democracia.

Desde el *management* público, se considera que la acción del Estado es eficaz cuando se crean las condiciones para la generación de valor agregado en los ciudadanos, respecto a su desarrollo humano y su calidad de vida y en las empresas para generar mayor riqueza, y por ende, mayores oportunidades de empleo que a su vez eleven el nivel de vida de los ciudadanos, mediante el mejoramiento de su competitividad e innovación (Sánchez Albavera, 2003).

En palabras de García Sánchez (2007), “La nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana”.

Es necesario medir la eficacia de los resultados de los nuevos enfoques, para poder evaluarlos, y conociendo las prioridades de los ciudadanos y su satisfacción una vez percibido el servicio, por ejemplo mediante los resultados de las encuestas del CIS, mejorar los servicios públicos para obtener por ende, mayor legitimidad institucional y mayor aceptación de la clase política (Arenilla, 2003).

Por otro lado, tratando la actuación de transparencia Berman (1997) plantea tres estrategias:

1. Explicar que pretende hacer el gobierno para servir los intereses generales
2. Incorporar a los ciudadanos como input en el proceso público de decisión
3. La necesidad de que el sector público defienda su reputación, mostrando el grado de eficiencia alcanzado en el proceso

Todas ellas orientadas a conseguir la satisfacción del ciudadano.

5.1.3 Gobernanza

Posteriormente se han introducido de forma desigual en la Administración Pública, y conviviendo con los modelos expuestos anteriormente, otras tendencias que se inspiran en los principios y modelos de la gobernanza (Ruiz & Cuellar, 2013).

La definición de gobernanza según Longo (2010) tienen dos enfoques:

1. Teórico o academicista, es considerado un enfoque neoinstitucionalista¹⁸.
2. Fáctico, cambios en la intervención pública hacia el estado relacional (Mendoza & Venís, 2008) o cooperativo (Innerarity, 2006).

Este enfoque tiene ciertas limitaciones (Bresser, 2007):

- Por un lado, las planteadas por el derecho, con su acento en las normas.
- Por otro lado, el cruce con los enfoques de gestión pública o *public management*.

Otras definiciones de gobernanza podrían ser (Aguilar, 2009):

1. Descriptiva o analítica: proceso de dirección/gobierno/gobernación de la sociedad.
2. Normativa o prescriptiva: aspiración a una acción política de calidad que implica:
 - a) Calidad democrática o gobernanza democrática¹⁹, en la que entran en juego la responsabilización (accountability), la transparencia y la apertura a la participación en el diseño, ejecución y control de las políticas públicas.
 - b) Capacidad para resolver problemas colectivos o gobernanza eficaz²⁰, teniendo en cuenta la eficacia, los resultados y estableciendo el marco en el que se articulen, programen, argumenten, negocien, pacten, decidan, evalúen y revisen las políticas públicas.
 - c) Garantía de buen funcionamiento de la sociedad civil o buena gobernanza, en la que se tienen en cuenta la eficacia de los mercados y la formación del capital social.

18 La consideración de neoinstitucionalista es de suma importancia en los marcos institucionales para la comprensión del funcionamiento de la esfera pública en los entornos democráticos (Longo, 2010).

19 Del libro blanco de la Gobernanza de la UE, 2001.

20 Del Informe del Progreso Económico y Social del BID, 2006.

La gobernanza se extiende a la totalidad de procesos de decisión que tienen lugar en la esfera pública. Se intenta ordenar en torno a cinco ejes (Longo, 2010) en los que cabría sistematizar los arreglos institucionales básicos que afectan a dichos procesos, y que conjuntamente ordenados, ofrecerían el panorama completo de la gobernanza de un país. La gobernanza se evalúa, y para poder hacerlo hemos de medir los *output* (resultados) y los *outcomes* (impactos) de forma que podamos medir la eficacia y la efectividad.

A continuación en la Tabla 24 se recogen los aspectos fundamentales o atributos de cada uno de estos ejes que la gobernanza plantea:

Tabla 24. Ejes vertebradores de la gobernanza y atributos.

EJE VERTEBRADOR DE LA GOBERNANZA	INDICADORES
<p>1. Instituciones políticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de inclusión de la participación político-social²¹ medido en nº de personas (representatividad de los partidos políticos, participación electoral, jóvenes, minorías,...) ▪ Socialización del sistema político (grado en el que las reglas y principios del sistema democrático son comprendidos, aceptados e interiorizados por la ciudadanía en relación con el tamaño de la población) ▪ Competencia electoral (características del sistema de partidos políticos y funcionamiento de los parlamentos) ▪ Liderazgos políticos de calidad (mantenimiento, desarrollo y fortalecimiento de las instituciones públicas) ▪ Ciudadanía activa y vigilante (verdadero <i>accountability</i> que completa y mejora la calidad democrática, pero no la sustituye) ▪ Capacidad de agregación política y construcción de consensos (planificación a largo plazo, sobrevivir al ciclo electoral) ▪ Distribución territorial del poder (gobernanza multinivel mediante mecanismos de coordinación que faciliten el entendimiento)
<p>2. Instituciones de justicia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Justicia independiente y transparente (verdadera división de Poderes) ▪ Justicia accesible, abierta, no discriminatoria ▪ Poder del Estado-derecho del ciudadano-servicio público (Eficaz y eficiente) ▪ Formas extrajudiciales de resolución de conflictos (que faciliten, agilicen y robustezcan el sistema) ▪ Socialización del imperio de la Ley (mediante la observancia ordinaria de las normas que rigen las relaciones entre los agentes: ciudadano-ciudadano, ciudadano Estado y Estado-organizaciones privadas, está relacionado con la limitación de la corrupción)
<p>3. Instituciones de mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respeto a los derechos económicos básicos (existencia de fe pública, registros públicos, legislación mercantil, civil y fiscal) ▪ Seguridad jurídica (disminución de la incertidumbre que produce una disminución de los costes de transacción) ▪ Instituciones reguladoras (aumenta el valor estratégico para el país aportando independencia y estabilidad macroeconómica mediante la apertura y transparencia de los mercados) ▪ Promoción del desarrollo económico

²¹ Tamaño del “demos” activo y del grado en que integra de facto la diversidad social existente (Longo, 2010).

EJE VERTEBRADOR DE LA GOBERNANZA	INDICADORES
<p>4. La gestión pública</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración Pública imparcial y eficaz (% PIB invertido en gasto público) ▪ Empleo público profesional (aplicación de criterios de mérito, idoneidad, desarrollo profesional y rendimiento) ▪ Dirección pública profesional (en términos de discrecionalidad directiva, responsabilidad asociada a resultados, sistema de premios/sanciones equilibrado, con un ethos o conjunto de valores de referencia) ▪ Capacitación de coordinación estratégica de políticas públicas (ayuda a maximizar el impacto de las decisiones de inversiones de recursos en prioridades sociales) ▪ Colaboración entre actores público-privados ▪ Capacidad fiscal (en términos de eficacia y transparencia) ▪ Sistema de evaluación y responsabilización (<i>accountability</i>, acceso a la información de la estructura y del funcionamiento)
<p>5. La sociedad civil</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Densidad de las redes de involucramiento cívico en las que participan los ciudadanos (por relaciones basadas en la confianza y en la existencia de normas de reciprocidad) ▪ Creación de entorno institucional a partir del tejido comunitario²² (aumento del bienestar social y progreso económico a partir de relaciones horizontales basadas en lazos débiles (Granovetter, 1973) como asociaciones, voluntariado, clubes,...

Fuente: adaptado de Longo (2010).

El sector público se enfrenta en estos momentos a gran desafío cómo proveer mejores servicios públicos bajo fuertes restricciones presupuestarias, orientados a resultados, más eficaces y efectivos, en una cultura adversa al riesgo, con mayores exigencias del ciudadano y aplicando los principios del gobierno abierto y la rendición de cuentas. Las instituciones públicas carecen de herramientas para prever situaciones que puedan considerarse una amenaza o un riesgo inminente para su buen desempeño. La respuesta institucional a los desafíos descritos suele ser reactiva, cortoplacista, improvisada, desconexa e incoherente.

Según afirma Conejero Paz (2013) los factores estables de riesgo en la Administración pública son:

- Las instituciones públicas carecen de herramientas para prever situaciones que puedan considerarse una amenaza o un riesgo inminente para su buen desempeño.
- La respuesta institucional a los desafíos es meramente reactiva, improvisada e incoherente.
- La formulación e implementación de políticas no se basan en una visión estratégica e innovadora de la realidad social, sino de búsqueda del rédito electoral y huida del conflicto social

²² Evitando el “hiperpluralismo”, los neocorporativismos radicales o las relaciones *nimby* (acrónimo inglés *no in my back yard*- no en mi jardín, aceptación de la medida pero no en mi territorio)

- La legitimidad institucional es baja o muy baja.
- Los actores institucionales comparten las decisiones públicas con una red de actores con el fin de afrontar los nuevos desafíos sociales y mejorar su legitimidad.
- La gestión pública es multinivel, con diversos niveles de gobierno.
- Dificultad o imposibilidad de adoptar modelos organizacionales y de formular políticas que puedan adaptarse a los constantes cambios.
- No se suelen tener en cuenta en la formulación de las políticas los medios que intervienen en las políticas.
- La comunicación política es inconstante, imprecisa y táctica y se orienta a la rentabilidad electoral y no a la información de la ciudadanía.
- Falta de liderazgo y liderazgo temerario como extremos de la quiebra del buen gobierno.
- Falta de transparencia en los procesos de las políticas públicas.

Todos estos factores de riesgo identificados dan lugar a la entrada en el Umbral de Riesgo Sistémico (URS) que Arenilla (2011) explica en su publicación *Crisis y reforma de la Administración pública*, afirmando que los responsables públicos no son conscientes de esta situación y no perciben el riesgo institucional en que se encuentran las organizaciones públicas, es decir no hay indicios de que desde la propia organización y sus integrantes de que no se esté actuando desde la mejor opción posible confirmado habitualmente por expertos y por la praxis de otras organizaciones públicas del entorno inmediato.

Se sabe que nos encontramos ante un URS porque, vista la situación actual desde el conjunto del sistema, se percibe con claridad que no se logran los objetivos establecidos y se constata que no se ha encontrado la vía de solución. Ésta no se puede encontrar desde las actuaciones que se practican habitualmente, lo que debe hacernos pensar que la vía de solución está en otro nivel de intervención cualitativamente diferente al que se está interviniendo en el escenario actual.

Parafraseando a Arenilla (2011), “los responsables públicos perciben una dicotomía entre lo que saben que tienen que hacer y hacen y la percepción negativa de los ciudadanos respecto de la Administración Pública como institución. Esto supone insatisfacción para todas las partes afectadas y el desconocimiento de cuál es el escenario y las claves de intervención para lograr el resultado deseado. Ante esta situación, la explicación más habitual que se suele dar es que la Administración Pública, y la política, tienen un estereotipo negativo que es difícil de superar. A esto se añade la percepción de los dirigentes públicos de la “insaciabilidad de la demanda de calidad” por parte de los ciudadanos (Beltrán, 2000, p. 86). Sin embargo, investigar esa dicotomía y detectar las claves por las que se está operando en la actualidad nos permite superar el URS y abre un estimulante campo de estudio científico”.

Para superar el umbral de riesgo sistémico y evitar la caída en la quiebra del sistema político administrativo, y su relación con el ciudadano Arenilla propone los siguientes cambios en los responsables políticos:

- Planificar las actuaciones públicas.
- Ser experto en su área de actuación.
- Informar al contribuyente del destino de los fondos públicos.
- Regular eficazmente las ayudas con dinero público.
- Reducir el gasto ordinario.
- Con capacidad de gestión y que asuma riesgos.
- Que sea evaluado y se le exijan responsabilidades.

Y en la gestión de la Administración Pública mediante:

- Mecanismos que aseguren la previsión de situaciones de riesgo, mediante la obtención de información e identificación de los actores y factores clave que afecten la formulación de las políticas.
- Conocimiento de los actores que intervienen en los procesos de políticas públicas estableciendo su relevancia y sus perfiles de actuación y de relación.
- Conocimiento de cómo los factores afectan el proceso de formulación, comunicación y ejecución de las políticas y, con ello, el desempeño de las instituciones públicas.

Actualmente, los ciudadanos demandan soluciones políticas a sus problemas particulares ante los que no existe la posibilidad de dar respuestas genéricas o estandarizadas (OCDE, 1989). Ello implica la exigencia de respuestas específicas y la generación de capacidad técnica para definir y resolver los problemas de cada segmento de la sociedad (Bazaga, 1997). Por ello, las organizaciones públicas deben analizar la forma en la que abordan los problemas sociales, y en su proceso han de intervenir los distintos actores estableciendo una relación de intercambio. La gestión de los intercambios se aleja de la burocracia ilustrada para acercar a los actores al núcleo de la decisión (Crompton & Lamb, 1986).

La primera definición del término Gobierno recogida en el diccionario de la Real Academia Española dice “Acción y efecto de gobernar o gobernarse”. Y a su vez, gobernar significa guiar y dirigir. Buen gobierno significa un “cambio de sentido del gobierno, que remite a un nuevo proceso de gobernación, o bien al cambio experimentado por el mando ordenado, o bien al nuevo método conforme al cual se gobierna la sociedad” (Rhodes, 1996). El “buen gobierno” se ocupa de suscitar las condiciones necesarias para un gobierno ordenado y una acción colectiva. Sus resultados no son, por consiguiente, distintos de los del gobierno. Se trata más bien de una diferencia de procesos (Stoker, 1998). Por tanto, la diferencia principal se encuentra en los mecanismos de gobierno, no en sí en el acto de gobernar.

Anteriormente el gobierno se basaba principalmente en la aplicación de la autoridad y la aplicación de sanciones. El paso al buen gobierno implica que se alcance el orden desde el interior de las instituciones públicas, no desde el exterior. Y, que además sea el resultado de la interacción entre una multiplicidad de agentes (Kooiman & Van Vliet, 1993).

Según recoge en su artículo Stoker (1998) la obra de Osborne y Gaebler analiza cómo un gobierno podría utilizar razonable y eficientemente un abanico mayor de instrumentos que vayan más de la prestación directa de servicios. Por “buen gobierno” algo más que un nuevo conjunto de instrumentos de gestión (Figura 45). También consiste en alcanzar una mayor eficiencia en la producción de servicios públicos.

Figura 45. Fórmula del buen gobierno.

$$\left[\begin{array}{c} \text{BUEN} \\ \text{GOBIERNO} \end{array} \right] = \left[\begin{array}{c} \text{INSTRUMENTOS} \\ \text{DE GESTIÓN} \end{array} \right] \overset{\text{Administración}}{\underset{\text{Pública}}{+}} \left[\begin{array}{c} \text{MAYOR} \\ \text{EFICIENCIA} \end{array} \right] \overset{\text{Servicios}}{\underset{\text{Públicos}}{+}}$$

Según se recoge en el Informe del plan de Acción de España (2014), los ejes básicos de un “Buen Gobierno” son:

1. Acción política, que incluyen la transparencia y la responsabilidad como principales factores.
2. Buena gestión, con la austeridad y la eficiencia como máxima.

El informe parte de la premisa de que la voluntad de los ciudadanos es intervenir en la acción de gobierno respaldada por la Constitución española de 1978²³, y que una democracia de calidad tiene asociados los siguientes atributos:

- Moderna.
- Abierta.
- Que rinde cuentas.
- Responsable.
- Transparente.

²³Libertad de expresión Art. 20.1 d) A comunicar o recibir libremente información veraz por cualquier medio de difusión
Derecho de participación Art. 23.1 de la Constitución española de 1978: Los ciudadanos tienen el derecho a participar en los asuntos públicos, directamente o por medio de representantes, libremente elegidos en elecciones periódicas por sufragio universal.

Iniciativa legislativa popular Art. 87.3 Una ley orgánica regulará las formas de ejercicio y requisitos de la iniciativa popular para la presentación de proposiciones de ley.

Participación de los ciudadanos Art. 105.a) La audiencia de los ciudadanos, directamente o a través de las organizaciones y asociaciones reconocidas por la ley, en el procedimiento de elaboración de las disposiciones administrativas que les afecten.

b) El acceso de los ciudadanos a los archivos y registros administrativos, salvo en lo que afecte a la seguridad y defensa del Estado, la averiguación de los delitos y la intimidad de las personas.

Y, cuyo objetivo principal debe ser la prestación de servicios públicos de calidad en constante mejora, lo que se traduce a que el ciudadano debe ser el centro de su actividad y por ello este objetivo de mejora continua se debe traducir a una disminución de costes, de trámites, de plazos.

La aportación de la perspectiva del buen gobierno radica en el valor que posee como elemento vertebrador que establece el marco general que permite entender los procesos de gobiernos cambiantes (Stoker, 1998). Las cinco propuestas que Stoker plantea en su ponencia a la hora de analizar que se refiere el término de buen gobierno son:

1. El “buen gobierno” se refiere a un conjunto de instituciones y agentes procedentes del gobierno, pero también de fuera de él.
2. El “buen gobierno” reconoce la pérdida de nitidez de los límites y las responsabilidades tocante a hacer frente a los problemas sociales y económicos.
3. El “buen gobierno” identifica la dependencia de poder que existe en las relaciones entre las instituciones que intervienen en la acción colectiva.
4. El “buen gobierno” se aplica a redes autónomas de agentes que se rigen a sí mismas.
5. El “buen gobierno” reconoce la capacidad de conseguir que se hagan las cosas, que no se basa en el poder del gobierno para mandar o emplear su autoridad. Considera que el gobierno puede emplear técnicas e instrumentos nuevos para dirigir y guiar.

A la hora de aplicar esas técnicas e instrumentos nuevos se plantean las siguientes dificultades:

- Existe una compleja arquitectura de los sistemas de gobierno que confluyen con nuestro modelo constitucional (Monarquía parlamentaria democrática) que establece diferentes niveles :
 - Territoriales: supranacional, nacional, regional y local.
 - No territoriales: Corporaciones, Instituciones, Administraciones independientes u órganos paraestatales.
- Las competencias y funciones de cada uno de los niveles es algo difícil de conocer y entender, que no atiende a reglas claras, con un alto grado de complejidad y desorden.

Y como ventaja podemos destacar:

- Al aumentar la capacidad de poderes públicos de movilizar recursos y promover la cooperación y la asociación como base del trabajo, aumenta la legitimidad de estos.

- Se produce un cambio en el equilibrio entre el Estado y la Sociedad Civil, ya que la ciudadanía juega un papel activo en el desarrollo de las políticas públicas.
- El aumento de la preocupación por el capital social y los fundamentos sociales propician un desarrollo económico y social efectivo (Putnam, 1993).
- El reconocimiento de todas las partes intervinientes en la solución del problema social facilita que se establezcan los límites claros de la responsabilidad.

Gobernar es siempre, desde la perspectiva del buen gobierno, un proceso interactivo porque ningún agente, ya sea público o privado, tiene bastantes conocimientos ni capacidad de emplear recursos para resolver unilateralmente los problemas (Kooiman, 1993).

Las tareas de un buen gobierno según Kooiman y Van Vliet (1993, pág. 66) se resumen en:

- (des)composición y coordinación, se define una situación, se determinan los principales interesados y se establecen los nexos entre las partes;
- coequilibrio y guía, se trata de influir en las relaciones y orientarlas hacia los resultados perseguidos;
- integración y regulación, denominado también “gestión del sistema” (Stewart, 1996), plantea reflexionar y actuar más allá de cada uno de los subsistemas, evitando los efectos secundarios no deseados e instaurando mecanismos de coordinación efectiva.

5.2 El proceso de alineación estratégica. Modelos, métodos y herramientas para la alineación estratégica en la administración pública

Son muchos los modelos, métodos y herramientas utilizadas por las organizaciones para conseguir la alineación estratégica de sus políticas, pero de entre ellos vamos a tratar aquellos que nos ayuden a establecer las pautas para el diseño del modelo, bien por su importancia en el sector público, o por su implantación en el mismo y que son:

- Los modelos de orientación estratégicos (MOEs).
- Gestión para resultados.
- Planificación estratégica y gestión pública por objetivos.
- Rendición de cuentas.

Todos los modelos aplican el mismo esquema de funcionamiento (Figura 46) que se basa en el siguiente ciclo:

1. Análisis de la situación.
2. Planificación.

3. Asignación de recursos.
4. Realización.
5. Evaluación.

Figura 46. Síntesis del ciclo de gestión.



Fuente: Serra (2008).

5.2.1 Los Modelos de orientación estratégica (MOEs)

Los autores Ramió y Salvador (1999), proponen un modelo para realizar el rediseño organizativo en las Administraciones Públicas desde el enfoque estratégico. Dado que el objeto de este estudio es la integración del enfoque estratégico y la gestión operativa encontramos que las aportaciones hechas por estos dos autores son de gran valor ya que han sabido adaptar las técnicas de gestión privada al sector público.

En el estudio parten de la premisa de que en la Administración Pública hacen falta orientaciones, y esto se traduce a que es necesario profundizar en la Misión, y ser capaces de establecer objetivos concretos. Según los autores “de este diagnóstico de situación se deriva que, más allá de cambios incrementales, el desarrollo de una verdadera capacidad de respuesta en el ámbito de las organizaciones públicas requiere de una reflexión estratégica que conecte el ámbito organizativo y las técnicas que éste utiliza, con la misión y los objetivos de la Administración. Aunque esta reflexión ya aparece en la teoría de la planificación estratégica, en pocas ocasiones se ha convertido en una realidad efectiva, siendo una de sus causas la ausencia de un marco específico de reflexión que apoye este ámbito de la dirección estratégica”.

El modelo se apoya en las teorías de la dirección estratégica planteadas por Mintzberg y Quinn (1993), Waterman, Peters y Philips (1993) y Galbraith (1993), que relacionan la estrategia con otros elementos de la organización como la estructura, los procesos, los sistemas, el personal, incluso la planificación estratégica como parte de los ámbitos de gestión de una organización.

Ponen de manifiesto que los planes estratégicos no llegan a funcionar porque existe una desconexión entre lo planificado y la realidad diaria de la organización²⁴, y que las consultoras privadas, encargadas muchas veces de desarrollar estos trabajos técnicos no acaban de comprender el funcionamiento de la Administración Pública. Y, a pesar de ello todavía sobrevive en la gestión pública, mientras que la dirección estratégica ha tenido poca repercusión hasta el momento.

Tabla 25. Diferencias entre los sistemas de planificación estratégica y Dirección Estratégica.

FACTORES	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
Naturaleza entorno	Adaptativo	Inestable
Época de desarrollo	Años sesenta y setenta	Años ochenta y noventa
Tipo de proceso directivo	Estructurado y provisional	No estructurado, flexible y oportunista
Horizonte	A largo plazo	A corto, medio y largo plazo
Fórmula estratégica	Centralizado	Descentralizado
Estilo de dirección	Tecnocrático	Creativo
Enfoque de los cambios del entorno	Estático	Dinámico

Fuente: Bueno (1987).

El principal problema de la planificación estratégica, tanto en el sector público, como en el privado, es la desvinculación del proceso general de gestión²⁵. A pesar de todo ello, la Administración Pública ha realizado intentos de reorganización desde la planificación estratégica, y todavía hoy en día numerosas instituciones cuentan con planes estratégicos desvinculados del proceso de implementación y control.

A la hora de realizar los estudios organizativos la Administración Pública pone el énfasis en el ¿cómo? (métodos, procedimientos), con una orientación muy instrumental, pero esta reflexión no sirve de nada si antes no nos preguntamos el ¿qué? (objetivos). No vincular el qué con el cómo implica ubicar en departamentos estancos por una parte a los objetivos y las estrategias y, por otra parte, al resto de los elementos organizativos.

La dirección estratégica permite vincular estos dos aspectos, origen del cambio, y los modelos de orientación estratégica (MOEs) facilitan la labor al ofrecer un criterio orientador a partir de las variables clave²⁶, tanto para la estructura, como para las dinámicas de funcionamiento de la organización, con el objeto de realizar con éxito la misión y los objetivos definidos por la organización.

24 Según Ramió y Salvador (1999) “la planificación estratégica fundamenta sus esfuerzos en unos análisis de tipo cualitativo que intentan explicar la naturaleza de los cambios del entorno. Es decir, la planificación estratégica tiene una amplia base analítica y conceptual que deja de lado un instrumental económico cuantificable y pseudocientífico que dominaba en la denominada “planificación a largo plazo”.

25 Según Ramió y Salvador (1999) “la Dirección Estratégica, al igual que la planificación, tiene como objetivo prever y entender la lógica y la naturaleza de los cambios del entorno. Pero su principal ventaja reside en vincular la planificación estratégica con el resto de los elementos de la organización (las estructuras, los procesos, los recursos humanos y tecnológicos, etc.). No se planifica por un lado y se gestiona por otro sino que se planifica para gestionar mejor y se hace un gran esfuerzo en la gestión del cambio”.

26 Las variables clave se utilizar para el diseño de escenarios de desarrollo organizativo en los que ubicar los MOEs.

Las etapas que los autores plantean seguir para desarrollar este trabajo son coincidentes con el enfoque de reingeniería ya visto:

1. Definir variables clave.
2. Definir escenarios.
3. Fijar los MOEs.
4. Seleccionar la opción.

La Misión de la organización es una variable independiente que puede mantenerse constantes en el tiempo o variar. Según esto, y teniendo en cuenta que la variable a explorar es la estructura organizativa obtenemos en el cruce de ambas cuatro enfoques diferentes que se exponen en la Tabla 26:

Tabla 26. Enfoques de análisis según varíen la misión y/o la estructura organizativa.

		MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	
		CONSTANTE	VARIABLE
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	CONSTANTE	Enfoque “productivista” “hacer más de lo mismo con lo mismo”	Enfoque de “reconversión” “hacer otra cosa con lo mismo”
	VARIABLE	Enfoque de “reingeniería” “hacer lo mismo pero de otra manera”	Enfoque “creativo” “hacer otra cosa y de otra manera”

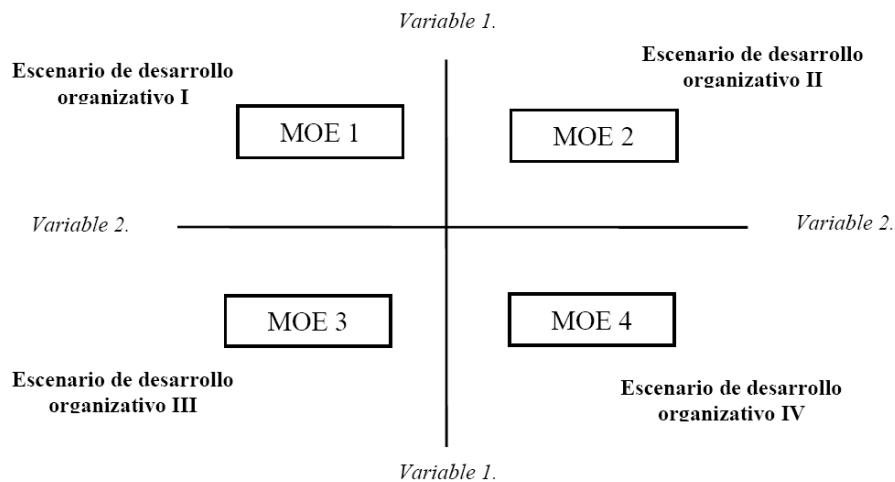
Fuente: Ramió y Salvador (1999).

Centrándonos en el enfoque de la reingeniería debemos ser capaces de dar respuesta a las siguientes cuestiones, ¿qué? ²⁷, ¿por qué?, ¿hacia dónde? El diagnóstico que se deriva de la consideración conjunta de los elementos comentados sirve como base a partir de la cual se seleccionan las variables relevantes que contribuyen a definir los escenarios de desarrollo organizativo del caso analizado. Estimando la multiplicidad de opciones que aparecen, una correcta elaboración de los MOEs exige tomar opción por aquellas variables que contienen una mayor capacidad explicativa tanto de la realidad organizativa como de su posible desarrollo. El grado de descentralización o el nivel de externalización con que desarrolle sus funciones la organización son ejemplos del tipo de variables a las que se hace referencia.

²⁷ se trataría de profundizar en:

- a) cómo lo hace: las dinámicas de trabajo, el grado de estandarización y normalización de procedimientos, etc.
- b) con qué medios cuenta para hacerlo: recursos materiales y tecnológicos para desarrollar su actividad y, sobre todo, los recursos humanos -capacidades, habilidades, actitudes, clima laboral-.
- c) quién actúa en la organización: desde los perfiles directivos hasta los líderes informales de la organización.
- d) cuando actúa: los ritmos de la organización en referencia a sus períodos de actuación, a su capacidad de actuación a medio y largo plazo.

Figura 47. Ejemplo de presentación gráfica de las variables clave de la organización para la definición de escenarios de desarrollo organizativo y configuración de los MOEs.



Fuente: Ramíó y Salvador (1999).

La definición de los MOEs debe ampliarse considerando su impacto sobre los ámbitos clave de la organización, ofreciendo una visión integral de cada una de las opciones. Y esto se logra mediante la definición de los Configuradores Estratégicos de la Organización (CEOs), que son los ámbitos clave que permiten definir o tipificar los rasgos sustantivos de la organización atendiendo a la orientación estratégica que se desprende de los MOEs.

En el esquema de los siete círculos (Waterman, Peters & Philips, 1993) ya expuesta anteriormente los CEOs relevantes son:

1. Estrategia: incremental/radical.
2. Estilo: anticipativo/reactivo o participativo/no participativo.
3. Sistema: interno/externo.
4. Estructura: autonomía/dependencia o centralización/descentralización.
5. Personal: capacidad, habilidad, actitud y motivación.
6. Procedimiento.

A partir de la consideración de los diferentes CEOs se dispone de una descripción más concreta de los distintos modelos alternativos formulados, con especial atención a sus implicaciones en los diferentes ámbitos organizativos, aproximando el carácter ideal del modelo a los rasgos característicos de la organización que se toma como punto de partida. La presentación de los MOEs apoyada con la descripción de sus configuradores estratégicos representa el primer paso hacia la introducción de una visión integral y estratégica de la organización y sienta las bases sobre las que desarrollar la discusión con los diferentes agentes del organismo analizado.

La aplicación de esta técnica debe incluir en el proceso la negociación y la comunicación mediante el establecimiento de dinámicas participativas desde el diagnóstico realizado. Y, a partir de la opción seleccionada se inicia el proceso de diseño

de la estrategia más adecuada para realizar el paso de la situación actual al escenario definido.

5.2.2 Gestión para resultados

Según Serra (2008), la gestión para resultados GPR es una herramienta conceptual, cultural y operativa, perteneciente a la disciplina de la gestión pública, que permite a las organizaciones públicas reordenar el peso de su orientación de trabajo entre los procesos y procedimientos y los resultados de su acción de gobierno.

Esta herramienta tiene su origen en la dirección por objetivos²⁸ (*management by objectives*) que fue usada por muchos gobiernos hasta convertirse en los que hoy conocemos como gestión para resultados (*managing for results*)²⁹, intentando sistematizar su uso quedando patente en el número de publicaciones realizadas al respecto por instituciones internacionales, en los que se puede apreciar la evolución de la terminología utilizada, de “*performance management*” pasó a “*Gestion de performances*”, después a “*resulted based management*” y por último a “*performance based management*”.³⁰ Nace con el propósito de relacionar la ejecución del presupuesto con los resultados de las intervenciones y programas a través de lo que se conoce como Presupuesto Por Programas que clasifica el gasto público en función de la institución, del sector, de la naturaleza del gasto, del programa concreto, del ámbito geográfico, del gasto corriente o del capital (Ríos, 2008)³¹.

Serra (2008) recoge en su texto los fundamentos de la GPR en el ámbito público citados por Emery (2005), basados en tres tipos de consideraciones, las constitucionales, las políticas y las ciudadanas. Y se obtienen cuatro dimensiones:

1. Marco conceptual de gestión corporativa en la que el resultado de la acción pública se convierte en su referencia central.
2. Marco de responsabilización de la gestión, a través de la vinculación del resultado obtenido por los directivos y empleados públicos asignados a la gestión de estos procesos.
3. Marco de referencia capaz de aportar capacidad integrativa de todo el proceso de gestión, ya que propone estructurar este proceso interconectando sus diferentes componentes y buscando la optimización de sus interacciones.

28 Inicialmente explicada por Drucker en *The practice of management* (1954) y posteriormente en *Managing for Results* (1964)

29 Utilizado por Nixon en 1964, que fue precursor del paso de la gestión pública burocrática a la gerencial. (Serra, 2008)

30 *Governance in transition*, OCDE (1995), *United Nations Development Programme* (UNDP), en su *Handbook on Monitoring and Evaluating for Results* (2002), Banco Mundial *Ten Steps to a Results- Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners* (2004), *Performance-Based Management Special Interest Group* (PBM SIG) del Departamento Federal de Energía y la General Accounting Office (GAO).

31 De aquí surge el Presupuesto por resultados PPR, asociado a la GPR que podemos ver en la guía editada por la OCDE (2008).

4. Propuesta de cultura corporativa, directiva y de gestión, a través de la cual se enfatiza la orientación de la acción corporativa hacia los resultados en lugar de centrarse sólo en procesos y procedimientos.

Estas dimensiones hacen que la GPR sea una herramienta que prioriza las acciones orientándolas hacia los resultados y las capacita para alcanzar su optimización. Es una aproximación a la dirección de organizaciones públicas que busca conocer y actuar sobre todos aquellos aspectos que afectan a los resultados de sus actuaciones.

Figura 48. La GPR como instrumento de gestión.



Fuente: Serra (2008).

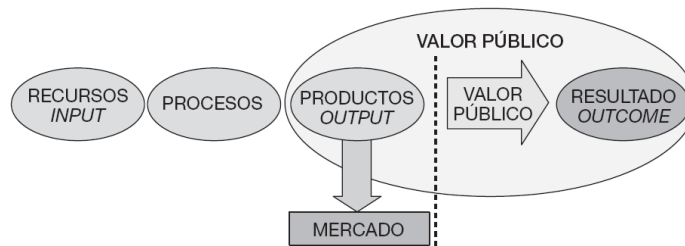
Otros elementos comunes en la definición de la GPR son los siguientes:

- Marco estratégico para la definición de objetivos.
- Herramienta de gestión para aumentar la eficacia, eficiencia, productividad y efectividad.
- Sistema de información para el control de la acción pública, la información al ciudadano, la evaluación de aportaciones y la toma de decisiones.
- Método que promueve la cultura de la calidad, la mejora y el aprendizaje continuado.
- Fórmula que aumenta la responsabilidad de los directivos a través del compromiso.

En la Figura 48 se recoge la filosofía de la GPR como instrumento de creación de valor público con la intervención de los dos niveles, el interno u organizativo como inicio del proceso a través de la gestión pública, y posteriormente el socio-político que con una mayor participación social y a una mayor y mejor transparencia y *accountability* de la acción pública, cierran el ciclo del proceso.

El objetivo último de la GPR en la gestión pública es aportar capacitación a las organizaciones públicas para conseguir, mediante la gestión del proceso de creación de valor público, la consecución del resultado esperado para el conjunto de objetivos establecidos en el programa de gobierno, del que se derivará el resultado parcial y final, de la acción de gobierno y de la actuación de las organizaciones públicas (Serra, 2008).

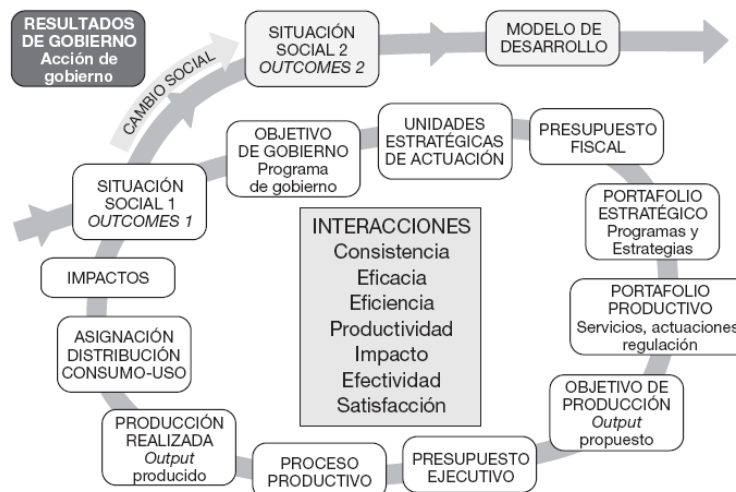
Figura 49. La misión y el objetivo en el ámbito público.



Fuente: Serra (2008).

Se fija o adopta la formulación de “Gestión Para Resultados”, por la dinámica que adopta como ciclo integrado de gestión para la creación de valor público como se puede apreciar en la siguiente figura, que adopta la dinámica cíclica circular propia del Ciclo PDCA³²:

Figura 50. Ciclo, componentes e interacciones de la GPR.



Fuente: Serra (2008).

Los productos que se obtienen con la aplicación de este proceso se orientan hacia dos colectivos, los usuarios directos o colectivo afectado, y los beneficiarios o afectados indirectos que forman el gran colectivo que es la sociedad. Por ello tenemos que distinguir los *outputs*³³ (resultados del servicio prestado) de los *outcomes*³⁴ (impacto producido).

La GPR trabaja en las dos vertientes, por un lado mejorando la gestión de los servicios prestados para satisfacer al primer grupo, y cumpliendo con el programa

32 Ciclo PDCA: Plan-Do-Check-Act, propuesto por Shewhart en 1931, y aplicado por E. Deming.

33 Entendemos por outputs el resultado de la producción de bienes o servicios.

34 *Outcomes* es el resultado de la voluntad de producir cambios en la realidad social, económica, política y territorial. Es la capacidad para conducir la situación social en la dirección establecida en el programa de gobierno.

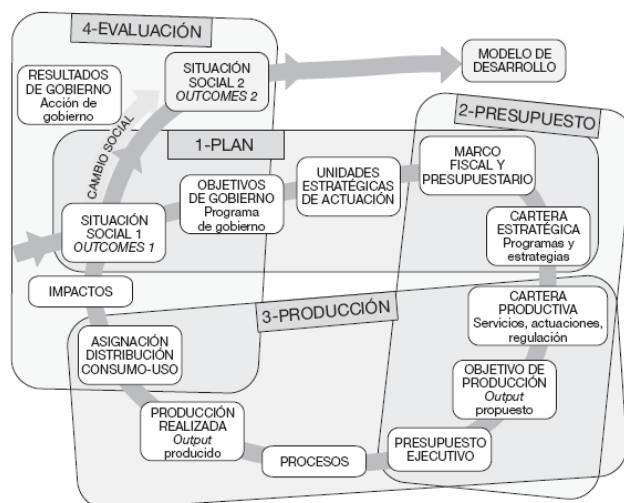
electoral para satisfacer al segundo grupo (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. S.f.).

Al final, no debemos olvidar que la valoración de la acción del gobierno no se sitúa en el nivel de la producción de *outputs* (bienes y servicios), sino en el grado de modificación conseguido en determinadas variables sociales (*outcomes*). Por tanto las variables que se van a tener en cuenta en la GPR son las variables sociales o *outcomes* que se presentan los de forma resumida en la Tabla 27.

En el Figura 51. Integración del ciclo de gestión pública se representan los componentes y los ámbitos de integración que establecen la dinámica del proceso:

1. Plan: comprende la planificación y la programación.
2. Presupuesto: plantea el escenario macroeconómico y el ciclo presupuestario.
3. Producción: recoge todo lo relacionado con la producción operativa de bienes y servicios.
4. Evaluación: se encuentra lo relacionado con los procesos y los resultados.

Figura 51. Integración del ciclo de gestión pública.



Fuente: Serra (2008).

Tabla 27. Elementos y características de la GPR.

Elementos principales de la GPR	Características
Componentes del proceso de creación de valor público.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situación social inicial (<i>outcomes</i> iniciales). ▪ Objetivos estratégicos (medio y largo plazo). ▪ Unidades estratégicas de actuación. ▪ Portfolio estratégico y estrategias básicas de intervención. ▪ Portfolio productivo. ▪ Objetivos productivos (corto plazo, un ciclo de trabajo). ▪ Presupuestos y sistema de contabilidad. ▪ Procesos productivos, producción realizada y asignación y distribución de valor a la sociedad. ▪ Resultados estratégicos de la acción del Gobierno. Impactos y cambios intermedios.
Interacciones entre los componentes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consistencia: garantía de coherencia. ▪ Eficacia: consecución de objetivos. ▪ Eficiencia: productos/servicios al menor coste unitario. ▪ Productividad: aumento de la producción mediante la I+D+i, las TIC... ▪ Efectividad: incidencia alta en la consecución del objetivo. ▪ Satisfacción: individual (privado) y colectiva (público).
Herramientas de gestión. 35	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrumentos de gestión. ▪ Análisis, diseño y planificación estratégica. ▪ Diseño organizativo. ▪ Diseño de políticas públicas y desarrollo de programas. ▪ Marketing estratégico y operativo. Análisis de posicionamiento y segmentación. Diseño de portafolio y diseño de producto. ▪ Comunicación. ▪ Presupuesto y contabilidad. Análisis de costes. ▪ Gestión de operaciones, diseño de procesos y diseño de entornos de servicio. ▪ Gestión de la relación y de la entrega de servicio (<i>delivering</i>). ▪ Sistemas de Información³⁶. ▪ Gestión de la información y automatización. ▪ Rendición de cuentas. ▪ Función directiva³⁷.
Agentes del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propietario: poder ejecutivo, dirección política y estructura gerencial. ▪ Ciudadanía: destinatario individual (elector, usuario, contribuyente, administrado...) y colectiva (sociedad civil). ▪ Legislador: parlamento. ▪ Ejecutivo. ▪ Gerentes Técnicos. ▪ Organizaciones productivas privadas en cooperación. ▪ Evaluadores. ▪ Controladores legales y sociales.

35 El GRP es una herramienta de gestión de 2º nivel que integra a su vez múltiples herramientas de gestión de 1er nivel Serra (2008).

36 La información es la principal materia prima de la GPR por ello es fundamental contar con un sistema de gestión de la misma fiable y con trazabilidad.

37 La función directiva es el principal motor de la GPR.

Para la implementación exitosa de la GPR debemos tener en cuenta que la clave se encuentra en el refuerzo de la función directiva como agente integrador de la estrategia corporativa con la gestión pública. El directivo público debe ser capaz de manejar los siguientes binomios (Serra, 2008):

- Diferenciación-Integración.
- Descentralización-Alineación.

En primer lugar deberá considerar la diferenciación en la especialización que requiere cada sector público, pero a la vez dirigir de forma coherente y consistente con las estrategias generales plateadas por el Gobierno.

Y, por otro lado, debe ser consciente que en un Estado descentralizado donde prima la cercanía al ciudadano, ha de ser capaz de alinear la gestión operativa desarrollada mediante programas concretos con las estrategias corporativas.

5.2.3 Planificación estratégica y gestión pública por objetivos

La planificación estratégica en el sector público ha seguido las pautas del “planeamiento estratégico” en el sector privado, coincidiendo ambas en las necesidades actuales:

- a) Orientar los programas y proyectos públicos a los objetivos, más que a las actividades.
- b) Facilitar la cooperación entre las partes interesadas (individuales y colectivos).

La planificación permite definir una visión de futuro compartida, facilita la formulación concertada de planes y políticas multisectoriales, sectoriales o territoriales, apoya la GPR y la GPO para conocer impactos y cumplimiento de metas de los programas y proyectos operativos, respalda una mayor participación, tanto pública, como privada de forma descentralizada y efectiva (Reddin, & Ryan, 1995).

Sus funciones básicas son:

- Prospectiva o de visión a largo plazo.
- Coordinación.
- Evaluación.
- Concertación estratégica.

La planificación se convierte por tanto en la carta de navegación necesaria para poder establecer las políticas específicas, plantear su evaluación e impulsar definitivamente la rendición de cuentas, que un buen administrador, con visión de futuro, será capaz de establecer construyendo escenarios, definiendo situaciones, proponiendo la misión concreta y asociando objetivos, así como la medición de los logros.

Existen dos tipos de planificación (Sánchez Albavera, 2003)³⁸, y el nexo de unión se consigue mediante esa carta de navegación (Figura 52) que utiliza la gestión por objetivos como medio o vehículo para transitar de una a otra.

- a) Estratégica.
- b) Operativa.

Figura 52. Niveles de la planificación en el Sistema político-administrativo.



A cada planificación estratégica le corresponde una planificación operativa y un modo particular de evaluar el desempeño y los resultados alcanzados. Según Sánchez Albavera (2003) “sin una imagen-objetivo o escenario deseado y sin una gestión por objetivos y resultados no existe ni planificación estratégica, ni operativa”³⁹.

Algunas de las herramientas más utilizadas para realizar la planificación estratégica son:

- a) Técnicas para la identificación de problemas.
- b) Juegos de roles o simulación.
- c) Tablas de expectativas-fuerza.
- d) Árbol de problemas y árbol de objetivos/soluciones.
- e) Análisis coste-beneficio.
- f) Gráficos de Gantt, análisis de mallas y nudos o técnicas gráficas de planificación como CPM (Método del Camino Crítico), y PERT (técnica de evaluación y revisión del programa).
- g) Mapa Estratégico y Cuadro de mando integral BSC.

38 Planificación situacional: planificación estratégica y operativa en un mundo cambiante.

39 La administración pública tiene nuevos desafíos en un mundo global que se construye en base a sociedades de la información, del conocimiento y de la innovación. Requiere por tanto, un nuevo tipo de gestión. El Estado debe ser un facilitador, no es solamente el que impone las “reglas de juego”, el que aplica medidas coercitivas. Su función es generar “valor agregado” en los individuos (desarrollo humano) y en sus organizaciones (capacidad de emprendimiento y de innovación). Su gran responsabilidad es que el “capital social” se reproduzca constantemente (Sánchez Albavera, 2003)

- h) Seguimiento o evaluación ex post o de impacto mediante la institucionalización de informes de seguimiento.
- i) Enfoques de desarrollo sostenible RSC y EIA.
- j) Enfoque de *Clusters* (Porter, 1990) basado en la matriz DAFO.
- k) Metodología del Marco Lógico MML.

Todos los métodos enunciados enfatizan el proceso de planificación por medio de grupos, tanto para entender las relaciones de causalidad, como para lograr consensos para alinear las intervenciones y los esfuerzos en un recorrido de cambio que apunte hacia los objetivos estratégicos. En función del ámbito de aplicación y del alcance se emplearán unas u otras. Por ejemplo MML, RSC y EIA se orientan más a programas sociales y proyectos complejos, mientras que Mapa Estratégico y BSC se aplica a corporaciones.

Las instituciones que han desarrollado la planificación estratégica han percibido mayores beneficios, que dio como resultados la creación de un mayor sentido de pertenencia, un incremento del sentimiento de autonomía, un punto de referencia para la toma de decisiones y un aumento de eficacia y eficiencia en los procesos y sistemas de comunicación (Llinás-Audet, Giroto & Solé Parellada, 2011).

5.2.4 Rendición de cuentas

La rendición de cuentas o *accountability*, término anglosajón utilizado, hace referencia al requerimiento por parte de la ciudadanía de que los representantes políticos y respondan frente a sus representados del uso de los poderes conferidos informando sobre el desarrollo del curso político (Schedler, 2008, Velasco, 2011).

De acuerdo con Schedler, Diamond, y Plattner (1999), para que la rendición de cuentas sea efectiva debe incluir tres elementos fundamentales: información, justificación y castigo, lo cual significa que los políticos y funcionarios públicos tienen la obligación de informar sobre sus actividades y decisiones (dimensión informativa), así como de explicar qué las motivó, para justificar el ejercicio del poder (dimensión argumentativa) y, finalmente, con el objetivo de garantizar que estas actividades y decisiones se llevan a cabo dentro del marco de la ley (dimensión punitiva), debe haber mecanismos de sanción.

Por tanto la rendición de cuentas trata de regular y reducir la brecha entre representantes y representados preservando claramente las diferencias entre autoridades políticas, la ciudadanía y las organizaciones de la sociedad civil. Va unido a otros conceptos como la transparencia, la participación.

Existen diferentes tipos de rendición de cuentas, de acuerdo con los actores involucrados dependiendo de quién controla a quién, y una de las distinciones más importantes en la literatura sobre estos asuntos es la desarrollada por Guillermo

O’Donnell (1994), quien clasifica la rendición de cuentas en horizontal y vertical. La primera se refiere a los mecanismos de control existentes entre agencias y poderes del Estado, mientras que la vertical establece las relaciones de control de la sociedad hacia el Estado y alude, tradicionalmente, al control por medio del voto.

Otra clasificación sería en función del objeto de la política a controlar:

1. *Accountability* legal: cumplimiento de la Constitución y de las leyes.
2. *Accountability* político: cumplimiento de los programas políticos.
3. *Accountability* administrativa: cumplimiento de las funciones de la administración en base a sus competencias.
4. *Accountability* social: si lo que tratamos es la opinión del ciudadano.

5.3 Dirección estratégica y excelencia operativa para la creación de valor público

Una vez analizada la evolución que ha sufrido la dirección y gestión en el ámbito público, y visto los modelos y métodos actuales para la alineación de políticas públicas, en el siguiente apartado se va a tratar el desajuste o brecha que se produce en el despliegue de las políticas públicas una vez incluidas en la agenda gubernamental.

5.3.1 “Administración Pública” versus “empresa privada”

Si realizamos la comparación entre “Estado” y empresa, encontramos que el primero es una macrocorporación con múltiples unidades productivas, podríamos incluso afirmar que con rasgos de cooperativa, cuya visión se refleja en sus estatutos, la Constitución, al igual que los de una empresa.

Para el desarrollo de este trabajo tenemos que tener en cuenta dos ideas fundamentales (Giménez, 2012)⁴⁰:

1. La provisión en si de un servicio público (educación, sanidad, seguridad,...) no debe ser diferente a la provisión de un bien privado.
2. La calidad de la provisión de un servicio público debe buscarse con los mismos estándares que se utilizan para proveer un bien privado.

Los agentes de uno y otra se emparejan de la siguiente manera:

- Los ciudadanos ocupan una doble posición, por un lado son los accionistas, y por otro los clientes.
- El Parlamento es el Consejo de Administración.

40 Como conclusión a la ponencia llevada a la Mesa Redonda que el INAP celebró el 12 de noviembre de 2012 en el desarrollo del máster anual de dirección pública, Eduardo L. Giménez dice “la gestión de un proveedor de un bien y servicio público debe seguir los mismos objetivos de eficiencia y máxima calidad del servicio que la gestión de un proveedor privado.

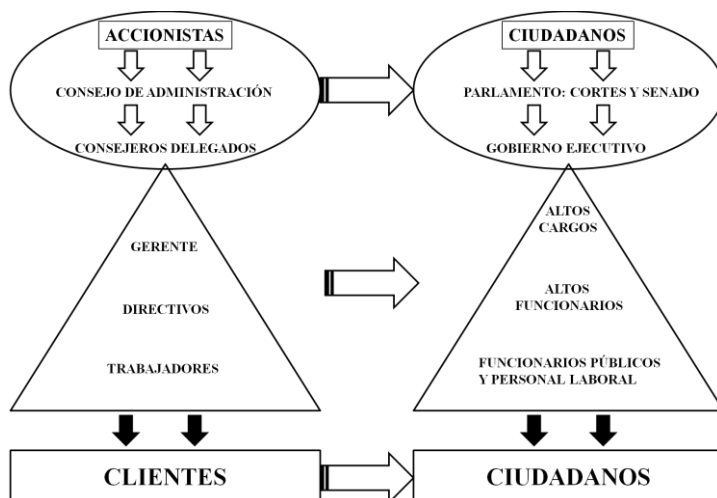
- El Presidente del Gobierno y los Ministros son los Consejeros Delegados.

Si ampliamos el alcance e incluimos a la Administración Pública, con todo el entramado de entes que lo conforman, y los agentes intervinientes tenemos:

- Los altos cargos de cada departamento y los altos funcionarios serían la figura del gerente de la empresa.
- Los funcionarios y el personal laboral y contratado son los trabajadores.

En la Figura 53 se representa la similitud entre la empresa privada y el Estado, Gobierno y Administración Pública:

Figura 53. Empresa privada versus Administración pública.



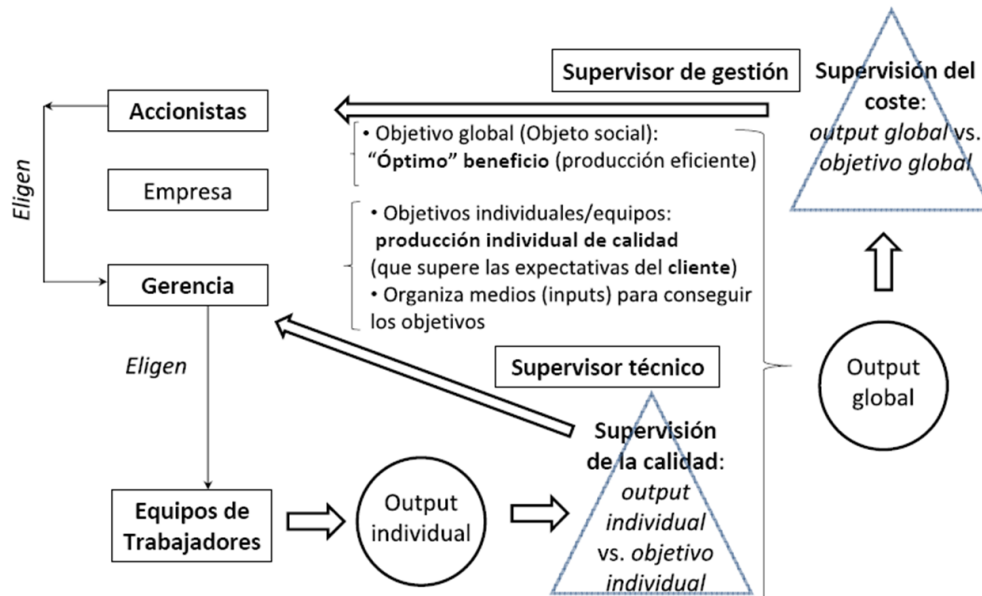
Si seguimos comparando otros elementos de la empresa privada frente a los del Estado, Gobierno y Administración Pública⁴¹, encontramos las siguientes similitudes:

- La visión de la empresa se corresponden con los programas electorales de los partidos políticos que posteriormente configurarán el Gobierno.
- Los planes estratégicos (ejes, líneas y objetivos estratégicos) de las empresas sería la Constitución y parte de las Leyes Orgánicas.
- La misión de la empresa, que produce o desempeña y cómo, serían los desarrollos legislativos, parte de las leyes orgánicas y normas básicas y toda la reglamentación dependiente de esta.
- Los planes operativos.
- La oferta de la empresa privada es la gama de productos o servicios, normalmente configuran un catálogo, y del Estado serán los servicios públicos que presta conforme al catálogo de servicios públicos.

41 El Estado engloba la acción del Gobierno y de la Administración Pública como ejecutora de la misma. Gobierno se refiere a los procesos oficiales e institucionales que intervienen en el plano del Estado nacional para mantener el orden público y facilitar la acción colectiva. Este tienen la capacidad de adoptar decisiones y hacer que se cumplan (Stoker, 1998).

- La demanda en una empresa son los clientes o potenciales clientes y para los servicios públicos esta son los usuarios de los mismos.

Figura 54. Diagrama de funcionamiento de una empresa.



Fuente: Giménez (2012).

Pero si seguimos comparando algunos conceptos entre empresa privada y Estado (Figura 54), esta primera trabaja con variables muy diferenciadas, que a su vez forman parte de la clave de su éxito y suponen un problema a la segunda:

- En la empresa privada el objetivo principal está perfectamente definido, mientras que en la administración pública los objetivos rara vez se presentan de forma clara y estos a su vez pueden ir variando a lo largo del tiempo en función de múltiples factores.
- La empresa privada realiza una inversión, y los propietarios o accionistas exigen unos resultados, asumiendo el riesgo que implica la adopción de una decisión, mientras que en la administración pública los accionistas están muy alejados de los centros de toma de decisiones, y a su vez la toma de decisiones no se rige por los mismos términos que en la empresa privada, es decir, en la administración pública no se plantearán acciones correctoras si se detectan desviaciones si estas generan costes políticos o enfrentamientos personales.
- En la empresa privada existe flexibilidad para poder decidir en el corto, medio y largo plazo, en la administración pública las decisiones están sujetas a la temporalidad de una legislatura, es decir, cuatro años aproximadamente en nuestro país como máximo.
- La sensación de falta de riesgo y la consideración de monopolio, hacen que en la administración pública se tomen decisiones sin contar con su objetivo.

- Todo ello se ve agravado por la falta de desarrollo de una verdadera carrera profesional que hace que muchos puestos no estén profesionalizados y puedan ser ocupados indistintamente por cualquier funcionario que cumpla unos requisitos muy generales, y por la falta de incentivos reales
- Por último, la tarea de supervisión y control es desarrollada por empleados públicos muy alejados de los puestos de toma de decisiones, con lo que los resultados de su labor rara vez son tenidos en cuenta para la reformulación de estrategias y planes.

Para poder resolver los problemas planteados la administración pública debería adoptar las siguientes medidas:

- En la definición de los objetivos por parte del Parlamento se debería tener en cuenta el principio de eficiencia, máxima calidad al menor coste, y trabajar la coexistencia de objetivos individuales (atención a minorías, problemas puntuales,...) y objetivos globales (problemas públicos sociales, problemas sistémicos,...).
- Se debería contar con sistemas de apoyo a la toma de decisiones que de forma continuada facilitarán la labor de recopilación de datos y vinculación con los objetivos establecidos. Entre estos sistemas se encuentran los Cuadros de Mando Integral y los Mapas Estratégicos, herramientas utilizadas en la definición del Modelo.
- Es necesario mejorar la transparencia efectiva mediante el estudio de la viabilidad de los programas electorales y sus alternativas, así como en la elección directa de representantes como sucede en las juntas de accionistas de las empresas. Esta medida unida a la posibilidad de que los directivos públicos puedan seleccionar al personal que formará parte de su equipo para poder sacar sus proyectos adelante.
- La gestión de los recursos humanos se debería apoyar en tres patas; un buen plan de formación asociado a las competencias profesionales de su perfil y puesto, una evaluación, tanto individual, como grupal para en base a los resultados de desempeño obtenidos obtener una parte de la remuneración, por un lado, y poder optar a otros puestos para desarrollar una carrera profesional.
- Y, para poder realizar las actividades de forma integrada pero independiente se necesitaría contar con los cuerpos de funcionariado necesarios para desarrollar (Arenilla, 2010) la gestión de la organización, el proceso de producción individual y la supervisión de la actividad desarrollada por la organización:
 - Gerentes: cuerpo de directivos públicos (Baena, 1995).
 - Trabajadores: cuerpos técnicos del funcionariado.

- Supervisores: cuerpos de inspectores.

En conclusión, la administración pública necesita:

1. Tener un buen Plan Estratégico que establezca cómo conseguir lo que quiere ser, y ser capaz de traducirlo al lenguaje operativo evitando desajustes y fracasos.
2. Contar con un sistema de seguimiento y control que facilite la toma de decisiones y ayude a engranar esta macro organización.
3. Que, establezca ciclos de trabajo en los que la evaluación esté presente en fases intermedias para poder corregir desviaciones o reformular la estrategia, ayudaos por herramientas de simulación que hagan más sencilla la labor de planteamiento de escenarios y variables para tomar las decisiones acertadas en cada momento.

5.3.2 El ciclo de las políticas públicas

El Estado⁴² se constituye a partir de la formulación correspondiente de un pacto social o contrato entre los ciudadanos, a través de lo que denominamos el Proyecto Nación, que se expresa en forma de Constitución, y que establece:

- Derechos y deberes de los ciudadanos.
- Diseño del Estado con la división de poderes y sus atribuciones.
- Postulados para promover el progreso de la sociedad y distribuir beneficios.
- La base del contrato de la actividad económica.

Dicho de otra forma, el Estado es el conjunto de relaciones sociales, económicas y políticas con que cuentan los ciudadanos dentro de un territorio definido, que cuenta con capacidad coercitiva interna y de defensa de su soberanía ante agentes externos (Trefogli, 2013). Si lo pasamos a través del filtro de la gobernanza el estado representa el contrato social en un marco legal y de prácticas institucionalizadas en sus sociedades (Esparch, 2012).

“Bajo esta concepción, una manera de interpretar el desarrollo de los Estados es que éstos logren contratos sociales más consistentes; es decir, que estrechen las brechas entre el deseo de sus ciudadanos por el marco legislativo e instituciones que quieren y las que realmente tienen. En otras palabras, diremos que un Estado es más desarrollado que otro cuando sus ciudadanos se encuentren más satisfechos por el marco legal que regula sus relaciones sociales, económicas y políticas, así como por aquellas que perciben ocurren en la práctica” (Trefogli, 2013).

42 “El Estado y la Administración no se justifica sino por sus resultados, lo que da lugar a que se planteen frente a ellos las demandas de eficacia y eficiencia cuya mención ya se ha convertido en un tópico” (Baena, 1995).

De una manera simplificada, el proceso que se obtienen superponiendo la dirección estratégica y la gestión operativa con el ciclo de las políticas públicas se resume en los siguientes pasos o etapas (Tabla 28), utilizando la terminología anglosajona (Anthony & Young, 1984):

1. *Strategic planning*, planificación estratégica.
2. *Management*, implementación y gestión.
3. *Task control*, tareas de control.

Tabla 28. Etapas y tareas de la dirección estratégica y la gestión operativa.

ETAPA	TAREAS
<i>Strategic planning</i>, planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de la situación interna (organizaciones políticas y AAPP) y externa (demandas sociales). ▪ Fijación de objetivos (globales o políticos y específicos o técnicos) los primeros podrán ser cualitativos, pero los segundos deberán ser cuantitativos). ▪ Priorización de los objetivos y asignación de valores. ▪ Cálculo de previsiones (presupuestos). ▪ Medición del desfase o GAPs entre las previsiones (presupuesto) y los objetivos (valores).
<i>Management</i>, implementación y gestión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generación y evaluación de planes de acción con objetivos específicos, actividades, calendario de desarrollo, recursos, responsables y medidas de control. ▪ Elaboración del programa. ▪ Elaboración del presupuesto.
<i>Task control</i>, tareas de control en la gestión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de un sistema de medición y valoración de resultados. ▪ Aplicación del sistema de forma continua, retroalimentación. ▪ Obtención de datos/información y procesamiento. ▪ Evaluación de resultados.

Según Aguilar (1996) “hacer políticas públicas que trasciendan la acción gubernamental, ya que lo público se refiere a aquellas políticas que devienen:

- a) en interés general;
- b) su decisión resulta del diálogo, la transparencia y la accesibilidad de acuerdos;
- c) la financiación procede de las arcas del Estado”.

Los elementos clave de adopción de decisiones son:

- Se centra más en impactos que en productos.
- Se basa en datos y en evidencia empírica.
- Implica a los actores relevantes.
- Se intenta minimizar cargas innecesarias o costes co-laterales.
- Pretende ser pro-activo y no reactivo.
- Aprende de la experiencia, nacional e internacional.

Las políticas públicas son un comportamiento propositivo, intencional, planeado, no simplemente reactivo o casual. Se pone en movimiento con la decisión de alcanzar ciertos objetivos a través de ciertos medios; es una acción con sentido (Villanueva, 1996). Es así

que a través de las políticas públicas, los Estados buscan modificar y afianzar su contrato social (Esparch 2012).

Parrado Díez (2013) establece las siguientes fases para la adopción de decisiones y políticas públicas:

1. Definición preliminar del problema o desafío planteado.
2. Formulación del problema:
 - a) Por parte de la iniciativa popular (proyecto de Ley o modificación).
 - b) Por parte de los técnicos (desarrollo normativo, propuesta inicial al poder legislativo).
3. Identificación de intereses afectados y obtención de información.
4. Identificación del objeto o impacto deseado.
5. Formulación de las alternativas y su viabilidad.
 - a) Construcción de alternativas.
 - b) Selección de criterios de evaluación.
 - c) Análisis de los impactos y de los costes de las alternativas (proyección de resultados) Matriz de decisión:
6. Consulta con intereses afectados.
7. Proceso decisorio:
 - a) Viabilidad política.
 - b) Viabilidad técnica.
 - c) Posibilidad de implantarse.
 - d) Tiempo.
 - e) Beneficio/consecuencia.
8. Inclusión en la agenda gubernamental y venta de la política.
9. Regulación e implantación de las medidas.
10. Seguimiento.
11. Evaluación y revisión de los resultados obtenidos.

La definición del problema, oportunidad o tendencia, requiere haber sido reconocido como tal por los distintos actores afectados y haberse incorporado en la agenda gubernamental, una vez analizada en detalle (cualitativa y cuantitativamente) así como las causas posibles y los efectos estimados.

La respuesta a los problemas sociales requiere un mayor número de enfoques e instrumentos (Kooiman, 2003), ya que estos desde el punto de vista de la teoría de sistemas⁴³, diversos por su naturaleza y grado, complejos, por la arquitectura de las

43 Sistema: conjunto de entidades que muestran interrelaciones.

organizaciones y sus relaciones y dinámicos, con continuos acercamientos y alejamientos de posturas que generan tensiones.

A priori el objetivo es identificar (Parrado Díez, 2013) mediante una matriz como la de la Tabla 29:

- Los intereses de los diferentes grupos, que podrían estar afectados negativamente o podrían beneficiarse de la opción adoptada.
- Los riesgos y las consecuencias para la posición de los grupos afectados.
- El papel de los diferentes grupos en la formulación y la implantación de una alternativa específica.

Tabla 29. Matriz Destinatarios-intereses afectados.

		Grado de interés	
		Alto	Bajo
Grado de influencia	Alto	A	C
	Bajo	B	D

Fuente: Parrado Díez (2013).

Algunos conceptos tratados que es conveniente definir son:

- Agenda pública: conjunto de elementos o temas de interés para los ciudadanos en un determinado momento.
- Actores/agentes: personas responsables o intervinientes en la acción pública.
 - Políticos.
 - Líderes de opinión.
 - Medios de comunicación.
 - Dirigentes de organizaciones de la sociedad civil.
 - Sector empresarial.
 - Personal de la Administración Pública.
- Espacios/escenarios: situaciones una vez fijados los parámetros o restricciones.

La evolución del Estado inicialmente orientado a la tarea de regulación y a garantizar la seguridad jurídica, hacía una acción pública generadora de valor público en términos de desarrollo y bienestar social, así como las crecientes exigencias de los ciudadanos, las presiones sufridas por los partidos políticos y la gran diversidad de demandas, incluso contradictorias, de los grupos de interés en torno a los problemas sociales, hacen muy difícil determinar cómo generar valor público.

Tabla 30. Diferencias entre el modelo racional y el modelo político de adopción de decisiones.

MODELO RACIONAL ANALÍTICO	MODELO POLÍTICO
Define metas / objetivos de forma explícita y precisa	Define las metas ambiguamente y posiblemente mantén algunas secretas o escondidas
Mantén la misma meta durante todo el análisis	Prepárate para cambiar/redefinir metas según la situación política
Intenta imaginar y considerar tantas alternativas como te sea posible	No menciones alternativas indeseables (mayor mérito) Tu alternativa preferida como única posible.
Define cada alternativa claramente como un curso de acción distinto (irreconciliables)	Usa argumentos retóricos para alternativas; no adoptes una decisión clara que pueda suscitar oposición.
Evalúa costes y beneficios de la forma más precisa y completa posible	Selecciona (del infinito rango de consecuencias) aquellas cuyos costes-beneficios son de tu preferencia. Utiliza argumentos causales para tu preferencia.
Elige la acción que maximizará el bienestar total según se definen en tus objetivos	Elige el curso de acción que (no impone costes en nadie, especialmente poderoso) y que crea el máximo bienestar social para un público más amplio.

Fuente: Parrado Díez (2013).

Lo que sí es evidente es que se necesita una gestión eficaz y eficiente de los recursos públicos que conlleva un cambio de orientación del funcionamiento de la Administración Pública que debe pasar de poner su foco en el procedimiento para ponerlo en los resultados⁴⁴.

Antes de continuar, vamos a definir el concepto de valor público:

- es el «valor agregado que produce el sector público», desde el punto de vista de los «beneficios percibidos» por la comunidad y los ciudadanos, así como por los usuarios directos o consumidores de los servicios o prestaciones públicas, y descontando necesariamente la percepción sobre los costos en los que se incurre, ya que ésta ecuación coste/beneficio está muy presente en la consideración de los ciudadanos, especialmente de las clases medias, y del conjunto de la sociedad sobre lo que crea y no crea valor público.
- valor creado por el estado a través de leyes, regulaciones y otras acciones o prestaciones. En una democracia, este valor está definido en última instancia por el público mismo. El valor es determinado por las preferencias ciudadanas expresadas a través de una variedad de medios y reflejados por las decisiones de los políticos electos» (Nelly, 2003).

⁴⁴ En el ámbito público, la incorporación de esta aproximación al proceso de gestión responde a la imperiosa necesidad de afrontar los retos impuestos por un entorno cada vez más exigente respecto a la necesidad de reevaluar el papel del Estado y de mejorar la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios y en general de los procesos de creación de valor. Sumado a la exigencia de disponer de elementos de evaluación, basados en los resultados generados, en los comportamientos desarrollados por parte de los directivos y empleados públicos y en el cumplimiento de los compromisos establecidos (Serra, 2008).

- «la negociación, deliberación y el acuerdo político son la única manera que las sociedades democráticas tienen para establecer acuerdos sobre qué es más valioso para la sociedad en su conjunto» (Moore, 1998).

El resultado estratégico buscado desde la acción pública de gobierno es la maximización de la creación de valor público (Moore, 1995):

$$\text{Resultado Estratégico} = f_{\text{máx}} (\text{VP})$$

Según Moore se crea valor público (VP) cuando se realizan actividades capaces de aportar respuestas efectivas y útiles a necesidades o demandas para las cuales:

- se ha establecido su deseabilidad política sobre la base de un proceso democráticamente legítimo,
- existe una dimensión de apropiación colectiva que caracteriza a la naturaleza pública, y
- se pretende generar cambios sociales (cambios en los *outcomes* sociales) que modifiquen la condición del conjunto de la sociedad o de algunos grupos sociales reconocidos como legítimos destinatarios de bienes públicos.

Figura 55. Dirección estratégica.



Fuente: adaptado de Serra (2008).

Por tanto, como hemos visto la única “ventaja competitiva” en la Administración Pública es la “capacidad de gestión” (Sánchez Albavera, 2003). Hay que tener en cuenta que parte de la función de generación de valor público, concretamente la de generación

de bienes o prestación de servicios depende directamente del capital o presupuesto asignado⁴⁵.

Por ello, según Kaplan y Norton (2006), el rendimiento corporativo de una organización es el resultado de los rendimientos de las partes que la integran descontando el coste de la sede central, que en nuestro caso serán los costes de mantenimiento de la estructura pública complejos de calcular.

La administración pública en la actualidad, debido a la pérdida de legitimidad sufrida en las últimas décadas, plantea recuperarla mejorando la calidad en los dos campos de acción:

- Calidad democrática
- Calidad del servicio

Esta reflexión ha llevado a Díaz Méndez (2011) a considerar “la calidad democrática y la calidad de servicio como las dos caras de la misma moneda de la gestión pública, con lo que el necesario «regreso de la política» por el que abogan algunos autores (Inerarity, 2010) pasaría necesariamente por un fuerte impulso de renovación y cambio, tanto en lo que se refiera a la calidad democrática y formas de ejercer el gobierno (el buen gobierno), como a la calidad, eficiencia y creación de valor en el funcionamiento de los servicios públicos: esto es, lo que algunos llamaríamos una gestión inteligente de lo público (Díaz Méndez & Cuellar Martín, 2007), soluciones racionales, novedosas y a ser posible alejadas de dogmatismos de uno y otro signo”.

Para conseguir la gestión inteligente de lo público el autor (Díaz Méndez, 2011) plantea que entre otras cosas, se debe, “racionalizar, objetivar, medir, rectificar, y sobre todo evaluar permanentemente sus resultados, por instituciones o entidades con un cierto nivel de independencia o autonomía respecto a las áreas de gestión gubernamentales, a través de organismos como el propio CIS o la Agencia Estatal de Evaluación y Calidad de las Políticas y Servicios públicos (AEVAL)”.

Y, para ello se deberán constatar y acumular evidencias sobre la evolución de la calidad democrática, la transparencia y el buen gobierno. De esta forma se podrá recuperar la confianza perdida en los políticos y las instituciones.

“Ni el gobierno solo, ni el mercado solo van a aportar la solución, sino, como casi siempre, una sabia combinación de ambos elementos y de la sociedad civil, una sociedad civil que mientras tanto se articula y funciona cada vez más en redes sociales y de todo tipo, apuntando hacia nuevos modelos de acción y relación, de Gobernanza, lo que precisa de *sistemas más inteligentes y flexibles de gobierno de lo público*. Necesitamos más gobierno y mejor Gobernanza” (Díaz Méndez, 2011).

45 Recogido en el *Tratado de la naturaleza humana* de David Hume (1739) que habla sobre los bienes y servicios públicos.

Y, los mecanismos de creación de valor público son:

1. Realización de productos (infraestructuras, obras públicas) o prestación de servicios públicos (educación, sanidad). *Outputs* (Tangible)
2. Impactos o resultados de las políticas públicas (por ejemplo reducción de accidentes). *Outcomes* (Intangible)
3. Generación de confianza (publicación de leyes, políticas de seguridad ciudadana) (Intangible)

La otra variable sobre la que se trabaja el concepto de valor público es el costo económico de la acción pública, que vendrá dado por la suma de todos los gastos producidos por alguna de las acciones o mecanismos expuestos, y cuya financiación proviene de los impuestos, tasas, multas del ciudadano, y por otro lado el costo no económico, que se traduce en falta de confianza.

Por tanto, se genera valor público cuando el coste de transacción entre la prestación del servicio prestado o producto, el impacto en la población y/o la confianza generada en la misma, una vez descontados los costos económicos y no económicos nos da un saldo positivo en la balanza, es decir, obtenemos beneficios, que pueden ser económicos o sociales.

5.3.3 Niveles de alineación de las políticas públicas

La primera clasificación de la Administración Pública que se adopta es la establecida por la Constitución Española (1978) y tiene en cuenta el alcance territorial:

- Administración General del Estado: es la administración central de todo el Estado Español (artículos 97 y siguientes) encargada de llevar a la práctica el programa del Gobierno y de satisfacer los intereses generales.
- Administración autonómica: compuesta por todos aquellos organismos que gestionan competencias atribuidas total o parcialmente a las regiones y nacionalidades de España (artículos 137 y siguientes).
- Administración local: comprende las competencias transferidas a municipios, diputaciones provinciales o forales y cabildos insulares (artículos 140 y siguientes).

Esta clasificación se completa en la actualidad incluyendo un nivel supranacional, en nuestro caso teniendo en cuenta a la UE:

- Unión Europea: conjunto formado por 28 países en la actualidad que marca directrices y recomendaciones, inicialmente en materia económica.

Centrándonos en la educación y formación profesional, los niveles por tanto objeto de alineación seguirán siendo tres: Unión Europea, Administración General del Estado y Administración Autonómica; la Administración Local carece de competencias en esta materia.

Aún a pesar de que el enfoque estratégico está considerado como una de las filosofías de gestión más adecuada para hacer frente a los retos actuales, persiste la idea de que la planificación estratégica es el instrumento más útil para realizar la transformación del pensamiento estratégico en cambio organizativo (Bazaga, 1997).

Esto nos lleva a pensar que hoy todavía no se ha asumido que el proceso estratégico es algo más que planificar. Para llevar a cabo un verdadero cambio organizativo debemos dar el salto a la gestión. Por ello, la dirección estratégica contempla todos los momentos del ciclo estratégico para que esta transformación sea posible.

En este momento el espacio y el tiempo adquieren una relevancia importante en el pensamiento y la cultura organizativa de la Administración Pública. En primer lugar, hay que tener en cuenta que las variables sociales se relacionan de forma compleja e interdependiente, y además su alcance en muchas materias excede el ámbito nacional. Tenemos sistemas globales que cruzan las barreras nacionales (política, economía, sistemas de información) (Bazaga, 1997).

Según Lipnack y Stamps (1994) “para el estudio de las administraciones públicas las unidades de análisis (alcance) ya no son singularidades organizativas (Estado-Nación, Nivel de gobierno), sino redes que no tienen que estar formalmente constituidas que hay que desvelar.

Y por otro lado, los constantes cambios y la rapidez con la que se producen hacen que la Administración Pública deje de ser la protagonista en el modelo decisorio para pasar a ser un elemento más a la hora de definir nuevos escenarios.

Se identifican tres problemas o desafíos para el Estado, son los llamados fallos de lo público han favorecido la demanda a las organizaciones públicas de un mayor ejercicio de responsabilidad, profundizando en la democracia a través de mecanismos que favorezcan el establecimiento de prioridades o la revelación de las preferencias sociales (Buchanan & Tullock, 1962; Niskanen, 1971):

1. La crisis del estado del bienestar
2. La tensión “hacer o no hacer”
3. La crisis del estado social de derecho

La solución a los problemas planteados supone un aumento de la eficacia, hacer lo que hay que hacer, de la eficiencia, hacer más con menos, conseguir el positivismo jurídico y la re-legitimización de las leyes mediante la participación ciudadana, es decir, aumentando el protagonismo de la sociedad civil (Pérez Díaz, 1993) y conseguir convertirse en una organización de aprendizaje (Senge, 1990), mediante la generación de mecanismos de recogida de información de la sociedad, transformarla en conocimiento y convertirla en pensamiento organizativo que facilite la integración y agrupación de intereses públicos. En esta integración de intereses sin duda también reside la obtención

de ventaja comparativa de unas organizaciones públicas respecto a otras y respecto a las organizaciones privadas.

Dice Bazaga (1997) “lo cierto es que los métodos que hasta ahora han sido empleados para afrontar la difícil tarea de la acción pública están en cuestión. En estas condiciones turbulentas hay que aprovechar la energía generada para dar valor añadido a los servicios públicos, ya que la globalización aumenta el número de problemas sociales en las agendas gubernamentales, pero también multiplica sus oportunidades, entrando en juego la variable competitividad a la hora de captar recursos”.

Destaca la autora que son dos los impactos aglutinadores del resto de impactos que inciden en la acción pública:

1. La necesidad de pensamiento global que a través de métodos establecidos nos conduzca a la visión de la organización. La visión y el propósito de las organizaciones se convierten hoy en día en su recurso natural más valioso (Lipnack y Stamps, 1994).
2. El descubrimiento del entorno que le incluya como parte del sistema ampliando el alcance de la gestión al campo exterior y relacionándolo con el interior de la organización.

Según Wechsler y Backoff (1987) son al menos tres las estrategias que una organización puede establecer con su entorno ambiental:

- Anticipativa. Al preceder a la acción da a las organizaciones mayor capacidad de influencia sobre el entorno.
- Adaptativa. Los cambios los provoca el entorno y la organización establece relaciones con este para alcanzar el equilibrio.
- Reactiva. La organización responde en función de los cambios ambientales.

Podríamos decir que la primera es pro dinámica, la segunda dinámica y la tercera se comporta de manera estática. La fórmula más adecuada corresponde a la relación anticipativa o pro dinámica, ya que es en la que más posibilidades tiene de dirigir los acontecimientos hacia el lugar deseado influyendo en el transcurso de las acciones.

Según concluye Arenilla (2003) la legitimidad institucional, no se logra sólo, pero sí necesariamente, con un mejor rendimiento del sistema político, sino especialmente con una manera distinta (“radicalmente distinta”), de relacionar al ciudadano con sus dirigentes políticos. Por tanto, para lograr aumentar la legitimidad institucional no basta con aumentar el rendimiento (la productividad en términos empresariales), hay que abordar la actuación pública desde los referentes de la actuación ciudadana.

El cambio esencial para lo público en los últimos años proviene de la posición del ciudadano respecto a sus instituciones políticas y administrativas. En una suerte de evolución, se ha pasado de un ciudadano/ administrado a otro usuario/ cliente, y de aquí a otro ciudadano-democrático que desea no ser un mero espectador del juego

desarrollado entre los poderosos de la sociedad, sino que la desea «co-conformar», desea establecer él mismo las reglas del juego como un participante activo. Es cierto que en este último rol no podemos situar a la mayoría de los ciudadanos y que siempre estamos hablando de unos ciudadanos que tienen cubiertas sus necesidades vitales, sociales y relacionales, pero lo cierto es que la tendencia señalada parece plausible puesto que se constata un ciudadano cada vez más exigente con sus instituciones públicas.

5.3.4 Desajustes en la cadena de generación de valor público

En la gestión pública existen una serie de dificultades que Prats Catalá (2005) resume en cinco referenciando a su vez a otros autores:

1. El resultado de las intervenciones administrativas casi nunca depende sólo de la actividad del organismo administrativo, sino de la acción conjunta de múltiples actores (Miller);
2. en tales condiciones, cada actor tiene un margen para escapar a su responsabilidad y para ocultar información, por lo que resulta imposible diseñar un esquema institucional que, a la vez, sea efectivamente cumplido, garantice la eficiencia y asegure el equilibrio presupuestario (Holmstrom);
3. a que dada la naturaleza de bienes públicos puros o indivisibles procurados por la acción reguladora o interventora, resulta muy difícil, si no imposible, establecer criterios de evaluación o control de resultados, a no ser que éstos (outcomes) se confundan impropriamente con los simples productos (outputs) de los organismos regulatorios o interventores (Tirole);
4. la misma naturaleza de los bienes públicos concernidos hace que la acción interventora se produzca normalmente en régimen de monopolio, por lo que resulta muy difícil obtener medidas comparativas para la evaluación del desempeño (Tirole); y
5. a que los organismos regulatorios suelen enfrentarse a la realización de no sólo un valor público sino varios, diferentes y en ocasiones contradictorios valores que no es fácil reducir a una sola dimensión a efectos de evaluación (Roemer).

Para poder determinar donde se producen los desajustes debemos reflexionar sobre la siguiente cuestión: ¿cuándo consideraríamos que la Administración Pública desempeña sus funciones de forma exitosa? Si volvemos a la comparativa con la empresa privada este hecho se produce cuando ofrecemos y realizamos un producto/servicio que satisface las necesidades y expectativas de nuestros clientes y potenciales clientes, obteniendo un beneficio en la transacción. En la administración pública este hecho acontece cuando es capaz de prestar los servicios que satisfacen a los ciudadanos al menor coste posible (Giménez, 2012).

Algunos de los argumentos que respaldan los desajustes en la cadena de generación de valor público son:

1º Entre los desafíos⁴⁶ que se le presentan a la administración pública en nuestros días según Moreno (2010) se encuentra la mejora del engranaje de la administración pública para proveer de bienes y servicios a los ciudadanos. En la administración pública nos encontramos con dos engranajes para conseguir la provisión de servicios de forma exitosa:

1. El paso de las decisiones políticas a la ejecución de las mismas por parte de la administración pública (Molina, 2010).
2. El desempeño de la prestación del servicio público por parte de la administración y la percepción del ciudadano, en su vertiente de usuario final-cliente, del servicio recibido.

2º Según Sánchez Albavera (2003) “el eje no radica en la planificación estratégica a la hora de promover cambios sustantivos en los estilos de gestión pública, sino en la operativa. No existe nexo eficaz entre ambas y dicha articulación solo es posible si se implanta una gestión pública por objetivos o basada en objetivos y resultados”⁴⁷.

3º Están cambiando las formas de hacer política, y los parámetros por los que se mide hoy en día la legitimidad del sistema político-administrativo establecen como variables la eficacia, la eficiencia, la transparencia y la participación. En este momento la gobernabilidad democrática se enfrenta a las siguientes dificultades⁴⁸:

- El descontento generalizado de los ciudadanos con las instituciones públicas y con las organizaciones políticas y sus líderes.
- El interés manifiesto de la ciudadanía a la hora de decidir sobre asuntos de interés público.
- La necesidad de que la definición de los asuntos de interés público sea más transparente.
- La necesidad de que en la gestión pública existan orden y rumbo definidos.

4º Rowley y Sherman (2001), nombrados por Llinás-Audet (2010) determinan que las instituciones tienen el siguiente problema; poseen una incapacidad generalizada para

46 Otros desafíos planteados por el autor versan sobre las siguientes cuestiones:

¿Qué bienes y servicios debe prestar la administración pública? Y ¿cómo se puede mejorar la provisión de servicios de la administración pública con la información de los participantes?

Ambas cuestiones se han tenido en cuenta a la hora de definir el Modelo al contar con el ciudadano como agente activo en la elección, formulación, desarrollo, implementación y evaluación de las políticas públicas.

47 Sánchez Albavera en su publicación *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos* explica de forma justificada que no basta con una buena gestión macroeconómica, que además en las instituciones públicas hay que definir la misión y los objetivos dentro del ámbito político que corresponda y asignar mejor los recursos para obtener los resultados esperados. Y, que la planificación operativa es más que la gestión presupuestal.

48 “Es un buen momento para comprender que país queremos, en que razones de interés público queremos innovar; si como individuos, ciudadanos o miembros de organizaciones políticas o civiles, nos asignamos un papel más activo en la construcción del futuro (Donolo, 1994)”.

ejecutar el plan una vez formulado y aprobado por los órganos competentes, a pesar de que éste va parejo a la rendición de cuentas.

5º Otro de los problemas es que se emplea la planificación estratégica como herramienta única para gestionar la estrategia de la organización. Por ello, un número elevado de organizaciones acuden a otras herramientas como el CMI para garantizar la aplicación de los planes de acción y de los objetivos operativos (Llinás-Audet, Giroto & Solé Parellada, 2011).

6º La mayor brecha en el desajuste se encuentra en el alineamiento organizativo, es decir, en el alineamiento estratégico (Kaplan & Norton, 2006). A continuación se va a estudiar la cadena de valor y se van a determinar los GAP o desajustes a través del modelo conceptual de calidad del servicio de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1998).

Un modelo de calidad del servicio no es más que una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde el punto de vista de sus clientes. Uno de los modelos que mejor resume esta realidad es el representado en la Figura 56, donde se distinguen dos partes:

1. La primera hace referencia a la manera en que los clientes se forman una opinión sobre la calidad de los servicios recibidos (parte superior de la Figura 56).
2. La segunda refleja las deficiencias que pueden producirse dentro de las organizaciones, lo que provoca una falta de calidad en el suministro a los clientes (parte inferior de la Figura 56).

Las dimensiones de la calidad del servicio que se desprenden del modelo conceptual son cinco (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985):

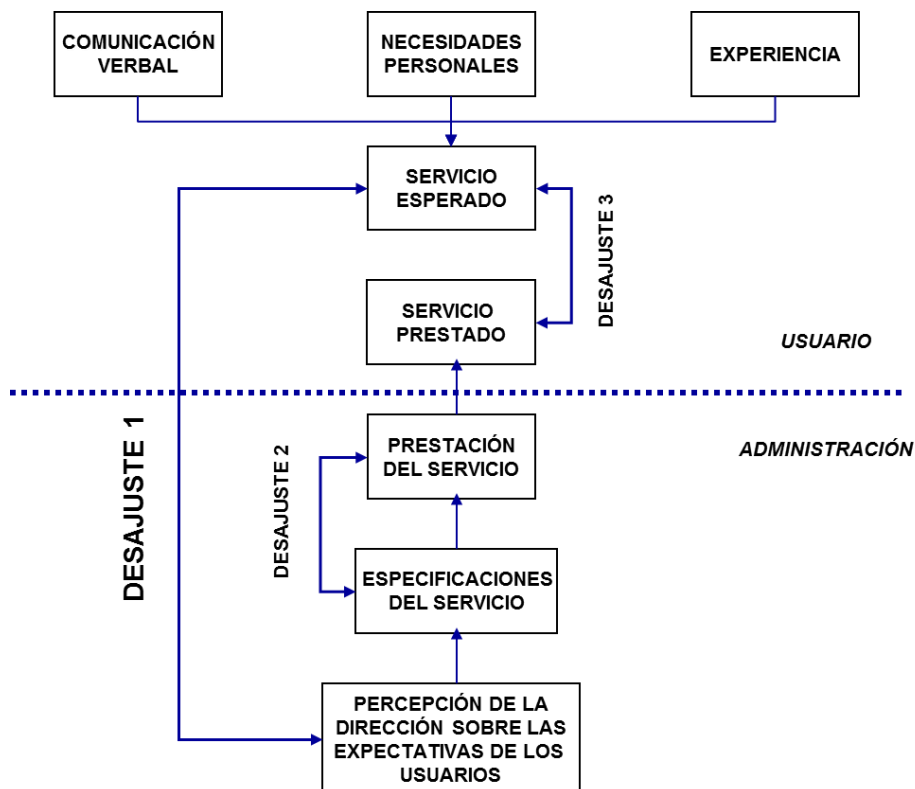
Tabla 31. Dimensiones de la calidad en los servicios.

DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN
Elementos tangibles	se refiere a la apariencia física de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación
Fiabilidad	indica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa
Capacidad de respuesta	Alude a la disposición de ayudar a los clientes para proveerlos de un servicio rápido.
Seguridad	conocimientos y atención mostrados por los empleados y habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad
Empatía	atención individualizada que ofrecen las empresas a sus competidores

El modelo introduce y analiza una serie de discrepancias, diferencias o GAPS que pueden ser percibidas por los clientes (gap 5), o bien producirse internamente en las organizaciones proveedoras de los servicios (gaps 1 al 4).

- GAP 1: indica la discrepancia entre las expectativas de los clientes sobre un servicio concreto y las percepciones o creencias que se forman los directivos sobre lo que espera el consumidor de ese servicio.
- GAP 2: mide la diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.
- GAP 3: calcula la diferencia entre las especificaciones o normas de calidad del servicio y la prestación del mismo.
- GAP 4: mide la discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Figura 56. Modelo conceptual de la calidad en los servicios.



Fuente: adaptado de Parasuraman, Zeithaml y Berry, (1985).

Todas las deficiencias mencionadas hacen que el servicio suministrado por la organización no cubra las expectativas que los clientes tenían puestas en él, produciéndose el GAP 5:

$$\text{GAP 5} = f(\text{GAP 1}, \text{GAP 2}, \text{GAP 3}, \text{GAP 4})$$

- GAP 5: mide la diferencia entre el servicio esperado y el servicio percibido, determinando a través de dicha magnitud el nivel de calidad alcanzado. La forma de reducir esta diferencia es controlando y disminuyendo todas las demás.

La medición de la calidad se revela como una necesidad asociada al propio concepto de gestión, ya que todo aquello que no se expresa en cifras no es susceptible de gestionarse, y por tanto, de ser mejorado.

La Contabilidad de Gestión debe suministrar información sobre todos los GAPS del modelo conceptual, ya que constituyen los elementos clave del éxito empresarial. Sin embargo, hasta ahora se ha centrado en la parte interna de las organizaciones, y concretamente en los GAPS 2 y 3.

Respecto al GAP 5, la Contabilidad de Gestión debe recoger los contenidos:

- a) Informes de carácter tanto interno como externo sobre los deseos, las necesidades y las expectativas de los clientes.
- b) Los gustos, preferencias y quejas de los clientes para analizarlos posteriormente y tomar las medidas oportunas.
- c) La participación interdisciplinar en temas de calidad como medio esencial para mejorar la situación de la organización, tanto en el medio como en el largo plazo.

Para llevar a cabo la medición de la gestión y la mejora de la calidad es necesario identificar e implantar un sistema de indicadores eficiente y prioritario, por eso proponemos la siguiente clasificación (Tabla 32):

- Indicadores internos: la información se encuentra disponible en la empresa, y lo único que hay que hacer con ella es agruparla o procesarla convenientemente para tomar las medidas deseadas.
- Indicadores externos: trata de medir la opinión explícita de los clientes sobre el servicio que reciben, y por consiguiente, su satisfacción o insatisfacción con el producto o servicio recibido. Lo normal es que la empresa no disponga de los datos necesarios, por lo que tiene que recurrir a herramientas como las encuestas para recopilarlos. Son los verdaderos indicadores del GAP 5.

Tabla 32. Clasificación de los Indicadores de calidad.

	INTERNOS	EXTERNOS
CALIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	De proceso De resultado	Certificación, EFQM Premios
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Encuestas	Datos estadísticos

La implantación de la calidad supone unos costes que deben afrontarse, al tiempo que otros deberán evitarse. Es por ello que en relación a los costes globales o totales la de calidad hay que diferenciar claramente dos tipos: costes de calidad y costes de no-calidad. Los costes de calidad se pueden considerar como costes producidos por la obtención de la calidad. Los costes de no-calidad se consideran los costes derivados de la falta o ausencia de calidad, de la no conformidad o no cumplimiento de las necesidades de los clientes o, simplemente, de no alcanzar los niveles de calidad requeridos. Basándose en la

clasificación de Juran, por una parte los costes de calidad se dividen en costes de evaluación y costes de prevención. Por otra, los costes de no-calidad se diferencian como costes por fallo de la empresa o internos y costes por fallo del cliente o externos.

La estrategia más conveniente podría ser la que denominamos de prevención de la calidad, cuyos costes representan una parte muy pequeña del porcentaje de costes totales de calidad. De esta forma y como consecuencia se reducirán los «costes de no-calidad». El incremento de la calidad general también disminuirá los «costes de calidad» provocados por la evaluación o inspección, ya que se reduce el número de controles. Los costes debidos a la no-calidad y a la evaluación suelen representar el mayor porcentaje sobre los costes totales.

La verdadera innovación para adaptarse al contexto de la postcrisis se debe acometer con reformas a nivel organizativo, procedimental, de personal, en las adquisiciones (contratos) y en la regulación (Rivero Ortega, 2012a).

Esta afirmación también pone de manifiesto un problema acuciante en la Administración, que es la independencia organizativa de sus unidades administrativas, cada una evoluciona de un modo concreto sin que desde los órganos centrales se imponga unas directrices de actuación, lo que implica que desde una misma administración que estén trazando caminos distintos para llegar al mismo destino, sin aprovechar las sinergias que generarían una metodología común de actuación (Prats Catalá, 2005).

Kaplan y Norton recogen en palabras de Chandler (1962) los grandes problemas de las organizaciones en su evolución, y los resume en tres:

1. La comunicación
2. La coordinación
3. La aplicación de los cambios

Según los autores estos son los talones de Aquiles de las organizaciones en expansión, ya que haciendo un recorrido histórico se observa que se ha pasado de una organización funcional centralizada, a una compañía multidivisional, posteriormente al conglomerado de empresas y finalmente se llega a la globalización de las mismas, basando su funcionamiento en la información y el conocimiento gestionado a través de plataformas, a las relaciones con el cliente y a la investigación de nuevas fórmulas de negocio.

La solución al problema planteado de comunicación y coordinación pasaría por establecer organizaciones matriciales e interconectadas. Y el de aplicación de los cambios con la propuesta del modelo de las siete “S” de McKinsey (Waterman, Peters & Phillips, 1980).

Si analizamos las posibles fuentes de insatisfacción del cliente como consecuencia de la falta de calidad, podemos encontrar dos posibles tipos:

1. Insatisfacción Inevitable: originada como consecuencia de la falta de ajuste de la calidad programada y la realizada a las expectativas de calidad del cliente.
2. Insatisfacción Evitable: originada por la falta de ajuste entre la calidad realizada y las expectativas del cliente. Puede ser evitada si la calidad programada se plasma realmente en el producto/servicio final.

Otro dato relevante es la idea de que “La verdadera reforma administrativa está aún por hacer” (Consejo de Ministros octubre 2012). Actualmente el Gobierno mediante la creación de la CORA, y el trabajo desarrollado por la misma, ha planteado una serie de medidas recogidas en el Informe del Informe II plan de acción de España (2014) que se resumen en tres grandes líneas:

1. Mejores mecanismos de control del ejercicio de actividades públicas y de rendición de cuentas.
2. Nuevas tecnologías al servicio de los ciudadanos.
3. Unas Administraciones Públicas más eficaces y eficientes.

Y con gran énfasis en trabajar los siguientes aspectos:

1. Duplicidades administrativas.
2. Simplificación administrativa.
3. Gestión de servicios y medios comunes.
4. Administración institucional.

Rivero Ortega (2012b) propone cinco tesis para innovar en la el derecho administrativo:

1. Es necesaria una reforma de la constitución para adaptarla al nuevo contexto, realizar una interpretación en clave europea y proyectar sobre la misma reinterpretaciones que se han venido produciendo en el desarrollo de leyes.
2. Se debe redefinir el alcance de las bases del régimen jurídico de las Administraciones públicas recogidas en el artículo 149.1.1.18 de la Constitución Española, dando cabida a aspectos clave como la simplificación y racionalización administrativa y la administración electrónica.
3. Las instituciones responsables de aplicar la Ley 30/1992 de Régimen Jurídico y del Procedimiento Administrativo Común, demandan su revisión en clave de eficiencia y mayor garantía, para dejar de ser sustituida por Leyes paraguas (Ley de Economía Sostenible, Ley de Estabilidad Presupuestaria, Ley de Transparencia) y adaptar el procedimiento administrativo a la incorporación de la tecnologías de la información y la comunicación en el desarrollo de procedimientos tele tramitados, o en el acceso del ciudadano a la información.

4. Las adquisiciones públicas son claves en el fomento de la innovación y la ley de contratos de la administración pública en vigor no favorece dicha innovación y tampoco favorece los problemas en la gestión de los contratos.
5. Se podrían aplicar algunas técnicas innovadoras utilizadas en otros campos como los *nudges*, el *benchmarking*, la ejemplaridad pública, la mejora regulatoria y la flexibilidad normativa entre otras.

5.3.5 La alineación estratégica como solución al problema del desajuste

Como ya hemos tratado en el presente capítulo, desde que Sun Tzu escribiera el tratado *El Arte de la Guerra*, 500 años antes de nuestra era, son muchos los autores que desde diferentes enfoques han determinado la importancia que tiene para las organizaciones la alineación entre los diferentes niveles de gestión, y estos a su vez con las necesidades y expectativas de sus clientes (Sun-Tzu, 2012).

Actualmente, el concepto de alineación estratégica está vinculado al campo empresarial. Son muchas las referencias bibliográficas que encontramos en relación a esta materia desde que en 1944 John Von Neumann y Oskar Morgenstern (2007) publicaron *Theory of games and economic behavior* (Teoría de juegos y comportamientos económicos), obra con la que se introdujo el concepto de estrategia entendido como los actos que desarrolla una empresa, seleccionados de acuerdo a una situación concreta, y cuya idea básica es la competencia. A partir de este momento, autores como Peter Drucker (1954), Alfred Chandler (1962), Michael Porter (1982), Henry Mintzberg (1987) o Robert Kaplan y David Norton (2006), entre otros, coinciden en sus teorías marcando la estrategia de la organización como el corazón que hace que esta se mueva hacia las metas fijadas a largo plazo, así como, la importancia de la realización de un buen despliegue mediante la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar dichas metas, de forma coherente. Es por ello, que se hace imprescindible aplicar metodologías eficaces que ayuden a la organización a alinear estratégicamente sus acciones en todos los niveles de dirección y gestión, al objeto de conseguir la creación de valor.

Por otro lado, formalmente, la primera acepción recogida en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001), define el término alinear como “*poner en línea recta*”, y estrategia como “*arte, traza para dirigir un asunto y proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento*”. Uniendo ambos términos, alineación estratégica, será el arte de poner en línea recta el conjunto de decisiones uniendo el punto en el que se encuentra la organización con el punto al que quiere llegar, es decir, uniendo la misión con la visión.

Para trazar la línea o líneas estratégicas la organización tiene que determinar cuáles son los valores mediante los cuales será capaz de crear valor, y que además ayuden a

definir los objetivos estratégicos, tanto a largo plazo, como a medio y corto plazo, que formarán parte del Mapa Estratégico de la organización y de su CME.

Según Kaplan y Norton (2006), “la sede central destruye valor cuando demora la toma de decisiones, no responde a las oportunidades y amenazas locales emergentes y comete fracasos en la asignación de recursos y fijación del rumbo”

Si trasladamos del ámbito de la administración de empresas al de la administración pública la definición del concepto de “consistencia estratégica” de Arieu⁴⁹, se alcanza dicha consistencia cuando los planes, programas y actuaciones que la administración lleva a cabo están alineados con los compromisos del gobierno, y estos a su vez con las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Joan Subirats (1989) define el concepto de “Políticas públicas” como “el conjunto de decisiones tomadas y acciones realizadas por una serie de actores, tanto públicos, como privados, orientadas hacia la resolución de un problema público claramente identificado”. Pasando, por tanto, a considerarse “Gestión pública”, “el conjunto de decisiones y acciones realizadas por actores públicos, orientadas a la consecución de los resultados planteados en una política pública o en el desempeño de una actividad administrativa cotidiana”. La unión de ambos conceptos es lo que conocemos como Sistema Político-Administrativo, y los elementos que lo conforman pertenecen al ámbito de lo público.

Uno de los problemas a los que se ha enfrentado el sistema político-administrativo es la necesidad de profesionalizar a los altos cargos, ya que según palabras de Baena (1995) “A los responsables de la gestión pública se les considera legitimados por haber sido nombrados democráticamente, pero están universalmente desacreditados como gestores públicos”. El desarrollo de las políticas públicas lleva consigo la formulación de las mismas a nivel directivo teniendo en cuenta la operación ejecutiva de las mismas.

En el vértice que cierra el triángulo está el ciudadano, con una doble vertiente, la de contribuyente del sistema que decide en las urnas que partido político quiere que establezca las políticas públicas, y la de beneficiario, ya que recibe directamente los servicios que presta el mismo sistema a través de los distintos organismos de la administración pública.

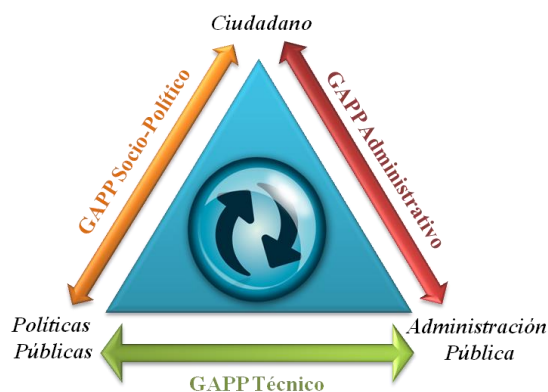
Hoy el nuevo paradigma de la dirección estratégica en la administración pública trata de reducir los desajustes entre los tres actores de la gestión pública estableciendo un modelo de dirección que posibilite el flujo de información entre agentes (Figura 57).

De lo que los poderes públicos deciden, a lo que los directivos públicos despliegan, y de lo que los funcionarios públicos ejecutan, a lo que finalmente los ciudadanos reciben, existe en algunos casos una brecha o gapp insalvable. Es por tanto imprescindible, la

49 Existe “consistencia estratégica” cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la dirección, y estas a su vez lo son con el mercado y su entorno. Arieu 2007

alineación estratégica⁵⁰ de las políticas públicas con la dirección y administración pública, reduciendo al máximo esos desajustes y alcanzando a su vez la consistencia estratégica como fuente de creación de valor público.

Figura 57. Triángulo de desajustes del Sistema Ciudadano-Político-Administrativo.



Fuente: Martín & Martín (2014).

Pasaremos del diseño aislado de actuaciones a la búsqueda de soluciones consensuadas (Villoria, 1996), para lo cual el papel del gobierno como catalizador, previsor, orientado al usuario y a la sociedad es imprescindible.

Es la satisfacción de diversos intereses lo que sitúa a la Administración Pública en la esfera de lo político, y por extensión, en el obligado cumplimiento de una evaluación económico-política de la prestación de sus servicios con criterios de economía, eficacia, eficiencia, legitimidad, equidad y rendición de cuentas (Díaz, 2011)⁵¹.

Uno de los retos a los que se enfrenta actualmente el sistema político-administrativo es la necesidad de organizarse de forma diferente, debiendo institucionalizar la nueva estructura en la que será imprescindible definir el “mapa de la estructura del poder” (Dowling, 1994) en el que figuren todos los actores, públicos y privados, los recursos asignados a cada uno de ellos y las interrelaciones situadas en los puntos donde confluyen los intereses compartidos. Este planteamiento generará una nueva forma de organización social “*Policy network red*”, como conjunto de elementos organizados para un fin común.

Entramos de lleno en la idea del análisis de políticas de redes, que plantea redefinir los marcos de interpretación de la realizada política que guíen el proceso de transformación con la finalidad de construir significados compartidos que legitimen las acciones compartidas (Rosell, 1999).

50 La alineación estratégica se apoya en los cinco principios activos de sus teorías, que se centran en la movilización del cambio a través del liderazgo, la traducción de la estrategia en términos operativos, la alineación de la organización con la estrategia, y en hacer de la estrategia un trabajo continuo y de todos (Kaplan & Norton, 2006).

51 El autor recoge en su publicación las palabras de Ramió (1999) “las percepciones de los ciudadanos y de los propios funcionarios son imprescindibles para asegurar la legitimidad y eficacia de la Administración Pública; de lo contrario no se explicaría por qué fracasan las reformas dentro de la Administración Pública si “técnicamente” el problema se solucionó.

Del análisis anterior, la estrategia de la organización debe ser esencialmente, según Moore (1985):

- a) Sustantivamente valiosa.
- b) Políticamente Sustentable.
- c) Técnicamente Factible.

La finalidad de la gestión pública estratégica es la creación de valor público, para lo cual la figura del directivo público es fundamental, ya que será responsable de los siguientes campos de intervención:

- 1. Definición del valor público.
- 2. Gestión política.
- 3. Gestión operativa.

Para Moore (1995) la creación de valor público consiste en atender las demandas de los ciudadanos de forma efectiva y eficiente. Y, además contempla que el proceso tiene una naturaleza dual, tanto en cuanto, debemos ser capaces de conseguir la satisfacción, por un lado de los usuarios de los bienes/servicios públicos (intervención efectiva), y de los beneficiarios indirectos (intervención ética y eficiente). Para conseguirlo el autor propone el proceso de creación de valor a través de las siguientes acciones:

- 1. Identificación de la demanda ciudadana y definición del objetivo público.
- 2. Propuesta de alternativas.
- 3. Implementación de la alternativa.
- 4. Evaluación de los resultados.

Y, define el triángulo estratégico (Figura 58) de la función directiva pública (Moore, 1995), cuyas perspectivas son la definición del valor público, la gestión política y la gestión operativa:

Figura 58. El directivo público entre la gestión y la generación de valor elaboración propia.



Fuente: adaptado del triángulo de Moore (1985).

Un lugar privilegiado en el proceso se le otorga a la evaluación de los programas, ex -ante y ex -post, así como a la realización de análisis coste-beneficio, e incluso análisis filosóficos y legales⁵².

La reorganización ha adquirido un fuerte valor simbólico (March & Olsen, 1995), con el que se quiere expresar la capacidad de los líderes para transformar una realidad que desean que cambie. Los cambios en la Administración Pública poseen normalmente un carácter superficial, se limitan a alterar el reparto y la agrupación de unidades pero sin modificar ni sus atribuciones, ni sus métodos de trabajo (Longo & Ysa, 2008).

Y, teniendo en cuenta afirmaciones recogidas por Longo e Ysa, como las de Kaufman (1982) “el cálculo de la reorganización es el cálculo de la política”, y la de Peters (1980) “las reorganizaciones son más indicativas del clima de ideas dominante que de sabiduría sobre el mejor modo de gobernar”, llegamos a la conclusión que administración y política forman un sistema inseparable que hace que haya que trabajar en ambos terrenos cualquier cambio organizativo que se quiera abordar.

A la Administración se la mide por sus resultados, y estos toman sus referentes los resultados propios del sector privado. Subyace la idea de que la administración tradicional es menos democrática que la que se basa en resultados (Beltrán, 2000).

La ausencia efectiva de autoridad común hace que la estabilidad del sistema dependa de un proceso constante de negociación multilateral, llegando a articular mecanismos de decisión colectiva, es decir, pasar del Estado del procedimiento, al Estado de la responsabilidad, a través de mecanismos de integración que sucedan al propio principio jerárquico entre Administraciones Públicas y organismos creados, garantizando una coherencia y asegurando una responsabilidad política, para lo cual han de alinearse las funciones política y ejecutiva, aumentando de esta manera la eficacia del sistema en su conjunto.

A pesar de que la integración y diferenciación parecen modas que van por ciclos, debemos dejar de ver a la Administración Pública como una gran caja negra en la que entran recursos y se obtienen servicios, debemos ser capaces de relacionarla con el entorno exterior e interior, para poder establecer métodos que permitan mejorar su funcionamiento. Pieza clave será la coordinación, entendida como el proceso de creación o utilización de reglas de decisión con las que dos o más actores se ocupan

52 “Debido a que es más difícil medir el valor de las operaciones de gobierno en términos de tanto resultados sociales o satisfacción de cliente, las agencias de gobierno han a menudo sido forzadas hacia una tercera alternativa: principalmente la medida de sus productos o servicios concretos (outputs) y actividades. Tales medidas tienen la enorme ventaja de ser relativamente simples y baratas. También posee la gran ventaja gerencial de permitir una intervención temprana para que los gerentes públicos de mayor jerarquía puedan mantener en línea o hacer responsables a los gerentes de menor jerarquía de sus logros, y aprender, lo que al parecer funciona bien y dónde las fallas operacionales están. Pero la dificultad reside en el hecho que estas evaluaciones no podrán nunca ser tomadas como medidas fidedignas del valor público de aquello que es producido (Moore, 1995)”.

colectivamente de un entorno de trabajo compartido para conseguir un propósito común (Longo & Ysa, 2008).

El éxito o fracaso de la acción pública variará en función de las expectativas de los actores, por lo que las variables organizativas se convierten en variables dependientes del entorno, cuestión que hemos de tener en cuenta en la definición del modelo y su monitorización.

Al final, la cuenta de resultados que los ciudadanos realizan sobre el trabajo desarrollado por los gobiernos consiste en hallar la diferencia entre los recursos y poderes otorgados y los resultados o beneficios obtenidos por la sociedad, coincidiendo con el concepto de valor público.

Por ello, siendo el pensamiento estratégico una construcción conceptual que aborda de forma más operativa la visión holística de la realidad, como pensamiento ha de ser capaz de abrir el proceso de reflexión de las acciones e incluir en la agenda orientaciones a largo plazo, y a su vez establecer las relaciones con el entorno para fijar de manera sólida una visión compartida, cumpliendo con el doble propósito de la acción pública; pensar en el futuro y ser la función social por excelencia.

III MARCO METODOLÓGICO Y TRABAJO EMPÍRICO: EL DISEÑO Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En la primera parte del documento ha quedado de manifiesto que tanto en el ámbito de la dirección estratégica de la administración pública, como en la propia aplicación de los modelos y sistemas de gestión de la calidad, el problema del desajuste entre los diferentes niveles de gestión es común (Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L., 1988, Rowley y Sherman, 2001, Llinás-Audet, Giroto & Solé Parellada, 2011).

Según Pliscoff y Monje (2003) el estudio sobre la gestión pública es un ámbito en donde se mezclan de manera constante argumentos de dos tipos, descriptivos y propositivos. Los autores ponen de manifiesto que el estudio de la gestión pública está orientado a combinar la descripción con la acción, ya que trata de encontrar patrones en la organización de la administración y a la vez proponer soluciones a cómo debería ser.

Dando respuesta, por un lado a la intención del estudio, y por otro lado, al planteamiento expuesto, la investigación se ha realizado desde dos paradigmas claramente diferenciados pero complementarios: descripción-acción. Y se ha completado el estudio con un tercer enfoque en el que se ha pretendido contrastar los resultados de la investigación con la opinión de un panel de expertos en la materia, y la aplicación del modelo propuesto (Hurtado de Barrera, 2000). A partir de estos enfoques, que concentran en esencia la base de la investigación, se ha realizado el diseño y desarrollo de la misma que pasa por las siguientes etapas y se expone a continuación:

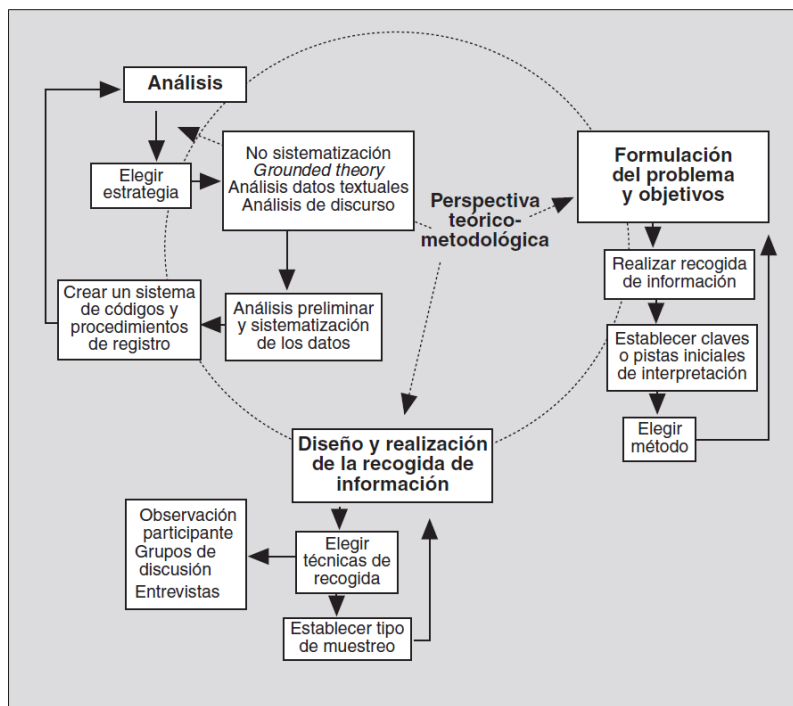
- I Analítica
- II Proyectiva
- III Confirmatoria

Como apuntan Rodríguez Gómez y Valldeoriola Roquet (2009) “desde una perspectiva pragmática, el investigador debe realizar la selección de técnicas para la recogida de datos abandonando, de una vez por todas, posicionamientos metodológicos apriorísticos y centrándose en la interrelación del problema de investigación, los objetivos planteados y el contexto donde se desarrollará el proceso, constituyendo así un método de investigación propio y singular (ontología del método)” (p. 16).

6 DISEÑO Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Un adecuado diseño de la estrategia a seguir en la investigación se debe apoyar en un modelo o enfoque conceptual que nos ayude a planificar los pasos a seguir para dar respuesta a los objetivos marcados mediante el análisis y posterior interpretación de los datos obtenidos de forma precisa y eficaz (Pérez Serrano, 1984). El enfoque elegido condiciona la elección de las técnicas o herramientas empíricas a utilizar en la investigación, por ello cobran especial relevancia el problema planteado inicialmente, los interrogantes de la investigación y los objetivos propuestos para el desarrollo del trabajo.

Figura 59. Diseño tipo de una investigación cualitativa.



Fuente: Pla (1999).

Por ello, utilizando el «diseño tipo» para el desarrollo de investigaciones con un enfoque cualitativo de Pla (1999), expuesto en la Figura 59, en este capítulo se explica cómo a partir del problema detectado y los interrogantes y objetivos planteados inicialmente para la investigación, se ha diseñado la misma fijando categorías de estudio y atributos para cada una de las dimensiones del estudio, se han elegido los métodos y técnicas más adecuados para la recogida de datos y su tratamiento y se han analizado los mismos para la obtención de los resultados.

Pero independientemente de nuestra opción metodológica, debemos considerar una serie de criterios que garanticen el rigor, autenticidad y validez del proceso de investigación. Según Lincoln y Guba, (1985) estos criterios regulativos son cuatro:

Tabla 33. Criterios de rigor de las metodologías de investigación.

Criterios	Metodología empírico-analítica / cuantitativa	Metodología constructivista / cualitativa
Valor verdad Isomorfismo entre los datos recogidos y la realidad	Validez interna	Credibilidad
Aplicabilidad Posibilidad de aplicar los descubrimientos a otros contextos	Validez externa	Transferibilidad
Consistencia Grado en que se repetirían los resultados de volver a replicarse la investigación	Fiabilidad	Dependencia
Neutralidad Seguridad de que los resultados no están sesgados	Objetividad	Confirmación

Fuente: Lincoln y Guba (1985, citado en Del Rincón, Arnal, Latorre & Sans, 1995).

6.1 Contexto de la investigación

En el primer bloque del trabajo de investigación hemos presentado el marco político-normativo desde el enfoque de las políticas públicas para el impulso de la garantía de la calidad en la formación profesional. Para el desarrollo de la investigación vamos a utilizar el resultado de cada uno de los ámbitos estudiados en el citado apartado teniendo en cuenta que:

- El marco europeo es el referente elegido a la hora de definir las categorías e indicadores del estudio y diseñar los instrumentos de recogida de datos.
- El marco nacional es el nivel objeto de estudio, ya que los documentos analizados son normas y planes de España.

En cuanto a la materia objeto del estudio, se debe aclarar que la formación profesional en nuestro país se vertebra mediante dos subsistemas: la FP inicial, y la FP

para el empleo. Esta última agrupa la formación ocupacional y la formación continua (Homs, 2008, p. 39). Desde esta división el alcance del estudio se centra en la primera de ellas, aunque bien es cierto, que se analiza en el contenido de los documentos la presencia del segundo subsistema, así como los elementos e instrumentos del SNCFP por la importancia e incidencia que tienen en el desarrollo de las políticas públicas mediante las normas y planes o programas de formación profesional.

Homs (2008) define la formación profesional inicial como “la formación que cursa una persona para iniciarse en un oficio o profesión, normalmente en los años de juventud”. Pero en este momento la formación profesional inicial ha ampliado su alcance, hoy en día el proceso de aprendizaje no se termina en el sistema educativo, sino que se proyecta a lo largo de toda la vida de la persona (LOMCE, 2013), y el estudio recoge este último significado, ya que es cada vez más determinante.

La Recomendación del Parlamento europeo y del Consejo de 18 de junio de 2009 sobre el establecimiento de un Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesional (*European Quality Assurance in Vocational Education and Training-EQAVET* - DOUE C155/8/7/2009) fija el límite temporal de inicio del estudio, a excepción de la Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional, considerada pilar fundamental del sistema de formación profesional actual, y usada para obtener los parámetros y elementos de estudio en torno a la materia.

6.1.1 **Objetivos de la investigación**

El objetivo principal de la investigación es: “Proponer un modelo nacional de garantía de la calidad en la formación profesional para la optimización de la función de generación de valor público “. Para abordar dicho objetivo, y conforme a lo propuesto por Hurtado de Barrera (2000) para la realización de una investigación proyectiva, se han planteado los objetivos específicos de acuerdo a la una secuencia. Los objetivos de trabajo se han configurado como un sistema de aproximaciones sucesivas al problema, acorde con los diferentes niveles de análisis de la realidad. Así, se ha considerado un primer nivel perceptual para observar el problema y tener la certeza de los componentes del objeto de estudio. Un segundo nivel aprehensivo que trata de observar la realidad de estudio en un proceso de comparación y conseguir una visión del conjunto. Un tercer nivel comprensivo en el que se ha diseña el modelo de alineación de las políticas públicas. Y, finalmente, el nivel integrativo o integrador de los anteriores que será la consecución del objetivo general de este trabajo de investigación. En la Tabla 34. Tipos de objetivos y nivel de la investigación podemos ver cómo han sido definidos cada uno de los objetivos específicos para lograr el objetivo general.

Tabla 34. Tipos de objetivos y nivel de la investigación proyectiva.

NIVEL	TIPO DE OBJETIVO	OBJETIVO
PERCEPTUAL	Específico	1. Comprobar la existencia de alineación entre las políticas públicas nacionales y regionales y la Recomendación del Parlamento y del Consejo europeo de 18 de junio de 2009, sobre el establecimiento de un Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesionales (EQAVET) a través de: a) El desarrollo normativo nacional y regional b) Los planes regionales de formación profesional
APREHENSIVO	Específico	2. Comparar la formulación de planes regionales de formación profesional con el enfoque del proceso estratégico a través de los elementos estratégicos.
APREHENSIVO	Específico	3. Analizar el uso de los criterios de calidad y descriptores indicativos, para sistemas y proveedores y de los Indicadores de calidad de referencia seleccionados para la evaluación de la calidad de la educación y formación profesional establecidos en la Recomendación del Parlamento y del Consejo europeo de 18 de junio de 2009 (Anexo I y II)
COMPRESIVO	Específico	4. Diseñar un modelo de alineación de las políticas públicas mediante el uso de métodos y herramientas de gestión que permitan desplegar un marco español de referencia de garantía de calidad de en la Educación y Formación Profesional a partir de EQAVET.
INTEGRATIVO	General	Proponer un modelo nacional de garantía de la calidad en la formación profesional para la optimización de la función de generación de valor público a través del alineamiento de las políticas públicas de los diferentes niveles de gobierno, y su despliegue operativo desde la dirección pública aplicando el proceso estratégico, que parta de las recomendaciones realizadas por el Parlamento y del Consejo europeo a partir el 18 de junio de 2009, una vez analizadas las normas desarrolladas en materia de formación profesional y los planes regionales de España”.

Los cuatro objetivos específicos dan respuesta a los interrogantes planteados para cada una de las dimensiones del estudio. De manera que:

- Dimensión 1 ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS: Objetivo específico 1
- Dimensión 2 ENFOQUE DEL PROCESO ESTRATÉGICO : Objetivos específicos 2 y 3
- Dimensión 3 ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO: Objetivo específico 4 y el Objetivo general (propuesta de modelo)

6.1.2 Unidades de estudio

Dado que la muestra⁵³ a analizar supone un porcentaje elevado de la población total, tanto en la primera técnica aplicada, como en la segunda, tal como se muestra en la Tabla 35, el tipo de análisis va a ser descriptivo, no siendo necesaria la aplicación del análisis inferencial mediante métodos estadísticos (Briones, G., 1990). Se han calculado los porcentajes, las distribuciones de frecuencias, las modas y las medias, así como las medidas de tendencia central, de dispersión y de concentración, según el caso.

Tabla 35. Estado de la población.

TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	UNIDAD DE ESTUDIO	POBLACIÓN TOTAL	MUESTRA	%
Análisis documental	Normas nacionales	1	1	100 %
	Normas regionales	17	17	100%
	Planes regionales	14	14	100%
Estudio comparado	Planes regionales	14	12 ⁵⁴	85,7%

La normativa básica estatal analizada, en relación a la ordenación académica de la formación profesional, actualmente en vigor, es la siguiente:

- Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional
- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación y Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa
- Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible
- Ley Orgánica 4/2011, de 11 de marzo, complementaria a la Ley de Economía Sostenible
- Real Decreto 1147/2011, de 29 de julio, por el que se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo
- Real Decreto 1529/2012, de 8 de noviembre, por el que se desarrolla el contrato para la formación y el aprendizaje y se establecen las bases de la formación profesional dual
- Real Decreto 127/2014, de 28 de febrero, por el que se regulan aspectos específicos de la Formación Profesional Básica de las enseñanzas de formación profesional del sistema educativo, se aprueban catorce títulos profesionales básicos, se fijan sus currículos básicos y se modifica el Real Decreto 1850/2009, de 4 de diciembre, sobre expedición de títulos académicos y profesionales

⁵³ Teniendo en cuenta que se trata de un estudio cualitativo, en vez de muestra hablaremos de unidades de estudio (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2006).

⁵⁴ De las 17 comunidades autónomas de España han desarrollado plan regional 14 de ellas, y de estas 12 de los planes son posteriores a la publicación el 18 de julio de 2009 de la Recomendación del Parlamento y del Consejo europeo sobre EQAVET.

correspondientes a las enseñanzas establecidas en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación

La normativa regional analizada, en relación a la ordenación académica de la formación profesional, actualmente en vigor, es la siguiente:

- Decreto 91/2012, de 23 de noviembre, por el cual se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo en el sistema integrado de formación profesional en las Illes Balears
- Ley 6/2014, de 25 de julio, Canaria de Educación no Universitaria.
- Ley 7/2010, de 20 de julio, de Educación de Castilla-La Mancha
- Decreto 284/2011, de 1 de marzo, de ordenación general de la formación profesional inicial de Cataluña
- Ley 12/2009, de 10 de julio, de Educación de Cataluña
- Ley 4/2011, de 7 de marzo, de Educación de Extremadura
- Decreto 114/2010, de 1 de julio, por el que se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo de Galicia.
- Decreto 44/2010, de 6 de agosto, por el que se establece la ordenación y las enseñanzas de los ciclos formativos de Formación Profesional del sistema educativo y su aplicación en la comunidad autónoma de La Rioja

En la Tabla 36. Rango de las normas regionales de ordenación de la formación profesional y en la Figura 60. Desarrollo normativo regional de la formación profesional, se puede ver el resumen de las comunidades autónomas que cuentan con regulación específica y el rango de la misma:

Figura 60. Desarrollo normativo regional de la formación profesional.

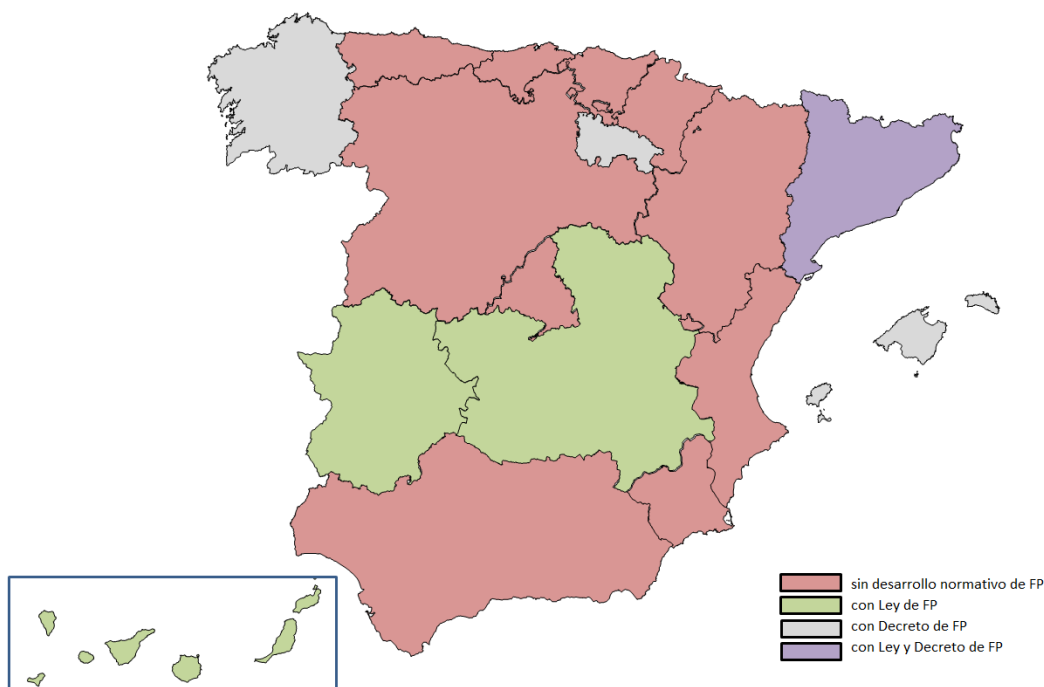


Tabla 36. Rango de las normas regionales de ordenación de la formación profesional.

	Desarrollo normativo			
	GENERAL FP			
	LEY	DECRETO	ORDEN	RESOLUCIÓN
Andalucía				
Aragón				
Asturias, Principado de				
Islas Baleares		X		
Canarias	X			
Cantabria				
Castilla La Mancha	X			
Castilla y León				
Cataluña	X			
Cataluña		X		
Comunidad Valenciana				
Extremadura	X			
Galicia		X		
La Rioja		X		
Comunidad de Madrid				
Comunidad Foral de Navarra				
País Vasco				
Región de Murcia				
TOTAL	4	4	0	0
PORCENTAJE	50%	50%	0%	0%

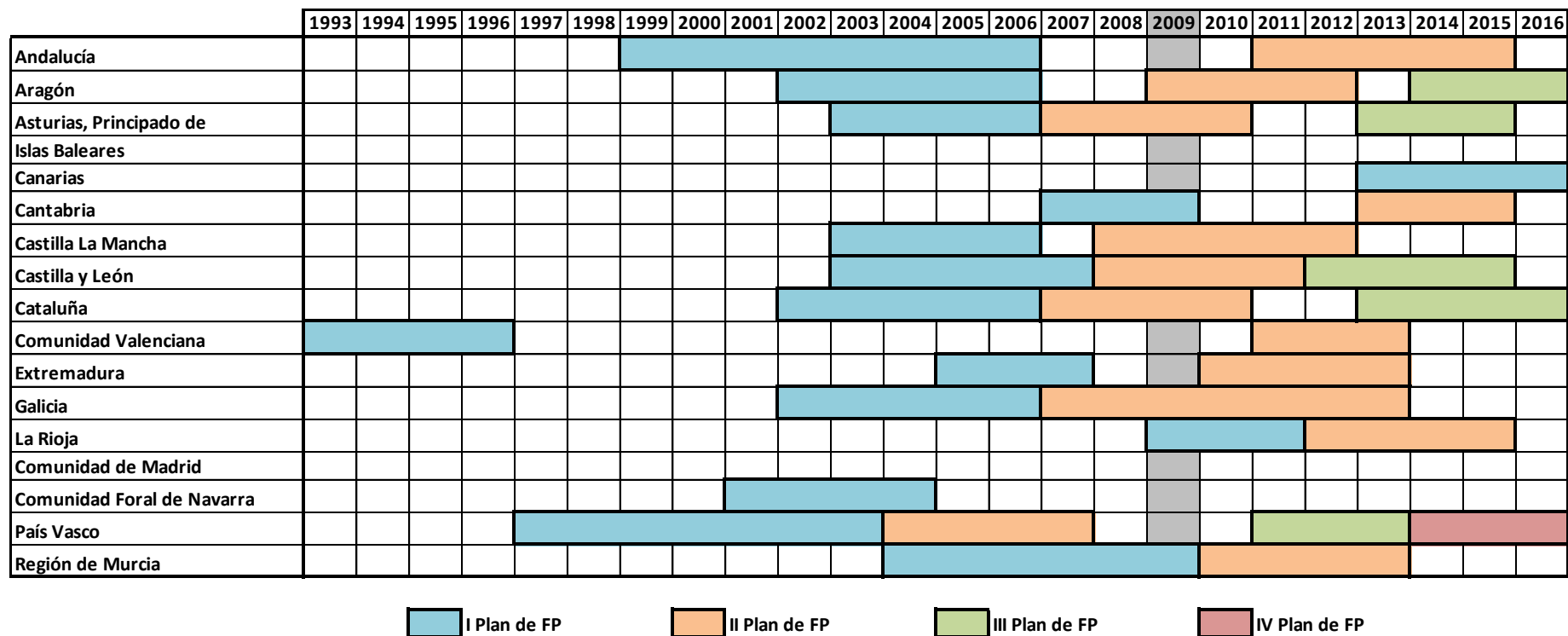
La siguiente unidad de estudio, núcleo del trabajo de investigación, son los planes regionales de formación profesional. En la Tabla 37 se recoge el listado de las unidades de estudio, así como el horizonte temporal del plan y su vigencia:

Tabla 37. Planes regionales de formación profesional de España.

Comunidad Autónoma	Denominación del Plan	Horizonte temporal	En vigor
Andalucía	II Plan Andaluz de Formación Profesional	2011-2015	SÍ
Aragón	III Plan Aragonés de Formación Profesional	2014-2016	SÍ
Asturias, Principado de	Programa Regional de Formación Profesional de Asturias	2013-2015	SÍ
Islas Baleares			
Canarias	Plan Canario de Formación Profesional	2013-2016	SÍ
Cantabria	II Plan General de las Cualificaciones y de la Formación Profesional	2013-2015	SÍ
Castilla La Mancha	II Plan de Formación Profesional de Castilla La Mancha	2008-2011	NO
Castilla y León	Plan FP	2012-2015	SÍ
Cataluña	III Plan General de Formación Profesional en Cataluña	2013-2016	SÍ
Comunidad Valenciana	Plan Valenciano de Formación Profesional	2011-2013	NO
Extremadura	II Plan de las Cualificaciones y de la Formación Profesional de Extremadura	2010-2013	NO
Galicia	II Plan Galego de Formación Profesional	2007-2013	NO
La Rioja	II Plan de Formación Profesional de La Rioja	2012-2015	SÍ
Comunidad de Madrid			
Comunidad Foral de Navarra	Plan navarro para el desarrollo de la Formación Profesional	2001-2004	NO
País Vasco	IV Plan Vasco de Formación Profesional	2014-2016	SÍ
Región de Murcia	Plan del Sistema Integrado de Formación Profesional de la Región de Murcia	2010-2013	NO

En la Tabla 38. Evolución de los planes regionales de formación profesional se puede ver la evolución que han tenido los planes en las diferentes comunidades autónomas desde la publicación del primero en 1993 correspondiente a la Comunidad Valenciana, al último Plan publicado hasta este momento del País Vasco.

Tabla 38. Evolución de los planes regionales de formación profesional.



Los resultados obtenidos mediante el análisis descriptivo se van a contrastar con la opinión de un panel de expertos (Tabla 39. Expertos encuestados por ámbito) que han sido seleccionados entre el conjunto de agentes participantes, a través de su experiencia profesional. El muestreo de los expertos ha sido intencional, en base a criterios de estratificación, representatividad, reparto geográfico y facilidad de acceso que más adelante se detalla.

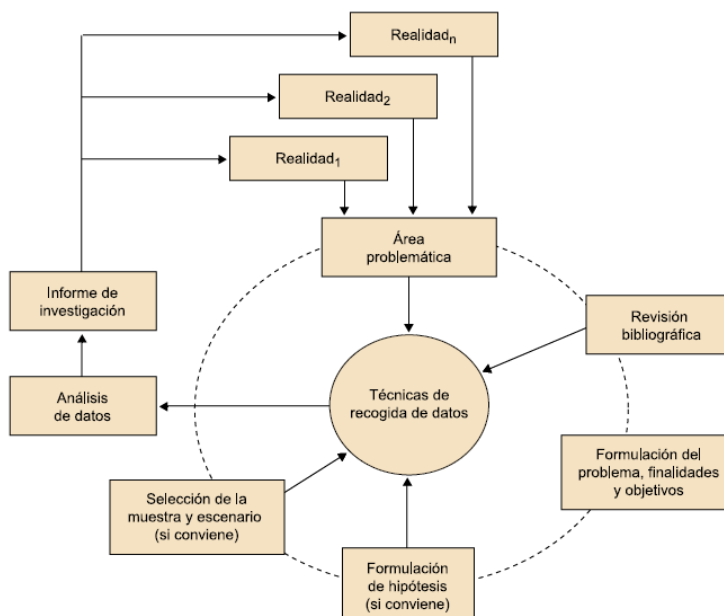
Tabla 39. Expertos encuestados por ámbito.

ÁMBITO EN EL QUE DESARROLLA SU ACTIVIDAD PROFESIONAL	Nº DE EXPERTOS CONSULTADOS
Unión Europea	2
Administración General del Estado	3
Administración de las comunidades autónomas	11
Otros: Órganos Consultivos, Centros de FP y Agentes sociales	7
TOTAL	23⁵⁵

6.2 Metodología de la investigación

En palabras de López Noguero (2002) “para realizar un trabajo de investigación es necesario llevar a cabo un desarrollo metódico que permita la adecuada consecución de los objetivos propuestos, así como una formulación clara, concreta y precisa del problema y una metodología de investigación rigurosa y adecuada al tipo de trabajo”.

Figura 61. Optimización del diseño de investigación.



Fuente: Rodríguez y Valdeoriola (2007).

⁵⁵ Uno de los expertos encuestado ha respondido solo la parte cualitativa y para el análisis cuantitativo no se va a tener en cuenta realizando los cálculos sobre 22 encuestas respondidas.

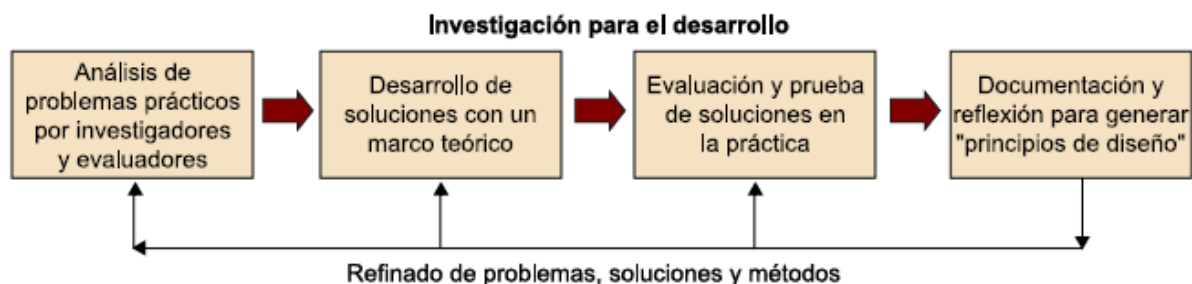
En el apartado metodológico, tratando de simplificar al máximo el trabajo empírico, se ha tenido en cuenta la idea de Rodríguez y Valldeoriola (2007), representada en la Figura 61. Optimización del diseño de investigación, en la que a partir de los diferentes contextos o realidades que interactúan con el problema detectado se ha unificado el procedimiento de trabajo.

La metodología de investigación aplicada en este estudio se basa en técnicas cualitativas complementadas con el análisis descriptivo realizado a través del estudio de las frecuencias de los resultados de las encuestas.

Los métodos cualitativos de investigación poseen las siguientes características (López Noguero, 2002):

- El propio investigador es instrumento de medida en la aplicación el método.
- No suele probar teorías o hipótesis: es, más bien, un método de generar teorías e hipótesis.
- La investigación es de naturaleza flexible, evolucionaria y recursiva.
- El diseño de la investigación es emergente, es decir, se va elaborando a medida que avanza la investigación.
- Se basa en el uso de categorías. Se denominan categorías a cada uno de los elementos o dimensiones de las variables investigadas y que van a servir para clasificar o agrupar según ellas las diversas unidades.
- Permite hacer recuentos de frecuencias y categorizaciones, pero solamente cuando se está muy seguro de lo que se cuenta.

Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación propuestos inicialmente, y con la metodología seleccionada, se ha tratado de pasar por los diferentes estadios de la investigación proyectiva expuestos en la Tabla 34. Tipos de objetivos y nivel de la investigación proyectiva siguiendo una secuencia similar a la presentada por Reeves, Herrington y Oliver (2005) en la investigación para el desarrollo. Figura 62. Las características básicas que definen la IBD.



Design-Based Research Collective, 2003; Reeves, Herrington y Oliver, 2005

Una vez analizados los objetivos de la investigación, y las unidades de estudio sobre las que se ha de trabajar, hemos considerado que la técnica de investigación a utilizar sea:

1. Análisis documental de las normas y planes regionales de formación profesional.
2. Estudio comparado del contenido de los planes regionales de formación profesional.

3. Proyección.
4. Contraste mediante encuesta a un panel de expertos.

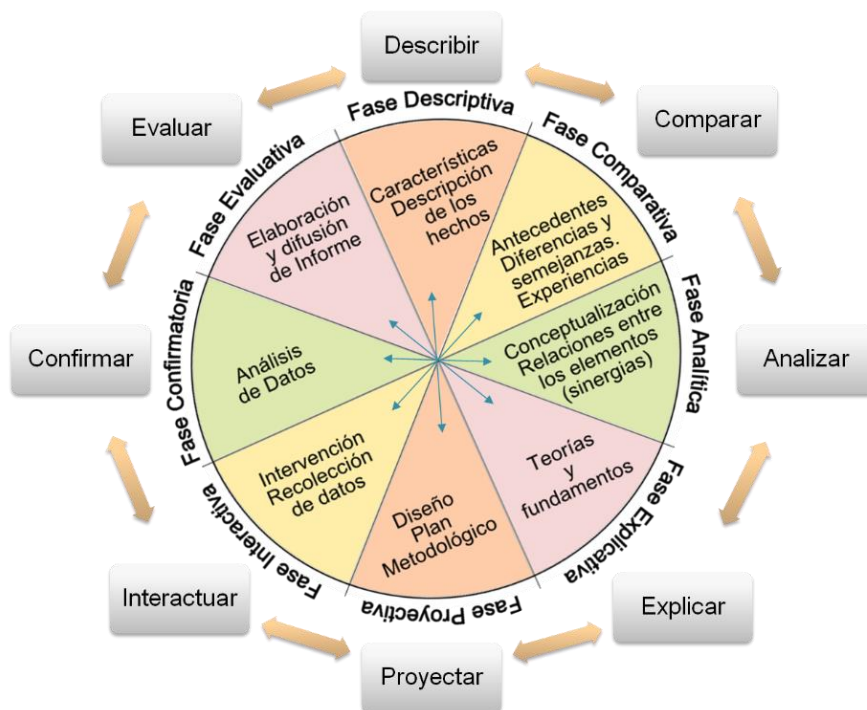
6.2.1 Fases de la investigación

Las fases de la investigación incluyen todas las tareas realizadas, tanto preparatorias, como las propias del ciclo metodológico. Para su planificación se ha partido del enfoque metodológico descrito al comienzo del capítulo, considerando las siguientes etapas diferenciadas del proceso de investigación:

- I Etapa analítica
- II Etapa proyectiva
- III Etapa confirmatoria

La planificación y despliegue de las etapas propuestas se ha abordado siguiendo los estadios por los que pasa una investigación holística con carácter proyectivo (Figura 63) (Hurtado de Barrera, 2000). Cada uno de los verbos de acción que acompaña la fase metodológica ha orientado la toma de decisiones para poder completar el ciclo holístico. Cada uno de estos verbos ha servido para dar coherencia el proceso sistemático de la investigación.

Figura 63. Ciclo metodológico de la investigación con un enfoque holístico-proyectivo.



Fuente: Carro Sancristóbal (2012, adaptado de Hurtado de Barrera, 2000).

Las fases por las que ha transcurrido la investigación podríamos organizarlas en las tres etapas señaladas, distribuyendo cada una de las acciones en un recorrido coherente para llegar al diseño.

I

Etapa analítica

- Fase exploratoria: identificación y enunciado del problema.
 - Se ha detectado el evento o situación que nos ocupa, para poder plantear una mejora o alternativa viable.
- Fase descriptiva: elaboración del marco político-administrativo.
 - Se ha descrito la situación preocupante e identificada la necesidad de un cambio. Se han propuesto el objetivo general y los objetivos específicos para lograrlo.
- Fase comparativa: análisis documental y estudio comparado.
 - Se ha planteado el análisis de las experiencias en cada comunidad autónoma en relación con las políticas públicas de la FP.
- Fase analítica: análisis de los resultados.
 - Se han establecido los criterios de análisis a través de las categorías y sus indicadores.

II

Etapa proyectiva

- Fase explicativa: desarrollo del marco teórico-técnico.
 - Se han analizado los diferentes enfoques teóricos y los contextos y procesos que configurarán el diseño alternativo.
- Fase predictiva: definición del escenario deseable y posible.
 - Se han analizado las variables y condicionantes que permiten el diseño de la propuesta, observando su factibilidad.
- Fase proyectiva: propuesta del modelo de alineación de las políticas públicas.
 - Se ha construido la propuesta alternativa en base a los criterios y categorías anteriores.

III

Etapa confirmatoria

- Fase interactiva: contraste mediante panel de expertos con cuestionario.
 - Se ha contrastado con expertos la valoración de las categorías y variables que configuran el modelo alternativo.
- Fase confirmatoria: aplicación del modelo propuesto.
 - Se propone el modelo a la luz del contraste externo y se ha configurado su estructura básica.
- Fase evaluativa: discusión de resultados, limitaciones y líneas futuras.
 - Se han contrastado los análisis y datos para identificar las limitaciones y las bondades del modelo propuesto.

De la relación entre las dimensiones del estudio y las etapas de la investigación se obtiene la matriz del esquema de trabajo mostrada en la Tabla 40, que ha marcado el avance del mismo:

Tabla 40. Matriz Etapa-Dimensión.

		DIMENSIONES		
		1. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	2. ENFOQUE DEL PROCESO ESTRATÉGICO	3. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO
ETAPA	I. Analítica	X	X	
	II proyectiva		X	X
	III confirmatoria	X	X	X

6.2.2 Dimensiones, categorías e indicadores de la investigación

En la Tabla 41 se recoge la relación establecida en la primera parte de la investigación sobre el planteamiento inicial. Es decir, el problema, los interrogantes y los objetivos, y el desarrollo de la investigación definido por las unidades de estudio, los parámetros del mismo y las técnicas de investigación utilizadas para cada una de las dimensiones del estudio.

Tabla 41. Matriz relacional dimensión-técnicas de investigación.

DIMENSIÓN 1:	ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS														
Problema detectado	1. Los planes elaborados no se han realizado siguiendo la cadena de trazabilidad lo que supone una falta de alineación en las políticas públicas establecidas en los diferentes niveles administrativos														
Preguntas de investigación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué Marcos de referencia político-normativo se han adoptado en el desarrollo legislativo nacional y regional, y en los planes regionales a partir de la publicación del EQAVET? ▪ ¿Se ha planteado el uso de Modelos de garantía de calidad en los diferentes niveles de gestión de la administración pública recogándose en las normas y planes? ▪ ¿Incluyen todas las comunidades autónomas el mismo alcance de los Sistemas de FP?, ¿contemplan todas las modalidades formativas?, y ¿tienen en cuenta los cuatro instrumentos del SNCFP? ▪ ¿Han utilizado las comunidades autónomas el Marco de garantía de la calidad EQAVET para el desarrollo de sus normas y planes?, ¿y la referencia a otros Marcos Europeos como EQF, ECVET y la Carta europea para la movilidad? ▪ ¿Respaldan las normas y planes las estrategias de aprendizaje permanente, el fomento de la cultura de la calidad y la innovación y la promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores? ▪ ¿Se incluyen en los documentos planteamientos de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP, así como la participación de Administraciones, agentes sociales y otros grupos de interés? ▪ ¿Se hace referencia a la Red del EQAVET y si se menciona el punto de referencia nacional? ▪ ¿Se cuenta con el desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP, entre ellos apoyo a la autoevaluación? ▪ ¿Se traslada la información a las partes interesadas? 														
Objetivos de la investigación	1. Comprobar la existencia de alineación entre las políticas públicas nacionales y regionales y la Recomendación del Parlamento y del Consejo europeo de 18 de junio de 2009, sobre el establecimiento de un Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesionales (EQAVET) a través de: <ul style="list-style-type: none"> a) El desarrollo normativo nacional y regional b) Los planes regionales de formación profesional 														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="320 1157 869 1200">Unidades de estudio</th> <th data-bbox="869 1157 1451 1200">Parámetros del estudio</th> <th data-bbox="1451 1157 2018 1200">Técnicas de Investigación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="320 1200 869 1243">Normativa de ordenación académica de FP</td> <td data-bbox="869 1200 1451 1243">Parámetros de FP y Recomendación EQAVET</td> <td data-bbox="1451 1200 2018 1243">Revisión bibliográfica y Análisis documental</td> </tr> <tr> <td data-bbox="320 1243 869 1286">Planes regionales de FP</td> <td data-bbox="869 1243 1451 1286">Parámetros de FP y Recomendación EQAVET</td> <td data-bbox="1451 1243 2018 1286">Análisis documental</td> </tr> <tr> <td data-bbox="320 1286 869 1329">Cuestionario expertos bloque I</td> <td data-bbox="869 1286 1451 1329">Recomendación EQAVET</td> <td data-bbox="1451 1286 2018 1329">Encuesta a panel de expertos</td> </tr> </tbody> </table>				Unidades de estudio	Parámetros del estudio	Técnicas de Investigación	Normativa de ordenación académica de FP	Parámetros de FP y Recomendación EQAVET	Revisión bibliográfica y Análisis documental	Planes regionales de FP	Parámetros de FP y Recomendación EQAVET	Análisis documental	Cuestionario expertos bloque I	Recomendación EQAVET	Encuesta a panel de expertos
Unidades de estudio	Parámetros del estudio	Técnicas de Investigación													
Normativa de ordenación académica de FP	Parámetros de FP y Recomendación EQAVET	Revisión bibliográfica y Análisis documental													
Planes regionales de FP	Parámetros de FP y Recomendación EQAVET	Análisis documental													
Cuestionario expertos bloque I	Recomendación EQAVET	Encuesta a panel de expertos													

DIMENSIÓN 2:	ENFOQUE DEL PROCESO ESTRATÉGICO																
Problema detectado	2. Las comunidades autónomas no han podido tener en cuenta el contexto o situación nacional a la hora de realizar el desarrollo normativo y elaborar los planes regionales de FP, configurando normas y planes individuales, dispares y no interrelacionados entre ellos, y consecuentemente desaprovechando posibles sinergias.																
Preguntas de investigación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Han desarrollado las comunidades autónomas los planes desde el enfoque del proceso estratégico incluyendo los elementos estratégicos entre sus líneas? ▪ ¿Han utilizado los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que establecen y definen los anexos I y II de la Recomendación? ▪ ¿Parten los planes del análisis de contexto interno y externo para definir la estrategia en materia de educación y formación profesional e identificar los grupos de interés, así como sus necesidades y expectativas? ▪ ¿Contemplan los planes estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas, identificando los resultados clave que permitan la consecución de los objetivos? ▪ ¿Se definen los objetivos visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas? ▪ ¿Cuentan los planes con un despliegue de la estrategia por medio de planes, programas o líneas de acción específicas con plazos, responsables y recursos a todos los niveles? ▪ ¿Y se han definidos sistemas de seguimiento y evaluación basados en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las posibles desviaciones producidas? 																
Objetivos de la investigación	<p>2. Comparar la formulación de planes regionales de formación profesional con el enfoque del proceso estratégico a través de los elementos estratégicos.</p> <p>3. Analizar el uso de los criterios de calidad y descriptores indicativos, para sistemas y proveedores y de los Indicadores de calidad de referencia seleccionados para la evaluación de la calidad de la educación y formación profesional establecidos en la Recomendación del Parlamento y del Consejo europeo de 18 de junio de 2009 (Anexo I y II)</p>																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="434 1098 887 1145">Unidades de estudio</th> <th data-bbox="887 1098 1413 1145">Parámetros del estudio</th> <th data-bbox="1413 1098 1883 1145">Técnicas de Investigación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="434 1145 887 1182">Planes regionales de FP</td> <td data-bbox="887 1145 1413 1182">Elementos del proceso estratégico</td> <td data-bbox="1413 1145 1883 1182">Estudio comparado</td> </tr> <tr> <td data-bbox="434 1182 887 1219">Planes regionales de FP</td> <td data-bbox="887 1182 1413 1219">Descriptores indicativos</td> <td data-bbox="1413 1182 1883 1219">Estudio comparado</td> </tr> <tr> <td data-bbox="434 1219 887 1256">Planes regionales de FP</td> <td data-bbox="887 1219 1413 1256">Indicadores de calidad</td> <td data-bbox="1413 1219 1883 1256">Estudio comparado</td> </tr> <tr> <td data-bbox="434 1256 887 1292">Cuestionario expertos bloque II</td> <td data-bbox="887 1256 1413 1292">Elementos del proceso estratégico</td> <td data-bbox="1413 1256 1883 1292">Encuesta a panel de expertos</td> </tr> </tbody> </table>			Unidades de estudio	Parámetros del estudio	Técnicas de Investigación	Planes regionales de FP	Elementos del proceso estratégico	Estudio comparado	Planes regionales de FP	Descriptores indicativos	Estudio comparado	Planes regionales de FP	Indicadores de calidad	Estudio comparado	Cuestionario expertos bloque II	Elementos del proceso estratégico	Encuesta a panel de expertos
Unidades de estudio	Parámetros del estudio	Técnicas de Investigación															
Planes regionales de FP	Elementos del proceso estratégico	Estudio comparado															
Planes regionales de FP	Descriptores indicativos	Estudio comparado															
Planes regionales de FP	Indicadores de calidad	Estudio comparado															
Cuestionario expertos bloque II	Elementos del proceso estratégico	Encuesta a panel de expertos															

DIMENSIÓN 3:	ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO											
Problema detectado	3. En este momento, no existe un modelo de dirección estratégica que facilite el despliegue operativo de las políticas públicas en materia de formación profesional mediante planes o programas que marquen el camino a recorrer utilizando modelos, métodos y herramientas de gestión que tengan en cuenta las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, sistematicen y automaticen el desarrollo de los procesos, en la medida de lo posible, y recojan datos, tanto del progreso, como de los resultados obtenidos, para finalmente con todos los datos realizar el cierre de los sucesivos ciclos de gestión con el establecimiento de propuestas de mejora y adaptación de los sistemas a las nuevas situaciones y demandas.											
Preguntas de investigación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Es posible establecer un modelo para la alineación de las políticas públicas que parta de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia bajo los principios de participación y apertura? ▪ ¿Tendría el modelo que apoyarse en la definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación? ▪ ¿Establecería el modelo la conveniencia del uso de modelos, métodos y herramientas de dirección estratégica? ▪ ¿Debería fundamentarse el modelo en el principio de la mejora continua, apoyándose en la aplicación de métodos de evaluaciones o autoevaluaciones? ▪ ¿Se podría aplicar el modelo a un el marco español de referencia de garantía de calidad de Educación y Formación Profesional para conseguir la alineación estratégica? ▪ ¿Qué características debería tener dicho marco? 											
Objetivos de la investigación	4. Diseñar un modelo de alineación de las políticas públicas mediante el uso de métodos y herramientas de gestión que permitan desplegar un marco español de referencia de garantía de calidad de en la Educación y Formación Profesional a partir de EQAVET.											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="452 986 887 1034">Unidades de estudio</th> <th data-bbox="887 986 1413 1034">Parámetros del estudio</th> <th data-bbox="1413 986 1883 1034">Técnicas de Investigación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="452 1034 887 1074">Modelo</td> <td data-bbox="887 1034 1413 1074">Valor público</td> <td data-bbox="1413 1034 1883 1074">Revisión bibliográfica y Proyectiva</td> </tr> <tr> <td data-bbox="452 1074 887 1121">Cuestionario expertos bloque III</td> <td data-bbox="887 1074 1413 1121">Todas</td> <td data-bbox="1413 1074 1883 1121">Encuesta a panel de expertos</td> </tr> </tbody> </table>				Unidades de estudio	Parámetros del estudio	Técnicas de Investigación	Modelo	Valor público	Revisión bibliográfica y Proyectiva	Cuestionario expertos bloque III	Todas	Encuesta a panel de expertos
Unidades de estudio	Parámetros del estudio	Técnicas de Investigación										
Modelo	Valor público	Revisión bibliográfica y Proyectiva										
Cuestionario expertos bloque III	Todas	Encuesta a panel de expertos										

Una vez determinadas las técnicas de investigación a utilizar se ha pasado a establecer las variables del estudio mediante el diseño de las categorías e indicadores, (y subindicadores en caso necesario) para poder realizar el análisis documental, el estudio comparado y las encuestas. Tanto los parámetros del estudio, como las categorías e indicadores seleccionados, se han obtenido a partir de los resultados del primer bloque del estudio:

- La revisión bibliográfica y normativa de formación profesional
- La Recomendación (2009) y sus anexos
- La revisión bibliográfica de la literatura de planificación y dirección estratégica

En la Matriz de la Tabla 42 se presentan, para cada una de las dimensiones del estudio, los siguientes aspectos:

1. Técnicas de investigación
2. Parámetros del estudio
3. Unidades de estudio
4. Categorías
5. Indicadores
6. Subindicadores

La codificación de las categorías del estudio se ha establecido acorde con los siguientes criterios:

- Elementos de FP, estratégicos y del modelo: codificación alfabética.
- Alineación EQAVET: bloques de la Recomendación (2009).
- Criterios de calidad y descriptores indicativos: Ciclo Deming o PDCA establecidos en el anexo I de la Recomendación (2009).
- Indicadores de calidad: bloques de indicadores del anexo II de la Recomendación (2009).

Y para los indicadores y subindicadores se ha utilizado un código numérico asignando un número correlativo a cada uno de ellos como podemos ver a continuación, a excepción de aquellas categorías donde se ha utilizado código numérico que pasan a tener alfabético de forma que se cruzan y el código completo es un código alfanumérico.

Tabla 42. Resumen de las categorías e indicadores de la investigación.

DIMENSIÓN DEL ESTUDIO	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PARÁMETROS DEL ESTUDIO	UNIDAD DE ESTUDIO	Nº DE CATEGORÍAS	CÓD. CATEGORÍA	Nº DE INDICADORES	CÓD. INDICADOR	Nº DE SUBINDIC.	CÓD. SUBINDIC.
1. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	Análisis documental	Elementos de la FP	Normas nacionales y regionales	6	A, B, C, D, E, F	25	1, 2, 3, ...,n	-	-
			Planes regionales	8	A, B, C, D, E, F, G, H	38	1, 2, 3, ...,n	-	-
		Alineación con EQAVET	Normas nacionales y regionales	4	(1), (2), (3), (4)	12	A, B,..., L	4	1, 2, 3, ...,n
			Planes regionales	4	(1), (2), (3), (4)	12	A, B,..., L	4	1, 2, 3, ...,n
	Encuesta	Alineación con EQAVET	Cuestionario expertos Bloque 1	4	(1), (2), (3), (4)	6	1, 2,..., n	-	-
2. ENFOQUE DEL PROCESO ESTRATÉGICO	Estudio comparado	Elementos estratégicos	Planes regionales	5	A, B, C, D, E	11	1, 2,..., n	9	1, 2, 3, ...,n
		Criterios de calidad y descriptores indicativos	Planes regionales	4	P, D, C, A	22		59	
		Indicadores de calidad	Planes regionales	3	I, II, III	10	1, 2,..., n	17	a, b
	Encuesta	Elementos estratégicos	Cuestionario expertos Bloque 2	5	A, B, C, D, E	5	1, 2,..., n	-	-
3. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO	Proyectiva	Proceso estratégico	Modelo	-	-	-	-	-	-
	Encuesta	Elementos del Modelo	Cuestionario expertos Bloque 3	4	A, B, C, D	4	1, 2, 3, ...,n	-	-

Tabla 43. Categorías e indicadores de la Dimensión 1 - Elementos de la FP- Análisis documental.

DIMENSIÓN 1 ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS				
TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Análisis documental				
PARÁMETROS DEL ESTUDIO: Elementos de la FP				
CÓD.	CATEGORÍAS	CÓD.	INDICADORES	SUBINDICADORES
A.	Aprobación	A1 A2 A3 A4	Posterior al 8/7/09 En vigor Ministros Presidente/ Jefatura del Estado	
B.	Alcance	B1 B2 B3 B4	FP del Sistema Educativo FP para el empleo Acreditación de competencias profesionales Otras	
C.	Modalidades	C1 C2 C3 C4 C5	Presencia Distancia Modular Dual Otras	
D.	Instrumentos del SNCFP	D1 D2 D3 D4	Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales Sistema de información y orientación profesional Sistema de seguimiento y evaluación	
E.	Marco de Referencia normativo y político	E1 E2 E3 E4	Marco UE Marco Nacionales Marco Regionales Otros	
F.	Referencia a Modelos de garantía de calidad	F1 F2 F3 F4	Modelo EFQM Normas ISO 9000 EQAVET Otros	
G.	Participantes en la elaboración	G1 G2 G3 G4 G5 G6 G7 G8 G9 G10	Administración pública: educativa y laboral Consejo Regional de la FP Otros órganos consultivos Asociaciones empresariales Asociaciones sindicales Expertos Centros educativos Profesorado Alumnado Otros	
H.	Previsión presupuestaria	H1 H2 H3	Si No Euros	

Descripción de las categorías de los elementos de la FP de la Dimensión 1:

A. Aprobación

Se han comprobado dos aspectos en esta categoría:

- Fecha de aprobación en relación a la fecha de publicación de la recomendación, y si en el momento del estudio está vigente.
- Órgano o cargo responsable de la aprobación, que en la normativa viene determinado por procedimiento, pero en los planes es variable.

B. Alcance

La formación profesional se estructura en dos subsistemas: formación profesional inicial (Real Decreto 1147/2011, de 30 de julio) y formación profesional para el empleo Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo).

C. Modalidades

Los tipos o variantes en las que actualmente se distribuye la oferta de formación profesional son:

- Presencial, cuando el alumno asiste continuamente al centro educativo
- A distancia, cuando se utilizan plataformas para la tutorización on line
- Modular, cuando se realiza la matrícula individualmente de cada módulo
- Dual, cuando el desarrollo de las enseñanzas se realiza en el centro y en la empresa
En algunos casos se refieren a la modalidad dual como “en alternancia”, pero ha sido el primer término el que se ha adoptado formalmente.

D. Instrumentos del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales

La Ley 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional en su artículo 4.

Define los cuatro instrumentos y acciones que conforman en SNCFP y son:

- a) El Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, que ordenará las identificadas en el sistema productivo en función de las competencias apropiadas para el ejercicio profesional que sean susceptibles de reconocimiento y acreditación. El catálogo, que incluirá el contenido de la formación profesional asociada a cada cualificación, tendrá estructura modular.
- b) Un procedimiento de reconocimiento, evaluación, acreditación y registro de las cualificaciones profesionales.
- c) La información y orientación en materia de formación profesional y empleo.
- d) La evaluación y mejora de la calidad del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional que proporcione la oportuna información sobre el funcionamiento de éste y sobre su adecuación a las necesidades formativas individuales y a las del sistema productivo.

E. Marco de Referencia normativo y político

El marco de referencia normativo y político se refiere al nivel del gobierno, y por tanto las políticas (Europeas, Nacionales, Regionales), que se han tenido en cuenta a la hora de desarrollar las normas y los planes, y que nos muestran la posición relativa de los niveles comparados.

F. Referencia a Modelos de garantía de calidad

Los modelos o sistemas de garantía de la calidad más extendidos tanto en el ámbito público, como en el privado son el Modelo EFQM y las Normas ISO 9000. Se incluye el Marco EQAVET, y se da la posibilidad de recoger otros.

G. Participantes en la elaboración

Como marcan los principios del gobierno abierto la participación es uno de los factores determinantes a la hora de mejorar los procesos en la administración pública.

En la elaboración de normas y planes marco deben participar los diferentes grupos de interés o *stakeholders*, que son las personas, grupos, colectivos u organizaciones que se ven afectadas, de forma directa o indirecta, por las actividades o decisiones del gobierno en nuestro caso.

Para establecer los indicadores de esta categoría se han segmentado los grupos de interés en relación a la formación profesional de la siguiente forma:

- Usuarios directos principales: alumnado.
- Usuarios indirectos internos: administración pública educativa y laboral, profesorado, centros educativos Consejo de la FP y otros órganos consultivos.
- Usuarios indirectos externos: expertos, asociaciones sindicales, asociaciones empresariales.

H. Previsión presupuestaria

Entendemos por previsión presupuestaria la cantidad de recursos económicos⁵⁶ que inicialmente se ha pensado destinar al desarrollo de un plan o programa.

⁵⁶ Los recursos económicos se expresan mediante una cantidad numérica y la unidad de medida homogénea en €.

Tabla 44. Categorías e indicadores de la Dimensión 1 - Alineación con EQAVET - Análisis documental.

DIMENSIÓN 1 ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS					
TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Análisis documental					
PARÁMETROS DEL ESTUDIO: Alineación con EQAVET					
CATEGORÍAS		INDICADORES		SUBINDICADORES	
(1)	<p>RECOMENDACIÓN BLOQUE 1 Que utilicen y desarrollen el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, así como los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que establecen y definen los anexos I y II, a fin de mejorar y desarrollar sus sistemas de EFP, respaldar las estrategias de aprendizaje permanente y la aplicación del EQF y de la Carta Europea de Calidad para la Movilidad y fomentar una cultura de mejora de la calidad y de innovación en todos los niveles. Debe hacerse especial hincapié en el acceso desde la EFP a la enseñanza superior</p>	A.	Utilización de un Marco de garantía de la calidad		
		B.	Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente		
		C.	Referencia a Marcos Europeos	C1 C2 C3 C4	EQF ECVET Carta europea para la movilidad Otras
		D.	Fomento de la cultura de la calidad y la innovación		
		E.	Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores		
(2)	<p>RECOMENDACIÓN BLOQUE 2 Que cada uno defina, a más tardar el 18 de junio de 2011, un planteamiento para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional, cuando proceda, y para hacer el mejor uso del Marco, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades regionales y locales y todas las demás partes interesadas pertinentes de conformidad con las legislaciones y prácticas nacionales.</p>	F.	Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP		
		G.	Participación de Administraciones, agentes sociales y otros		
(3)	<p>RECOMENDACIÓN BLOQUE 3 Que participen activamente en la red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad como punto de partida para proseguir el desarrollo de principios, criterios de referencia e indicadores, directrices e instrumentos comunes para la mejora de la calidad de la EFP a escala nacional, regional y local, según proceda</p>	H.	Referencia a la Red del EQAVET		
		I.	Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP		

DIMENSIÓN 1 ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS				
TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Análisis documental				
PARÁMETROS DEL ESTUDIO: Alineación con EQAVET				
CATEGORÍAS		INDICADORES		SUBINDICADORES
(4)	<p>RECOMENDACIÓN BLOQUE 4 Que establezcan, en caso de que no existan ya, puntos de referencia nacionales de garantía de la calidad de la EFP que estén vinculados a las estructuras y requisitos particulares de cada Estado miembro y que, respetando las tradiciones nacionales, reúnan a los organismos pertinentes e impliquen a los interlocutores sociales y a todas las partes interesadas a escala nacional y regional, a fin de garantizar el seguimiento de iniciativas. Los puntos de referencia deberían:</p> <ul style="list-style-type: none"> — mantener informadas a una amplia gama de partes interesadas en torno a las actividades de la red del Marco; — prestar un apoyo activo a la aplicación del programa de trabajo de la red del Marco; — adoptar iniciativas concretas para impulsar el desarrollo del Marco en el contexto nacional; — apoyar la autoevaluación como un medio complementario y eficaz de garantía de la calidad que permite medir el éxito y delimitar los ámbitos con margen de mejora en relación con la aplicación del programa de trabajo de la red del Marco; — garantizar que la información se difunda de manera eficaz a los interesados 	J.	Mención del punto de referencia nacional	
		K.	Información a las partes interesadas	
		L.	Apoyo a la autoevaluación	

Para el establecimiento de las categorías e indicadores que permitan comprobar la alineación de las políticas públicas, nacionales y regionales, con la Recomendación del Parlamento europeo y del Consejo europeo de 18 de junio de 2009 sobre el establecimiento de un Marco de Referencia Europeo de la Garantía de la Calidad en la Educación y en la Formación Profesional se ha partido de los cinco apartados en los que se estructura el apartado de recomendaciones a los Estados miembros concretamente.

Descripción de las categorías de la alineación con EQAVET de la Dimensión 1:

(1) Estrategia

El primero de los bloques cuenta con cinco indicadores y hace referencia a la utilización de Marcos europeos, el aprendizaje permanente, la movilidad, la calidad, la innovación y el acceso a enseñanzas superiores. Todos ellos indicadores enmarcados en la estrategia 2020.

(2) Grupos de interés

El segundo bloque hace alusión a aspectos propios del buen gobierno en el marco de la transparencia y son la participación de los grupos de interés y la mejora de los sistemas de EFP.

(3) Recursos y sistemas

En el tercer bloque se invita a participar en la Red europea como inicio y apoyo al trabajo a desarrollar, estableciendo como punto de partida las herramientas e instrumentos de EQAVET en el terreno de los recursos.

(4) Evaluación e información

Y, en el cuarto bloque se trata de impulsar el cierre del ciclo con el fomento de la autoevaluación y la información a las partes interesadas.

(5) Revisión

El bloque quinto de la recomendación establece "Que revisen el proceso de aplicación cada cuatro años — dicha revisión se debe incorporar a cada segundo informe nacional sobre los avances realizados, elaborado en el contexto del futuro marco estratégico para la cooperación europea en materia de educación y formación — sobre la base de criterios de referencia que se definirán en el ámbito de la red del Marco en cooperación con la Comisión y los Estados miembros".

La recomendación establece el plazo de 18 de junio de 2011 para que los países miembros hagan un planteamiento de mejora de los sistemas teniendo en cuenta EQAVET. La primera revisión a los cuatro años se debe realizar una vez finalizado el plazo en 2015 por lo que en el momento del estudio no se cuenta con ella.

Tabla 45. Categorías e indicadores de la Dimensión 1 - Alineación con EQAVET - Encuesta a expertos.

DIMENSIÓN 1 ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS				
TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Encuesta a expertos				
PARÁMETROS DEL ESTUDIO: Alineación con EQAVET				
CATEGORÍAS		INDICADORES		SUBINDICADORES
(1)	<p>RECOMENDACIÓN BLOQUE 1 Que utilicen y desarrollen el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, así como los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que establecen y definen los anexos I y II, a fin de mejorar y desarrollar sus sistemas de EFP, respaldar las estrategias de aprendizaje permanente y la aplicación del EQF y de la Carta Europea de Calidad para la Movilidad y fomentar una cultura de mejora de la calidad y de innovación en todos los niveles. Debe hacerse especial hincapié en el acceso desde la EFP a la enseñanza superior</p>	1.1	Para aumentar la transparencia y la confianza mutua entre los Estados miembros de la UE es necesario mejorar la calidad de los sistemas de educación y formación profesional a través del establecimiento/adecuación y la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilitando la cooperación entre los mismos, la movilidad del alumnado y el aprendizaje permanente.	
(2)	<p>RECOMENDACIÓN BLOQUE 2 Que cada uno defina, a más tardar el 18 de junio de 2011, un planteamiento para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional, cuando proceda, y para hacer el mejor uso del Marco, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades regionales y locales y todas las demás partes interesadas pertinentes de conformidad con las legislaciones y prácticas nacionales.</p>	1.2	La utilización de los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que se establecen en la Recomendación del Marco de EQAVET permiten fomentar una cultura de mejora de la calidad a todos los niveles respetando la riqueza de la diversidad de los sistemas educativos de educación y formación profesionales (EFP).	
		1.3	Para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional y regional es necesario el diseño o rediseño de sistemas de garantía de la calidad alineados con el Marco EQAVET, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades y todas las demás partes interesadas.	
(3)	<p>RECOMENDACIÓN BLOQUE 3 Que participen activamente en la red del</p>	1.4	El desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos	

DIMENSIÓN 1 ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS				
TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Encuesta a expertos				
PARÁMETROS DEL ESTUDIO: Alineación con EQAVET				
CATEGORÍAS		INDICADORES		SUBINDICADORES
	Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad como punto de partida para proseguir el desarrollo de principios, criterios de referencia e indicadores, directrices e instrumentos comunes para la mejora de la calidad de la EFP a escala nacional, regional y local, según proceda		específicos (contextualizados) sirven de apoyo para llevar a cabo la aplicación del Marco EQAVET	
		1.5	La participación activa en la Red del Marco EQAVET facilita la aplicación de las herramientas de calidad y de otros instrumentos europeos desarrollados.	
(4)	<p>RECOMENDACIÓN BLOQUE 4</p> <p>Que establezcan, en caso de que no existan ya, puntos de referencia nacionales de garantía de la calidad de la EFP que estén vinculados a las estructuras y requisitos particulares de cada Estado miembro y que, respetando las tradiciones nacionales, reúnan a los organismos pertinentes e impliquen a los interlocutores sociales y a todas las partes interesadas a escala nacional y regional, a fin de garantizar el seguimiento de iniciativas. Los puntos de referencia deberían:</p> <ul style="list-style-type: none"> — mantener informadas a una amplia gama de partes interesadas en torno a las actividades de la red del Marco; — prestar un apoyo activo a la aplicación del programa de trabajo de la red del Marco; — adoptar iniciativas concretas para impulsar el desarrollo del Marco en el contexto nacional; — apoyar la autoevaluación como un medio complementario y eficaz de garantía de la calidad que permite medir el éxito y delimitar los ámbitos con margen de mejora en relación con la aplicación del programa de trabajo de la red del Marco; — garantizar que la información se difunda de manera eficaz a los interesados 	1.6	Es necesario apoyar la autoevaluación como una herramienta de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos y los resultados, y como base para el establecimiento de procesos de mejora continua.	

Tabla 46. Categorías e indicadores de la Dimensión 2 - Elementos estratégicos - Estudio comparado.

DIMENSIÓN 2 ENFOQUE DEL PROCESO ESTRATÉGICO					
TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Estudio comparado					
PARÁMETROS DEL ESTUDIO: Elementos estratégicos					
CATEGORÍAS		INDICADORES		SUBINDICADORES	
A	Etapa I Análisis interno y externo y diagnóstico de la situación	A1	Misión	A31 A32 A41 A42	Análisis de las necesidades y expectativas Evaluación de la satisfacción Matriz DAFO Otros
		A2	Valores a compartir		
		A3	Grupos de interés		
		A4	Diagnóstico estratégico: interno y externo		
B	Etapa II Análisis interno y externo y diagnóstico de la situación	B1	Áreas o resultados clave		
		B2	Escenarios o alternativas		
C	Etapa III Análisis interno y externo y diagnóstico de la situación	C1	Visión		
		C2	Estrategias o líneas estratégicas		
		C3	Objetivos		
D	Etapa IV Análisis interno y externo y diagnóstico de la situación	D1	Planes de acción	D11 D12	Mapas Estratégicos Otros
		E1	Sistema de seguimiento y control	E11 E12 E13	Cuadro de Mando Estratégico Sistema de Indicadores Otros
		F1	Otros		

Las categorías e indicadores propuestos para comparar los planes regionales de formación profesional y determinar el enfoque estratégico de los mismos son las etapas del proceso descritas en el primer bloque y los elementos estratégicos que se corresponden con cada uno de los momentos del ciclo de dirección estratégica.

Tabla 47. Categorías e indicadores de la Dimensión 2 - Criterios de calidad y descriptores indicativos - Estudio comparado.

DIMENSIÓN 2 ENFOQUE DEL PROCESO ESTRATÉGICO				
TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Estudio comparado				
PARÁMETROS DEL ESTUDIO: Criterios de calidad y descriptores indicativos (Anexo I Recomendación)				
CATEGORÍAS		INDICADORES		SUBINDICADORES
P	La planificación refleja una visión estratégica compartida por las partes interesadas pertinentes e incluye objetivos, acciones e indicadores específicos	P1	Se han fijado objetivos de la EFP a medio y largo plazo, ligados a objetivos europeos	Se han fijado objetivos a MP/LP
				Están ligados a objetivos europeos
		P2	Las partes interesadas pertinentes participan en la fijación de los objetivos de la EFP en los distintos niveles	Participan los GI en la definición de objetivos
		P3	Se fijan metas que son supervisadas mediante indicadores específicos (criterios de éxito)	Se han definido indicadores de éxito asociados a las metas fijadas
				Nº indicadores de éxito
		P4	Se han establecido mecanismos y procedimientos para determinar necesidades de formación	Se realiza la detección de necesidades de formación
				Existe un procedimiento
P5	Se ha diseñado una política de información para garantizar una divulgación adecuada de los resultados/frutos en materia de calidad, sujeta a los requisitos nacionales/regionales de protección de datos	Existe plan de difusión de resultados		
P6	Se han definido estándares y directrices para el reconocimiento, la convalidación y la certificación de competencias individuales	Se han definido directrices para el reconocimiento, la convalidación y la certificación de competencias individuales		
		Se han definido estándares para el reconocimiento, la convalidación y la certificación de competencias individuales		
D	Los proyectos de aplicación se preparan en consulta con las partes interesadas e incluyen principios explícitos	D1	Los proyectos de aplicación se establecen en cooperación con los interlocutores sociales, los proveedores de EFP y otras partes interesadas pertinentes en los distintos niveles	D11
				Han participado en los proyectos de aplicación los diferentes GI
		D2	Los proyectos de aplicación incluyen la consideración de los recursos requeridos, la capacidad de los usuarios y los instrumentos y directrices necesarias como apoyo	D21
				Se incluye en los proyectos de aplicación los recursos requeridos
				D22
				la capacidad de los usuarios
		D23		
los instrumentos				
D24				
las directrices				
D3	Se han elaborado directrices y estándares para su aplicación en distintos niveles	D31		
		Existen directrices para su aplicación		
D32				
Nº directrices				

DIMENSIÓN 2 ENFOQUE DEL PROCESO ESTRATÉGICO							
TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Estudio comparado							
PARÁMETROS DEL ESTUDIO: Criterios de calidad y descriptores indicativos (Anexo I Recomendación)							
CATEGORÍAS		INDICADORES		SUBINDICADORES			
				D33	Se han definido estándares		
				D34	Nº estándares		
		D4	Los proyectos de aplicación incluyen un apoyo específico a la formación de profesores y formadores	D41	Incluyen los proyectos de aplicación apoyo específico a la formación del profesorado y de los formadores		
				D42	Euros invertidos		
				D43	Nº de acciones formativas		
		D5	Las responsabilidades de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación se describen explícitamente y se configuran de manera transparente	D51	Se describe la responsabilidad de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación		
		D6	Se ha elaborado un marco nacional o regional de garantía de calidad que incluye directrices y estándares de calidad para los proveedores de EFP a fin de fomentar la mejora permanente y la autorregulación	D61	Existe marco regional de garantía de la calidad para la mejora permanente y autorregulación de los proveedores de EFP		
				D62	Incluye directrices		
				D63	Nº		
				D64	Y estándares de calidad		
				D65	Nº		
		C	Se evalúan con carácter periódico los resultados y procesos con el apoyo de mediciones	C1	Se elabora una metodología de evaluación que abarca la evaluación interna y externa	C11	Se ha definido la metodología de evaluación
						C12	Incluye la evaluación interna
C2	La participación de las partes interesadas en el proceso de supervisión y evaluación se acuerda y se describe con claridad			C21	Se acuerda y describe con claridad la participación de los GI		
				C22	Agentes sociales		
				C23	Proveedores		
				C24	Otros		
C3	Los estándares y procesos nacionales/regionales para la mejora y el aseguramiento de la calidad son pertinentes y proporcionales a las necesidades del sector			C31	Existen estándares y procesos para la mejora y el aseguramiento de la calidad		
				C32	Son coherentes (pertinentes y proporcionales) los procesos regionales de mejora y garantía de calidad con las necesidades del sector		
C4	Los sistemas se someten a autoevaluación, a revisión interna y a revisión externa, según proceda			C41	Se someten los sistemas a evaluación		
				C42	Autoevaluación		
				C43	Revisión interna		
				C44	Revisión externa		
				C45	Otros		
C5	Se aplican sistemas de alerta	C51	Se ha diseñado un sistema de				

DIMENSIÓN 2 ENFOQUE DEL PROCESO ESTRATÉGICO					
TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Estudio comparado					
PARÁMETROS DEL ESTUDIO: Criterios de calidad y descriptores indicativos (Anexo I Recomendación)					
CATEGORÍAS		INDICADORES		SUBINDICADORES	
			temprana		alerta temprana
		C6	Se aplican indicadores de rendimiento	C61	Se utilizan indicadores de rendimiento
				C62	Nº
				C63	Están alineados con los objetivos estratégicos
		C7	Se procede a una recogida de datos periódica y sistemática para medir el éxito y determinar los ámbitos en los que deben introducirse mejoras. Se elaboran metodologías adecuadas para la recogida de datos; p. ej., cuestionarios e indicadores/criterios de medición	C71	Está sistematizada la recogida de datos
				C72	Se realiza de forma periódica
				C73	Qué metodología se utiliza
				C74	Cuestionarios/formularios
				C75	Entrevistas
				C76	Otro
				C77	Se han definido indicadores de éxito
				C78	Están alineados con los objetivos estratégicos
A	Revisión	A1	Se definen en todos los niveles procedimientos, mecanismos e instrumentos para efectuar revisiones	A11	Está definido el procedimiento para realizar las revisiones
				A12	Se han diseñado instrumentos
		A2	Se evalúan periódicamente los procesos y se elaboran planes de acción para introducir cambios. Los sistemas se ajustan en consecuencia	A21	Se han establecido procedimientos para la revisión de los procesos
				A22	Se realiza periódicamente
				A23	Se elaboran planes de acción como consecuencia de los resultados de la revisión
		A3	Se pone a disposición pública información sobre los resultados de las evaluaciones	A31	Se informa sobre los resultados de obtenidos en las evaluaciones

Tabla 48. Categorías e indicadores de la Dimensión 2 - Indicadores de calidad - Estudio comparado.

DIMENSIÓN 2 ENFOQUE DEL PROCESO ESTRATÉGICO					
TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Estudio comparado					
PARÁMETROS DEL ESTUDIO: Indicadores de calidad (Anexo II Recomendación)					
CATEGORÍAS		INDICADORES		SUBINDICADORES	
Bloque I	Indicadores generales de garantía de la calidad	Nº1	Pertinencia de los sistemas de garantía de calidad para los proveedores de FP	a	Proporción de proveedores que aplican sistemas internos de calidad definidos por ley o por iniciativa propia.
				b	Porcentaje de proveedores de FP acreditados.
		Nº2	Inversión en la formación de profesores y formadores	a	Proporción de profesores y formadores que participan en programas de formación complementaria.
				b	Importe de los fondos invertidos
Bloque II	Indicadores en apoyo de los objetivos de calidad de las políticas de la EFP	Nº3	Tasa de participación en programas de FP	Número de participantes en programas de FP, según el tipo de programa y los criterios específicos.	
		Nº4	Tasa de finalización de programas de FP	Número de personas que han finalizado con éxito/abandonado programas de FP, según el tipo de programa y los criterios específicos de FP.	
		Nº5	Tasa de colocación en el marco de los programas de FP	a	Destino de los beneficiarios de FP en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos.
				b	Proporción de beneficiarios contratados en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos
		Nº6	Utilización en el puesto de trabajo de las capacidades adquiridas	A	Información sobre el empleo obtenido por los beneficiarios tras la finalización de la formación, según el tipo de formación y los criterios específicos.
				b	tasa de satisfacción de los beneficiarios y empleadores con las capacidades/competencias adquiridas
Bloque III	Información de contexto	Nº 7	Tasa de desempleo		
			Nº8 Prevalencia de grupos vulnerables	a	Porcentaje de los participantes en programas de FP clasificados como grupos desfavorecidos (en una región o zona de empleo determinada), por edad y por sexo.
				b	Tasa de éxito de los grupos desfavorecidos, por edad y por sexo.
		Nº9	Mecanismos para determinar las necesidades de formación en el mercado laboral	a	Información sobre mecanismos fijados para determinar los cambios en la demanda en distintos niveles.
				b	Prueba de su eficacia.
		Nº 10	Sistemas utilizados para fomentar un mejor acceso a la FP	a	Información sobre sistemas existentes en distintos niveles.
b	Prueba de su eficacia.				

Tabla 49. Categorías e indicadores de la Dimensión 2 - Elementos estratégicos - Encuesta a expertos.

DIMENSIÓN 2 ENFOQUE DEL PROCESO ESTRATÉGICO				
TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Encuesta a expertos				
PARÁMETROS DEL ESTUDIO: Elementos estratégicos				
CATEGORÍAS		INDICADORES		SUBINDICADORES
A	Etapa I Análisis interno y externo y diagnóstico de la situación	2.1	Es necesario partir de un análisis de contexto interno y externo para definir las políticas públicas en materia de Educación y Formación Profesional (misión y valores) e identificar los grupos de interés, así como sus necesidades y expectativas.	
B	Etapa II Análisis interno y externo y diagnóstico de la situación	2.2	Una vez establecidas las políticas públicas de Educación y Formación Profesionales, se deben definir las estrategias a seguir en base al resultado de estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas, identificando los resultados clave que permitan la consecución de los objetivos definidos.	
C	Etapa III Análisis interno y externo y diagnóstico de la situación	2.3	El diseño de la estrategia debe partir del enunciado de la visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas.	
D	Etapa IV Análisis interno y externo y diagnóstico de la situación	2.4	Es necesario desplegar los ejes o líneas estratégicas por medio de planes, programas o líneas de acción específicas que permitan implementar la estrategia asignando plazos, responsables y recursos a todos los niveles, definiendo en cada uno de ellos la cadena de valor IPO como hoja de ruta para la alineación político-administrativa.	
E	Etapa V Análisis interno y externo y diagnóstico de la situación	2.5	Los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes deben basarse en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las posibles desviaciones producidas.	

Tabla 50. Categorías e indicadores de la Dimensión 3 - Elementos del modelo - Encuesta a expertos.

DIMENSIÓN 3 ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO					
TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Encuesta a expertos					
PARÁMETROS DEL ESTUDIO: Elementos del modelo					
CATEGORÍAS		INDICADORES		SUBINDICADORES	
A	Bucle 4 y 5 Prevención y anticipación. Oportunidad	3.1	La adopción de los principios de participación y apertura, incluyendo en el proceso la realización de un análisis del contexto y un estudio de opinión (DAFO, barómetros), facilitan el desarrollo de las políticas públicas a partir de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia.		
	Ajustes y evolución. Utilidad				
B	Bucle 3 Aprendizaje e innovación. Efectividad	3.2	La definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación (Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000) facilita la toma de las decisiones, y garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos aumentando la eficacia, eficiencia y efectividad de los planes, y por extensión de las políticas públicas, cumpliendo con los principios de coherencia y responsabilidad.		
C	Bucle 2 Medición y control. Eficiencia	3.3	El establecimiento de un mapa estratégico de las políticas asociados a cuadros de mando estratégicos formados por indicadores de rendimiento, resultados e impacto (<i>outputs</i> y <i>outcomes</i>) darán visibilidad a las distintas políticas y permitirán mejorar la efectividad y la utilidad de las mismas, aumentando la generación de valor público, y la sostenibilidad de los sistemas.		
D	Bucle 1 Evaluación y mejora. Eficacia	3.4	La implantación de una metodología de funcionamiento de la organización en base a procesos estandarizados y homogeneizados (Método) ayuda a aumentar la satisfacción de los usuarios de la administración, y permiten realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización haciendo evaluaciones o autoevaluaciones en referencia a los métodos más comúnmente establecidos (EFQM, EVAM, CAF), y que llevan implícitos una cultura de mejora continua que se transmite a la organización.		

6.2.3 Diseño del modelo

Para la proyección del modelo se ha recurrido al uso de las guías y manuales de diseño y desarrollo de modelos y sistemas de gestión (Isert, 2012, Martín, 2014), teniendo en cuenta que un sistema de gestión es la herramienta que ayuda a la organización a alcanzar los objetivos propuestos estableciendo metodologías, designando responsables y dotando de recursos, todo ello permanentemente orientado a la obtención de “resultados” para conseguir el fin último de la organización; la satisfacción del usuario.

El modelo se apoya en el “Proceso inteligente de creación de valor público” capaz de aprender e innovar y que dé lugar al establecimiento de nuevas estrategias.

El sistema de gestión que lo sustenta se fundamenta en la gestión por procesos y en el establecimiento de ciclos de mejora que ayudan a las organizaciones a evolucionar de manera continua (Martín Pérez & Gil Martín, 2008) hacia la excelencia, como se puede ver en la Figura 64:

Figura 64. Ciclos Deming de mejora continua.



Fuente: Martín y Gil (2008).

El aprendizaje y la innovación se verán facilitados por la incorporación de una serie de principios fundamentados, por un lado en los modelos y métodos de gestión más extendidos, y por otro lado de la aplicación de los principios de la administración inteligente (Bazaga, 1997; Díaz Méndez, 2011; Martín Pérez & Martín Seco, 2013; Moore, 1995; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1998; Parrado Díez, 2013; Sánchez Alvabera, 2003; Serra, 2008):

- La gestión basada en procesos.
- La gestión del riesgo.
- El método LEAN
- La dirección estratégica y su despliegue operativo
- El Modelo de Excelencia EFQM.
- El Gobierno abierto y la Buena administración.
- La gestión del valor público.

Las fases que se han seguido para el diseño y desarrollo del modelo han sido las siguientes (adaptado de Martín Pérez & Martín Seco, 2013):

➤ **Fase I Análisis**

- a) Análisis de la situación
- b) Planificación de las actividades

➤ **Fase II Conceptualización**

- c) Diseño de las bases conceptuales del modelo
- d) Definición de los elementos del modelo

➤ **Fase III Desarrollo e implementación**

- e) Particularización del modelo
- f) Aplicación del modelo

6.2.4 **Técnicas e instrumentos de la investigación**

Para la realización del estudio se han aplicado varios métodos o técnicas de investigación:

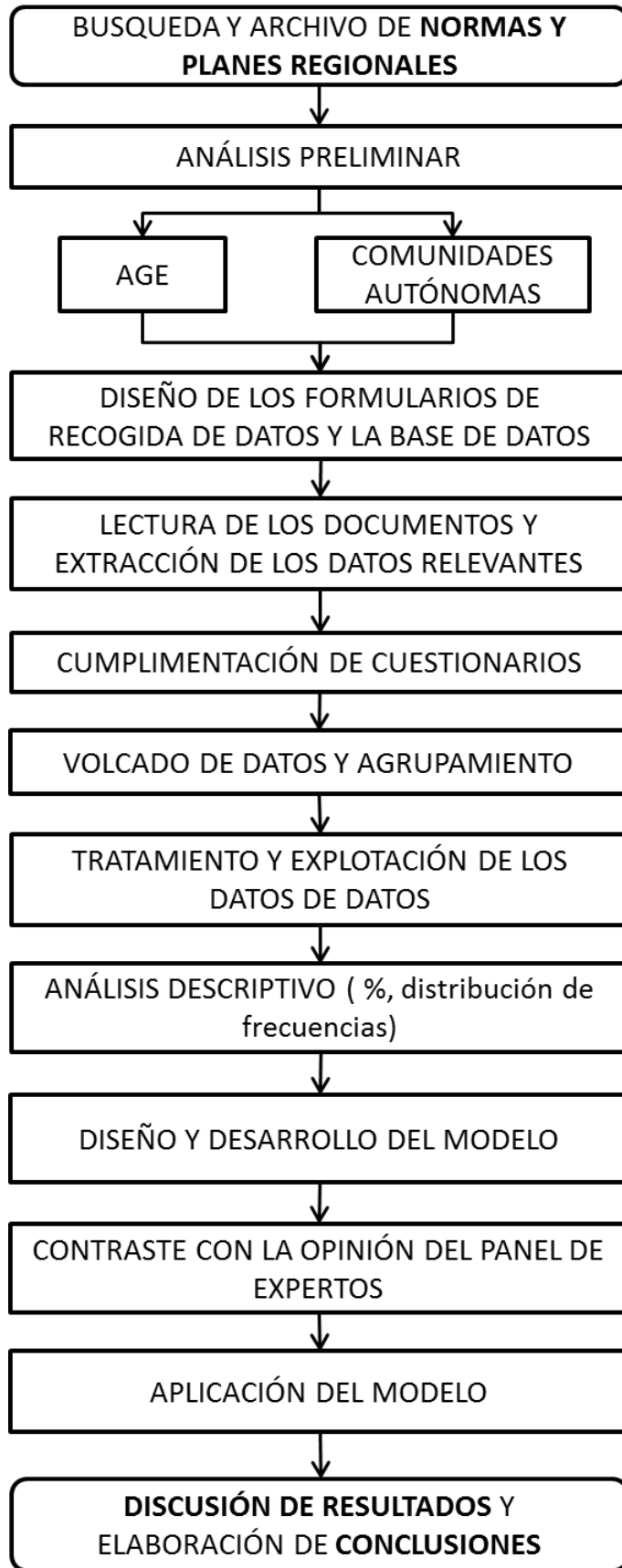
- Análisis documental de las normas y planes regionales de formación profesional
- Estudio comparado del contenido de los planes regionales de formación profesional
- Contraste mediante encuesta a un panel de expertos

El protocolo común que se ha seguido en la fase de desarrollo de la investigación responde a los siguientes pasos en los tres métodos:

1. Análisis de las unidades de estudio, del estado de la población y de los criterios de selección
2. Categorización de la información
3. Diseño y elaboración de los instrumentos para la recogida de datos
4. Extracción y registro de datos
5. Recopilación y tratamiento de datos, agrupamiento y reducción
6. Explotación y análisis de los datos

En la Figura 65. Protocolo para el desarrollo de la investigación se muestra el flujograma de las actividades realizadas correspondientes a la investigación en su conjunto desde el inicio de las actividades preliminares, hasta la discusión de los resultados y la obtención de las conclusiones:

Figura 65. Protocolo para el desarrollo de la investigación.



6.2.4.1 Análisis documental

El análisis documental es una técnica de obtención de información cualitativa que consiste en categorizar, ordenar, cuantificar e interpretar los datos extraídos de los documentos objeto de la investigación, siempre con un objetivo o finalidad enunciada a priori.

Tomando la definición del término “análisis” que recoge el DRAE edición 22^a en sus primeras acepciones encontramos:

- “Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.
- Examen que se hace de una obra, de un escrito o de cualquier realidad susceptible de estudio intelectual”.

Según Piñuel Raigada (2002) “la organización del análisis se realiza teniendo en cuenta los pasos establecidos. Se suele llamar análisis de contenido al conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior”.

Esta metodología de investigación tal y como se ha aplicado en el presente estudio, trata de determinar la presencia o ausencia de ciertos elementos en el texto analizado. Para ello se hace uso de instrumentos diseñados al efecto que nos permiten recoger, registrar, ordenar y reducir o sintetizar los datos obtenidos. Y, a partir de las categorías y variables del estudio descritas poder determinar la frecuencia de aparición e incluso las interrelaciones entre los propios elementos.

De acuerdo con este planteamiento se puede decir que un análisis de contenido incluiría necesariamente los siguientes pasos:

- selección de la comunicación que será estudiada;
- selección de las categorías que se utilizarán;
- selección de las unidades de análisis;
- selección del sistema de recuento o de medida.

Esta metodología de análisis (de planes, leyes, normas...) se enmarca en el ámbito de lo descriptivo, y pretende poner de manifiesto determinados componentes o elementos del estudio a partir de la presencia o ausencia en el texto de los ítems o atributos determinados, que es lo que conformará la unidad de medida a utilizar (Gómez Mendoza, 2000; Piñuel Raigada, 2002).

La categorización utilizada es dicotómica, es decir el atributo se mueve en dos bandas “sí-no” lo que equivale a la presencia o ausencia de atributo. La normativa analizada se ha obtenido de las páginas institucionales oficiales, tanto a nivel nacional (Ministerio de Educación y Cultura), como de las regionales (Consejerías de Educación de las comunidades autónomas) publicados en el Boletín Oficial del Estado y en los Boletines Oficiales Regionales. Todos los documentos se encuentran en formato electrónico, y el tipo de archivo es pdf, *Portable Document Format*, o formato de documento portátil que posibilita la realización de búsquedas mediante la utilización de términos clave o la raíz de los mismos.

A continuación se presentan las plantillas diseñadas y utilizadas para la recogida de datos, y su posterior agrupamiento y explotación:

- Ficha de análisis del contenido de las normas y planes regionales de formación profesional (Tabla 51)
- Ficha de comprobación de la alineación de normas y planes regionales con el Marco EQAVET (Tabla 52)

Tabla 51. Ficha de análisis de contenido de normas y planes regionales.

FICHA TÉCNICA			
Comunidad autónoma:			
Normativa general de FP:			
Rango	Denominación	Fecha de publicación	Órgano de la Administración
A Alcance:			
<input type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo <input type="checkbox"/> FP para el empleo <input type="checkbox"/> Otras. Especificar: acreditación de competencias profesionales			
B Modalidades que incluye:			
<input type="checkbox"/> FP presencial <input type="checkbox"/> FP distancia <input type="checkbox"/> FP modular <input type="checkbox"/> FP dual			
C Referencia a los instrumentos del SNCFP:			
<input type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales <input type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales <input type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional <input type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación			
D Marco de Referencia normativo y político:			
<input type="checkbox"/> Marco UE <input type="checkbox"/> Marco Nacionales <input type="checkbox"/> Marco Regionales <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
E Referencia a Modelos de garantía de calidad:			
<input type="checkbox"/> Modelo EFQM <input type="checkbox"/> Normas ISO 9000 <input type="checkbox"/> EQAVET <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
F Otros datos de interés:			

Tabla 52. Ficha de comprobación de la alineación de normas y planes regionales con el Marco EQAVET.

ALINEACIÓN DE LAS NORMAS CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET
Utilización de un Marco de garantía de la calidad: <input type="checkbox"/> Sí. Especificar <input type="checkbox"/> No
B Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente: <input type="checkbox"/> Sí. Especificar <input type="checkbox"/> No
C Referencia a Marcos Europeos: <input type="checkbox"/> EQF <input type="checkbox"/> ECVET <input type="checkbox"/> Carta europea para la movilidad <input type="checkbox"/> Otras. Especificar:
D Fomento de la cultura de la calidad y la innovación: <input type="checkbox"/> Sí. Especificar <input type="checkbox"/> No
E Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores: <input type="checkbox"/> Sí. Especificar <input type="checkbox"/> No
F Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP: <input type="checkbox"/> Sí. Especificar <input type="checkbox"/> No
G Participación de Administraciones, agentes sociales y otros: <input type="checkbox"/> Sí. Especificar <input type="checkbox"/> No
H Referencia a la Red del EQAVET: <input type="checkbox"/> Sí. Especificar <input type="checkbox"/> No
I Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP: <input type="checkbox"/> Sí. Especificar <input type="checkbox"/> No
J Referencia al punto de referencia nacional: <input type="checkbox"/> Sí. Especificar <input type="checkbox"/> No
K Información a las partes interesadas: <input type="checkbox"/> Sí. Especificar

<input type="checkbox"/> No
L Apoyo a la autoevaluación:
<input type="checkbox"/> Sí. Especificar
<input type="checkbox"/> No

6.2.4.2 Estudio comparado

La realización de estudios comparados en el ámbito de la dirección pública posibilita la creación de una base para realizar afirmaciones sobre regularidades experimentales (De Caïs, 1997) que pueden ser utilizadas posteriormente para verificar hipótesis generadas con base en el descubrimiento inductivo, lo que permite validar o no afirmaciones y/o conceptos y así continuar en una fase superior de construcción de teorías explicativas que den cuenta de la gestión pública como objeto de estudio (Pliscoff & Monje, 2003) y permitan construir modelos de gestión que mejoren la eficacia, eficiencia, efectividad y utilidad de los sistemas.

El estudio comparado realizado se enmarca en la aplicación del método comparativo entendido como proceso de análisis basado en la confrontación o verificación de la existencia en los planes regionales de FP la estructura y elementos propuestos en el marco conceptual del estudio y organizado en una Ficha de recogida de datos diseñada al efecto.

Según Pliscoff y Monje (2003) la comparación se puede calificar como uno de los métodos eficaces y pertinentes para examinar la gestión pública, ya que se puede conjugar el interés sobre los procesos del objeto de estudio con los intereses explicativos de las teorías que tratan de dar una generalización del fenómeno. En esta situación la comparación le entrega herramientas para estudios de casos, tratados como unidades de comparación, como por los trabajos de la teoría pura, por lo que puede ofrecer en términos de modelos y generalizaciones.

Los pasos seguidos para el desarrollo del estudio comparado han sido los siguientes:

1. Descarga de documentos y análisis preliminar de la población
2. Selección de la muestra
3. Diseño y elaboración de la Ficha de recogida de datos
4. Registro y explotación de los datos

Los Planes Regionales de FP se han obtenido de las páginas web institucionales de cada una de las Consejerías de Educación de las diferentes comunidades autónomas, aplicándose la técnica a cada uno de los casos o unidades de estudio que cumplieran con los siguientes requisitos:

- Publicado posteriormente a la fecha de publicación de la recomendación

En vigor en el momento de realización del estudioTabla 53. Métodos y técnicas comparadas.

Estrategias	Métodos	Técnicas de Investigación
1) Análisis de Casos	Método Comparativo	Sistemas Similares Sistemas Diferentes
2) Análisis Variables	Método Estadístico	Análisis Estadísticos

Fuente: Pliscoff y Monje (2003).

Recordamos que el proceso estratégico establece cinco etapas para su desarrollo, y como resultado de alguna de ellas se obtienen los planes estratégicos, que son en definitiva la concreción de la estrategia de una organización para un horizonte temporal definido que establece el escenario más idóneo tras la realización de un análisis interno y externo. El estudio se va a completar con el análisis de los elementos de los diferentes Planes estratégicos fundamentados en el proceso estratégico establecido, y comparándolos resultados obtenidos en cada uno de ellos. A continuación se presenta la herramienta utilizada para la recogida de los datos “Ficha de análisis del contenido de los Planes de formación profesional” que se estructura en los siguientes apartados:

- Ficha de elementos estratégicos de los planes regionales (Tabla 54)
- Ficha de Criterios de calidad y descriptores indicativos relativos a los sistemas de EFP EQAVET (Tabla 55)
- Ficha de Indicadores de calidad EQAVET (Tabla 56)

Tabla 54. Ficha de elementos estratégicos de los planes regionales.

CONTENIDO DEL PLAN - ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	
<i>Etapa I Análisis interno y externo y diagnóstico de la situación</i>	
Misión	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Valores a compartir	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Grupos de interés	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Análisis de las necesidades y expectativas <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Evaluación de la satisfacción <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Diagnóstico estratégico: interno y externo	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Matriz DAFO <input type="checkbox"/> Otros
<i>Etapa II Selección de alternativas y estudio de la viabilidad</i>	
Áreas o resultados clave	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Escenarios o alternativas	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
<i>Etapa III Diseño y formulación de la estrategia</i>	
Visión	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Estrategias o líneas estratégicas	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Objetivos	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
<i>Etapa IV Implementación de la estrategia</i>	

Planes de acción	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Mapas Estratégicos <input type="checkbox"/> Otros
<i>Etapa V Seguimiento y evaluación</i>	
Sistema de seguimiento y control	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Cuadro de Mando Estratégico <input type="checkbox"/> Otros:
<i>Otros elementos o aspectos de interés</i>	
Otros	

Tabla 55. Ficha de Criterios de calidad y descriptores indicativos relativos a los sistemas de EFP EQAVET.

CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP EQAVET		
CRITERIOS CUALITATIVOS CATEGORÍAS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP-INDICADORES	SUBINDICADORES
La planificación refleja una visión estratégica compartida por las partes interesadas pertinentes e incluye objetivos, acciones e indicadores específicos	Se han fijado objetivos de la EFP a medio y largo plazo, ligados a objetivos europeos	Objetivos a MP/LP: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Ligados a europeos: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Las partes interesadas pertinentes participan en la fijación de los objetivos de la EFP en los distintos niveles	¿Participan los GI en la definición de objetivos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Quiénes?:
	Se fijan metas que son supervisadas mediante indicadores específicos (criterios de éxito)	¿Se han definido indicadores asociados a las metas fijadas?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos?: Nº.....
	Se han establecido mecanismos y procedimientos para determinar necesidades de formación	¿Se realiza la detección de necesidades de formación?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Existe un procedimiento?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se ha diseñado una política de información para garantizar una divulgación adecuada de los resultados/frutos en materia de calidad, sujeta a los requisitos de protección de datos	¿Existe plan de difusión de resultados?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Se ha tenido en cuenta la LOPD 15/1999?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se han definido estándares y directrices para el reconocimiento, la convalidación y la certificación de competencias individuales	¿Se han definido directrices para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº..... ¿Se han definido estándares para el reconocimiento y la certificación de competencias? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº.....
Los proyectos de aplicación se preparan en consulta con las partes interesadas e incluyen principios explícitos	Los proyectos de aplicación se establecen en cooperación con los interlocutores sociales, los proveedores de EFP y otras partes interesadas pertinentes en los distintos niveles	¿Han participado en los proyectos de aplicación los diferentes GI? <input type="checkbox"/> Agentes sociales <input type="checkbox"/> Proveedores <input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles?
	Los proyectos de aplicación incluyen la consideración de los recursos requeridos, la capacidad de los usuarios y los instrumentos y directrices necesarias como apoyo	¿Se incluye en los proyectos de aplicación los recursos requeridos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> la capacidad de los usuarios?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> los instrumentos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> las directrices?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se han elaborado directrices y estándares para su aplicación en distintos niveles	¿Existen directrices para su aplicación?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº..... ¿Se han definido estándares?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº.....
	Los proyectos de aplicación incluyen un apoyo específico a la formación de profesores y formadores	¿Incluyen los proyectos de aplicación apoyo específico a la formación del profesorado y de los formadores? : Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Se incluye la inversión?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Inversión en €:..... ¿Y el nº de acciones formativas? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº.....
	Las responsabilidades de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación se describen explícitamente y se configuran de manera transparente	¿Se describe la responsabilidad de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se ha elaborado un marco nacional o regional de garantía de calidad que incluye directrices y estándares de calidad para los proveedores de EFP a fin de fomentar la mejora permanente y la autorregulación	¿Existe marco regional de garantía de la calidad para la mejora permanente y autorregulación de los proveedores de EFP?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Incluye directrices?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº..... ¿Y estándares de calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº.....
Se evalúan con	Se elabora una metodología de evaluación	¿Se ha definido la metodología de evaluación?:

CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP EQAVET		
CRITERIOS CUALITATIVOS CATEGORÍAS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP-INDICADORES	SUBINDICADORES
carácter periódico los resultados y procesos con el apoyo de mediciones	que abarca la evaluación interna y externa	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Incluye la evaluación Interna? <input type="checkbox"/> Externa? <input type="checkbox"/>
	La participación de las partes interesadas en el proceso de supervisión y evaluación se acuerda y se describe con claridad	¿Se acuerda y describe con claridad la participación de los GI?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Agentes sociales <input type="checkbox"/> Proveedores <input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles?.....
	Los estándares y procesos nacionales/regionales para la mejora y el aseguramiento de la calidad son pertinentes y proporcionales a las necesidades del sector	¿Existen estándares y procesos para la mejora y el aseguramiento de la calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Son coherentes (pertinentes y proporcionales) los procesos regionales de mejora y garantía de calidad con las necesidades del sector? <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/> Poco/algo <input type="checkbox"/> Mucho
	Los sistemas se someten a autoevaluación, a revisión interna y a revisión externa, según proceda	¿Se someten los sistemas a evaluación?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Tipo de evaluación: <input type="checkbox"/> Autoevaluación. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión interna. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión externa. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Otras. ¿Cuáles?.....
	Se aplican sistemas de alerta temprana	¿Se ha diseñado un sistema de alerta temprana? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se aplican indicadores de rendimiento	¿Se utilizan indicadores de rendimiento?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº..... ¿Están alineados con los objetivos estratégicos? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se procede a una recogida de datos periódica y sistemática para medir el éxito y determinar los ámbitos en los que deben introducirse mejoras. Se elaboran metodologías adecuadas para la recogida de datos; p. ej., cuestionarios e indicadores/criterios de medición	¿Está sistematizada la recogida de datos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Se realiza de forma periódica?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Qué metodología se utiliza? <input type="checkbox"/> Cuestionarios/formularios <input type="checkbox"/> Entrevistas <input type="checkbox"/> Otro. ¿Cuáles?..... ¿Se han definido indicadores de éxito? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº..... ¿Están alineados con los objetivos estratégicos? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Revisión	Se definen en todos los niveles procedimientos, mecanismos e instrumentos para efectuar revisiones	¿Está definido el procedimiento para realizar las revisiones?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Se han diseñado instrumentos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuáles?.....
	Se evalúan periódicamente los procesos y se elaboran planes de acción para introducir cambios. Los sistemas se ajustan en consecuencia	¿Se han establecido procedimientos para la revisión de los procesos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Se realiza periódicamente?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Se elaboran planes de acción como consecuencia de los resultados de la revisión?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se pone a disposición pública información sobre los resultados de las evaluaciones	¿Se informa sobre los resultados de obtenidos en las evaluaciones?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

Tabla 56. Ficha de Indicadores de calidad EQAVET.

INDICADORES DE CALIDAD EQAVET		
<i>Indicadores generales de garantía de la calidad</i>		
<p>Nº 1 Pertinencia de los sistemas de garantía de calidad para los proveedores de EFP:</p>	<p>a) proporción de proveedores que aplican sistemas internos de calidad definidos por ley o a iniciativa propia</p>	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Denominación del indicador: ▪ Definición del indicador: ▪ Niveles de agregación/desagregación: ▪ Fuente/s de información: ▪ Estándares fijados: ▪ Periodicidad de la medición: ▪ Responsable de la medición: ▪ Seguimiento/Análisis de resultados:
	<p>b) porcentaje de proveedores de EFP acreditados</p>	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Denominación del indicador: ▪ Definición del indicador: ▪ Niveles de agregación/desagregación: ▪ Fuente/s de información: ▪ Estándares fijados: ▪ Periodicidad de la medición: ▪ Responsable de la medición: ▪ Seguimiento/Análisis de resultados:
<p>Nº 2 Inversión en la formación de profesores y formadores:</p>	<p>a) proporción de profesores y formadores que participan en programas de formación complementaria</p>	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Denominación del indicador: ▪ Definición del indicador: ▪ Niveles de agregación/desagregación: ▪ Fuente/s de información: ▪ Estándares fijados: ▪ Periodicidad de la medición: ▪ Responsable de la medición: ▪ Seguimiento/Análisis de resultados:
	<p>b) importe de los fondos invertidos</p>	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Denominación del indicador: ▪ Definición del indicador: ▪ Niveles de agregación/desagregación: ▪ Fuente/s de información: ▪ Estándares fijados: ▪ Periodicidad de la medición: ▪ Responsable de la medición: ▪ Seguimiento/Análisis de resultados:
<i>Indicadores en apoyo de los objetivos de calidad de las políticas de la EFP</i>		
<p>Nº 3 Tasa de participación en programas de EFP:</p>	<p>Número de participantes en programas de EFP (1), según el tipo de programa y los criterios específicos (2)</p>	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Denominación del indicador: ▪ Definición del indicador: ▪ Niveles de agregación/desagregación: ▪ Fuente/s de información: ▪ Estándares fijados: ▪ Periodicidad de la medición: ▪ Responsable de la medición:

INDICADORES DE CALIDAD EQAVET		
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguimiento/Análisis de resultados:
Nº 4 Tasa de finalización de programas de EFP:	Número de personas que han finalizado con éxito/abandonado programas de EFP, según el tipo de programa y los criterios específicos	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Denominación del indicador: ▪ Definición del indicador: ▪ Niveles de agregación/desagregación: ▪ Fuente/s de información: ▪ Estándares fijados: ▪ Periodicidad de la medición: ▪ Responsable de la medición: ▪ Seguimiento/Análisis de resultados:
Nº 5 Tasa de colocación en el marco de los programas de EFP:	a) destino de los beneficiarios de EFP en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos (3)	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Denominación del indicador: ▪ Definición del indicador: ▪ Niveles de agregación/desagregación: ▪ Fuente/s de información: ▪ Estándares fijados: ▪ Periodicidad de la medición: ▪ Responsable de la medición: ▪ Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) proporción de beneficiarios contratados en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Denominación del indicador: ▪ Definición del indicador: ▪ Niveles de agregación/desagregación: ▪ Fuente/s de información: ▪ Estándares fijados: ▪ Periodicidad de la medición: ▪ Responsable de la medición: ▪ Seguimiento/Análisis de resultados:
Nº 6 Utilización en el puesto de trabajo de las capacidades adquiridas:	a) información sobre el empleo obtenido por los beneficiarios tras la finalización de la formación, según el tipo de formación y los criterios específicos	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Denominación del indicador: ▪ Definición del indicador: ▪ Niveles de agregación/desagregación: ▪ Fuente/s de información: ▪ Estándares fijados: ▪ Periodicidad de la medición: ▪ Responsable de la medición: ▪ Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) tasa de satisfacción de los beneficiarios y empleadores con las capacidades/competencias adquiridas	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Denominación del indicador: ▪ Definición del indicador: ▪ Niveles de agregación/desagregación: ▪ Fuente/s de información: ▪ Estándares fijados: ▪ Periodicidad de la medición: ▪ Responsable de la medición: ▪ Seguimiento/Análisis de resultados:
<i>Información de contexto</i>		
Nº 7		¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

INDICADORES DE CALIDAD EQAVET		
Tasa de desempleo (4) según criterios específicos		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Denominación del indicador: ▪ Definición del indicador: ▪ Niveles de agregación/desagregación: ▪ Fuente/s de información: ▪ Estándares fijados: ▪ Periodicidad de la medición: ▪ Responsable de la medición: ▪ Seguimiento/Análisis de resultados:
Nº 8 Prevalencia de grupos vulnerables:	a) porcentaje de los participantes en programas de EFP clasificados como grupos desfavorecidos (en una región o zona de empleo determinada), por edad y por sexo	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Denominación del indicador: ▪ Definición del indicador: ▪ Niveles de agregación/desagregación: ▪ Fuente/s de información: ▪ Estándares fijados: ▪ Periodicidad de la medición: ▪ Responsable de la medición: ▪ Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) tasa de éxito de los grupos desfavorecidos, por edad y por sexo	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Denominación del indicador: ▪ Definición del indicador: ▪ Niveles de agregación/desagregación: ▪ Fuente/s de información: ▪ Estándares fijados: ▪ Periodicidad de la medición: ▪ Responsable de la medición: ▪ Seguimiento/Análisis de resultados:
Nº 9 Mecanismos para determinar las necesidades de formación en el mercado laboral:	a) Información sobre mecanismos fijados para determinar los cambios en la demanda en distintos niveles	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Denominación del indicador: ▪ Definición del indicador: ▪ Niveles de agregación/desagregación: ▪ Fuente/s de información: ▪ Estándares fijados: ▪ Periodicidad de la medición: ▪ Responsable de la medición: ▪ Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) prueba de su eficacia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Denominación del indicador: ▪ Definición del indicador: ▪ Niveles de agregación/desagregación: ▪ Fuente/s de información: ▪ Estándares fijados: ▪ Periodicidad de la medición: ▪ Responsable de la medición: ▪ Seguimiento/Análisis de resultados:
Nº 10 Sistemas utilizados para fomentar un mejor acceso a la	a) información sobre sistemas existentes en distintos niveles	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Denominación del indicador: ▪ Definición del indicador: ▪ Niveles de agregación/desagregación:

INDICADORES DE CALIDAD EQAVET		
EFP:		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuente/s de información: ▪ Estándares fijados: ▪ Periodicidad de la medición: ▪ Responsable de la medición: ▪ Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) prueba de su eficacia	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Denominación del indicador: ▪ Definición del indicador: ▪ Niveles de agregación/desagregación: ▪ Fuente/s de información: ▪ Estándares fijados: ▪ Periodicidad de la medición: ▪ Responsable de la medición: ▪ Seguimiento/Análisis de resultados:

(1) Para la formación profesional inicial: se requiere un período de seis semanas de formación para que un alumno sea considerado como participante. Para la formación permanente: porcentaje de la población admitida en programas formales de EFP.

(2) Aparte de la información básica sobre sexo y edad, pueden aplicarse otros criterios sociales: p. ej., abandono escolar, nivel educativo máximo, migrantes, personas con discapacidad, duración del desempleo, etc.

(3) Para la formación profesional inicial: incluida la información sobre el destino de los que han abandonado.

(4) Definición de la OIT y de la OCDE: personas de entre 15 y 74 años sin trabajo, que buscan empleo y están disponibles para empezar a trabajar.

6.2.4.3 Contraste mediante expertos: cuestionario

Al objeto de someter a contraste los resultados obtenidos en la primera parte de la investigación se ha realizado un estudio de opinión a un panel de expertos. Para su aplicación se ha utilizado un cuestionario semiestructurado en el que se han recogido los aspectos más relevantes de la primera parte de la investigación que dan respuesta a las preguntas o hipótesis formuladas durante el estudio.

Los pasos seguidos para la aplicación de este método han sido:

- Elección de las hipótesis/afirmaciones.
- Determinación de la tabla de expertos (nº y perfil).
- Diseño del cuestionario.
- Validación del cuestionario.
- Envío del cuestionario.
- Recepción y extracción de datos.
- Contabilización de las frecuencias.
- Análisis y presentación de los resultados

El método de selección de la muestra aplicado es no probabilístico dada la dificultad de determinar todos los posibles elementos de del universo para aplicar un método de cálculo del tamaño de la muestra y su posterior selección.

Se ha procurado que la muestra fuese representativa segmentando los grupos de interés en torno al tema de la investigación y buscando representación de todos ellos dando lugar a un muestreo opinático (Pla 1999) por segmentos. Los criterios de elección utilizados para garantizar la cantidad y calidad de los expertos encuestados han sido los siguientes:

- Cobertura de todos los niveles de gestión (UE, nacional y regional)
- Conocimiento de la materia (experiencia profesional y puestos desempeñados)
- Distribución geográfica (el mayor número de comunidades autónomas)
- Facilidad en el acceso

Iniciado el proceso de recogida de encuestas se determinó no repetir el proceso en el momento en el que existiese saturación de información (Castillo & Vázquez, 2003), es decir cuando existe una repetición de las respuestas.

El cuestionario diseñado se ha dirigido a personas o informantes clave de los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) o agentes en torno a la Formación Profesional segmentados por su pertenencia a diferentes niveles de la Administración Pública u órganos de representación:

- Unión Europea
- Ministerio de Educación Cultura y Deportes
- Dirección General de Formación Profesional
- Subdirección General de Formación profesional
- INCUAL
- Comunidades autónomas:
 - Viceconsejerías de Formación Profesional
 - Direcciones Generales de Formación Profesional
 - Institutos de Cualificaciones y FP regionales
 - Direcciones Provinciales de Educación
 - Órganos Consultivos
 - Consejo General de la FP
 - Consejo Escolar regional
 - Centros de FP
 - Agentes sociales

Una vez elaborado se validó mediante una prueba piloto practicada sobre tres expertos según lo expuesto por Arribas (2006), modificando aquello que podía resultar confuso o poco claro. También fue revisado el instrumento por los dos directores de la tesis lo que terminó de avalar su validez.

El cuestionario se ha enviado vía web en aplicación de las técnicas de recogida y tratamiento de datos actuales (Gómez 2012) y cuenta con una carta de presentación en la que se enmarca el trabajo de investigación y se especifica lo que se pide al experto.

Me dirijo a usted como experto en el campo de la formación profesional para solicitar su colaboración cumplimentando el cuestionario adjunto. El objetivo del mismo es contrastar su valoración en relación a una serie de afirmaciones con los resultados obtenidos en el trabajo de investigación que estoy desarrollando como estudiante de tercer ciclo en el departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados de la Escuela de Ingenierías Industriales de la Universidad de Valladolid, dirigido por D. Alfonso Redondo Castán y D. Luís Carro Sancristobal, y que lleva por título “LOS PLANES REGIONALES DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL: DISEÑO DE UN MODELO DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A PARTIR DEL MARCO DE REFERENCIA EUROPEO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD”.

El cuestionario está estructurado en tres partes, la primera se refiere a la aplicación de la Recomendación del Parlamento y del Consejo europeo de 18 de junio de 2009 publicada en el Diario Oficial de la Unión Europea (2009/C 155/01) sobre el establecimiento de un Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en Educación y Formación Profesionales, conocido por su acrónimo anglosajón EQAVET. La segunda versa sobre la utilización del proceso de dirección estratégica como base para la formulación de planes de formación profesional. Y la tercera, que relaciona las dos anteriores, recoge la necesidad de alinear las políticas públicas con el proceso de dirección estratégica mediante la utilización de modelos, métodos y herramientas de gestión compatibles con EQAVET.

Para su cumplimentación debe valorar la idoneidad (acuerdo/desacuerdo) e importancia (grado de interés para la mejora de la formación profesional) de cada una de las afirmaciones recogidas en el cuestionario, aportando las observaciones que considere oportunas.

La información que resulte de este cuestionario será utilizada con fines exclusivamente académicos y científicos. Los datos del cuestionario serán tratados eliminando cualquier referencia que pudiera identificar a las personas participantes con los resultados obtenidos.

Agradezco de antemano su atención y colaboración en este estudio. Quedo a su disposición para cualquier aclaración que considere necesaria dirigiéndose a la siguiente dirección de correo electrónico sonia_martin_perez@hotmail.com.

Valladolid 9 de marzo de 2015

Sonia Martín Pérez

Seguidamente se pide que cumplimenten los siguientes datos de identificación:

Ámbito en el que desarrolla su actividad profesional:

- Unión Europea
- Administración General del Estado
- Administración de las comunidades autónomas
- Otros. Especificar:

Organismo:

Cargo/puesto:

Y por último los tres apartados a través de los cuales van a mostrar su acuerdo o desacuerdo con los enunciados, y el grado de importancia que le otorgan a cada uno de ellos.

La categorización utilizada para el acuerdo es dicotómica como en los casos anteriores, pero para la importancia es numérica, es decir el atributo se mueve entre valores numéricos escalados de 1 a 5 lo que equivale del mínimo de importancia al máximo.

1. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES Y REGIONALES CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO Y DEL CONSEJO EUROPEO DE 18 DE JUNIO DE 2009, SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO DE REFERENCIA EUROPEO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONALES (EQAVET)

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
1.1	Para aumentar la transparencia y la confianza mutua entre los Estados miembros de la UE es necesario mejorar la calidad de los Sistemas de Educación y Formación Profesional a través del establecimiento/adecuación y la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilitando la cooperación entre los mismos, la movilidad del alumnado y el aprendizaje permanente.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	La utilización de los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que se establecen en la Recomendación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad permiten fomentar una cultura de mejora de la calidad a todos los niveles respetando la riqueza de la diversidad de los sistemas educativos de educación y formación profesionales (EFP).		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional y regional es necesario el diseño o rediseño de sistemas de garantía de la calidad alineados con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades y todas las demás partes interesadas.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	El desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos específicos (o contextualizados) sirven de apoyo para llevar a cabo la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	La participación activa en la Red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilita la aplicación de las herramientas de calidad y de otros instrumentos europeos desarrollados.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Es necesario apoyar la autoevaluación como una herramienta de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos y los resultados, y como base para el establecimiento de procesos de mejora continua.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. APLICACIÓN DE LA ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO A LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
2.1	Es necesario partir de un análisis de contexto interno y externo para definir las políticas públicas en materia de Educación y Formación Profesional (misión y valores) e identificar los grupos de interés, así como sus necesidades y expectativas.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Una vez establecidas las políticas públicas de Educación y Formación Profesionales, se deben definir las estrategias a seguir en base al resultado de estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas, identificando los resultados clave que permitan la consecución de los objetivos definidos.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	El diseño de la estrategia debe partir del enunciado de la visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Es necesario desplegar los ejes o líneas estratégicas por medio de planes, programas o líneas de acción específicas que permitan implementar la estrategia asignando plazos, responsables y recursos a todos los niveles, definiendo en cada uno de ellos la cadena de valor IPO como hoja de ruta para la alineación político-administrativa.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes deben basarse en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las posibles desviaciones producidas.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. APLICACIÓN DEL MODELO DE ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS MEDIANTE EL USO DE MODELOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
3.1	La adopción de los principios de <i>participación y apertura</i> , incluyendo en el proceso la realización de un análisis del contexto y un estudio de opinión (DAFO, barómetros), facilitan el desarrollo de las políticas públicas a partir de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	La definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación (Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000) facilita la toma de las decisiones, y garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos aumentando la <i>eficacia, eficiencia y efectividad</i> de los planes, y por extensión de las políticas públicas, cumpliendo con los principios de <i>coherencia y responsabilidad</i> .		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	El establecimiento de un mapa estratégico de las políticas asociados a cuadros de mando estratégicos formados por indicadores de rendimiento, resultados e impacto (<i>outputs y outcomes</i>) darán visibilidad a las distintas políticas y permitirán mejorar la <i>efectividad y la utilidad</i> de las mismas, aumentando la generación de valor público, y la <i>sostenibilidad</i> de los sistemas.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	La implantación de una metodología de funcionamiento de la organización en base a procesos estandarizados y homogeneizados (Método) ayuda a aumentar la satisfacción de los usuarios de la administración, y permiten realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización haciendo evaluaciones o autoevaluaciones en referencia a los métodos más comúnmente establecidos (EFQM, EVAM, CAF), y que llevan implícitos una cultura de mejora continua que se transmite a la organización.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.2.5 El rigor y la confiabilidad de la investigación

La credibilidad en la investigación cualitativa se consigue aplicando protocolos y técnicas análogas a las de la validez y fiabilidad. El término credibilidad se utiliza en investigación cualitativa en un sentido análogo al de fiabilidad y validez, propios de la metodología cuantitativa (Bisquerra Alzina, 1989 y 2004), y se consiguen aplicando la triangulación de métodos de investigación, técnicas o investigadores, lo que implica utilizar diversos métodos para verificar los resultados o contar con la opinión de varios investigadores para la interpretación de los mismos (Álvarez-Gayou 2003).

Según afirma Martínez Miguélez (2006), “una investigación cualitativa tiene un alto nivel de validez cuando sus resultados reflejan una imagen lo más completa posible, clara y representativa de la realidad o situación estudiada”. En la investigación realizada se han analizado el total de los planes regionales de formación profesional existentes en nuestro país publicado con posterioridad a la fecha de publicación de la Recomendación (2009), y el 100% de las normas, nacional y regional, de ordenación de la FP que cumplían con este requisito.

Salgado Lévano (2007) recoge los criterios que más se utilizan para evaluar la calidad científica de un estudio cualitativo, y por tanto su rigor metodológico, que podemos ver en la Tabla 57. Criterios de confiabilidad: la credibilidad, la transferibilidad, la dependencia y la auditabilidad (Guba & Lincoln, 1989, Ruiz Olabuénaga & Ispizua, 1989).

Tabla 57. Criterios de confiabilidad.

Criterios de confiabilidad	Definición	Procedimientos
Credibilidad	Valor de verdad de la investigación, en términos de que sea creíble	<ul style="list-style-type: none"> Explicitar el modo de recogida de datos Realizar observaciones extensas e intensivas Triangular datos, métodos e investigadores Obtener retroalimentación de los informantes Reconocer los sesgos del investigador (rol) Intermezclar continuamente las fases de recolección, interpretación y sistematización de los datos Documentar e ilustrar los datos con ejemplos específicos
Transferibilidad	Grado en que pueden aplicarse los descubrimientos de la investigación a otros sujetos o contextos	<ul style="list-style-type: none"> Controlar y explicitar el tipo de representatividad elegida Descripción exhaustiva (una vez seleccionados los sujetos y situaciones describirlos exhaustivamente)
Dependencia	También se denomina consistencia y trata de la estabilidad de los datos (replicabilidad)	<ul style="list-style-type: none"> Identificar el estatus y rol del investigador Delimitar el contexto físico, social e interpersonal Realizar descripciones minuciosas de los informantes Describir las técnicas de análisis y recogida de datos Triangular situaciones, personas y técnicas de recogida de información Especificar toma de decisiones para controles posteriores
Confirmabilidad	Hace referencia a la neutralidad	<ul style="list-style-type: none"> Recoger registros concretos, transcripciones textuales, citas directas Comprobar los supuestos con los participantes Recogida mecánica de la información (grabaciones) Explicar posición investigador

Fuente: Guba & Lincoln (1989, citado en Colás & Buendía, 1992).

Landry (1998, p. 347), citado por Mendoza (2000) dice que “la confiabilidad y validez de un análisis de contenido muestra sobre todo la pertinencia de las categorías y las unidades escogidas en relación tanto al documento como a los objetivos de la investigación; ningún esquema de análisis tiene validez en sí mismo, el principal criterio

para evaluar la validez de un modelo de análisis es el de la «coherencia interna del modelo obtenida bajo el entendido que todos los elementos del corpus deben encontrar un lugar en el esquema», es siempre la exigencia la exhaustividad la que prevalece”.

Para reducir la posibilidad de que el resultado obtenido carezca, tanto de confiabilidad interna, como externa, se han aplicado las siguientes estrategias (LeCompte-Goetz, 1982; Bardin 1986, p. 122; Landry 1998, p. 354; Mayer y Quellet 1991, p. 495):

- a) Uso de categorías descriptivas de bajo nivel de inferencia, es decir, lo más concretas y precisas posible cumpliendo el principio de la exhaustividad.
- b) Utilización de todos los medios técnicos disponibles para conservar las evidencias documentando el desarrollo de la investigación.
- c) Determinación del nivel de participación y la posición asumida por el investigador en el estudio.
- d) Identificación clara de los informantes clave asegurando la representatividad.
- e) Definición de los métodos de recolección de la información y de su análisis de la manera más rigurosa y precisa posible para asegurar la homogeneidad, la replicabilidad y la transferibilidad.
- f) Aplicación de la triangulación metodológica mediante el contraste de los resultados de las tres técnicas de investigación aplicadas y alternancia de las fases de recogida de datos.

7 ANÁLISIS DE DATOS

La aplicación de las técnicas de investigación descritas en el capítulo anterior ha dado como resultado un conjunto de datos que se van a analizar en este capítulo siguiendo la secuencia de presentación que se expone en la Tabla 58:

Tabla 58. Secuenciación del análisis de datos.

Técnicas de Investigación	Parámetros del estudio	Unidades de estudio
1 Análisis documental	1.1 Parámetros de FP	1.1.1 Normativa nacional de FP
		1.1.2 Normativa regional de FP
		1.1.3 Planes regionales de FP
	1.2 Alineación con EQAVET	1.2.1 Normativa nacional de FP
		1.2.2 Normativa regional de FP
		1.2.3 Planes regionales de FP
2 Estudio comparado	2.1 Elementos del proceso estratégico	2.1.1 Planes regionales de FP
	2.2 Descriptores indicativos	2.2.1 Planes regionales de FP
	2.3 Indicadores de calidad	2.3.1 Planes regionales de FP
3 Encuesta a panel de expertos	3.1 Alineación con EQAVET	3.1.1 Cuestionario expertos bloque I
	3.2 Elementos del proceso estratégico	3.2.1 Cuestionario expertos bloque II
	3.3 Modelo de alineación estratégica	3.3.1 Cuestionario expertos bloque III

7.1 Análisis documental de la normativa nacional y regional, y de los planes regionales

7.1.2 Elementos de la FP

7.1.2.1 Normativa nacional

Como ya se explicó en el capítulo anterior se ha analizado la **normativa básica estatal** en relación a la **ordenación académica** de FP actualmente en vigor.

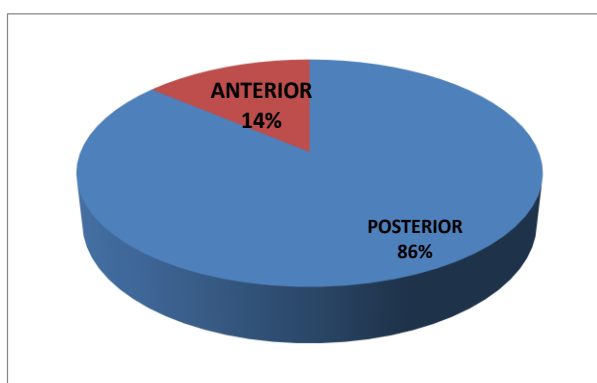
A Publicación

Tabla 59. Publicación de la normativa nacional.

		Ley Orgánica 5/2002	Ley Orgánica 2/2006 modif. por Ley 8/2013	Ley 2/2011	Ley Orgánica 4/2011	Real Decreto 1147/2011	Real Decreto 1529/2012	Real Decreto 127/2014	TOTAL	PORCENTAJE
A1	Posterior al 18/7/09		X	X	X	X	X	X	6	86%
A2	En vigor	X	X	X	X	X	X	X	7	100%
A3	Ministros					X	X	X	3	43%
A4	Presidente/ Jefatura del Estado	X	X	X	X				4	57%

La fecha de publicación de todas las normas estatales analizadas es posterior a la fecha de publicación de la Recomendación (2009), exceptuando la Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional, que se publicó en el BOE de 20 de junio de 2002. Incluso la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, anterior a 2009 ha sido revisada y modificada posteriormente por la Ley Orgánica 8/2013.

Gráfico 1. Publicación de la normativa nacional.



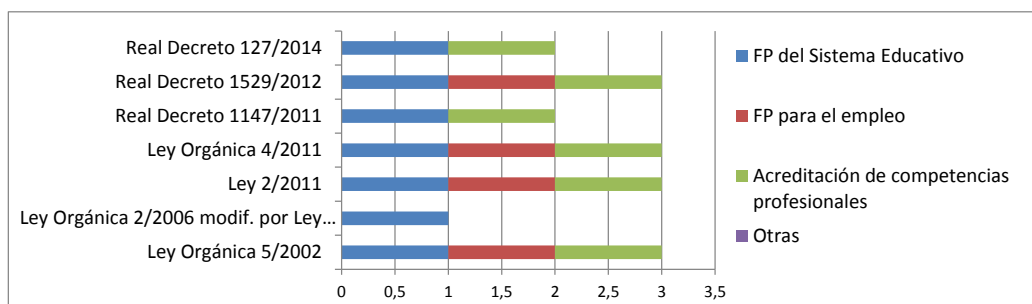
B Alcance

Tabla 60. Alcance. Subsistemas de FP en la normativa nacional.

		Ley Orgánica 5/2002	Ley Orgánica 2/2006 modif. por Ley 8/2013	Ley 2/2011	Ley Orgánica 4/2011	Real Decreto 1147/2011	Real Decreto 1529/2012	Real Decreto 127/2014	TOTAL	PORCENTAJE
B1	FP del Sistema Educativo	X	X	X	X	X	X	X	7	100%
B2	FP para el empleo	X		X	X		X		4	57%
B3	Acreditación de competencias profesionales	X		X	X	X	X	X	6	86%
B4	Otras								0	0%

Todas las normas son de educación por lo que todas contemplan el subsistema de FP inicial o también llamado del sistema educativo. Pero poco más que la mitad incluyen a la FP para el empleo en las mismas, eso sí indistintamente la incluyen normas con rango de Ley o Reales Decretos. Un 71% recogen específicamente la acreditación de competencias de forma explícita.

Gráfico 2. Subsistemas de FP en la normativa nacional.



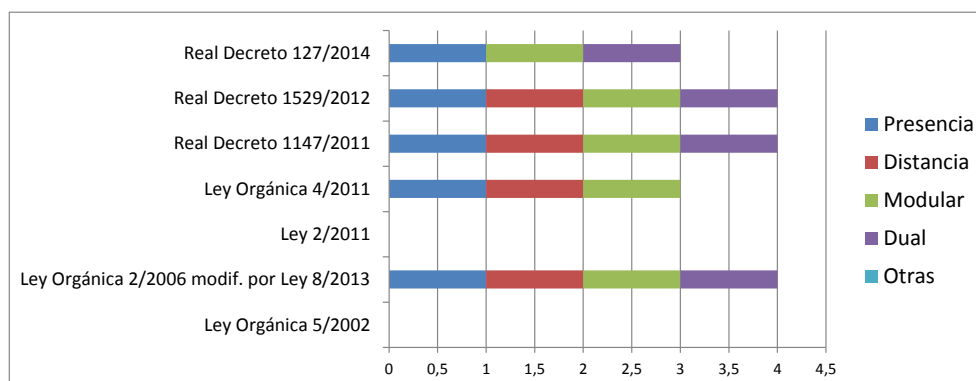
C Modalidades

Tabla 61. Modalidades de FP en la normativa nacional.

		Ley Orgánica 5/2002	Ley Orgánica 2/2006 modif. por Ley 8/2013	Ley 2/2011	Ley Orgánica 4/2011	Real Decreto 1147/2011	Real Decreto 1529/2012	Real Decreto 127/2014	TOTAL	PORCENTAJE
C1	Presencia		X		X	X	X	X	5	71%
C2	Distancia		X		X	X	X		4	57%
C3	Modular		X		X	X	X	X	5	71%
C4	Dual		X			X	X	X	4	57%
C5	Otras								0	0%

En relación con las modalidades de la oferta formativa de FP existente, todos los Reales Decretos incluyen todas las posibilidades a excepción del Real Decreto 127/2014, de 28 de febrero, porque regulan una enseñanza básica que comprende la edad obligatoria de escolarización del alumnado.

Gráfico 3. Modalidades de FP en la normativa nacional.



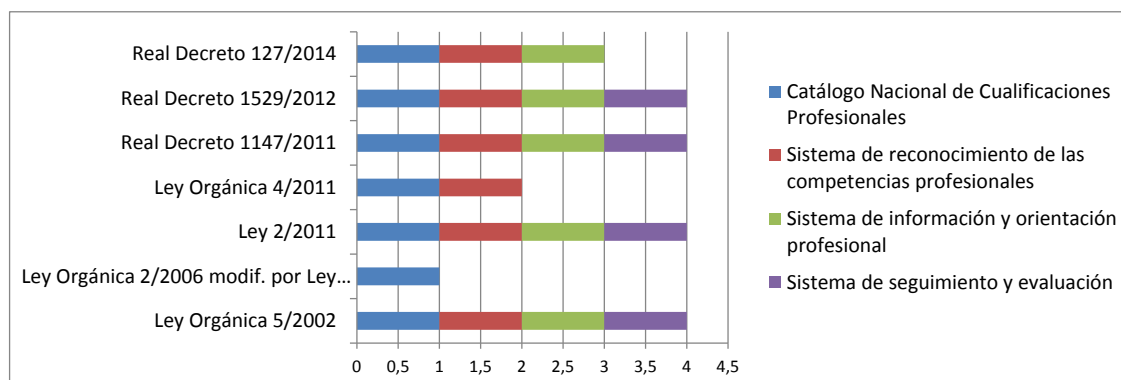
D Instrumentos del SNCFP

Tabla 62. Instrumentos del SNCFP en la normativa nacional.

		Ley Orgánica 5/2002	Ley Orgánica 2/2006 modif. por Ley 8/2013	Ley 2/2011	Ley Orgánica 4/2011	Real Decreto 1147/2011	Real Decreto 1529/2012	Real Decreto 127/2014	TOTAL	PORCENTAJE
D1	Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales	X	X	X	X	X	X	X	7	100%
D2	Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales	X		X	X	X	X	X	6	86%
D3	Sistema de información y orientación profesional	X		X		X	X	X	5	71%
D4	Sistema de seguimiento y evaluación	X		X		X	X		4	57%

Todas las normas toman como elemento fundamental el CNCP. El Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales está incluido en todos menos en la actual Ley de Educación, así como el Sistema de información y orientación profesional que tampoco aparece en la Ley complementaria a la Ley de Economía Sostenible. Y por último el Sistema de seguimiento y evaluación que no se menciona tampoco en el Real Decreto de la FPB.

Gráfico 4. Instrumentos del SNCFP en la normativa nacional.



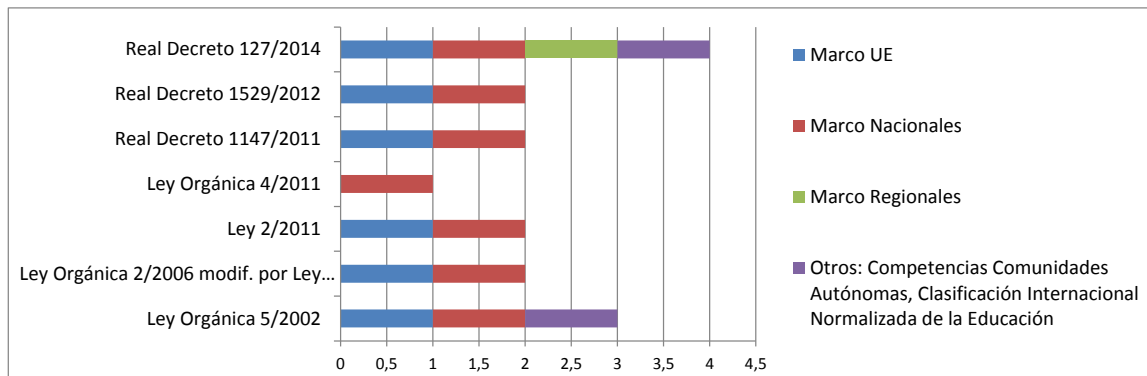
E Marco de Referencia normativo y político

Tabla 63. Marcos de referencia en la normativa nacional.

		Ley Orgánica 5/2002	Ley Orgánica 2/2006 modif. por Ley 8/2013	Ley 2/2011	Ley Orgánica 4/2011	Real Decreto 1147/2011	Real Decreto 1529/2012	Real Decreto 127/2014	TOTAL	PORCENTAJE
F1	Marco UE	X	X	X		X	X	X	6	86%
F2	Marco Nacionales	X	X	X	X	X	X	X	7	100%
F3	Marco Regionales							X	1	14%
F4	Otros: Competencias Comunidades Autónomas, Clasificación Internacional Normalizada de la Educación	X						X	2	29%

El marco de referencia de las normas nacionales es la UE que figura en todos los casos excepto en la Ley complementaria a la Ley de Economía Sostenible. Y tan solo el Real Decreto que desarrolla la FPB hace referencia a un ámbito internacional.

Gráfico 5. Marcos de referencia en la normativa nacional.



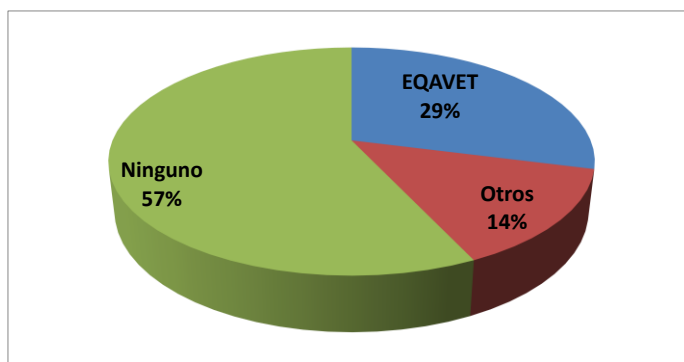
F Referencia a modelos de garantía de calidad

Tabla 64. Modelos de garantía de la calidad en la normativa nacional.

		Ley Orgánica 5/2002	Ley Orgánica 2/2006 modif. por Ley 8/2013	Ley 2/2011	Ley Orgánica 4/2011	Real Decreto 1147/2011	Real Decreto 1529/2012	Real Decreto 127/2014	TOTAL	PORCENTAJE
G1	Modelo EFQM								0	0%
G2	Normas ISO 9000								0	0%
G3	EQAVET			X		X			2	29%
G4	Otros	X							1	14%

Ninguna de las normas cita los modelos de garantía de la calidad existentes, y dos de ellas, la Ley de Economía sostenible y el Real Decreto que regula la FP, ambos publicados en 2011, uno antes de la fecha propuesta por la recomendación, y otro después, recogen el Marco EQAVET y el enfoque de garantía de la calidad de la EFP.

Gráfico 6. Referencia a modelos de garantía de la calidad en la normativa nacional.



7.1.2.2 Normativa regional

A Publicación

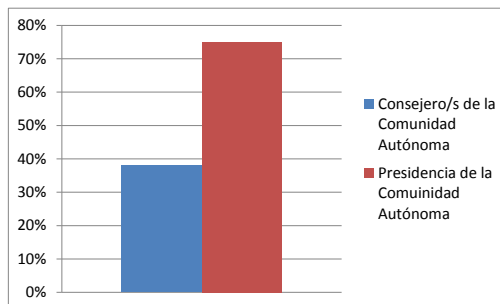
Tabla 65. Publicación normativa regional.

	A1	A2	A3	A4
	Posterior al 18/7/09	En vigor	Consejero/s	Presidencia
Andalucía				
Aragón				
Asturias, Principado de				
Islas Baleares	X	X	X	X
Canarias	X	X		X
Cantabria				
Castilla La Mancha	X	X		X
Castilla y León				
Cataluña	X	X		X
Cataluña	X	X	X	
Comunidad Valenciana				
Extremadura	X	X		X
Galicia	X	X	X	
La Rioja	X	X		X
Comunidad de Madrid				
Comunidad Foral de Navarra				
País Vasco				
Región de Murcia				
TOTAL	8	8	3	6
PORCENTAJE	100%	100%	38%	75%

El 75% de las normas analizadas son impulsadas desde las presidencias regionales y en un caso también por los consejeros de la materia.

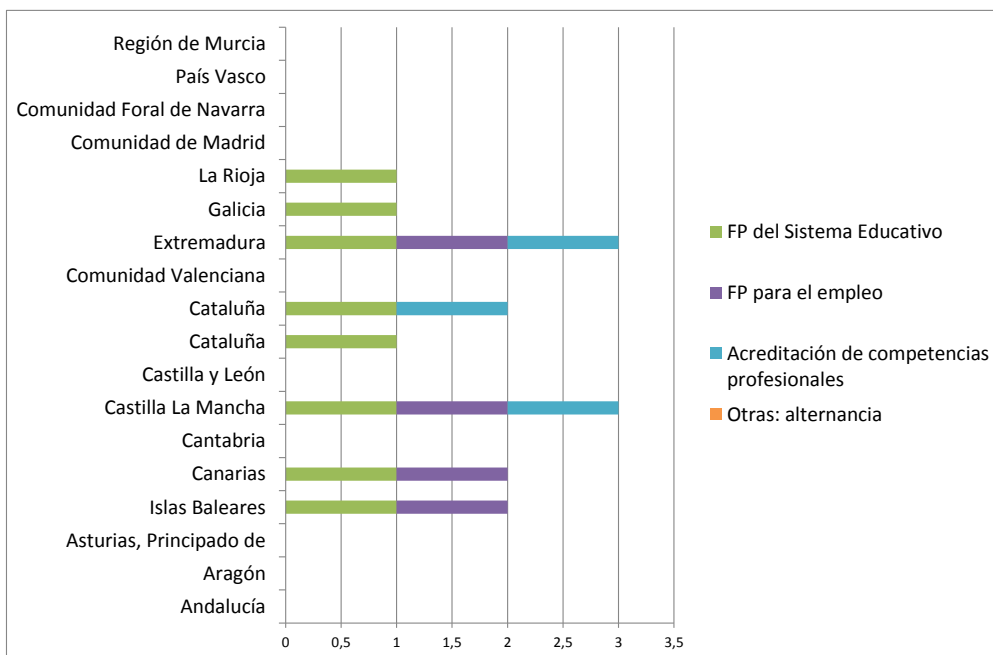
En el caso de las cuatro Leyes su rango requiere la aprobación por parte del Presidente/a de la región, en el caso de los Decretos, dos de ellos son respaldados por el Presidente/a y los otros dos solo han pasado por los Consejeros responsables de la FP.

Gráfico 7. Aprobación normativa regional.



B Alcance

Gráfico 8. Subsistemas de FP en la normativa regional.



En el caso de la normativa regional, coincidiendo con la nacional, las normas son de educación, y por tanto este sistema está en todas. Pero, el subsistema para el empleo tan solo se contempla en el 50 %.

Y la acreditación de competencias aparece en un 38% a pesar de que el Real Decreto que regula el procedimiento de acreditación fue publicado el BOE del 25 de agosto de 2009 y todas las normas analizadas se publicaron con posterioridad a esta fecha excepto la Ley de Educación de Cataluña.

Dos de las tres regiones que incorporan la acreditación de competencias en las normas de FP incluyen el subsistema de FP para el empleo integrando en el mismo texto todas las partes del sistema de formación profesional.

Tabla 66. Alcance. Subsistemas de FP en la normativa regional.

	B1	B2	B3	B4
	FP del Sistema Educativo	FP para el empleo	Acreditación de competencias	Otras
Andalucía				
Aragón				
Asturias, Principado de				
Islas Baleares	X	X		
Canarias	X	X		
Cantabria				
Castilla La Mancha	X	X	X	
Castilla y León				
Cataluña	X			
Cataluña	X		X	
Comunidad Valenciana				
Extremadura	X	X	X	
Galicia	X			
La Rioja	X			
Comunidad de Madrid				
Comunidad Foral de Navarra				
País Vasco				
Región de Murcia				
TOTAL	8	4	3	0
PORCENTAJE	100%	50%	38%	0%

C Modalidades

Tabla 67. Modalidades de FP en la normativa regional.

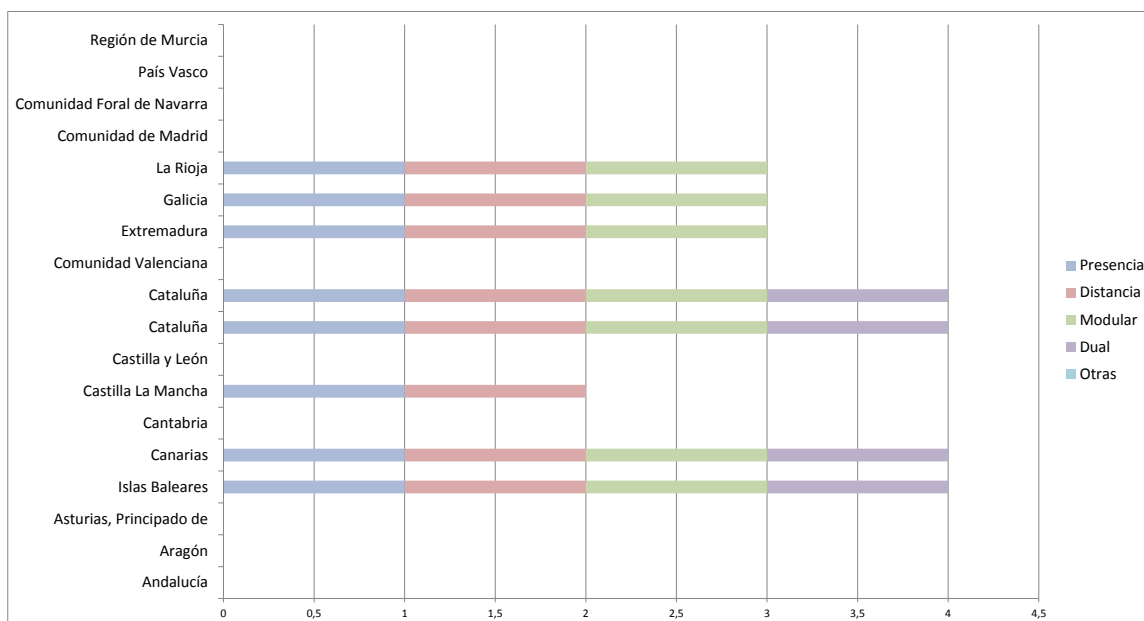
	C1	C2	C3	C4	C5
	Presencia	Distancia	Modular	Dual	Otras
Andalucía					
Aragón					
Asturias, Principado de					
Islas Baleares	X	X	X	X	
Canarias	X	X	X	X	
Cantabria					
Castilla La Mancha	X	X			
Castilla y León					
Cataluña	X	X	X	X	
Cataluña	X	X	X	X	
Comunidad Valenciana					
Extremadura	X	X	X		
Galicia	X	X	X		
La Rioja	X	X	X		
Comunidad de Madrid					
Comunidad Foral de Navarra					
País Vasco					
Región de Murcia					
TOTAL	8	8	7	4	0
PORCENTAJE	100%	100%	88%	50%	0%

Las modalidades de FP presencial y a distancia están plenamente integradas en la normativa de FP analizada.

La modalidad de FP modular se incluye en un 88%, lo que hace pensar en que la concepción del sistema de FP modular está aceptada por la mayoría de las comunidades.

Y por otro lado la FP dual, de reciente desarrollo, se encuentra presente en el 50% de las normas. Inicialmente esta modalidad se trabajó como FP en alternancia entre el centro y la empresa, y bajo este enfoque ha ido evolucionando hasta convertirse en lo que hoy conocemos como FP dual.

Gráfico 9. Modalidades de FP en la normativa regional.



D Instrumentos del SNCFP

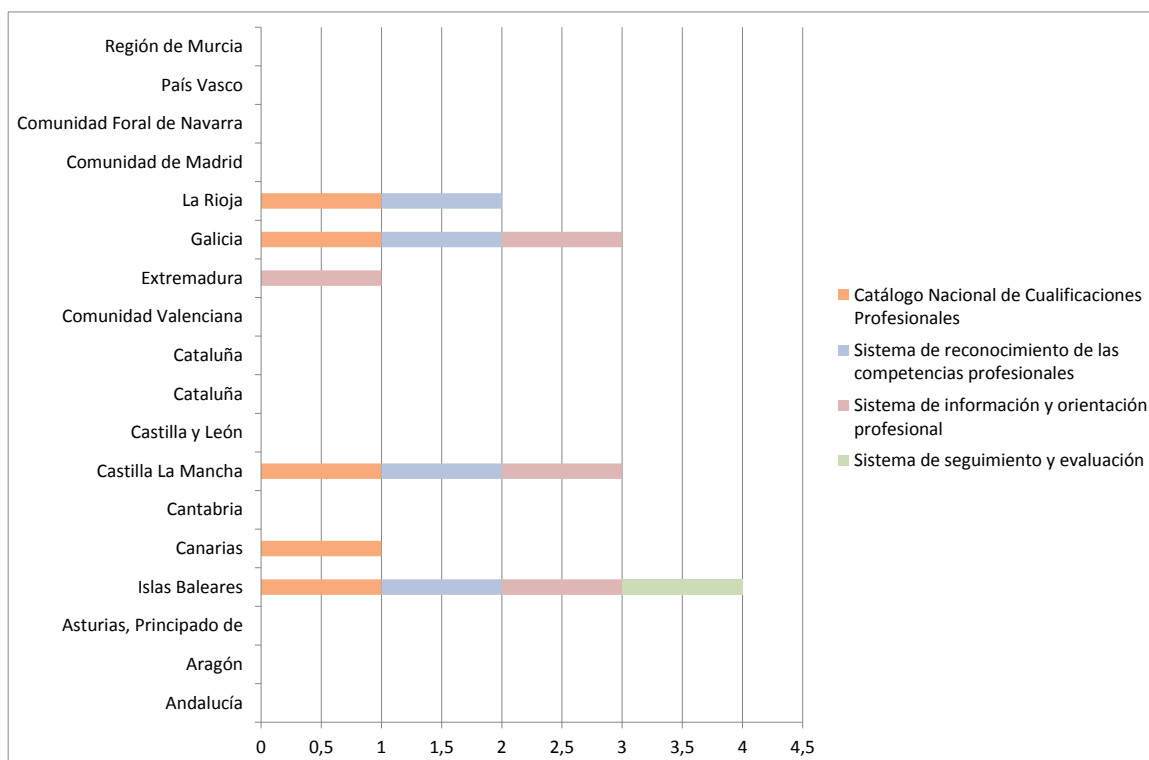
La Ley 5/2002, de 19 de junio, establece que el Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional está formado por cuatro instrumentos. Solo una de las normas analizadas recoge los cuatro instrumentos (Tabla 68).

Si desglosamos los resultados obtenidos para cada uno de los instrumentos del SNCFP vemos que el 63 % hacen referencia al Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, el 50 % a los sistemas de reconocimiento, evaluación, acreditación y registro de las cualificaciones profesionales, y otro 50 % a los sistemas de información y orientación en materia de formación profesional y empleo. Y tan solo una norma, el 13 %, habla del sistema de seguimiento y evaluación.

Tabla 68. Instrumentos del SNCFP en la normativa regional.

	D1	D2	D3	D4
	Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales	Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales	Sistema de información y orientación	Sistema de seguimiento y evaluación
Andalucía				
Aragón				
Asturias, Principado de				
Islas Baleares	X	X	X	X
Canarias	X			
Cantabria				
Castilla La Mancha	X	X	X	
Castilla y León				
Cataluña				
Cataluña				
Comunidad Valenciana				
Extremadura			X	
Galicia	X	X	X	
La Rioja	X	X		
Comunidad de Madrid				
Comunidad Foral de Navarra				
País Vasco				
Región de Murcia				
TOTAL	5	4	4	1
PORCENTAJE	63%	50%	50%	13%

Gráfico 10. Instrumentos del SNCFP en la normativa regional.



E Marco de Referencia normativo y político

Tabla 69. Marcos de referencia en la normativa regional.

	E1	E2	E3	E4
	Marco UE	Marco Nacionales	Marco Regionales	Otros
Andalucía				
Aragón				
Asturias, Principado de				
Islas Baleares	X	X	X	X
Canarias	X	X	X	
Cantabria				
Castilla La Mancha	X	X	X	X
Castilla y León				
Cataluña			X	
Cataluña	X	X	X	
Comunidad Valenciana				
Extremadura	X	X	X	
Galicia	X	X	X	
La Rioja		X	X	
Comunidad de Madrid				
Comunidad Foral de Navarra				
País Vasco				
Región de Murcia				
TOTAL	6	7	8	2
PORCENTAJE	75%	88%	100%	25%

Según se va descendiendo en el alcance del marco de referencia van aumentando el número de normas que lo contemplan.

Se parte de un porcentaje de normas analizadas que hacen referencia al marco europeo de un 75 %. Este pasa a un 88 % que hacen referencia a un marco nacional hasta llegar al 100 % que llevan al nivel regional su referente.

Destaca el caso de Cataluña que incluye referente europeo y nacional en el Decreto que regula la formación profesional y no hace referencia a ninguno de los dos en la Ley de Educación.

Otros referentes a los que se hace alusión son: la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación de la UNESCO y tratados internacionales. Los referentes internacionales se encuentran en normas que hacen referencia al resto de niveles.

7.1.2.3 Planes regionales

De las 17 comunidades autónomas, 15 cuentan con un plan de formación profesional, el 88,2 % (Tabla 37). Todos los planes son posteriores al año 2000, concentrándose el mayor número a partir de 2012.

A Aprobación

El período de vigencia de los planes, así como su duración, es muy variado. En el momento del estudio están en vigor los planes del 53 % de las comunidades autónomas. El 18 % de las comunidades no cuentan con un plan de formación profesional, y el 29 % restante ya han finalizado su período de vigencia. El 53,3 %, de los planes se encuentran en su segunda edición, 8 de los 15.

Gráfico 12. Versiones de los planes de formación profesional.

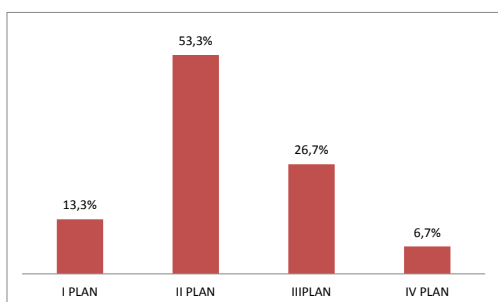
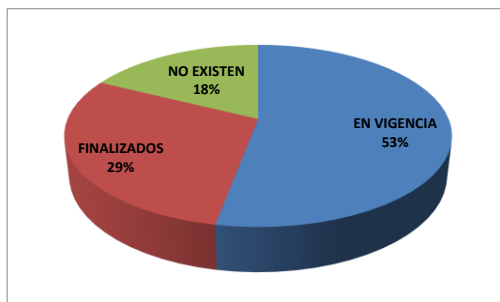


Tabla 71. Aprobación de los planes regionales.

	A1	A2	A3	A4
	Posterior al 18/7/09	Consejo Regional de FP	Consejo de Gobierno	Otras
Andalucía	X		X	
Aragón	X			X
Asturias, Principado de	X		X	
Islas Baleares				
Canarias	X	X		
Cantabria	X	X		
Castilla La Mancha		X		
Castilla y León	X	X		
Cataluña	X	X		
Comunidad Valenciana	X	X		
Extremadura	X			X
Galicia				
La Rioja	X		X	
Comunidad de Madrid				
Comunidad Foral de Navarra				
País Vasco	X	X		
Región de Murcia	X	X	X	
TOTAL	12	8	4	2
%	86%	57%	29%	14%

Gráfico 13. Vigencia de los planes regionales de formación profesional.



El resto se reparten entre la primera con un 13,3 %, la tercera, con un 26,7 % y la cuarta con un 6,7 %, es decir, un plan. De los 15 planes 12 se elaboraron con posterioridad a la publicación de la Recomendación (2009) y 3 con anterioridad, dos de ellos con un intervalo de vigencia que comprendía este momento.

Gráfico 14. Órgano de aprobación de los planes regionales.

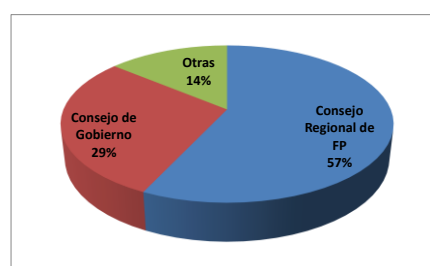
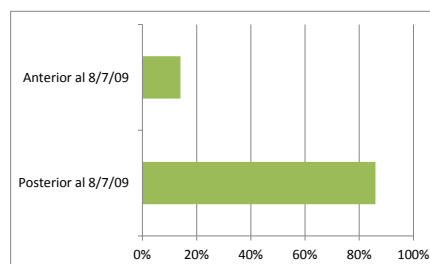


Gráfico 15. Aprobación de los planes regionales.



B Alcance

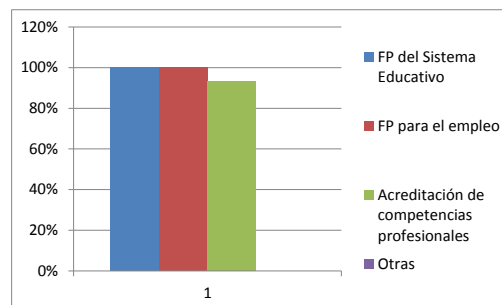
Tabla 72. Alcance. Subsistemas de FP en los planes regionales.

	B1	B2	B3	B4
	FP del Sistema Educativo	FP para el empleo	Acreditación de competencias	Otras
Andalucía	X	X		
Aragón	X	X	X	
Asturias, Principado de	X	X	X	
Islas Baleares				
Canarias	X	X	X	
Cantabria	X	X	X	
Castilla La Mancha	X	X	X	
Castilla y León	X	X	X	
Cataluña	X	X	X	
Comunidad Valenciana	X	X	X	
Extremadura	X	X	X	
Galicia	X	X	X	
La Rioja	X	X	X	
Comunidad de Madrid				
Comunidad Foral de Navarra				
País Vasco	X	X	X	
Región de Murcia	X	X	X	
TOTAL	14	14	13	
%	100%	100%	93%	0%

Todos los planes analizados incluyen los dos subsistemas de FP con la clara intención de integrarlos (Tabla 72). Por otro lado, el peso y tratamiento que se le da a cada uno de ellos es muy variado.

La acreditación de competencias profesionales se trata en el 93 % de los planes, dato muy superior al de la aparición en la normativa (Tabla 66).

Gráfico 16. Subsistemas de FP en los planes regionales.



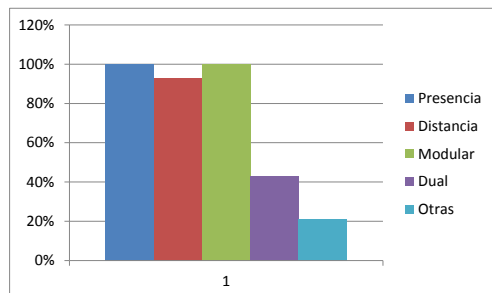
C Modalidades

En relación a las modalidades de FP que trabajan los planes regionales, vemos que la oferta modular y la presencial está en todos ellos, y la distancia aparece en un 93 %, dato muy significativo que explica la evolución de los catálogos regionales de FP. Pero la FP dual, de posterior aparición en la normativa se encuentra en el 42 % (Tabla 73).

Tabla 73. Modalidades de FP en los planes regionales.

	C1	C2	C3	C4	C5
	Presencia	Distancia	Modular	Dual	Otras
Andalucía	X	X	X		
Aragón	X	X	X	X	
Asturias, Principado de	X	X	X	X	
Islas Baleares					
Canarias	X	X	X	X	
Cantabria	X	X	X	X	
Castilla La Mancha	X	X	X		
Castilla y León	X	X	X		X
Cataluña	X		X	X	
Comunidad Valenciana	X	X	X		X
Extremadura	X	X	X		X
Galicia	X	X	X		
La Rioja	X	X	X	X	
Comunidad de Madrid					
Comunidad Foral de Navarra					
País Vasco	X	X	X		
Región de Murcia	X	X	X		
TOTAL	14	13	14	6	3
%	100%	93%	100%	43%	21%

Gráfico 17. Modalidades de FP en los planes regionales

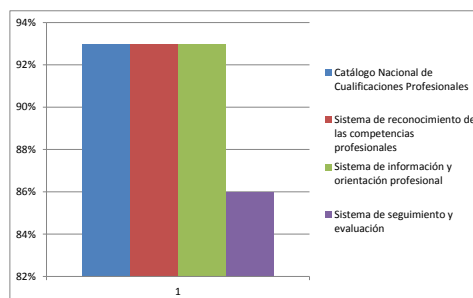


D Instrumentos del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales

Tabla 74. Instrumentos del SNCFP en los planes regionales.

	D1	D2	D3	D4
	Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales	Sistema de reconocimiento de las competencias	Sistema de información y orientación	Sistema de seguimiento y evaluación
Andalucía	X	X	X	X
Aragón	X	X	X	
Asturias, Principado de	X	X	X	X
Islas Baleares				
Canarias	X	X	X	X
Cantabria	X	X	X	X
Castilla La Mancha	X	X	X	X
Castilla y León	X	X	X	X
Cataluña				
Comunidad Valenciana	X	X	X	X
Extremadura	X	X	X	X
Galicia	X	X	X	X
La Rioja	X	X	X	X
Comunidad de Madrid				
Comunidad Foral de Navarra				
País Vasco	X	X	X	X
Región de Murcia	X	X	X	X
TOTAL	13	13	13	12
%	93%	93%	93%	86%

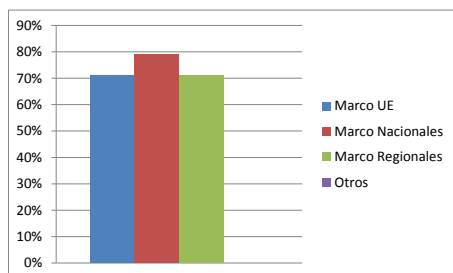
Gráfico 18. Instrumentos del SNCFP en los planes regionales.



La inclusión de los instrumentos del SNCFP en los planes regionales es muy elevada. 12 de los 14 planes revisados cuentan con los cuatro instrumentos. Y de los dos planes restantes uno cuenta con los tres primeros y otro con ninguno, siendo este último el plan de FP catalán.

E Marco de referencia normativo y político

Gráfico 19. Marcos de referencia en los planes regionales.



Como en el caso anterior, la referencia a marcos político-normativos en los planes regionales es alta. 9 de los 14 planes hacen referencia a todos los niveles de gobierno/gestión. El 71 % toman como marco de referencia la UE, el 79 % el marco nacional y el 71 % establecen el marco de referencia regional.

En los planes regionales con se hace referencia a marcos internacionales.

Tabla 75. Marcos de referencia en los planes regionales.

	E1	E2	E3	E4
	Marco UE	Marco Nacionales	Marco Regionales	Otros
Andalucía	X	X	X	
Aragón	X	X		
Asturias, Principado de	X	X	X	
Islas Baleares				
Canarias	X	X	X	
Cantabria	X	X	X	
Castilla La Mancha	X	X	X	
Castilla y León	X	X	X	
Cataluña				
Comunidad Valenciana	X	X	X	
Extremadura				
Galicia				
La Rioja	X	X	X	
Comunidad de Madrid				
Comunidad Foral de Navarra				
País Vasco	X	X	X	
Región de Murcia		X	X	
TOTAL	10	11	10	0
%	71%	79%	71%	0%

F Referencia a Modelos de garantía de la calidad

Tabla 76. Modelos de garantía de la calidad en los planes regionales.

	F1	F2	F3	F4
	Modelo EFQM	Normas ISO 9000	EQAVET	Otros
Andalucía				
Aragón	X	X	X	
Asturias, Principado de	X		X	X
Islas Baleares				
Canarias			X	X
Cantabria			X	
Castilla La Mancha				
Castilla y León	X	X	X	
Cataluña				
Comunidad Valenciana	X		X	
Extremadura				
Galicia				
La Rioja	X	X	X	
Comunidad de Madrid				
Comunidad Foral de Navarra				
País Vasco	X	X	X	X
Región de Murcia				X
TOTAL	6	4	8	4
%	43%	29%	57%	29%

Mientras que en las normas, tanto nacionales, como regionales, la referencia a modelos de garantía de la calidad era inexistente, en los planes regionales de FP aparece en un 43 % el modelo EFQM, en un 29 % las normas ISO 9000 y en un 57 % el marco EQAVET.

Se incluyen otros modelos como los Sistemas homologados de calidad propios Estándar de calidad basados en el Ciclo PDCA por parte del Principado de Asturias, Modelos de gestión basados en estándares de calidad por parte de la comunidad canaria, la norma ISO 14000, la ISO 18000, Investors in People, los Sistema de gestión por procesos y el Método LEAN por parte del País Vasco y de forma genérica los Sistemas de gestión de Calidad por parte de la comunidad murciana.

En el Gráfico 20 se puede ver que el plan de FP del País Vasco es el que más modelos de garantía de la calidad incluye entre sus líneas, seguido por la comunidad de La Rioja, Castilla y León, Asturias y Aragón. No hacen referencia a ningún modelo las comunidades de Andalucía, Castilla La Mancha, Extremadura y Galicia.

Gráfico 20. Modelos de garantía de la calidad en los planes regionales.

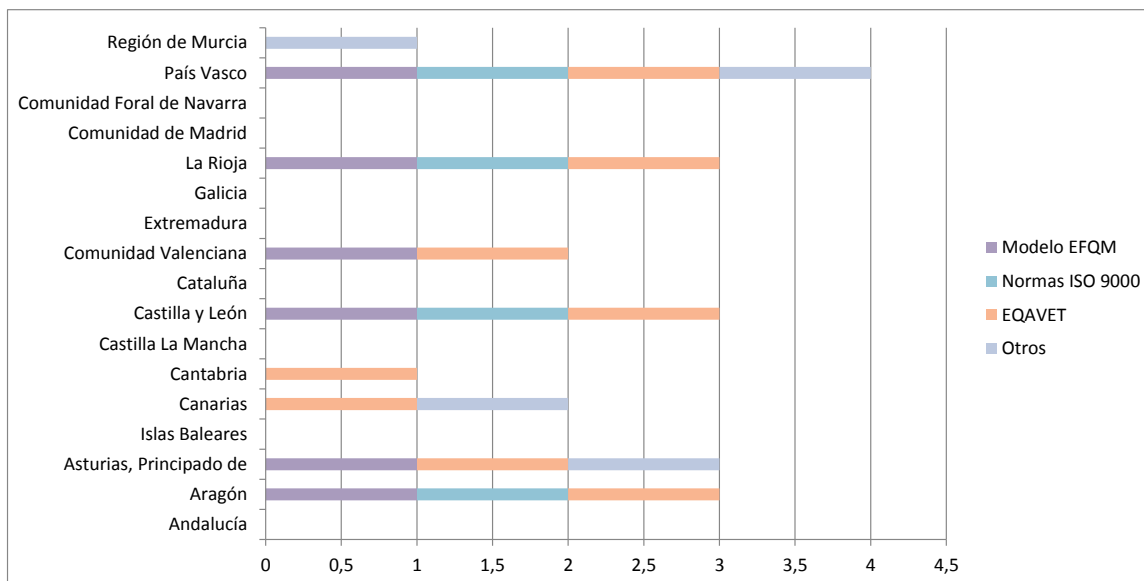
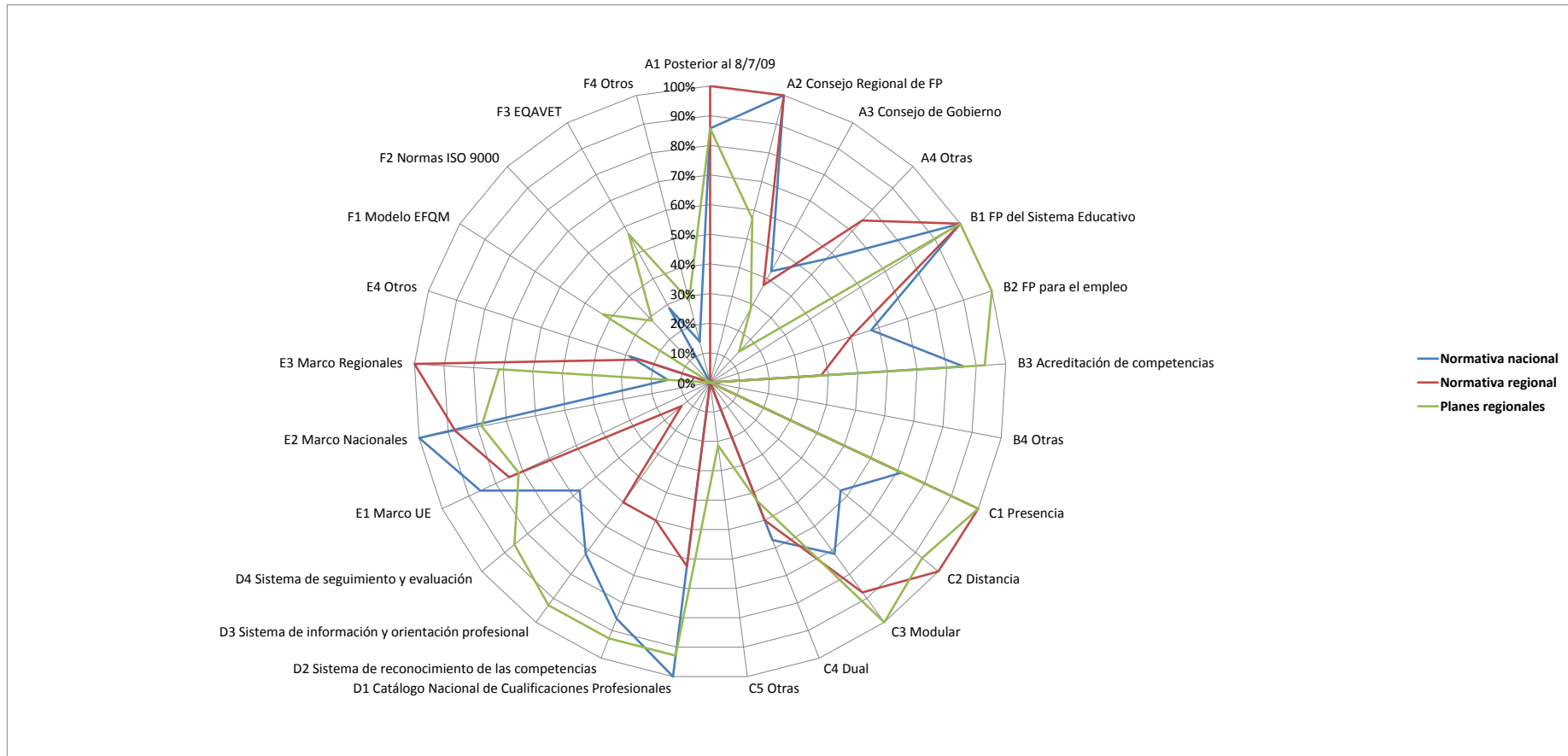


Gráfico 21. Resultados de los elementos de FP.



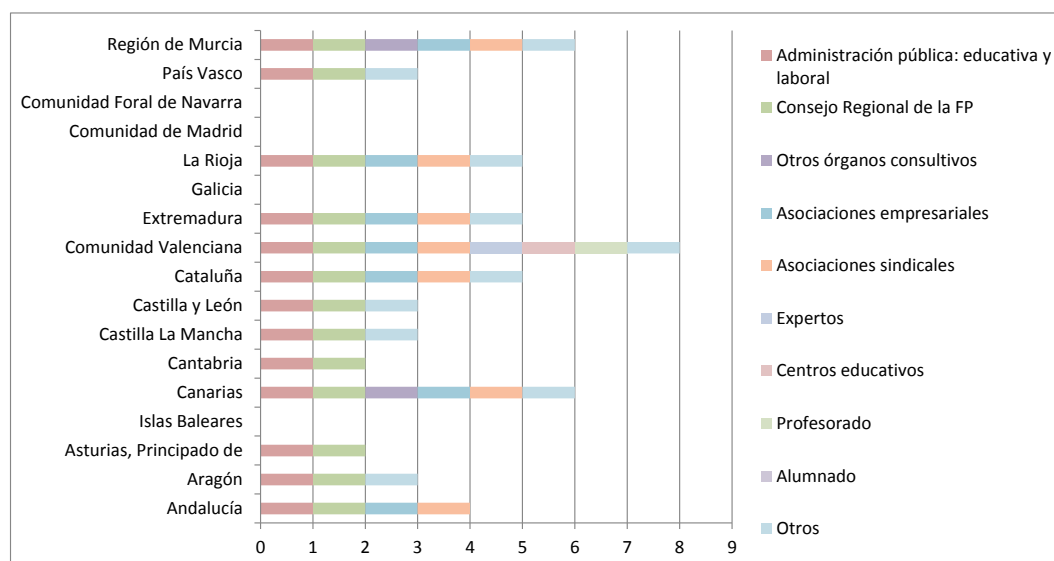
G Participantes en la elaboración

Tabla 77. Participantes en la elaboración de los planes regionales.

	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10
	Administración pública: educativa	Consejo Regional de la FP	Otros órganos consultivos	Asociaciones empresariales	Asociaciones sindicales	Expertos	Centros educativos	Profesorado	Alumnado	Otros
Andalucía	X	X		X	X					
Aragón	X	X								X
Asturias, Principado de	X	X								
Islas Baleares										
Canarias	X	X	X	X	X					X
Cantabria	X	X								
Castilla La Mancha	X	X								X
Castilla y León	X	X								X
Cataluña	X	X		X	X					X
Comunidad Valenciana	X	X		X	X	X	X	X		X
Extremadura	X	X		X	X					X
Galicia										
La Rioja	X	X		X	X					X
Comunidad de Madrid										
Comunidad Foral de Navarra										
País Vasco	X	X								X
Región de Murcia	X	X	X	X	X					X
TOTAL	13	13	2	7	7	1	1	1	0	10
%	93%	93%	14%	50%	50%	7%	7%	7%	0%	71%

La apertura a la participación en la elaboración de los planes regionales difiere de unas comunidades a otras. Desde el plan gallego que no recoge la participación en la elaboración del mismo, a la comunidad valenciana en el que han participado todos los colectivos a excepción del alumnado. Destaca la participación de los Consejos regionales de FP, 93 %, y de los agentes sociales, tanto asociaciones empresariales, 50 %, como sindicales, 50 %.

Gráfico 22. Participantes en la elaboración de los planes regionales.



H Previsión presupuestaria

Tabla 78. Previsión presupuestaria de los planes regionales.

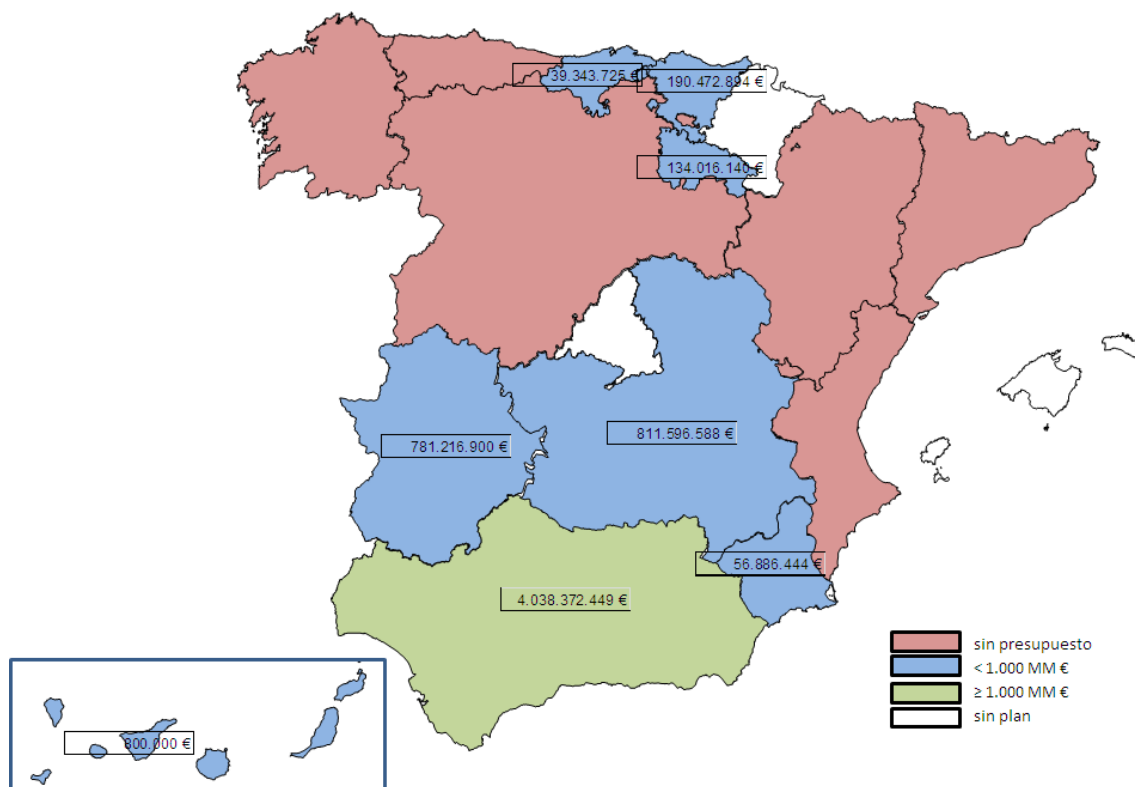
	H1	H2	H3
	SI	NO	Euros
Andalucía	X		4.038.372.449 €
Aragón		X	
Asturias, Principado de		X	
Islas Baleares			
Canarias	X		800.000 €
Cantabria	X		39.343.725 €
Castilla La Mancha	X		811.596.588 €
Castilla y León		X	
Cataluña		X	
Comunidad Valenciana		X	
Extremadura	X		781.216.900 €
Galicia		X	
La Rioja	X		134.016.140 €
Comunidad de Madrid			
Comunidad Foral de Navarra			
País Vasco	X		190.472.894 €
Región de Murcia	X		56.886.444 €
TOTAL	8	6	
%	57%	43%	

El 57 % de los planes recogen la previsión presupuestaria plurianual para el desarrollo e implementación de los planes regionales.

En relación al montante del crédito previsto existe una gran dispersión. Desde los 800.000 € del presupuesto previsto por Canarias, hasta los más de 4.000 millones de € previstos por Andalucía.

En el Gráfico 23 vemos que las comunidades del norte de España mayoritariamente no incluyen el presupuesto en los planes, a excepción de Asturias, Cantabria y La Rioja, que junto con Extremadura Castilla La Mancha y Murcia presupuestan cantidades muy inferiores a la de Andalucía.

Gráfico 23. Previsión presupuestaria de los planes regionales.



7.1.3 Alineación con EQAVET

En este apartado se presentan los datos obtenidos del estudio comparado entre los planes regionales de FP en relación al enunciado de los cinco aspectos que recoge la Recomendación del Parlamento y del Consejo Europeo de 18 de junio de 2009 publicada en el Diario Oficial de la Unión Europea (2009/C 155/01) sobre el establecimiento de un Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en Educación y Formación Profesionales.

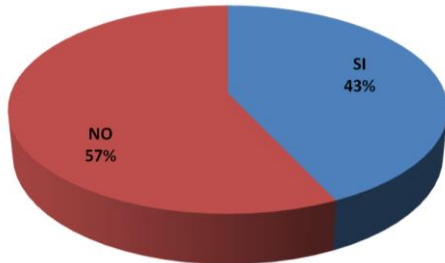
7.1.3.4 Normativa nacional

Tabla 79. Resultados alineación con EQAVET de la normativa nacional.

		Ley Orgánica 5/2002	Ley Orgánica 2/2006 modificada Ley 8/2013	Ley 2/2011	Ley Orgánica 4/2011	Real Decreto 1147/2011	Real Decreto 1529/2012	Real Decreto 127/2014	TOTAL	PORCENTAJE
A	Utilización de un Marco de garantía de la calidad	X		X		X			3	43%
B	Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente	X	X	X		X	X	X	6	86%
C	Referencia a Marcos Europeos	X	X			X			3	43%
C1	EQF			X					1	14%
C2	ECVET								0	0%
C3	Carta europea para la movilidad								0	0%
C4	Otras	X	X	X		X			4	57%
D	Fomento de la cultura de la calidad y la innovación	X	X	X	X	X		X	6	86%
E	Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores		X	X	X	X			4	57%
F	Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP	X		X		X	X		4	57%
G	Participación de Administraciones, agentes sociales y otros	X	X	X	X	X	X	X	7	100%
H	Referencia a la Red del EQAVET			X		X			2	29%
I	Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de					X			1	14%
J	Mención del punto de referencia nacional			X		X			2	29%
K	Información a las partes interesadas	X	X	X		X	X		5	71%
L	Apoyo a la autoevaluación		X						1	14%

A Utilización de un Marco de garantía de la calidad

Gráfico 24. Marco de garantía de la calidad en la normativa nacional.

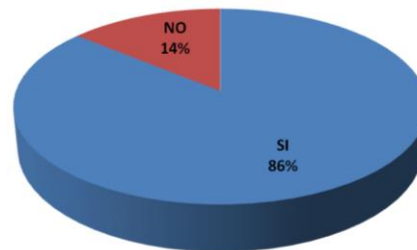


En el plano nacional, dos de las leyes analizadas recogen la necesidad de utilizar un marco de garantía de la calidad para la formación profesional, la Ley 5/2002, de 19 de junio, y la Ley 2/2011, de 4 de marzo. También el Real Decreto 1147/2011, de 29 de julio lo incluye en su artículo 57, ascendiendo a un 43 % de las normas analizadas.

B Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente

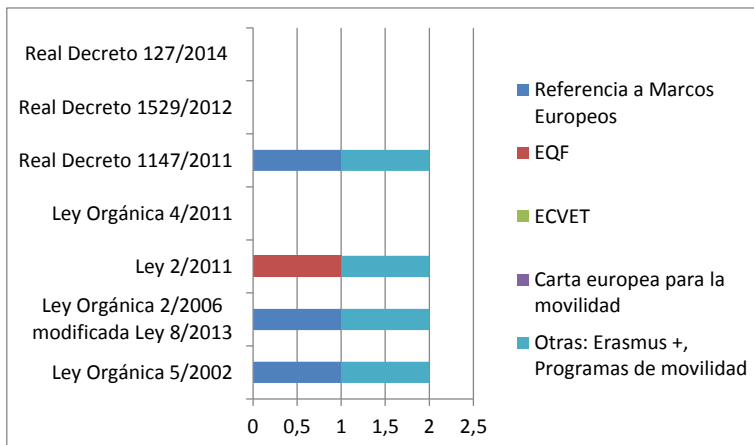
Todas las normas analizadas a excepción de la Ley Orgánica 4/2011, de 11 de marzo, complementaria a la Ley de Economía Sostenible, son un claro respaldo a las estrategias de aprendizaje permanente.

Gráfico 25. Estrategias aprendizaje permanente en la normativa nacional.



C Referencia a Marcos Europeos

Gráfico 26. Referencia a marcos europeos en la normativa nacional

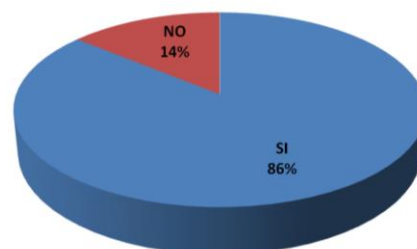


Tres de las normas, el 43 %, hacen referencia a marcos europeos. La Ley 2/2011, de 4 de marzo, recoge de forma específica el EQF, y otras cuatro normas hablan de otros marcos más concretos como los programas de movilidad, Erasmus +.

D Fomento de la cultura de la calidad y la innovación

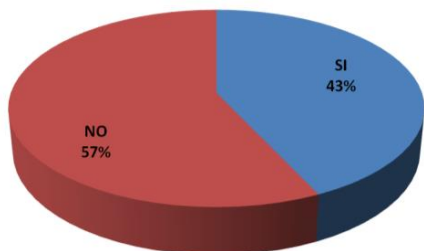
La mayoría de las normas, el 86 %, son un claro elemento de fomento de la cultura de la calidad y de la innovación, ya que incluyen sus principios entre sus líneas y su difusión mediante la publicación en el BOE es muy importante.

Gráfico 27. Cultura de la calidad en la normativa nacional.



E Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores

Gráfico 28. Acceso a enseñanzas superiores en la normativa nacional.

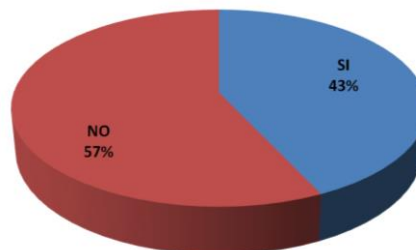


El 57 % de las normas nacionales analizadas contemplan la posibilidad de promoción desde la FP a enseñanzas superiores como vía o itinerario hacia una profesión. Todas las Leyes excepto la Ley 5/2002, de 19 de junio, y el Real Decreto 1147/2011, de 29 de julio, trabajan este aspecto.

F Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP

Este ítem presenta el mismo resultado que el anterior, el 57 % de las normas nacionales analizadas contemplan necesidad de trabajar desde el enfoque de la mejora de los sistemas de garantía de la calidad, pero en este caso son dos Leyes y dos Reales Decretos los que lo trabajan.

Gráfico 29. Mejora de los sistemas de garantía de la calidad en la normativa nacional.

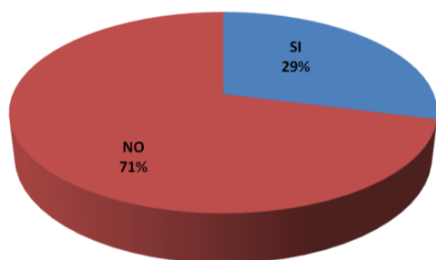


G Participación de Administraciones, agentes sociales y otros

Todas las normas establecen como parte fundamental del proceso la participación de los grupos de interés, desde la propia administración, pasando por los agentes sociales, hasta el administrado.

H Referencia a la Red del EQAVET

Gráfico 30. Red EQAVET en la normativa nacional.



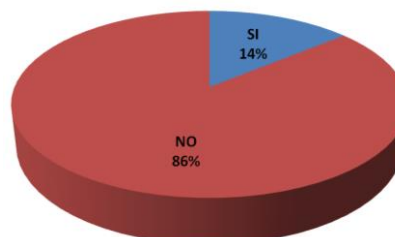
El 29 % de las normas analizadas hace referencia expresa a la Red del EQAVET, concretamente la Ley 2/2011, de 4 de marzo, y el Real Decreto 1147/2011, de 29 de julio.

Hay que recordar que la Ley 5/2002, de 19 de junio, es anterior a su creación

I Desarrollo de métodos e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP

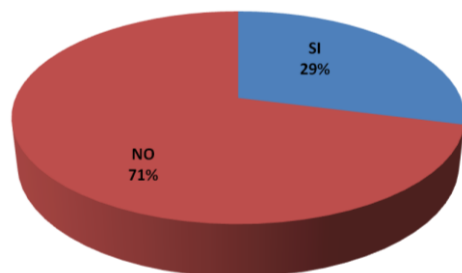
Tan solo una de las normas, el 14 %, descienden a concretar al nivel operativo métodos, herramientas e instrumentos a utilizar para conseguir la mejora de la calidad en la FP. Es el Real Decreto 1147/2011, de 29 de julio la única norma que da pautas al respecto.

Gráfico 31. Métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad en la normativa nacional.



J Mención del punto de referencia nacional

Gráfico 32. Punto de referencia nacional en la normativa nacional.



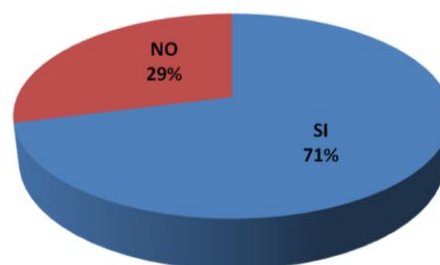
En cada país hay un punto de referencia encargado de difundir e impulsar el uso del marco EQAVET. En el 29 % de la normativa analizada se hace mención al mismo, concretamente en la Ley 2/2011, de 4 de marzo, y el Real Decreto 1147/2011, de 29 de julio igual que la Red del EQAVET.

K Información a las partes interesadas

El 71 % de las normas recogen la información a las partes interesadas como parte fundamental del cierre del proceso.

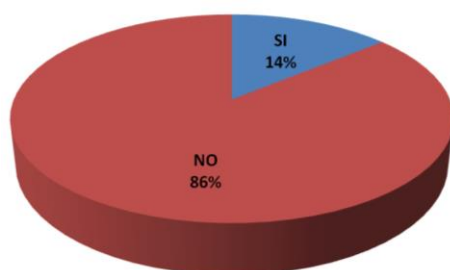
No figura en la Ley Orgánica 4/2011, de 11 de marzo, complementaria a la Ley de Economía Sostenible, ni en el real Decreto 127/2014 que regula la FPB.

Gráfico 33. Información a partes interesadas en la normativa nacional.



L Apoyo a la autoevaluación

Gráfico 34. Autoevaluación en la normativa nacional.



El apoyo a la autoevaluación por parte de las organizaciones como elemento clave para la mejora de los sistemas de garantía de la calidad es muy bajo. Solo el 14 % de las normas lo reconocen. Concretamente la Ley 2/2006, de 3 de mayo, modificada por la Ley 8/2013, de 9 de diciembre.

7.1.3.5 Normativa regional

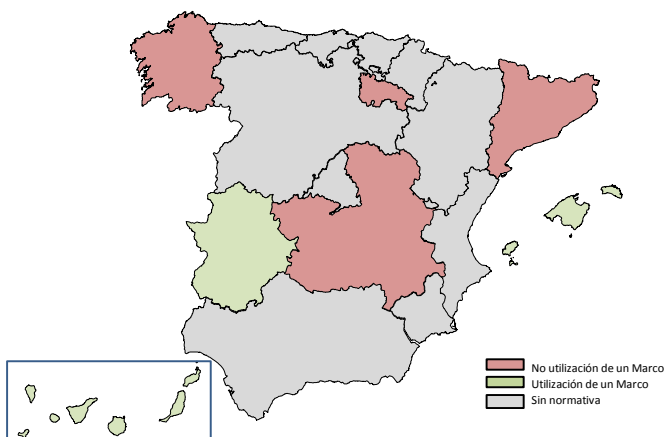
Siguiendo el orden establecido para el análisis de las unidades de estudio se pasa a ver los resultados obtenidos en la revisión de la normativa regional incluidos en la Tabla 80.

Tabla 80. Resultados alineación con EQAVET de la normativa regional.

	A	B	C	C1	C2	C3	C4	D	E	F	G	H	I	J	K	L
	Utilización de un Marco de garantía de la calidad	Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente	Referencia a Marcos Europeos	EQF	ECVET	Carta europea para la movilidad	Otras	Fomento de la cultura de la calidad y la innovación	Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores	Plantamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP	Participación de Administraciones, agentes sociales y otros	Referencia a la Red del EQAVET	Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP	Mención del punto de referencia nacional	Información a las partes interesadas	Apoyo a la autoevaluación
1 Andalucía																
2 Aragón																
3 Asturias, Principado de																
4 Islas Baleares	X	X	X				X	X		X	X	X			X	X
5 Canarias	X	X						X	X						X	X
6 Cantabria																
7 Castilla La Mancha		X	X				X	X	X		X				X	X
8 Castilla y León																
9 Cataluña		X	X				X	X			X					
Cataluña		X						X			X					
10 Comunidad Valenciana																
11 Extremadura	X	X	X				X	X	X						X	X
12 Galicia		X	X		X		X	X								
13 La Rioja		X														
14 Comunidad de Madrid																
15 Comunidad Foral de Navarra																
16 País Vasco																
17 Región de Murcia																
TOTAL	3	8	5	0	1	0	5	7	3	1	4	1	0	0	4	4
PORCENTAJE	38%	100%	63%	0%	13%	0%	63%	88%	38%	13%	50%	13%	0%	0%	50%	50%

A Utilización de un Marco de garantía de la calidad

Gráfico 35. Marco de garantía de la calidad en la normativa regional.



La propuesta de utilización de un marco de garantía de la calidad en la normativa regional se incluye en el 38 % de las normas analizadas, concretamente a tres, la de Extremadura, las Islas Baleares y las Canarias.

El resto de comunidades autónomas, bien no cuentan con normativa, o no recogen en su texto la necesidad de utilización de un marco de garantía de la calidad para los sistemas de FP.

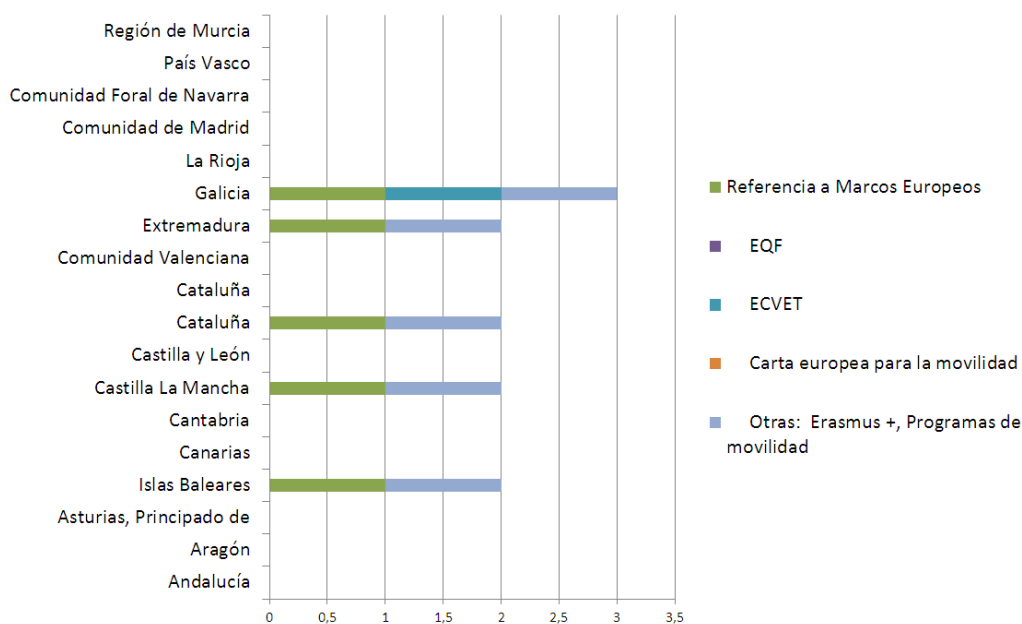
B Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente

Al analizar el segundo ítem de la alineación con el marco EQAVET vemos que todas las normas regionales revisadas, el 100 %, sitúan las enseñanzas de FP en el marco del aprendizaje permanente o aprendizaje a lo largo de la vida, con independencia del rango de las mismas.

C Referencia a Marcos Europeos

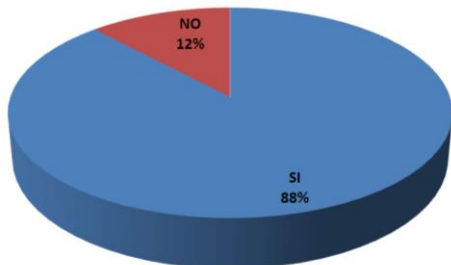
El 63 % de las normas regionales hacen referencia a marcos europeos, pero tan solo una de ellas hace referencia expresa a uno de ellos, concretamente Galicia que hace referencia al ECVET. El resto tienen en cuenta programas europeos de movilidad como el Erasmus +.

Gráfico 36. Marcos europeos en las normas regionales.



D Fomento de la cultura de la calidad y la innovación

Gráfico 37. Cultura de la calidad y la innovación en las normas regionales.



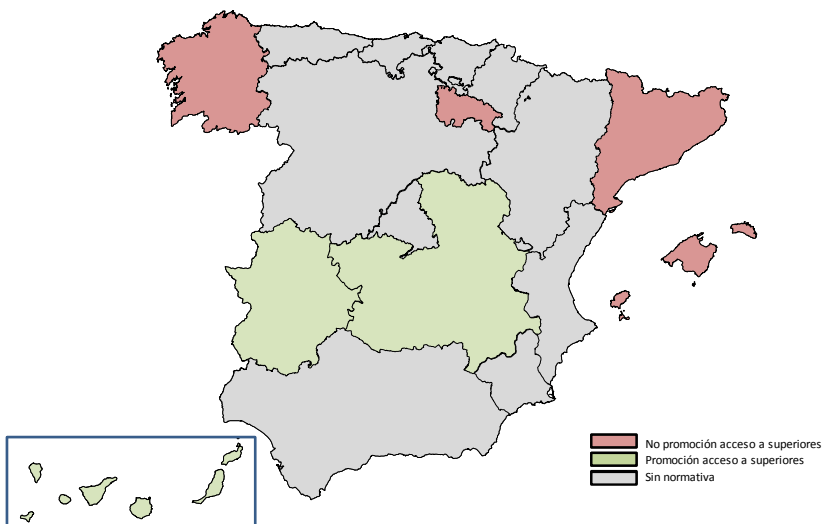
El 88 % de las normas regionales tratan de fomentar la cultura de la calidad y la innovación incluyendo en su articulado apartados dedicados exclusivamente a este campo.

Este dato está en consonancia con el resultado obtenido al analizar las normas nacionales que era de un 86 %.

E Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores

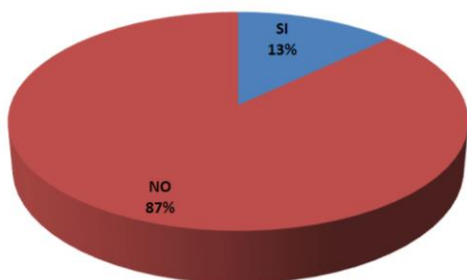
En referencia a la promoción por parte de las del posible itinerario formativo a través de la formación profesional para acceder a estudios superiores, el 38 % de las normas regionales lo contempla, correspondiéndose con las comunidades autónomas de Canarias, Castilla La Mancha y Extremadura.

Gráfico 38. Acceso a enseñanzas superiores en la normativa regional.



F Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP

Gráfico 39. Mejora de los sistemas de garantía de la calidad en la normativa regional.



Solo una de las normas regionales, el 13 % de las analizadas, recoge entre sus líneas la necesidad de realizar planteamientos o estrategias de mejora continua aplicados a los sistemas de garantía de la calidad de la FP.

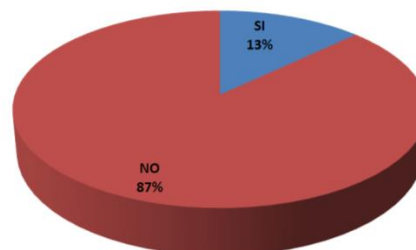
G Participación de Administraciones, agentes sociales y otros

Cuatro de las normas regionales analizadas, los 50 %, correspondientes a tres comunidades autónomas, cuentan con la participación de los diferentes grupos de interés que cada una ha identificado, registrando un descenso a la mitad en relación a la aparición de este mismo ítem en la normativa nacional que era del 100 %.

H Referencia a la Red del EQAVET

En el caso de la referencia a la Red de EQAVET, tan solo una comunidad autónoma, Islas Baleares, hace mención expresa a la misma. El valor del 13 % que registra este ítem supone una disminución respecto al resultado obtenido en el análisis de la normativa nacional que se sitúa en el 29 %.

Gráfico 40. Red EQAVET en las normas regionales.

**I Desarrollo de métodos e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP**

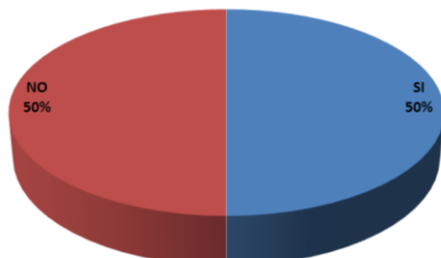
Ninguna de las normas concreta métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP.

J Mención del punto de referencia nacional

Ninguna de las normas hace mención al punto de referencia nacional.

K Información a las partes interesadas

Gráfico 41. Información a las partes interesadas en las normas regionales.

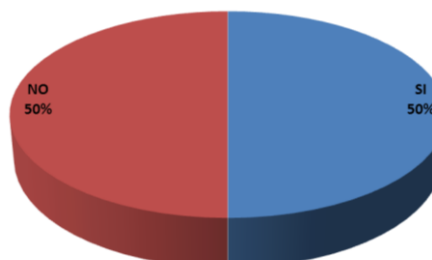


El cierre del ciclo mediante la información de los resultados a las partes interesadas se contempla en la mitad de las normas regionales, concretamente en las correspondientes a las Islas Baleares, Castilla La Mancha, canarias y Extremadura. En relación al resultado obtenido en el análisis de las normas nacionales ha disminuido desde el 71 %.

L Apoyo a la autoevaluación

El apoyo a la autoevaluación como herramienta imprescindible para la mejora de los sistemas de garantía de la calidad de la FP lo establecen el 50 % de las normas regionales analizadas, concretamente las mismas que en el ítem anterior. Y en relación a la normativa nacional aumenta un 21 %, desde el 29 % que se registró en el apartado anterior.

Gráfico 42. Autoevaluación en las normas regionales.

**7.1.3.6 Planes regionales**

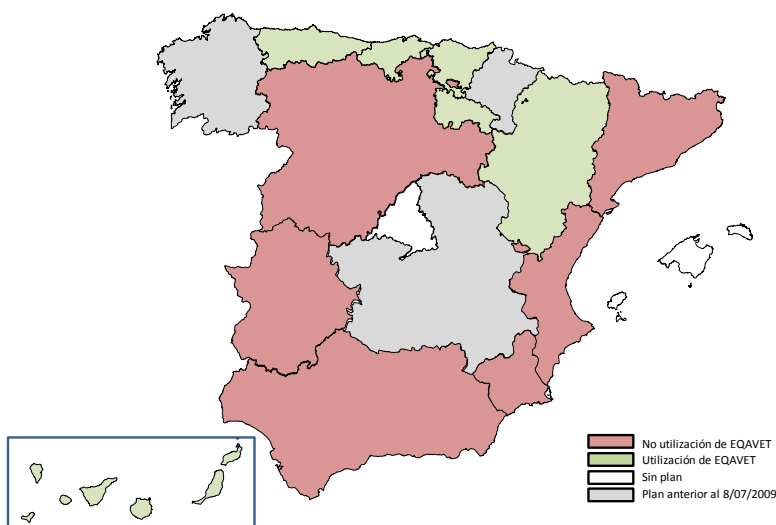
Para completar esta parte del estudio se presentan los resultados obtenidos (Tabla 81) en el análisis el de los planes regionales en relación con el marco EQAVET.

Tabla 81. Resultados alineación con EQAVET en los planes regionales.

	Andalucía	Aragón	Asturias, Principado de	Islas Baleares	Canarias	Cantabria	Castilla La Mancha	Castilla y León	Cataluña	Comunidad Valenciana	Extremadura	Galicia	La Rioja	Comunidad de Madrid	Comunidad Foral de Navar	País Vasco	Región de Murcia	TOTAL	%	
A	Utilización de un Marco de garantía de la calidad																		6	50%
B	Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente																		12	100%
C	Referencia a Marcos Europeos																		10	83%
C1	EQF																		5	42%
C2	ECVET																		6	50%
C3	Carta europea para la movilidad																		2	17%
C4	Otras: Erasmus +, CV europeo , programas de movilidad e intercambio																		5	42%
D	Fomento de la cultura de la calidad y la innovación																		12	100%
E	Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores																		9	75%
F	Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP																		11	92%
G	Participación de Administraciones, agentes sociales y otros																		12	100%
H	Referencia a la Red del EQAVET																		2	17%
I	Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP																		4	33%
J	Mención del punto de referencia nacional																		0	0%
K	Información a las partes interesadas																		12	100%
L	Apoyo a la autoevaluación																		2	17%

A Utilización de un Marco de garantía de la calidad

Gráfico 43. Marco de garantía de la calidad en los planes regionales.



En la mitad de los planes regionales analizados se propone el uso de un marco de garantía de la calidad para la FP.

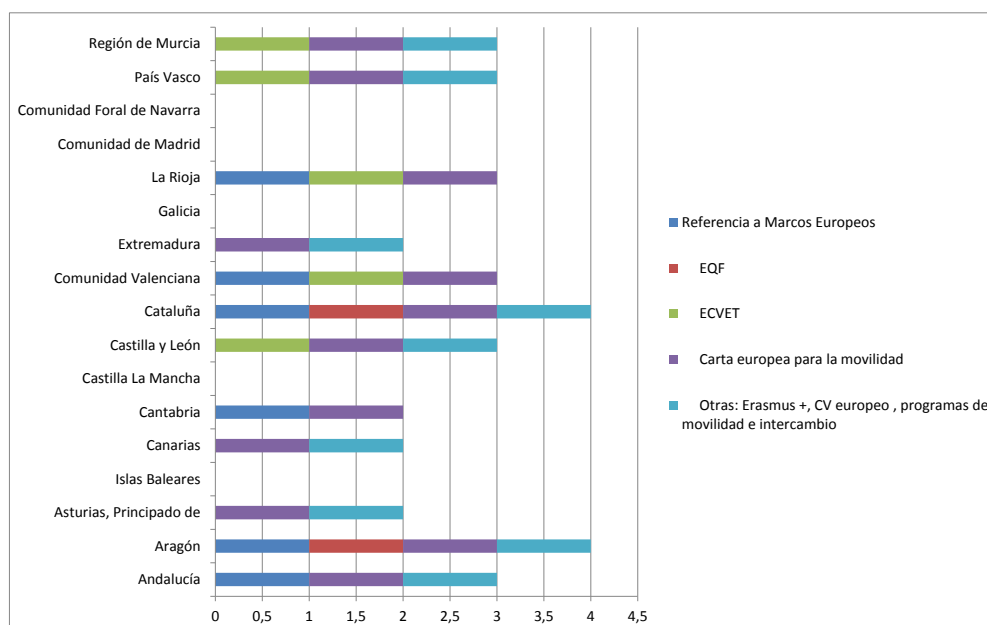
En este sentido, el resultado del 50 % se corresponde con los valores obtenidos en el análisis de la normativa nacional (43 %) y regional (38 %).

B Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente

Todos los planes regionales, al igual que las normas regionales, el 100 %, vuelven a situar las enseñanzas de FP en el marco del aprendizaje permanente o aprendizaje a lo largo de la vida.

C Referencia a Marcos Europeos

Gráfico 44. Marcos europeos en los planes regionales.



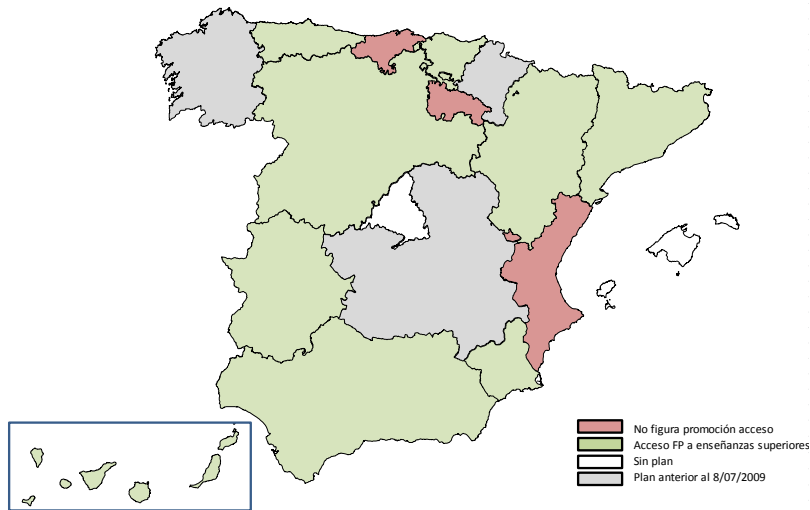
Respecto a la referencia a marcos europeos en los planes, y concretamente EQF, ECVET y la Carta europea para la movilidad, estos registran un aumento de la aparición en los textos a un 83 %, en relación a las normas nacionales y regionales que a penas los mencionan como hemos podido ver en los apartados anteriores (Tabla 79 y Tabla 80).

D Fomento de la cultura de la calidad y la innovación

Al analizar el cuarto ítem de la alineación con el marco EQAVET vemos que todos los planes regionales revisadas, el 100 %, incluyen el fomento de la cultura de la calidad y la innovación como pieza clave de funcionamiento de los sistemas.

E Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores

Gráfico 45. Acceso a enseñanzas superiores en los planes regionales.



También en este aspecto se registra un aumento considerable hasta llegar al 75 % de los planes regionales que establecen como posible vía de formación el paso desde la FP a las enseñanzas superiores para completar estudios posobligatorios.

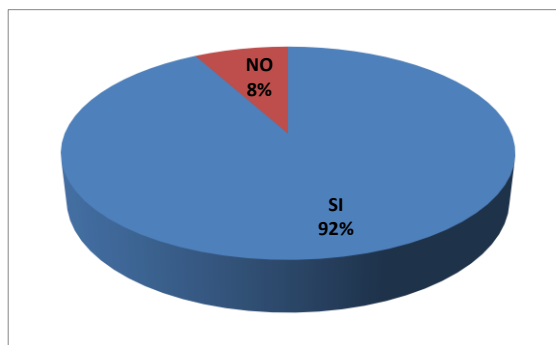
Ninguna de las tres regiones que no cuenta con ello lo recoge en la normativa regional.

F Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP

El 92 % de los planes analizados establecen como principio el planteamiento de la mejora continua de los sistemas de garantía de la calidad de la FP, al igual que los modelos de calidad vistos en el capítulo cuarto.

Desde el 57% y 43 % obtenidos en el análisis de las normas nacionales y regionales respectivamente se ha doblado el valor.

Gráfico 46. Mejora de los sistemas de garantía de la calidad en los planes regionales.



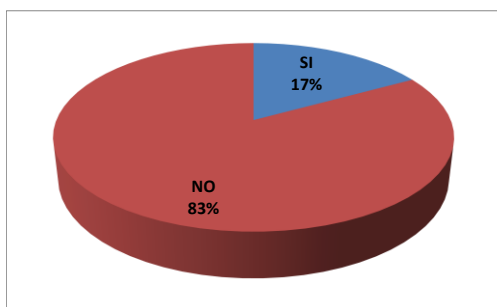
G Participación de Administraciones, agentes sociales y otros

Como en el caso de las normas nacionales, todos los planes regionales establecen como parte fundamental del proceso la participación de los grupos de interés, desde la propia administración, pasando por los agentes sociales, hasta el administrado.

En relación a este ítem y el resultado obtenido en el análisis de las normas regionales se ha duplicado el porcentaje desde el 50 % de las normas al 100 % de los planes.

H Referencia a la Red del EQAVET

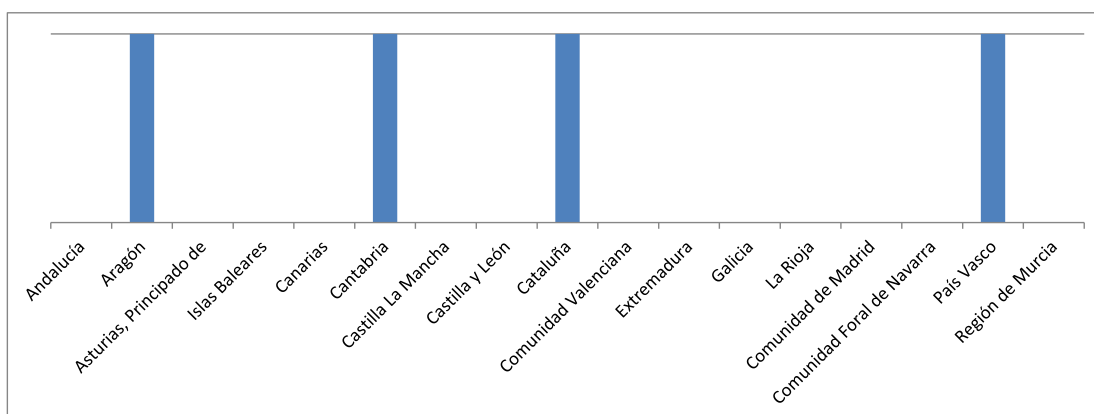
Gráfico 47. Referencia a la Red EQAVET en los planes regionales.



En el caso de la referencia a la Red de EQAVET, tan solo dos comunidades autónomas hacen mención expresa a la misma en el Plan. El valor del 17 % que registra este ítem supone una disminución respecto al resultado obtenido en el análisis de la normativa nacional que se sitúa en el 29 %, y es acorde al valor obtenido en el análisis de la normativa regional que es del 13 %.

I Desarrollo de métodos e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP

Gráfico 48. Métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad en los planes regionales.



J Mención del punto de referencia nacional

Ninguno de los planes hace mención al punto de referencia nacional, al igual que las normas regionales

K Información a las partes interesadas

En consonancia con el valor obtenido en el ítem G, todos los planes regionales establecen como parte fundamental del proceso la información a las partes interesadas.

L Apoyo a la autoevaluación

El apoyo a la autoevaluación como herramienta imprescindible para la mejora de los sistemas de garantía de la calidad de la FP lo establecen el 17 % de los planes regionales analizados. Y en relación a la normativa nacional el valor es similar, 14 %, pero disminuye un 33 %, desde el 29 % que se registró en el apartado anterior.

Gráfico 49. Apoyo a la autoevaluación en los planes regionales.

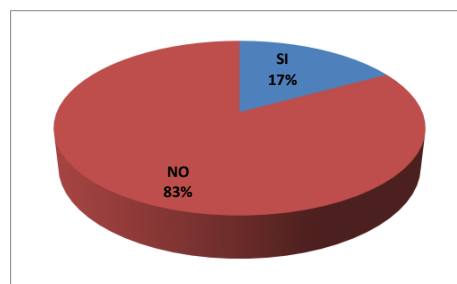
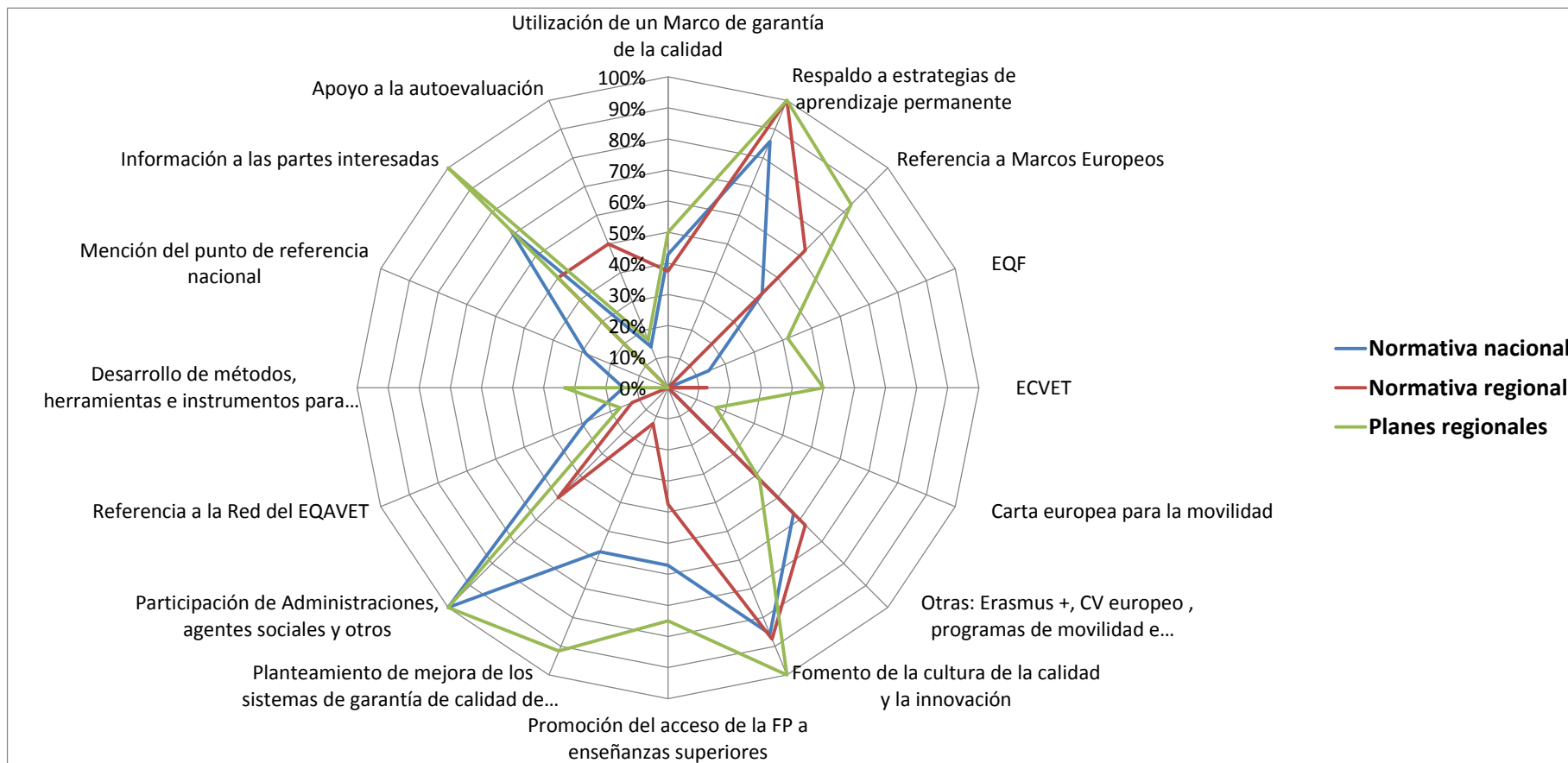


Gráfico 50. Resultados de la alineación con EQAVET.

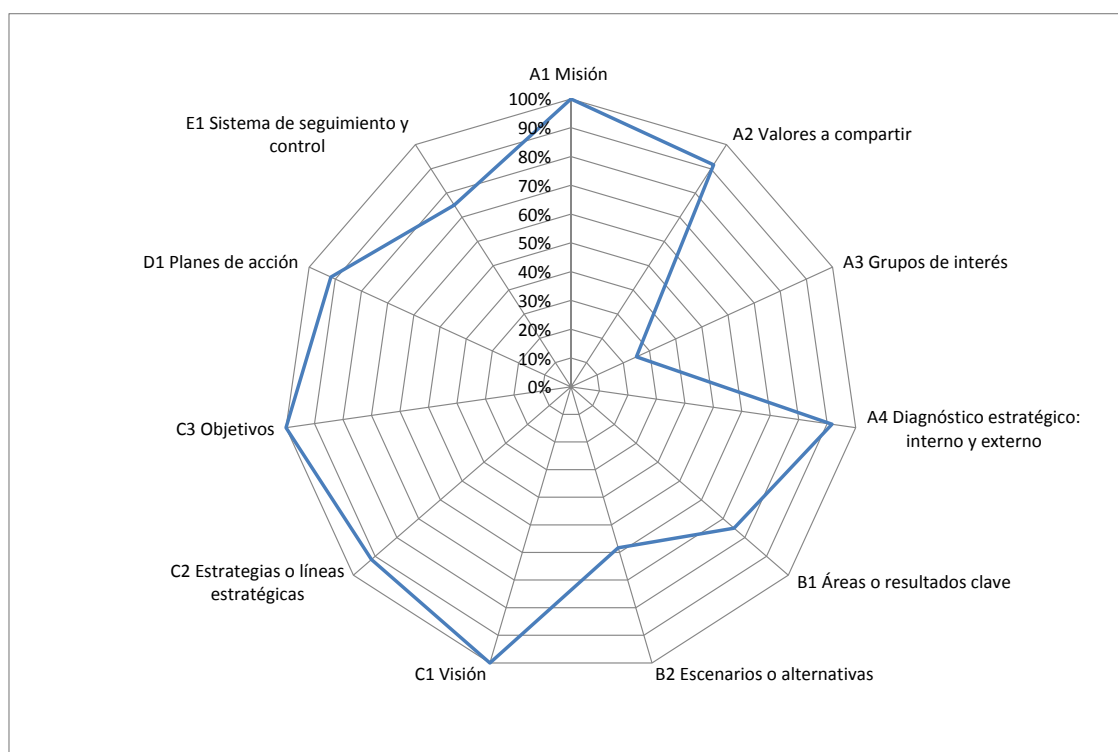


7.2 Estudio comparado del contenido de los planes regionales de formación profesional

7.2.1 Elementos estratégicos

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en el análisis de los elementos estratégicos que contienen cada uno de los planes regionales comparados y que se estructuran en función de la etapa del proceso estratégico a la que corresponden.

Gráfico 51. Resultados globales de los elementos estratégicos en los planes regionales de FP.



De forma global, en el Gráfico 51 podemos ver la inclusión de la misión y de la visión en los planes regionales es del 100 %, y los valores del 92 %. Esto supone que todas las regiones establecen en el documento cuál es su razón de ser y a dónde se proponen llegar.

Por otro lado, pocos planes reflejan el estudio de los grupos de interés y su segmentación, cuestión fundamental para poder hacer el estudio de las necesidades y expectativas. Ahora bien, el 90 % de los planes parten de un diagnóstico de la situación, aunque no se especifican las técnicas utilizadas para realizarlo.

La etapa de selección de alternativas y estudio de la viabilidad se incluye en parte de los planes, pero las estrategias y objetivos estratégicos figuran en prácticamente todos los planes.

Por último, los sistemas de seguimiento y control se establecen en el 75 % de los planes a pesar de ser una parte fundamental de los sistemas.

Etapa I Análisis interno y externo y diagnóstico de la situación

Tabla 82. Matriz de resultados Elementos estratégicos - Estudio comparado - Etapa I.

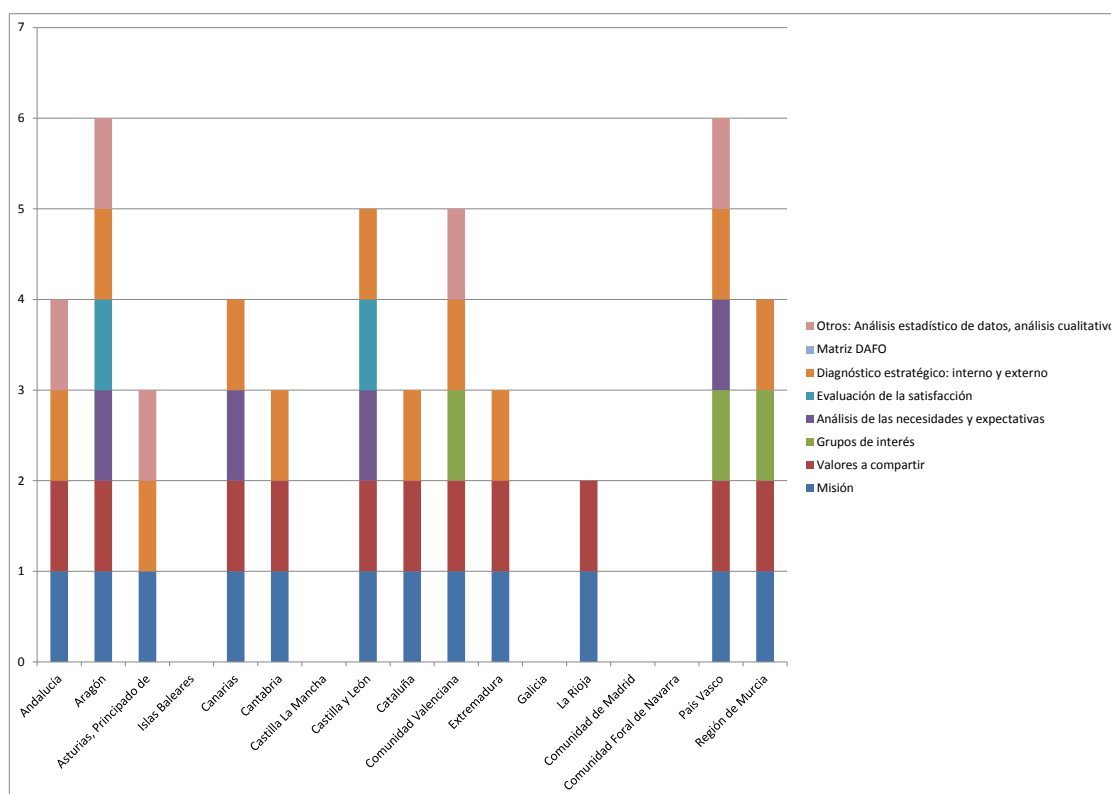
	A1	A2	A3	A31	A32	A4	A41	A42
	Misión	Valores a compartir	Grupos de interés	Análisis de las necesidades y expectativas	Evaluación de la satisfacción	Diagnóstico estratégico	Matriz DAFO	Otros
Andalucía	X	X				X		X
Aragón	X	X		X	X	X		X
Asturias, Principado de	X					X		X
Islas Baleares								
Canarias	X	X		X		X		
Cantabria	X	X				X		
Castilla La Mancha								
Castilla y León	X	X		X	X	X		
Cataluña	X	X				X		
Comunidad Valenciana	X	X	X			X		X
Extremadura	X	X				X		
Galicia								
La Rioja	X	X						
Comunidad de Madrid								
Comunidad Foral de Navarra								
País Vasco	X	X	X	X		X		X
Región de Murcia	X	X	X			X		
TOTAL	12	11	3	4	2	11	0	5
%	100%	92%	25%	33%	17%	92%	0%	42%

En esta primera etapa de análisis, todos los planes regionales cuentan con la definición de la misión, y la mayoría, 92 %, incluyen los valores de la formación profesional entre sus líneas, así como un diagnóstico de la situación.

Tan solo un 25 % identifica claramente a los grupos de interés.

Ninguno de ellos ha utilizado la matriz DAFO para trabajar los resultados del análisis y un 42 % utilizan otras técnicas para realizarlo como el análisis estadístico de datos (Anexo XVI y XVIII), análisis comparado (Anexo XXVIII) y análisis CAME – Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas y Explotar oportunidades (Anexo XXIX).

Gráfico 52. Resultados Elementos estratégicos - Estudio comparado - Etapa I.



Etapas II Selección de alternativas y estudio de la viabilidad

El 75% de los planes regionales recogen la identificación de las áreas de resultados clave previo a la definición de la estrategia. Pero solo un 58%, 7 de los 9 planes, lo completan con la identificación de alternativas, evaluación de opciones y selección de alternativas.

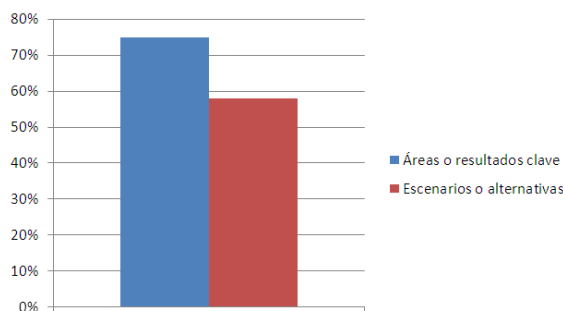


Gráfico 53. Resultados Elementos estratégicos - Estudio comparado - Etapa II.

En ningún caso se detalla en el documento el método utilizado para la determinación de las áreas de resultados clave (Anexos XVI a XXIX).

Tabla 83. Matriz de resultados Elementos estratégicos - Estudio comparado - Etapa II.

	B1	B2
	Áreas o resultados clave	Escenarios o alternativas
Andalucía		
Aragón	X	
Asturias, Principado de		
Islas Baleares		
Canarias	X	
Cantabria	X	X
Castilla La Mancha		
Castilla y León	X	X
Cataluña	X	X
Comunidad Valenciana	X	X
Extremadura	X	X
Galicia		
La Rioja		
Comunidad de Madrid		
Comunidad Foral de Navarra		
País Vasco	X	X
Región de Murcia	X	X
TOTAL	9	7
%	75%	58%

Etapas III Diseño y formulación de la estrategia

Gráfico 54. Nº de líneas y objetivos estratégicos.

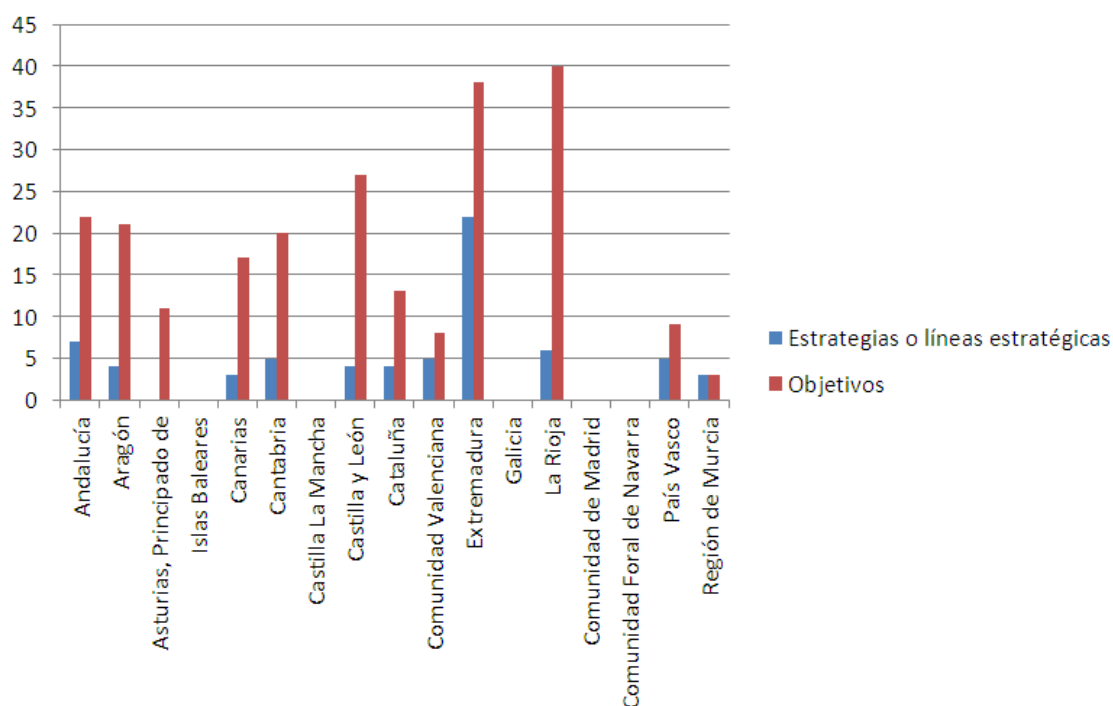
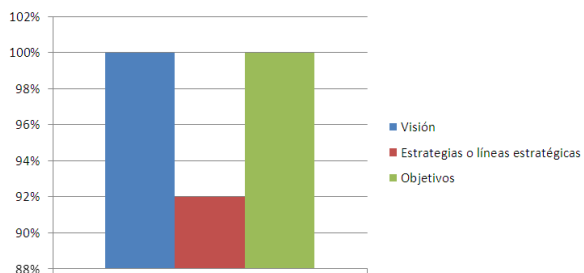


Tabla 84. Matriz de resultados Elementos estratégicos - Estudio comparado - Etapa III.

	C1	C2	C3
	Visión	Estrategias o líneas	Objetivos
Andalucía	X	7	22
Aragón	X	4	21
Asturias, Principado de	X	0	11
Islas Baleares			
Canarias	X	3	17
Cantabria	X	5	20
Castilla La Mancha			
Castilla y León	X	4	27
Cataluña	X	4	13
Comunidad Valenciana	X	5	8
Extremadura	X	22	38
Galicia			
La Rioja	X	6	40
Comunidad de Madrid			
Comunidad Foral de Navarra			
País Vasco	X	5	9
Región de Murcia	X	3	3
TOTAL	12	11	12
%	100%	92%	100%

En todos los planes se recoge la visión de la formación profesional para la comunidad autónoma correspondiente, definiéndose líneas o ejes estratégicos en 11 de los 12, y objetivos estratégicos en todos los planes regionales. El número, tanto de líneas o ejes estratégicos, como de objetivos, y su agrupación difiere de unos planes a otros oscilando entre 3 y 7 líneas (excepto el Plan de Extremadura con 22) y de 3 a 40 objetivos estratégicos como podemos ver en el Gráfico 55. Resultados Elementos estratégicos - Estudio comparado - Etapa III.

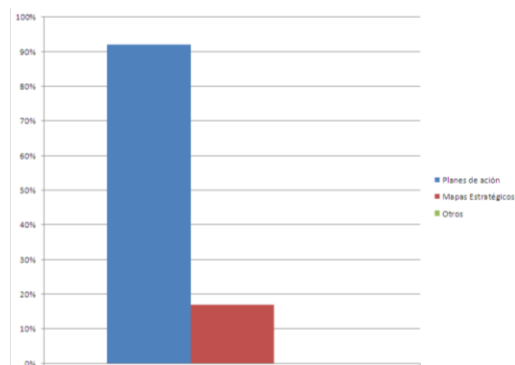
Gráfico 55. Resultados Elementos estratégicos - Estudio comparado - Etapa III.



Etapa IV Implementación de la estrategia

El 92 % de los planes de formación profesional de las comunidades autónomas analizados incluyen el despliegue operativo mediante la incorporación de medidas, actuaciones concretas o líneas de acción.

Gráfico 56. Resultados Elementos estratégicos - Estudio comparado - Etapa IV.

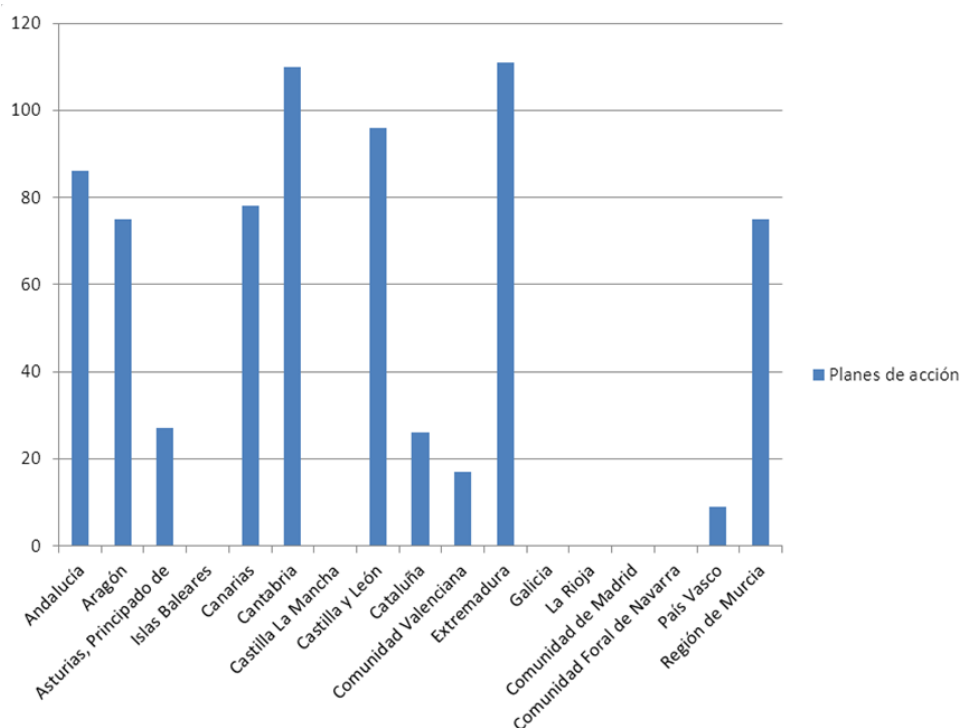


Dos planes utilizan mapas estratégicos para facilitar el despliegue de la estrategia y sus líneas de acción (Anexos XIX y XXVIII).

Tabla 85. Matriz de resultados Elementos estratégicos - Estudio comparado - Etapa IV

	D1	D11	D12
	Planes de acción	Mapas Estratégicos	Otros
Andalucía	86		
Aragón	75		
Asturias, Principado de	27		
Islas Baleares			
Canarias	78	X	
Cantabria	110		
Castilla La Mancha			
Castilla y León	96		
Cataluña	26		
Comunidad Valenciana	17		
Extremadura	111		
Galicia			
La Rioja			
Comunidad de Madrid			
Comunidad Foral de Navarra			
País Vasco	9	X	
Región de Murcia	75		
TOTAL	11	2	0
%	92%	17%	0%

Gráfico 57. Nº de planes de acción.



Etapa V Seguimiento y evaluación

Tabla 86. Matriz de resultados Elementos estratégicos - Estudio comparado - Etapa V

	E1	E11	E12	E13	F1
	Sistema de seguimiento y control	Cuadro de Mando	Sistema de Indicadores	Otros	Otros
Andalucía	X		192		
Aragón					Matriz de impacto de medidas en la estrategia
Asturias, Principado de	X		113		
Islas Baleares					
Canarias					
Cantabria	X		73	X	Método cualitativo y cuantitativo de seguimiento y control
Castilla La Mancha					
Castilla y León	X		140		
Cataluña	X		26		
Comunidad Valenciana				X	CAME, cuadro sintético de desarrollo
Extremadura	X		18		
Galicia					
La Rioja	X		58		
Comunidad de Madrid					
Comunidad Foral de Navarra					
País Vasco	X		45	X	Cuadro de indicadores, gobernanza del plan integración o alineación con otros planes
Región de Murcia	X		17		
TOTAL	9	0	9	3	
%	75%	0%	75%	25%	

El 75% de los planes de formación profesional analizados contemplan un sistema de seguimiento y control a través de indicadores asociados, bien a los objetivos, o a las actuaciones o líneas de acción propuestas.

Dos de los planes plantean completar el seguimiento y evaluación con métodos cualitativos, e incluso matrices de impacto (Anexo XVII y XX).

El número de indicadores seleccionado varía desde 17 a 192 (Gráfico 58).

Gráfico 58. Resultados Elementos estratégicos - Estudio comparado - Etapa V.

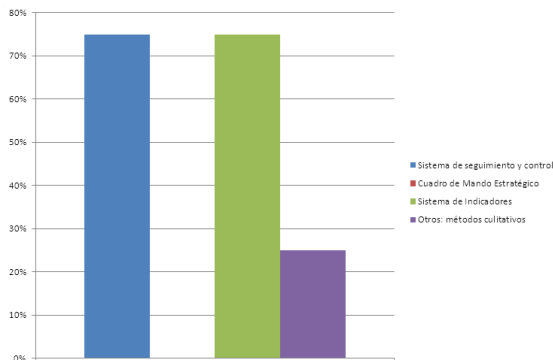
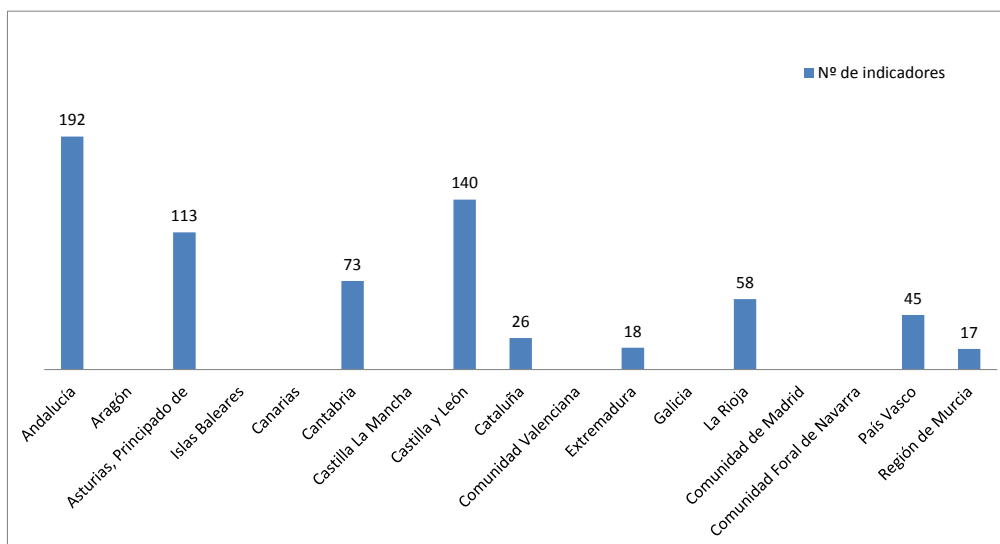


Gráfico 59. Nº de indicadores.



7.2.2 Criterios de calidad y descriptores indicativos relativos a los sistemas de EFP

La recomendación (2009) establece en su Anexo I el ciclo PDCA como criterio de calidad, y describe, tanto para los sistemas, como para los proveedores, los referentes que servirán de guía a los sistemas de garantía de la calidad. En las siguientes tablas se recogen los resultados del estudio comparado realizado para cada uno de los momentos del ciclo:

- La planificación (P)
- El desarrollo (D)
- La evaluación ©
- La revisión (A)

(P) Planificación

Tabla 87. Matriz de resultados Criterios de calidad y descriptores indicativos - Estudio comparado – Planificación.

			Andalucía	Aragón	Asturias, Principado de	Islas Baleares	Canarias	Cantabria	Castilla La Mancha	Castilla y León	Cataluña	Comunidad Valenciana	Extremadura	Galicia	La Rioja	Comunidad de Madrid	Comunidad Foral de Navarra	País Vasco	Región de Murcia	TOTAL	%	
La planificación refleja una visión estratégica compartida por las partes interesadas pertinentes e incluye objetivos, acciones e indicadores específicos	Se han fijado objetivos de la EFP a medio y largo plazo, ligados a objetivos europeos	Se han fijado objetivos a MP/LP	X	X	X		X	X		X	X	X	X		X			X	X	12	100%	
		Están ligados a objetivos europeos		X			X	X		X	X				X			X		7	58%	
	Las partes interesadas pertinentes participan en la fijación de los objetivos de la EFP en los distintos niveles	Participan los GI en la definición de objetivos	X		X		X	X		X	X	X	X		X			X	X	11	92%	
	Se fijan metas que son supervisadas mediante indicadores específicos (criterios de éxito)	Se han definido indicadores de éxito asociados a las metas fijadas	X					X			X		X		X			X	X	7	58%	
		Nº indicadores de éxito	X					X			X		X		X			X	X	7	58%	
	Se han establecido mecanismos y procedimientos para determinar necesidades de formación	Se realiza la detección de necesidades de formación	X	X			X	X		X	X	X			X			X		9	75%	
		Existe un procedimiento		X			X	X				X								4	33%	
	Se ha diseñado una política de información para garantizar una divulgación adecuada de los resultados/frutos en materia de calidad, sujeta a los requisitos nacionales/regionales de protección de datos	Existe plan de difusión de resultados							X				X			X				X	4	33%
	Se han definido estándares y directrices para el reconocimiento, la convalidación y la certificación de competencias individuales	Se han definido directrices para el reconocimiento, la convalidación y la certificación de competencias individuales	X	X	X		X	X				X				X				X	8	67%
		Se han definido estándares para el reconocimiento, la convalidación y la certificación de competencias individuales										X									1	8%

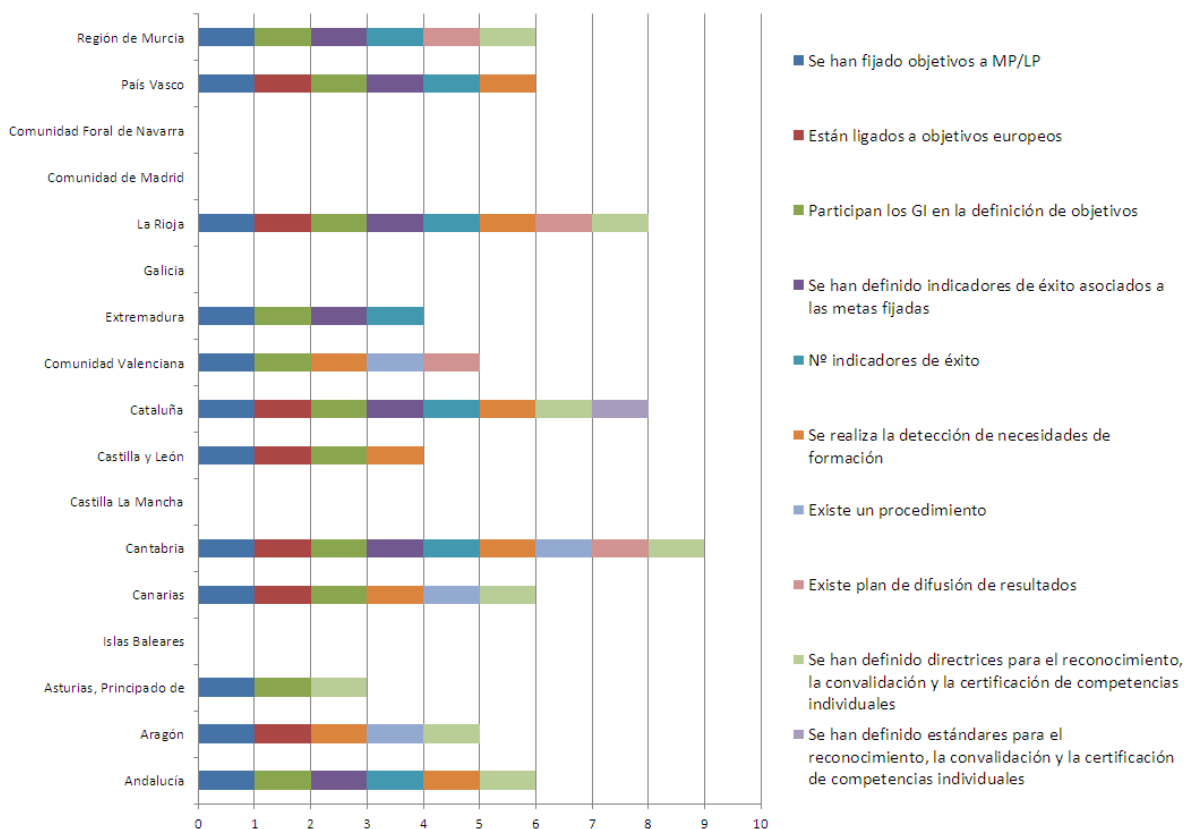
Todos los planes regionales de formación profesional analizados cuentan con objetivos a medio o largo plazo, pero solo el 58 % de los planes los ligan a objetivos europeos. La participación en la determinación de estos objetivos es muy alta, 92 %, consiguiendo la apertura de la definición de la estrategia a los grupos de interés desde los primeros momentos. En relación al seguimiento de la consecución de objetivos, han definido indicadores asociados un 58 %.

Un 75 % de los planes recoge un análisis de las necesidades de formación de la población, pero solo el 33 % utiliza un procedimiento concreto para determinarlas.

En referencia al criterio de calidad de diseño de una política de información para garantizar la divulgación de los resultados de calidad obtenidos, solo el 33 % prevé la utilización de un plan de difusión de resultados.

Por último, el 67 % de los planes regionales de formación profesional cuenta con directrices para el reconocimiento, la convalidación y certificación de competencias profesionales individuales, pero solo uno de ellos, el 8%, ha definido los estándares.

Gráfico 60. Resultados Criterios de calidad y descriptores indicativos - Estudio comparado - Planificación.



Destacan en este primer conjunto de criterios de calidad, en primer lugar, el II Plan General de las Cualificaciones y de la Formación Profesional de Cantabria, que incluye 9 de los 10 criterios, seguido de los planes de La Rioja y Cataluña, coincidiendo en que ninguno de los dos cuenta con un procedimiento de detección de necesidades de formación.

(D) Desarrollo

Tabla 88. Matriz de resultados Criterios de calidad y descriptores indicativos - Estudio comparado – Desarrollo.

		Andalucía	Aragón	Asturias, Principado de	Islas Baleares	Canarias	Cantabria	Castilla La Mancha	Castilla y León	Cataluña	Comunidad Valenciana	Extremadura	Galicia	La Rioja	Comunidad de Madrid	Comunidad Foral de Navarra	País Vasco	Región de Murcia	TOTAL	%	
Los proyectos de aplicación se preparan en consulta con las partes interesadas e incluyen principios explícitos	Los proyectos de aplicación se establecen en cooperación con los interlocutores sociales, los proveedores de EFP y otras partes interesadas pertinentes en los distintos niveles	X		X						X	X						X	X	6	50%	
	Los proyectos de aplicación incluyen la consideración de los recursos requeridos, la capacidad de los usuarios y los instrumentos y directrices necesarias como apoyo	Se incluye en los proyectos de aplicación los recursos requeridos	X									X								2	17%
		la capacidad de los usuarios																		0	0%
		los instrumentos		X	X			X		X	X	X	X					X	X	9	75%
	Se han elaborado directrices y estándares para su aplicación en distintos niveles	las directrices		X				X		X	X	X						X	X	7	58%
		Existen directrices para su aplicación		X								X						X		3	25%
		Nº directrices										X						X		2	17%
		Se han definido estándares	X	X								X								3	25%
	Los proyectos de aplicación incluyen un apoyo específico a la formación de profesores y formadores	Nº estándares										X								1	8%
		Incluyen los proyectos de aplicación apoyo específico a la formación del profesorado y de los formadores	X	X	X		X	X		X	X		X					X	X	10	83%
		Euros invertidos	X					X											X	3	25%
	Las responsabilidades de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación se describen explícitamente y se configuran de manera transparente	Nº de acciones formativas																		0	0%
		Se describe la responsabilidad de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación	X							X										2	17%
	Se ha elaborado un marco nacional o regional de garantía de calidad que incluye directrices y estándares de calidad para los proveedores de EFP a fin de fomentar la mejora permanente y la autorregulación	Existe marco regional de garantía de la calidad para la mejora permanente y autorregulación de los proveedores de EFP	X																	1	8%
		Incluye directrices																		0	0%
		Nº																		0	0%
Y estándares de calidad																			0	0%	
	Nº																		0	0%	

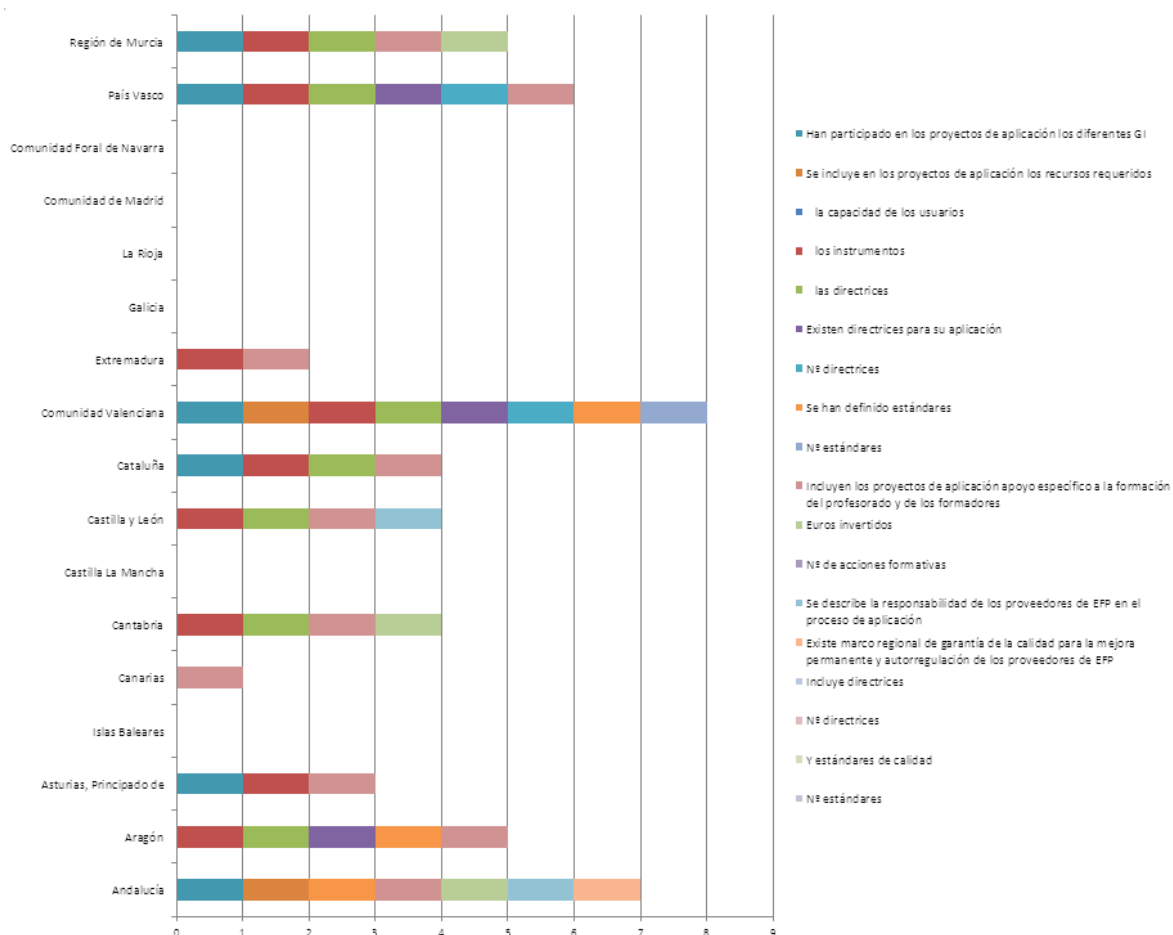
El 50 % de los planes recogen que a la hora de desarrollar los proyectos de aplicación se hace en cooperación con los diferentes grupos de interés. Esto supone un descenso muy significativo en la participación en la segunda fase del ciclo de gestión en comparación a la planificación en la que la participación alcanzaba el 92 %.

Pocos planes, 17 %, incluyen los recursos requeridos, pero un número mayor, el 75 %, fija instrumentos, y el 58 % directrices en este sentido.

En la definición del desarrollo de los proyectos, cuentan con directrices y estándares el 25 % de los planes, disminuyendo este porcentaje a la hora de cuantificarlos (Tabla 88. Matriz de resultados Criterios de calidad y descriptores indicativos - Estudio comparado – Desarrollo).

Solo uno de los planes establece un marco de garantía de la calidad para proveedores de formación profesional, no incluyendo directrices, ni estándares. Y otro plan más, el 8 %, describe la responsabilidad de éstos.

Gráfico 61. Resultados Criterios de calidad y descriptores indicativos - Estudio comparado - Desarrollo.



Destaca el Plan Valenciano de Formación Profesional en este segundo grupo de criterios de calidad, con 8 de los 9 criterios, seguido del II Plan Andaluz de Formación Profesional que cuenta con 7 de los 9 (Gráfico 61).

(C) Evaluación

Tabla 89. Matriz de resultados Criterios de calidad y descriptores indicativos - Estudio comparado - Evaluación

			Andalucía	Aragón	Asturias, Principado de	Islas Baleares	Canarias	Cantabria	Castilla La Mancha	Castilla y León	Cataluña	Comunidad Valenciana	Extremadura	Galicia	La Rioja	Comunidad de Madrid	Comunidad Foral de Navarra	País Vasco	Región de Murcia	TOTAL	%	
Se evalúan con carácter periódico los resultados y procesos con el apoyo de mediciones	Se elabora una metodología de evaluación que abarca la evaluación interna y externa	Se ha definido la metodología de evaluación	X																	1	8%	
		Incluye la evaluación interna	X																		1	8%
	La participación de las partes interesadas en el proceso de supervisión y evaluación se acuerda y se describe con claridad	Se acuerda y describe con claridad la participación de los GI											X								1	8%
		Agentes sociales											X								1	8%
		Proveedores																			0	0%
		Otros											X								1	8%
	Los estándares y procesos nacionales/regionales para la mejora y el aseguramiento de la calidad son pertinentes y proporcionales a las necesidades del sector	Existen estándares y procesos para la mejora y el aseguramiento de la calidad									X										1	8%
		Son coherentes (pertinentes y proporcionales) los procesos regionales de mejora y garantía de calidad con las necesidades del sector									X										1	8%
	Los sistemas se someten a autoevaluación, a revisión interna y a revisión externa, según proceda	Se someten los sistemas a evaluación	X	X			X	X											X		5	42%
		Autoevaluación																			0	0%
		Revisión interna	X																		1	8%
		Revisión externa																			0	0%
	Se aplican sistemas de alerta temprana	Otros		X			X	X											X		4	33%
		Se ha diseñado un sistema de alerta temprana		X			X														2	17%
	Se aplican indicadores de rendimiento	Se utilizan indicadores de rendimiento	X		X				X					X		X			X	X	7	58%
		Nº	X						X							X			X	X	5	42%
		Están alineados con los objetivos estratégicos	X						X					X		X			X	X	6	50%
	Se procede a una recogida de datos periódica y sistemática para medir el éxito y determinar los ámbitos en los que deben introducirse mejoras. Se elaboran metodologías adecuadas para la recogida de datos; p. ej., cuestionarios e entrevistas	Está sistematizada la recogida de datos									X										1	8%
		Se realiza de forma periódica	X								X								X		3	25%
		Qué metodología se utiliza																			0	0%
Cuestionarios/formularios																				0	0%	
Entrevistas																				0	0%	
Otro.										X										1	8%	
Se han definido indicadores de éxito		X		X				X					X		X			X	X	7	58%	
Están alineados con los objetivos estratégicos	X							X				X		X			X	X	6	50%		

Tan sólo un plan de formación profesional regional de los analizados incluye metodología de evaluación, contemplando la evaluación interna como parte del proceso. La participación en la evaluación de las partes interesadas es muy baja, solo un plan los incluye, pero sin contar con los proveedores. E igualmente solo un plan cuenta con estándares y procesos para la mejora y el aseguramiento de la calidad y a su vez estos son coherentes con las necesidades del sector.

Se puede ver en el Gráfico 62 que disminuye el número de ítems de la evaluación en relación a la planificación y desarrollo (Gráfico 60 y Gráfico 61)

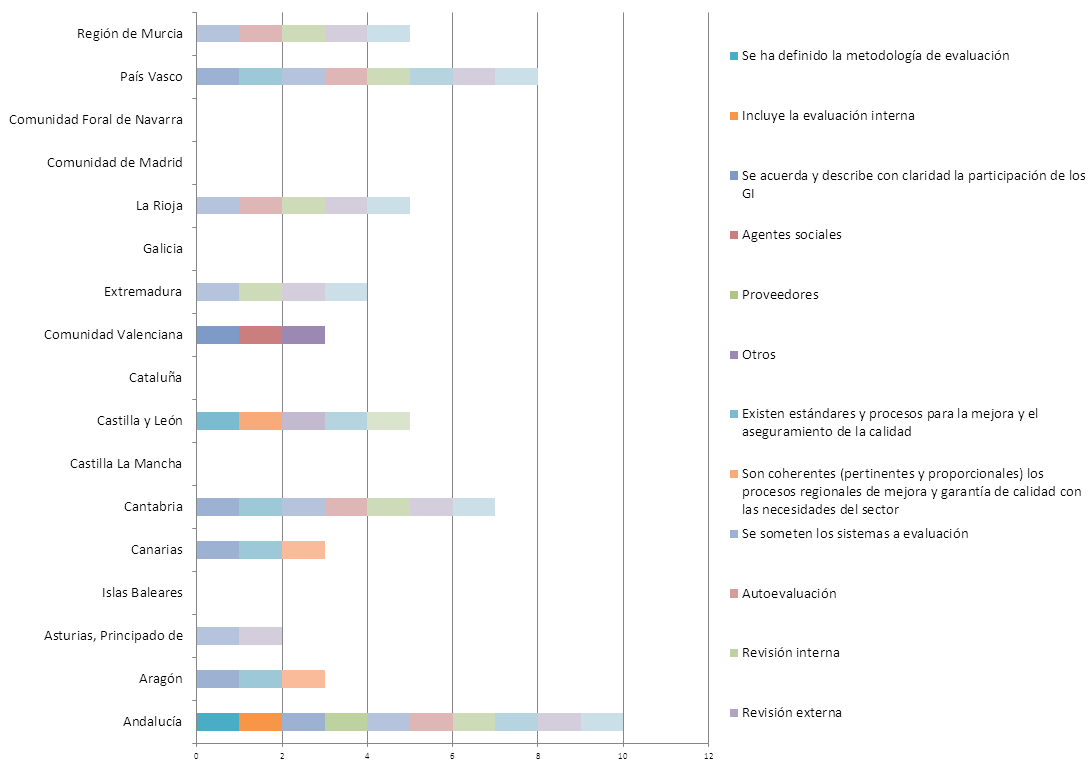
El 42 % de los planes de formación profesional cuentan con la revisión del sistema, y de estos dos, el 17 %, cuenta con un sistema de alerta temprana.

El 58 % de los planes cuentan con indicadores de rendimiento y el 50 % de los indicadores elegidos están alineados con los objetivos estratégicos del plan.

Tan solo un plan establece de forma sistematizada la recogida de datos, y tres de ellos, el 25 %, lo hace de forma periódica. No se especifica la metodología adoptada para recoger los datos (cuestionario, entrevistas, etc.).

Y por último, en relación a la evaluación el 58 % de los planes han definido indicadores de éxito, y todos menos uno, el 50 %, están alineados con los objetivos estratégicos.

Gráfico 62. Resultados Criterios de calidad y descriptores indicativos - Estudio comparado - Evaluación.



(A) Revisión

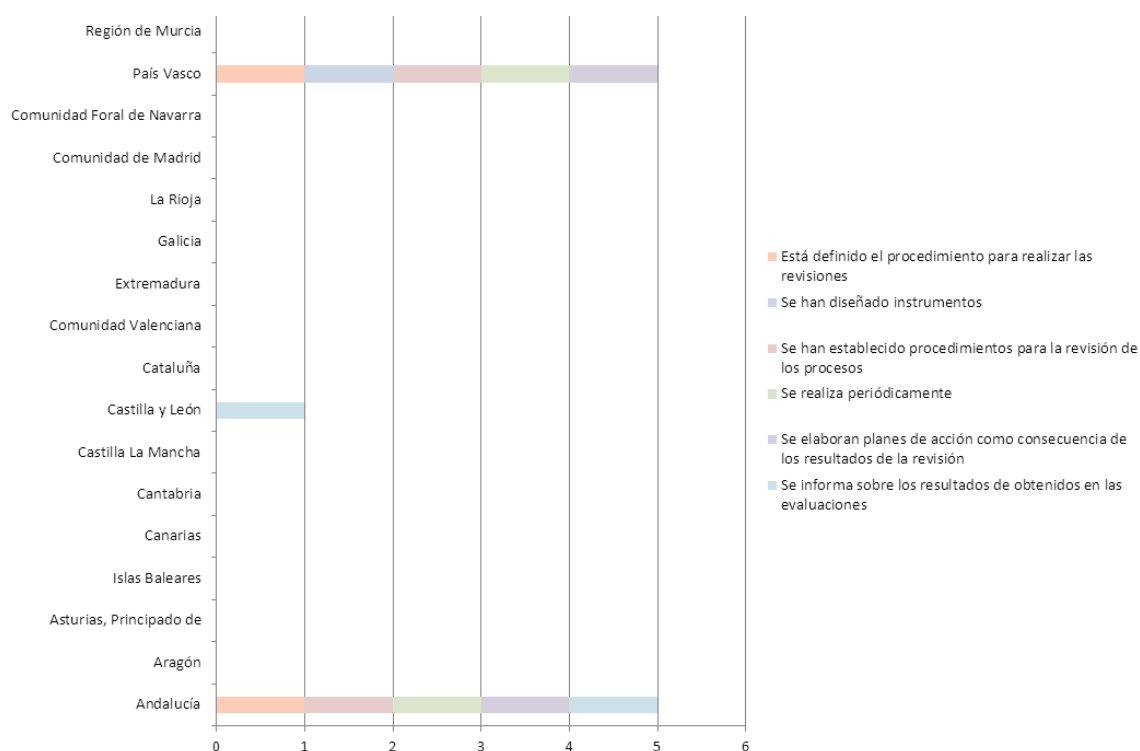
Tabla 90. Matriz de resultados Criterios de calidad y descriptores indicativos - Estudio comparado - Revisión

		Andalucía	Aragón	Asturias, Principado de	Islas Baleares	Canarias	Cantabria	Castilla La Mancha	Castilla y León	Cataluña	Comunidad Valenciana	Extremadura	Galicia	La Rioja	Comunidad de Madrid	Comunidad Foral de Navarra	País Vasco	Región de Murcia	TOTAL	%	
Revisión	Se definen en todos los niveles procedimientos, mecanismos e instrumentos para efectuar revisiones	X															X		2	17%	
																	X		1	8%	
	Se evalúan periódicamente los procesos y se elaboran planes de acción para introducir cambios. Los sistemas se ajustan en consecuencia	Se han establecido procedimientos para la revisión de los procesos	X															X		2	17%
		Se realiza periódicamente Se elaboran planes de acción como consecuencia de los resultados de la revisión	X															X		2	17%
	Se pone a disposición pública información sobre los resultados de las evaluaciones	X							X											2	17%

De los criterios de calidad correspondientes a la revisión, encontramos que tan solo tres planes recogen la propuesta en este campo.

- El plan de FP del país Vasco contiene la definición para realizar las revisiones y establecen procedimientos para la revisión de los procesos y su periodicidad, y plantea la elaboración de planes de acción como consecuencia de los resultados de la revisión.
- El plan de FP andaluz recoge todos los ítems excepto los instrumentos para realizar la revisiones.
- Y el plan de FP de Castilla y León establece el mecanismo de transmisión de la información en relación a los resultados de obtenidos en las evaluaciones.

Gráfico 63. Resultados Criterios de calidad y descriptores indicativos - Estudio comparado – Revisión



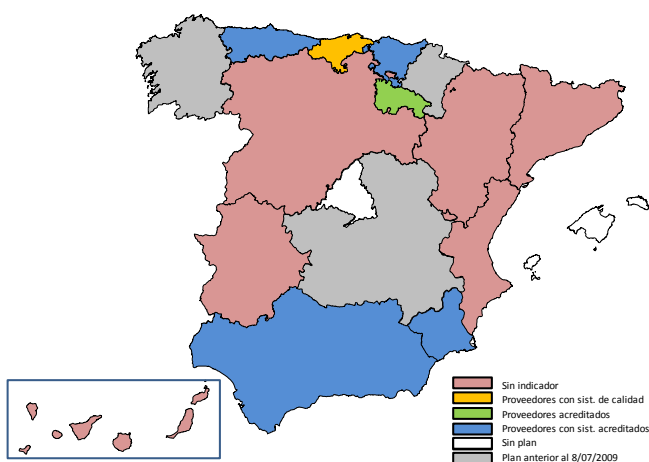
7.2.3 Indicadores de calidad

Nº 1 Pertinencia de los sistemas de garantía de calidad para los proveedores de EFP

Tabla 91. Resultado del estudio comparado indicador EQAVET Nº 1

	Andalucía	Aragón	Asturias, Principado de	Islas Baleares	Canarias	Cantabria	Castilla La Mancha	Castilla y León	Cataluña	Comunidad Valenciana	Extremadura	Galicia	La Rioja	Comunidad de Madrid	Comunidad Foral de Navarra	País Vasco	Región de Murcia	TOTAL	%
a) proporción de proveedores que aplican sistemas internos de calidad definidos por ley o a iniciativa propia	X		X			X										X	X	5	42%
b) porcentaje de proveedores de EFP acreditados	X		X										X			X	X	5	42%

Gráfico 64. Indicador EQAVET Nº 1



De los planes analizados el 42% recogen indicadores para conocer los datos de los proveedores que cuentan con sistemas internos de calidad, y que están acreditados.

El 66,7% de los planes que cuentan con este indicador de pertinencia, miden tanto los sistemas, como los resultados vistos como éxito a través de la acreditación de los sistemas.

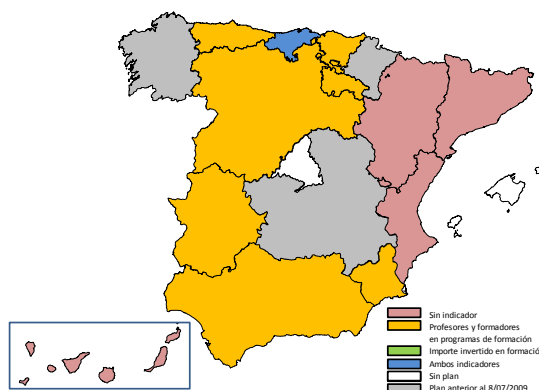
Nº 2 Inversión en la formación de profesores y formadores

Tabla 92. Resultado del estudio comparado indicador EQAVET Nº 2

	Andalucía	Aragón	Asturias, Principado de	Islas Baleares	Canarias	Cantabria	Castilla La Mancha	Castilla y León	Cataluña	Comunidad Valenciana	Extremadura	Galicia	La Rioja	Comunidad de Madrid	Comunidad Foral de Navarra	País Vasco	Región de Murcia	TOTAL	%
a) proporción de profesores y formadores que participan en programas de formación complementaria	X		X			X	X				X	X				X	X	8	67%
b) importe de los fondos invertidos						X												1	8%

El número de planes que recogen el indicador de participación en planes de formación por parte del profesorado es de un 67 %, pero solo uno de ellos se plantea medir el importe de los fondos invertidos en la formación del personal, y las regiones que lo incluyen coinciden con uno o los dos indicadores anteriores y se suman dos más.

Gráfico 65. Indicador EQAVET Nº 2



Nº 3 Tasa de participación en programas de EFP

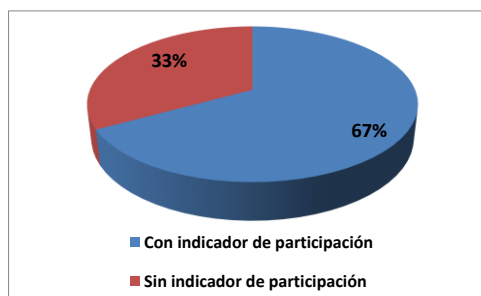
Tabla 93. Resultado del estudio comparado indicador EQAVET Nº 3

	Andalucía	Aragón	Asturias, Principado de	Islas Baleares	Canarias	Cantabria	Castilla La Mancha	Castilla y León	Cataluña	Comunidad Valenciana	Extremadura	Galicia	La Rioja	Comunidad de Madrid	Comunidad Foral de Navarra	País Vasco	Región de Murcia	TOTAL	%
Número de participantes en programas de EFP, según el tipo de programa y los criterios específicos	X		X			X		X			X		X			X	X	8	67%

El número de planes que recogen el indicador de participación en los programas de EFP es de un 67 %, coincidiendo las mismas regiones que el indicador de participación del profesorado en la formación expuesto en la página anterior.

Se mide por nivel de cualificación, colectivo destinatario, situación laboral, etc.

Gráfico 66. Indicador EQAVET Nº 3



Nº 4 Tasa de finalización de programas de EFP

Tabla 94. Resultado del estudio comparado indicador EQAVET Nº 4

	Andalucía	Aragón	Asturias, Principado de	Islas Baleares	Canarias	Cantabria	Castilla La Mancha	Castilla y León	Cataluña	Comunidad Valenciana	Extremadura	Galicia	La Rioja	Comunidad de Madrid	Comunidad Foral de Navarra	País Vasco	Región de Murcia	TOTAL	%
Número de personas que han finalizado con éxito/abandonado programas de EFP, según el tipo de programa y los criterios específicos	X					X		X			X		X			X	X	7	58%

El indicador de éxito del alumnado lo recogen el 58 % de los planes coincidiendo con el de participación a excepción de Asturias.

Gráfico 67. Indicador EQAVET Nº 4

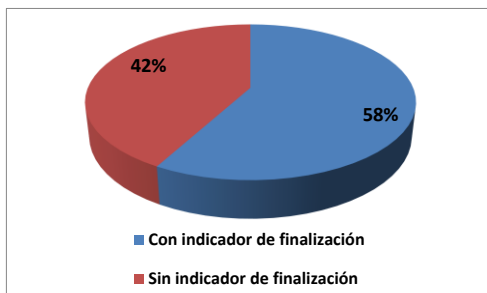
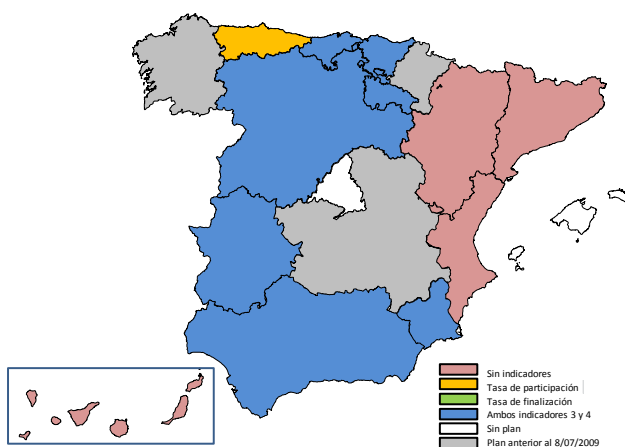


Gráfico 68. Indicador EQAVET Nº 4

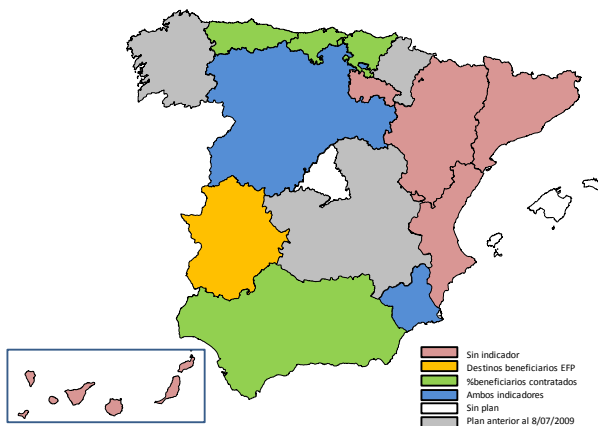


Nº 5 Tasa de colocación en el marco de los programas de EFP

Tabla 95. Resultado del estudio comparado indicador EQAVET Nº 5

	Andalucía	Aragón	Asturias, Principado de	Isla Baleares	Canarias	Cantabria	Castilla La Mancha	Castilla y León	Cataluña	Comunidad Valenciana	Extremadura	Galicia	La Rioja	Comunidad de Madrid	Comunidad Foral de Navarra	País Vasco	Región de Murcia	TOTAL	%
a) destino de los beneficiarios de EFP en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos								X			X						X	3	25%
b) proporción de beneficiarios contratados en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos	X		X			X	X									X	X	6	50%

Gráfico 69. Indicador EQAVET Nº 5



Tres planes regionales, el 25 %, han elegido como indicador el destino de los beneficiarios de EFP en algún momento fijado después de la finalización de la formación, y seis, el 50 %, la proporción de beneficiarios contratados en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos mediante estudios de inserción laboral y de satisfacción de alumnado, familias y empresas.

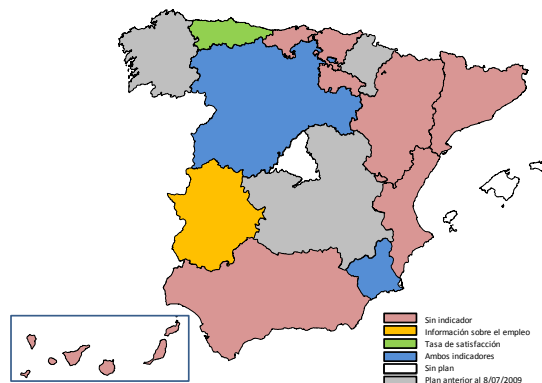
Nº 6 Utilización en el puesto de trabajo de las capacidades adquiridas

Tabla 96. Resultado del estudio comparado indicador EQAVET Nº 6

	Andalucía	Aragón	Asturias, Principado de	Isla Baleares	Canarias	Cantabria	Castilla La Mancha	Castilla y León	Cataluña	Comunidad Valenciana	Extremadura	Galicia	La Rioja	Comunidad de Madrid	Comunidad Foral de Navarra	País Vasco	Región de Murcia	TOTAL	%
a) información sobre el empleo obtenido por los beneficiarios tras la finalización de la formación, según el tipo de formación y los criterios específicos								X			X						X	3	25%
b) tasa de satisfacción de los beneficiarios y empleadores con las capacidades/competencias adquiridas			X					X									X	3	25%

El 25 % de los planes incluyen indicadores para la obtención de información sobre el empleo obtenido por los beneficiarios tras la finalización de la formación, según el tipo de formación y los criterios específicos, y de estos dos de ellos más otro plan diferentes, (total tres) contienen la tasa de satisfacción de los beneficiarios y empleadores con las capacidades/competencias adquiridas.

Gráfico 70. Indicador EQAVET Nº 6

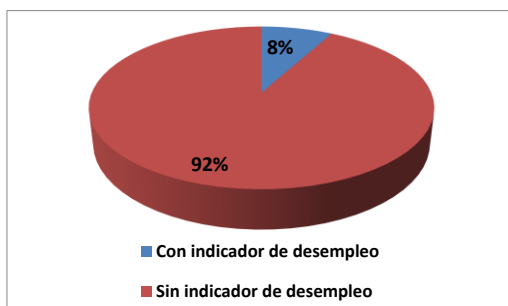


Nº 7 Tasa de desempleo según criterios específicos

Tabla 97. Resultado del estudio comparado indicador EQAVET Nº 7

	Andalucía	Aragón	Asturias, Principado de	Islas Baleares	Canarias	Cantabria	Castilla La Mancha	Castilla y León	Cataluña	Comunidad Valenciana	Extremadura	Galicia	La Rioja	Comunidad de Madrid	Comunidad Foral de Navarra	País Vasco	Región de Murcia	TOTAL	%
Nº 7 Tasa de desempleo según criterios específicos								X										1	8%

Gráfico 71. Indicador EQAVET Nº 7



La tasa de desempleo solo se establece como indicador en el plan de FP de Castilla y León, lo que supone un 8 %, un resultado muy bajo.

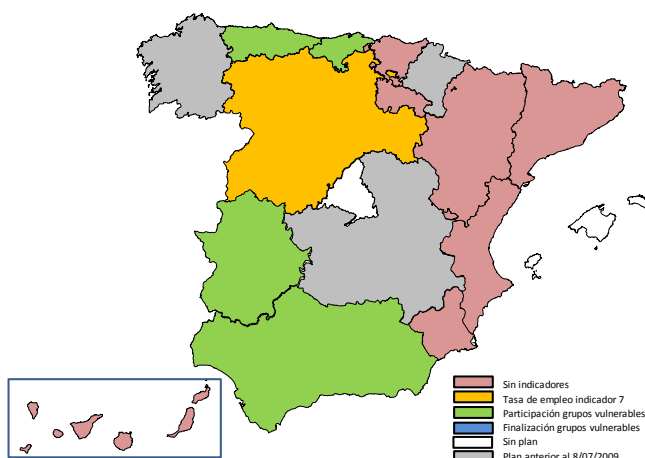
El indicador seleccionado responde al criterio de formación y es el número de jóvenes desempleados que participen en acciones mixtas de formación.

Nº 8 Prevalencia de grupos vulnerables

Tabla 98. Resultado del estudio comparado indicador EQAVET Nº 8

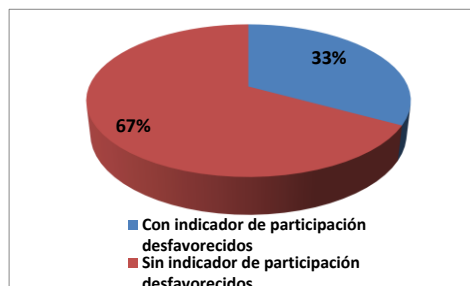
	Andalucía	Aragón	Asturias, Principado de	Islas Baleares	Canarias	Cantabria	Castilla La Mancha	Castilla y León	Cataluña	Comunidad Valenciana	Extremadura	Galicia	La Rioja	Comunidad de Madrid	Comunidad Foral de Navarra	País Vasco	Región de Murcia	TOTAL	%
a) porcentaje de los participantes en programas de EFP clasificados como grupos desfavorecidos (en una región o zona de empleo determinada), por edad y por sexo	X		X			X					X							4	33%
b) tasa de éxito de los grupos desfavorecidos, por edad y por sexo																		0	0%

Gráfico 72. Indicador EQAVET Nº 8 a y b



Indicadores de participación en programas de EFP por parte de grupos vulnerables se fijan en 4 planes, el 33 %, y la tasa de finalización en ninguno.

Gráfico 73. Indicador EQAVET Nº 8 a



Nº 9 Mecanismos para determinar las necesidades de formación en el mercado laboral

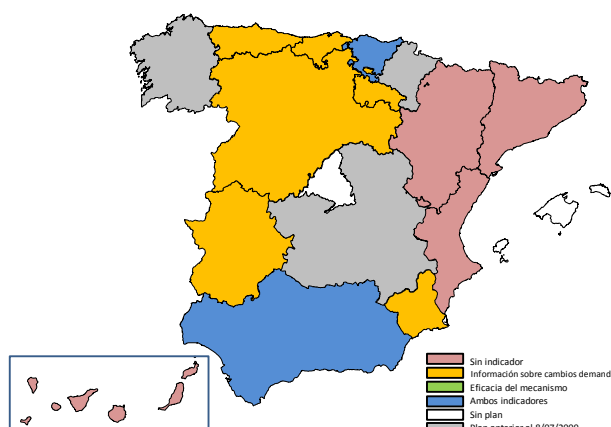
Tabla 99. Resultado del estudio comparado indicador EQAVET Nº 9

	Andalucía	Aragón	Asturias, Principado de	Islas Baleares	Canarias	Cantabria	Castilla-La Mancha	Castilla y León	Cataluña	Comunidad Valenciana	Extremadura	Galicia	La Rioja	Comunidad de Madrid	Comunidad Foral de Navarra	País Vasco	Región de Murcia	TOTAL	%
a) Información sobre mecanismos fijados para determinar los cambios en la demanda en distintos niveles	X		X			X		X			X		X			X	X	8	67%
b) prueba de su eficacia	X															X		2	17%

De los planes analizados el 67 % establecen la recogida de información sobre mecanismos fijados para determinar las necesidades de formación en el mercado laboral, y dos de ellos, el 17 %, incluyen indicadores de eficacia de los sistemas planteados.

Este indicador se encuentra en Andalucía, Asturias, Cantabria, Castilla y León, Extremadura, la Rioja, el País Vasco y la Región de Murcia.

Gráfico 74. Indicador EQAVET Nº 9

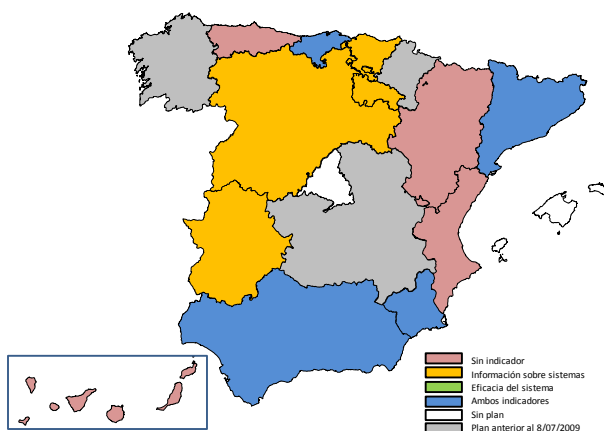


Nº 10 Sistemas utilizados para fomentar un mejor acceso a la EFP

Tabla 100. Resultado del estudio comparado indicador EQAVET Nº 10

	Andalucía	Aragón	Asturias, Principado de	Islas Baleares	Canarias	Cantabria	Castilla-La Mancha	Castilla y León	Cataluña	Comunidad Valenciana	Extremadura	Galicia	La Rioja	Comunidad de Madrid	Comunidad Foral de Navarra	País Vasco	Región de Murcia	TOTAL	%
a) información sobre sistemas existentes en distintos niveles	X					X		X	X		X		X			X	X	8	67%
b) prueba de su eficacia	X					X			X								X	4	33%

Gráfico 75. Indicador EQAVET Nº 10



De los planes analizados el 67 % recogen indicadores sobre los sistemas utilizados para fomentar un mejor acceso a la EFP.

De estos la mitad, es decir el 33 %, de los planes, incluyen indicadores de eficacia de los sistemas planteados.

Este indicador se encuentra en Andalucía, Cantabria, Castilla y León, Cataluña, Extremadura, la Rioja, el País Vasco y la Región de Murcia.

Como se explicó en el capítulo sexto, los indicadores están agrupados en tres bloques y se desagregan en 17 valores que se incluyen en el Gráfico 76 y Gráfico 77:

Gráfico 76. Resultados estudio comparado indicadores en los planes regionales de FP.

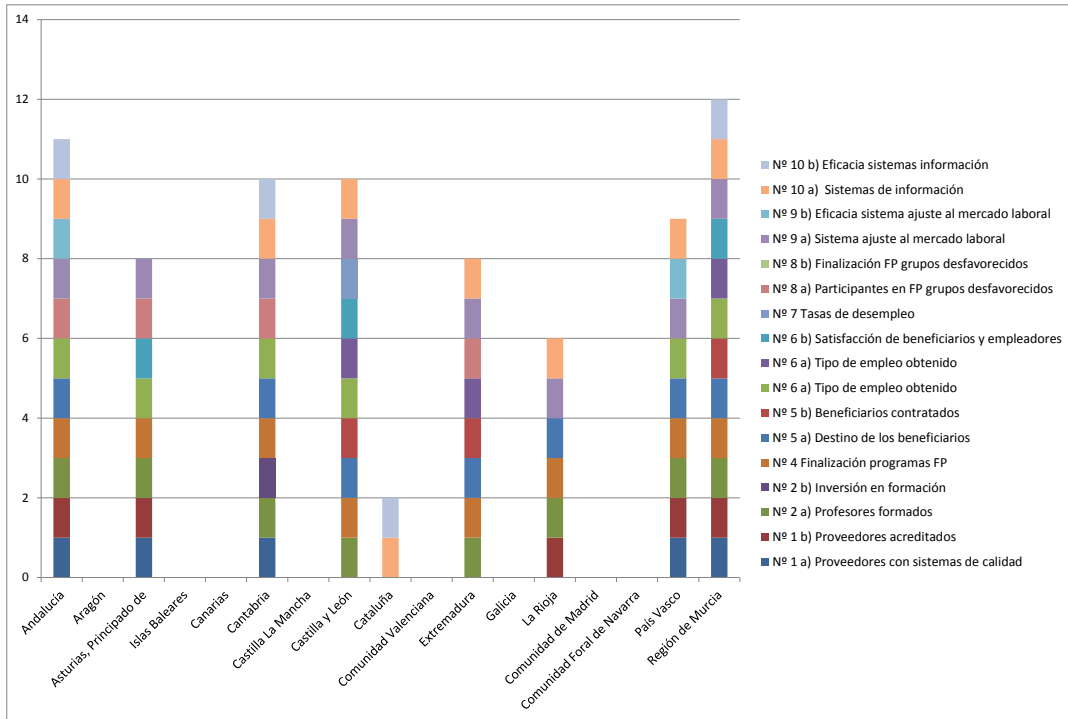
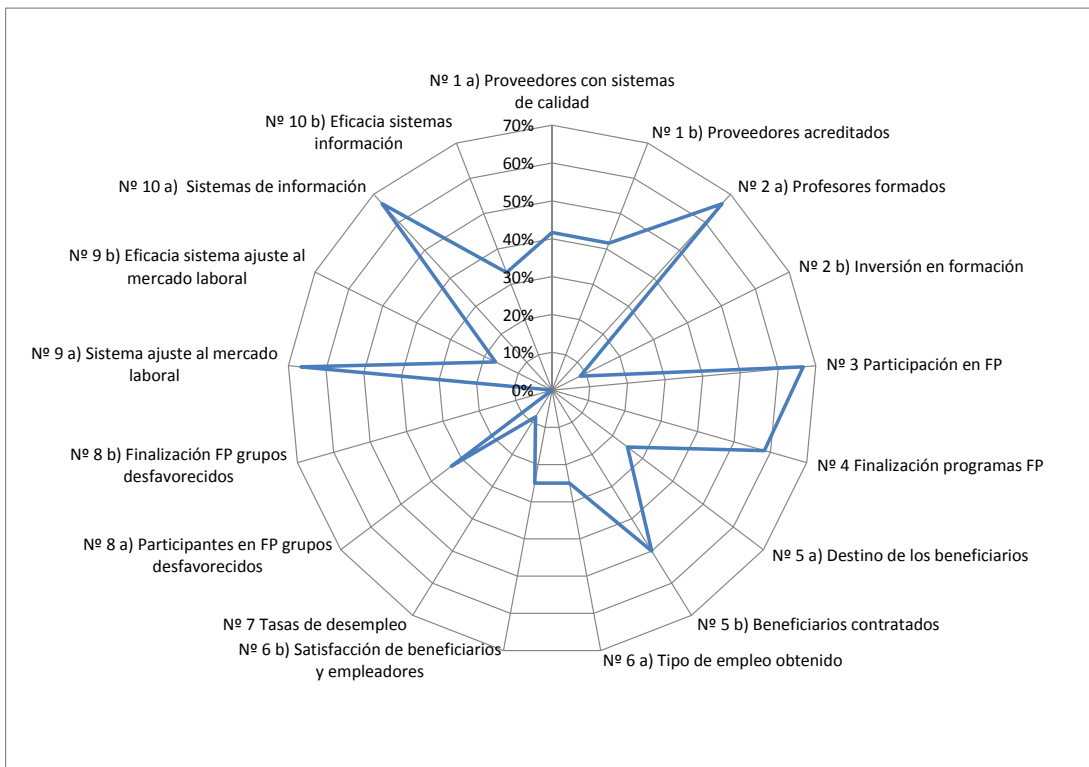


Gráfico 77. Resultados globales de los indicadores en los planes regionales de FP.



7.3 Encuesta a panel de expertos

Como ya se ha explicado en el capítulo anterior, al definir el contexto de la investigación y las unidades de estudio se seleccionaron un grupo de 22 expertos, especialistas en el campo de la formación profesional pertenecientes a diferentes niveles, tanto de la Administración Públicas, como de otros órganos de nacionales y supranacionales, para solicitar su colaboración cumplimentando el cuestionario diseñado ad-hoc (Landeta, 1999, pp. 54-60).

El objetivo del cuestionario es contrastar la valoración de los expertos de una serie de afirmaciones obtenidas del análisis documental desarrollado en el trabajo de investigación en relación con cada una de las dimensiones del estudio. Para su cumplimentación se ha pedido a los expertos que valoren la idoneidad (acuerdo/desacuerdo) e importancia (grado de interés para la mejora de la formación profesional) de cada una de las afirmaciones recogidas en el cuestionario, aportando las observaciones que consideren oportunas en una columna reservada a tal efecto.

El cuestionario está estructurado en tres partes, la primera se refiere a la aplicación de la Recomendación (2009), y cuenta con seis afirmaciones, la segunda versa sobre la utilización del proceso de dirección estratégica como base para la formulación de planes de formación profesional, y cuenta con cinco afirmaciones y la tercera, que relaciona las dos anteriores, recoge la bases conceptuales del modelo de alineación de las políticas públicas con el proceso de dirección estratégica mediante la utilización de modelos, métodos y herramientas de gestión compatibles con EQAVET, y cuenta con cuatro afirmaciones.

La posición de los resultados de la media de las valoraciones de la importancia otorgada por los expertos a cada una de las afirmaciones se recoge en la Tabla 101:

Tabla 101. Ranking de valoraciones de la importancia del cuestionario para expertos.

ORDEN	AFIRMACIÓN	MEDIA
1º	2.1	4,95
2º	2.5	4,90
3º	1.6	4,70
4º	1.3	4,65
5º	1.1	4,60
6º	2.3	4,60
7º	2.2	4,45
8º	2.4	4,45
9º	3.1	4,35
10º	3.4	4,35
11º	1.2	4,25
12º	1.4	4,25
13º	3.2	4,20
14º	3.3	4,15
15º	1.5	3,45

7.3.1 Alineación con EQAVET

El primer bloque de afirmaciones recoge los indicadores correspondientes a las cuatro categorías establecidas para comprobar el grado de alineación de las políticas públicas nacionales y regionales con la Recomendación del Parlamento y del consejo europeo de 18 de junio de 2009, sobre el establecimiento de un marco de referencia europeo de garantía de la calidad en la EFP (Marco EQAVET).

Como cómputo global en este apartado están de acuerdo el 93,9% de los expertos, y el 1,5 % muestran su disconformidad. El 4.5 % restante no sabe/no contesta del conjunto de 132 respuestas obtenidas, 22 por cada uno de los seis ítems.

Tabla 102. Resultados bloque I cuestionario para expertos.

BLOQUE	DE ACUERDO	DESACUERDO	NS/NC	Nº TOTAL DE RESPUESTAS
1	124	2	6	132
%	93,9	1,5	4,5	100,0

Los puestos que ocupan las valoraciones de la importancia de los seis ítems en el ranking general son dispares, tres de ellos se encuentran situados por encima de la media y tres por debajo, siendo uno de ellos el último. La media de este apartado es de 4,32, por debajo de la global que es de 4,42.

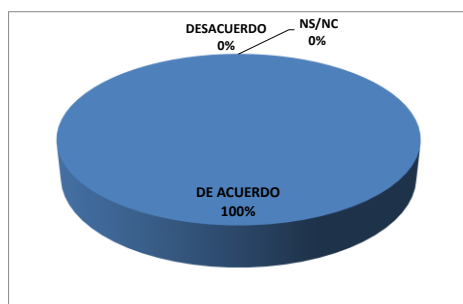
Tabla 103. Ranking de valoraciones de la importancia del cuestionario para expertos bloque I.

ORDEN	AFIRMACIÓN	MEDIA
3º	1.6	4,70
4º	1.3	4,65
5º	1.1	4,60
11º	1.2	4,25
12º	1.4	4,25
15º	1.5	3,45

1.1 Para aumentar la transparencia y la confianza mutua entre los Estados miembros de la UE es necesario mejorar la calidad de los sistemas de educación y formación profesional a través del establecimiento/adequación y la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilitando la cooperación entre los mismos, la movilidad del alumnado y el aprendizaje permanente.

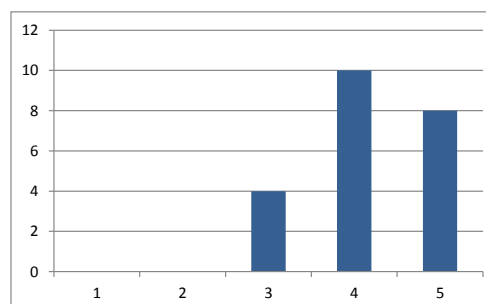
DE ACUERDO	DESACUERDO	NS/NC	TOTAL
22	0	0	22

Gráfico 78. Grado de acuerdo ítem 1.1.



1	2	3	4	5	MEDIA
0	0	4	10	8	4,60

Gráfico 79. Nivel de importancia ítem 1.1.



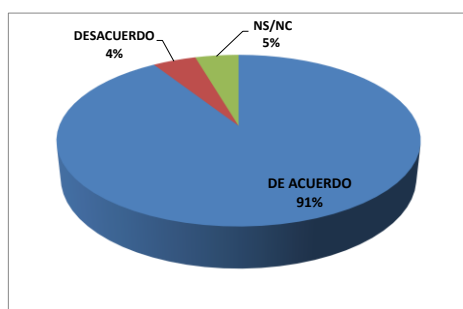
Todos los expertos muestran están de acuerdo con la afirmación, otorgándole un valor medio de 4,60 puntos sobre 5. La valoración de la importancia de este ítem tiene un claro sesgo a la derecha, siendo la moda de 4 valorada por el 45,5 % de los expertos. Y agregando los valores de 4 y 5 se obtiene un 81,8 % de expertos opinan que la importancia de los procesos es muy elevada.

Entre las observaciones de los expertos se matizan aspectos como que la mejora de la calidad y la garantía de calidad son dos cosas diferentes, considerándose más importante la garantía de la calidad para aumentar la confianza mutua y la transparencia, y que el marco EQAVET utilizado como referente para desarrollar un sistema de aseguramiento de la calidad propios deben ser complementadas con otras actuaciones.

1.2 La utilización de los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que se establecen en la Recomendación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad permiten fomentar una cultura de mejora de la calidad a todos los niveles respetando la riqueza de la diversidad de los sistemas educativos de educación y formación profesionales (EFP).

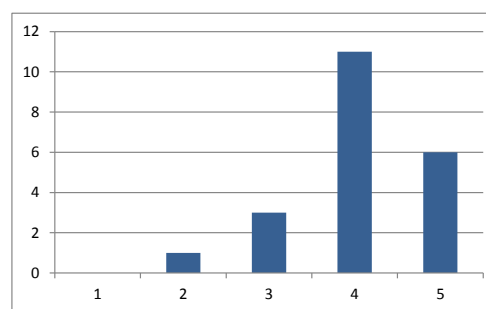
DE ACUERDO	DESACUERDO	NS/NC	TOTAL
20	1	1	22

Gráfico 80. Grado de acuerdo ítem 1.2.



1	2	3	4	5	MEDIA
0	1	3	11	6	4,25

Gráfico 81. Nivel de importancia ítem 1.2.

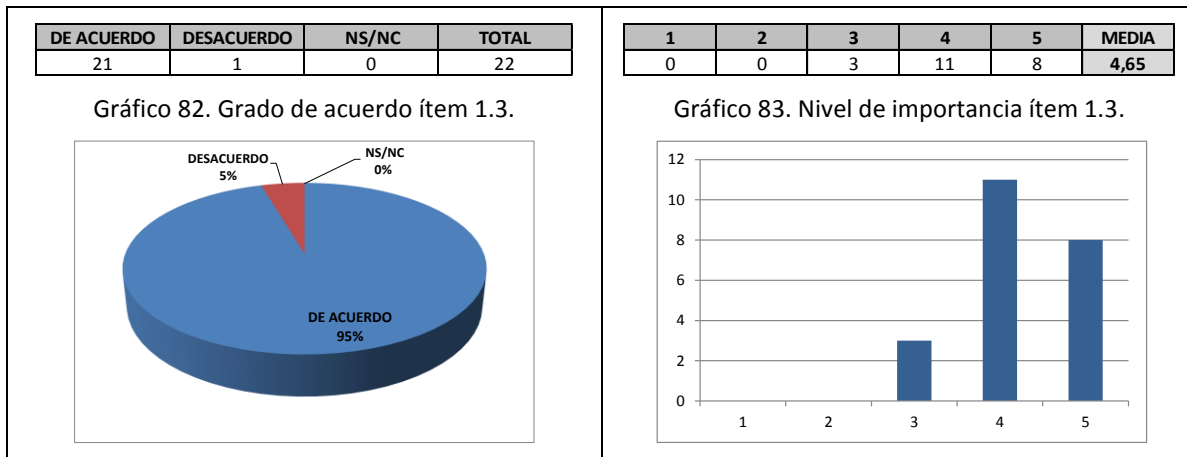


La mayoría de los expertos, 91 %, muestran están de acuerdo con la afirmación, otorgándole un valor medio de 4,25 puntos sobre 5. La valoración de la importancia de este ítem tiene un claro sesgo a la derecha, siendo la moda de 4 valorada por el 50 % de los expertos. Y agregando los valores de 4 y 5 se obtiene un 77,3 % de expertos opinan que la importancia de los procesos es muy elevada.

Los expertos insisten en la idea de utilizar el marco EQAVET, criterios, descriptores e indicadores, como referente para un modelo propio para fomentar una cultura de la mejora de la calidad, pero desde el convencimiento para que sea más efectivo.

Un experto aporta la siguiente reflexión: “algunos de los indicadores de EQAVET están más focalizada en procesos de input que en el output, y los indicadores de output son bastante limitados y se necesitan mejorar”.

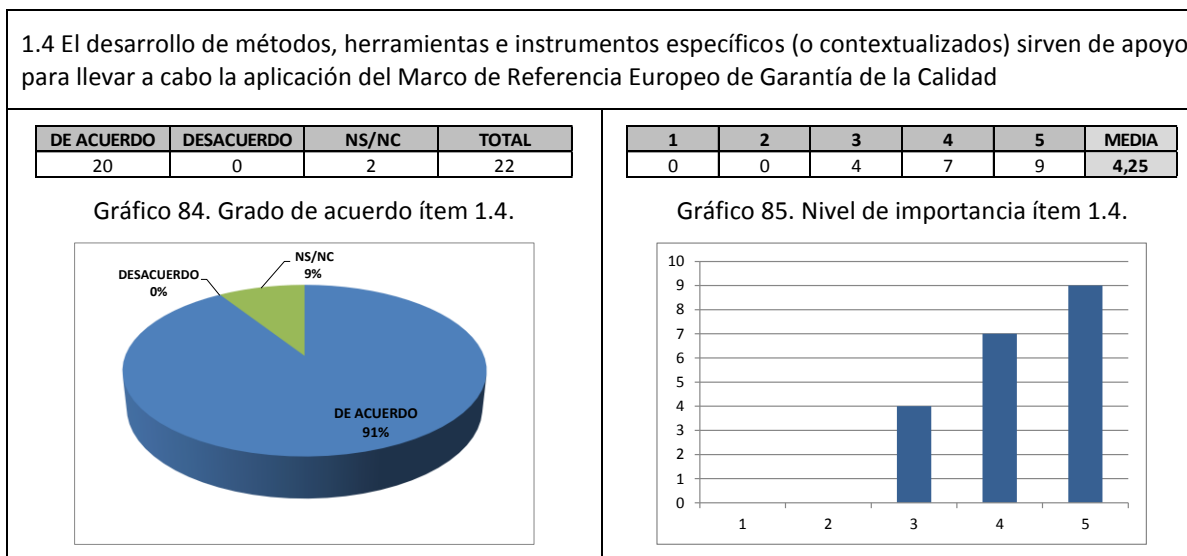
1.3 Para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional y regional necesario el diseño o rediseño de sistemas de garantía de la calidad alineados con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades y todas las demás partes interesadas.



La mayoría de los expertos, 95 %, muestran están de acuerdo con la afirmación, otorgándole un valor medio de 4,65 puntos sobre 5. La valoración de la importancia de este ítem presenta sesgo a la derecha, siendo la moda de 4 valorada por el 50 % de los expertos. Y agregando los valores de 4 y 5 se obtiene un 81,8 % de expertos opinan que la importancia de los procesos es muy elevada como en los apartados anteriores.

Los expertos en sus observaciones apuntan que la participación de los interlocutores sociales, las autoridades y todas las demás partes interesadas, es uno de los factores más importantes, llegando a afirmar que “en cualquier país donde VET funciona, es porque todos los agentes sociales están alineados y trabajan en la misma dirección”.

Insisten en la importancia de la participación de los profesionales de la educación responsables de implementar los sistemas, sin olvidar a los proveedores de F, incluso llegando a decir que “quizás resulte más importante la participación, que la excesiva alineación de los sistemas”.



La mayoría de los expertos, 91 %, están de acuerdo con la afirmación, otorgándole un valor medio de 4,25 puntos sobre 5. La valoración de la importancia de este ítem

presenta un marcado sesgo a la derecha, siendo la moda el valor más alto, elegida por 41 % de los expertos. Y agregando los valores de 4 y 5 se obtiene que el 72,7 % de expertos opinan que la importancia de los métodos, herramientas e instrumentos específicos es muy elevada como en los apartados anteriores.

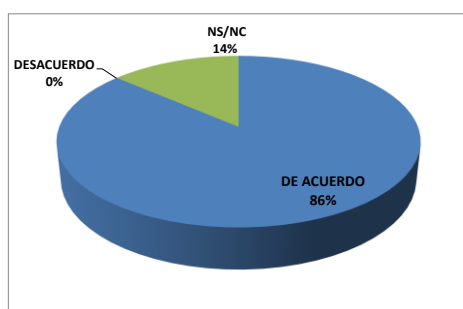
En este apartado los expertos apuntan a la necesidad de establecer las equivalencias entre los sistemas y refuerzan la idea de que EQAVET no define el sistema de garantía, apunta objetivos y método de mejora, por ello es muy importante dotar de herramientas que faciliten su aplicación, contextualizadas a cada nivel (nacional o autonómico).

Algún experto, con valoración en este apartado NS/NC dice que “habría que definir de qué métodos o herramientas se habla. La aplicación del marco puede necesitar de herramientas para su gestión, pero se limita a establecer criterios, descriptores indicativos e indicadores”.

1.5 La **participación activa en la Red** del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilita la aplicación de las **herramientas de calidad** y de otros instrumentos europeos desarrollados.

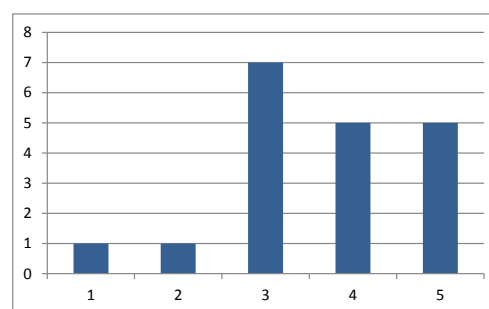
DE ACUERDO	DESACUERDO	NS/NC	TOTAL
19	0	3	22

Gráfico 86. Grado de acuerdo ítem 1.5.



1	2	3	4	5	MEDIA
1	1	7	5	5	3,45

Gráfico 87. Nivel de importancia ítem 1.5.



El 86,4 % de los expertos muestran estar de acuerdo con la afirmación, a pesar de haberle otorgado una puntuación media de 3,45 puntos sobre 5, ocupando el último lugar. La valoración de la importancia de este ítem está más mediada, aunque se inclina a la derecha, siendo la moda de 3 valorada por el 31,8 % de los expertos. Y agregando los valores de 4 y 5 se obtiene un 77,3 % de expertos opinan que la importancia es elevada.

Algunos expertos reconocen no tener información sobre la Red y desconocer su funcionamiento. Otros dicen que la participación activa es limitada, y que lo importante es la diseminación de contenidos desarrollados por la Red.

También encontramos entre las observaciones aclaraciones como las siguientes:

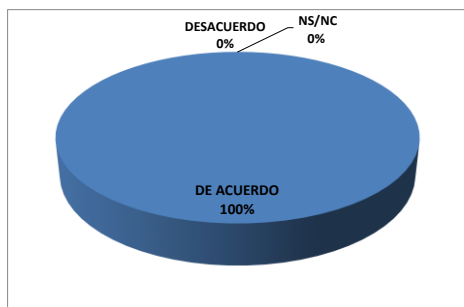
- La participación activa en la red permite observar la evolución de los sistemas de garantía de calidad a nivel europeo, y por lo tanto la posibilidad de actualizarlos.

- La participación en la red no tiene por qué implicar la aplicación de herramientas de calidad ni de otros instrumentos europeos para los que existen otras redes. De lo que no cabe duda es que participar significa información y conocimiento y esto siempre revertirá en el propio país.
- También es necesario colaborar horizontalmente, trabajando con proveedores de FP, sobre los sistemas de gestión de la calidad que han implementado. En procesos de calidad y mejora es necesario el intercambio de información arriba-abajo y abajo-arriba.

1.6 Es necesario **apoyar la autoevaluación** como una herramienta de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos y los resultados, y como base para el establecimiento de **procesos de mejora continua**.

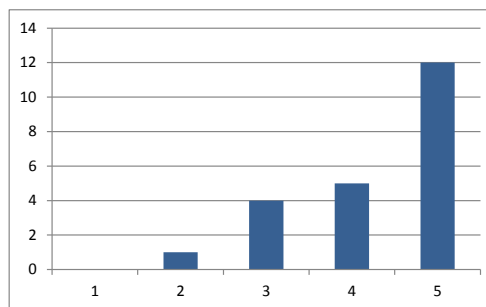
DE ACUERDO	DESACUERDO	NS/NC	TOTAL
22	0	0	22

Gráfico 88. Grado de acuerdo ítem 1.6.



1	2	3	4	5	MEDIA
0	1	4	5	12	4,70

Gráfico 89. Nivel de importancia ítem 1.6.



Todos los expertos muestran estar de acuerdo con la afirmación otorgándole una puntuación media de 4,7 puntos sobre 5, ocupando el tercer lugar. La valoración de la importancia de este ítem es ascendente, siendo la moda de 5 valorada por el 54,5 % de los expertos. Y agregando los valores de 3 y 4 se obtiene un 95,5 % de expertos opinan que la importancia es muy elevada.

En las observaciones los expertos dicen que “es necesaria la autoevaluación en un sistema de gestión de calidad, pero no es la herramienta más importante”, y que “la auditoria externa es imprescindible como complemento de una evaluación interna, también imprescindible para el éxito posterior de los planes de acción y mejora”.

7.3.2 Proceso estratégico

Este segundo bloque del cuestionario recoge los aspectos fundamentales de la aplicación de las etapas del proceso estratégico utilizadas como categorías en el estudio, a la formulación de planes de formación profesional, y contiene cinco afirmaciones.

En este apartado están de acuerdo el 94,5% de los expertos, y el 1,8 muestran su disconformidad lo cual parece simbólico como en el bloque anterior, y el 3,6 % restante

no sabe/no contesta del conjunto de 110 respuestas obtenidas, 22 por cada uno de los cinco ítems.

Tabla 104. Resultados bloque II cuestionario para expertos.

BLOQUE	DE ACUERDO	DESACUERDO	NS/NC	Nº TOTAL DE RESPUESTAS
2	104	2	4	110
%	94,5	1,8	3,6	100,0

Destaca los puestos que ocupan las valoraciones de la importancia de los cinco ítems en el ranking general, obteniendo las primeras posiciones de la tabla dos de ellos. La media de este apartado es de 4,67, por encima de la global que es de 4,42.

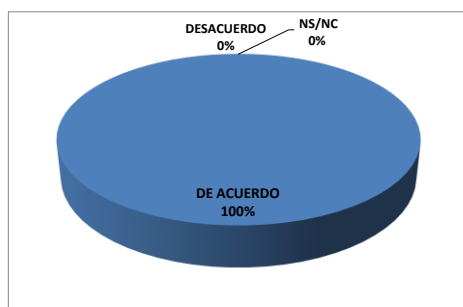
Tabla 105. Ranking de valoraciones de la importancia del cuestionario para expertos bloque II.

ORDEN	AFIRMACIÓN	MEDIA
1º	2.1	4,95
2º	2.5	4,90
6º	2.3	4,60
7º	2.2	4,45
8º	2.4	4,45

2.1 Es necesario partir de un **análisis de contexto interno y externo para definir las políticas públicas** en materia de Educación y Formación Profesional (misión y valores) e identificar los **grupos de interés**, así como sus necesidades y expectativas.

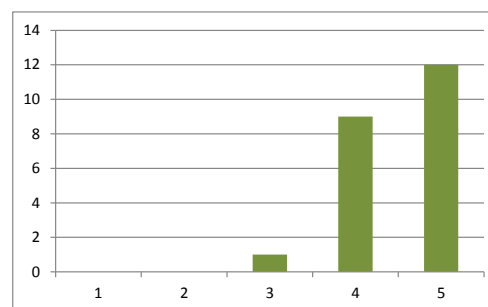
DE ACUERDO	DESACUERDO	NS/NC	TOTAL
22	0	0	22

Gráfico 90. Grado de acuerdo ítem 2.1.



1	2	3	4	5	MEDIA
0	0	1	9	12	4,95

Gráfico 91. Nivel de importancia ítem 2.1.



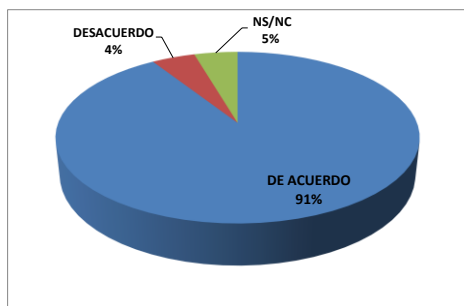
Todos los expertos muestran estar de acuerdo con la afirmación otorgándole una puntuación media de 4,95 puntos sobre 5, ocupando el primer lugar del ranking. La valoración de la importancia comienza en 3 y va aumentando en 4 y 5, coincidiendo la moda con este último valor de 5 dado por el 54,5 % de los expertos. Y agregando el valor de 4 asciende a un 95,5 % de expertos que opinan que la importancia es muy elevada.

Los expertos añaden que “en determinadas fases del análisis han de intervenir actores externos (empresas, trabajadores), y que las políticas educativas deben ir más allá de los intereses a corto plazo”. También remarcan “la importancia de la efectiva y veraz detección de necesidades y de expectativas, para ajustarse a ellas”.

2.2 Una vez establecidas las políticas públicas de Educación y Formación Profesionales, se deben definir las **estrategias** a seguir en base al resultado de **estudios de viabilidad** derivados del planteamiento de diferentes escenarios o **alternativas**, identificando los **resultados clave** que permitan la **consecución de los objetivos** definidos.

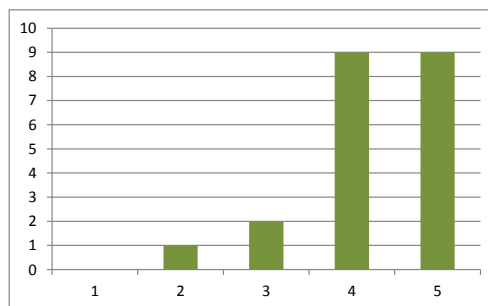
DE ACUERDO	DESACUERDO	NS/NC	TOTAL
20	1	1	22

Gráfico 92. Grado de acuerdo ítem 2.2.



1	2	3	4	5	MEDIA
0	1	2	9	9	4,45

Gráfico 93. Nivel de importancia ítem 2.2.



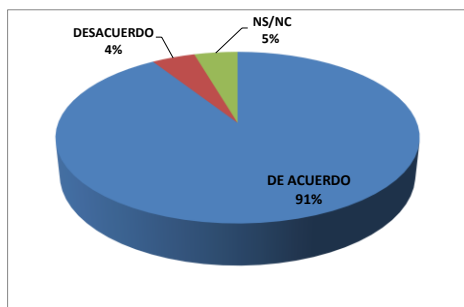
La mayoría de los expertos, 90,9 %, están de acuerdo con la afirmación, otorgándole un valor medio de 4,45 puntos sobre 5. La valoración de la importancia de este ítem presenta también el mayor número de valoraciones a la derecha, siendo la moda compartida por los valores 4 y 5, elegidos por el 81,8 % de los expertos.

Los expertos agregan que “el marco EQAVET promueve y apoya estos procesos y que es importante una buena planificación, ajustada a objetivos”.

2.3 El diseño de la estrategia debe partir del enunciado de la **visión** y concretarse mediante la definición de los **objetivos estratégicos** que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de **ejes o líneas estratégicas**.

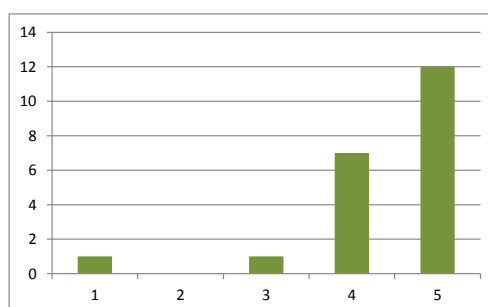
DE ACUERDO	DESACUERDO	NS/NC	TOTAL
20	1	1	22

Gráfico 94. Grado de acuerdo ítem 2.3.



1	2	3	4	5	MEDIA
1	0	1	7	12	4,60

Gráfico 95. Nivel de importancia ítem 2.3.



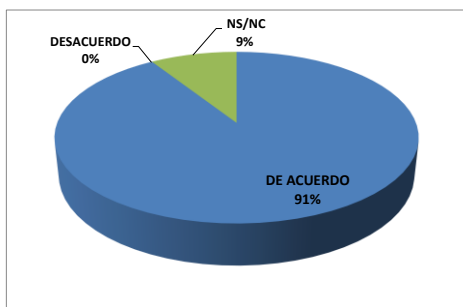
La mayoría de los expertos, 90,9 %, están de acuerdo con la afirmación, otorgándole un valor medio de 4,60 puntos sobre 5. La valoración de la importancia de este ítem se encuentra principalmente a la derecha, quedando una de las valoraciones fuera de la tendencia. La moda coincide con el valor más alto y ha sido elegida por el 54,5 % de los expertos. Agregando los valores de 4 y 5 se obtiene que el 86,4 % de los expertos opinan que la importancia de los objetivos estratégicos es muy elevada.

Entre las observaciones realizadas por los expertos se recoge que “para definir una estrategia deben definirse los fines y objetivos, pero no necesariamente deben llamarse visión u objetivos estratégicos. Hay otras terminologías para afrontar la definición de estrategias, aunque no hay duda que es la terminología que en estos momentos se utiliza”, “La visión es fundamental, los objetivos estratégicos también, porque marcan la dirección. Lo importante es que las diferentes estrategias trabajen en la misma dirección y conjuntamente. EQAVET promueve y apoya estos procesos”.

2.4 Es necesario desplegar los ejes o líneas estratégicas por medio de **planes, programas o líneas de acción** específicas que permitan implementar la estrategia asignando plazos, responsables y recursos a todos los niveles, definiendo en cada uno de ellos la cadena de valor IPO como **hoja de ruta** para la alineación político-administrativa.

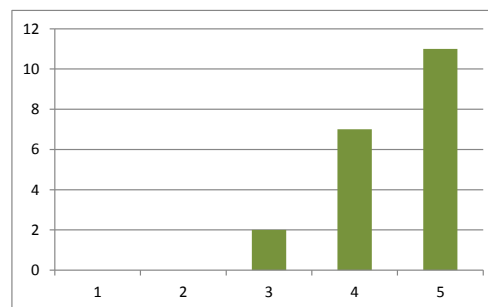
DE ACUERDO	DESACUERDO	NS/NC	TOTAL
20	0	2	22

Gráfico 96. Grado de acuerdo ítem 2.4.



1	2	3	4	5	MEDIA
0	0	2	7	11	4,45

Gráfico 97. Nivel de importancia ítem 2.4.



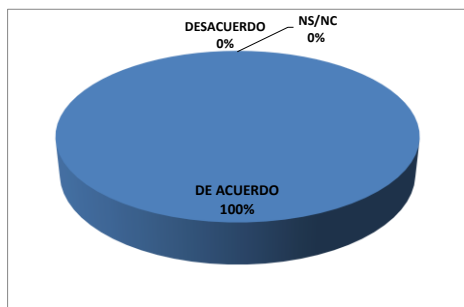
La mayoría de los expertos, 90,9 %, están de acuerdo con la afirmación, otorgándole un valor medio de 4,45 puntos sobre 5. La valoración de la importancia de este ítem presenta un crecimiento hacia la derecha, siendo la moda el valor más alto, elegida por el 50 % de los expertos. Y agregando los valores de 4 y 5 se obtiene que el 81,8 % de expertos opinan que es necesario desplegar la estrategia mediante planes de acción.

Los expertos añaden en sus comentarios que solo se puede conseguir la implementación de una política a través de un plan y que el marco EQAVET promueve y apoya estos procesos. También que deben proveerse y dotarse de los recursos necesarios a todos los niveles dando responsabilidades y estableciendo plazos.

2.5 Los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes deben basarse en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las posibles desviaciones producidas.

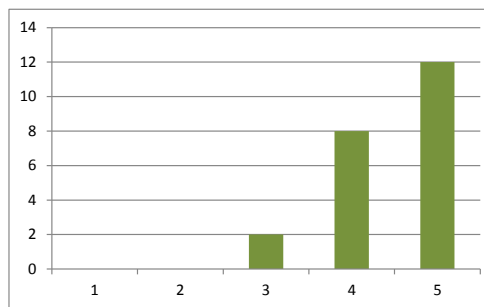
DE ACUERDO	DESACUERDO	NS/NC	TOTAL
20	0	2	22

Gráfico 98. Grado de acuerdo ítem 2.5.



1	2	3	4	5	MEDIA
0	0	2	8	12	4,90

Gráfico 99. Nivel de importancia ítem 2.5.



Todos los expertos están de acuerdo con la afirmación, otorgándole un valor medio de 4,90 puntos sobre 5 ocupando el segundo puesto en el ranking de valoraciones. El resultado de la importancia de este ítem presenta un crecimiento hacia la derecha, siendo la moda el valor más alto, elegida por 54,5 % de los expertos. Y agregando los valores de 4 y 5 se obtiene que el 90,9 % de expertos opinan que la importancia de los sistemas de seguimiento y control es muy elevada.

Los expertos coinciden en que los sistemas de monitorización son fundamentales, y que el marco EQAVET promueve y apoya estos sistemas, ya que medir es imprescindible para evaluar. Algún experto añade que “habría que introducir indicadores posteriores a la formación, en términos de empleabilidad por ejemplo y combinar la evaluación objetiva y cuantitativa con la subjetiva y cualitativa.

7.3.3 Modelo de alineación

El tercer bloque del cuestionario remitido a los expertos tiene por objeto contrastar la opinión de estos con los fundamentos del modelo de alineación de las políticas públicas mediante el uso de modelos, métodos y herramientas de gestión. Cuenta con cuatro ítems que igual que en los casos anteriores han sido valorados en relación al grado de acuerdo y a la importancia para el experto del aspecto a valorar.

Destaca en este apartado el grado de acuerdo de los expertos que han contestado, 94,3%, ya que ninguno está en desacuerdo, quedando el 5,7 % sin pronunciarse del conjunto de 88 respuestas obtenidas, 22 por cada uno de los cuatro ítems.

Tabla 106. Resultados bloque III cuestionario para expertos.

BLOQUE	DE ACUERDO	DESACUERDO	NS/NC	Nº TOTAL DE RESPUESTAS
3	83	0	5	88
%	94,3	0,0	5,7	100,0

Por otro lado, el nivel de importancia de este tercer bloque para los expertos ocupa en el ranking general puestos de la mitad de la tabla hacia abajo, siendo la media de este apartado 4,26, por debajo de la global que es de 4,42.

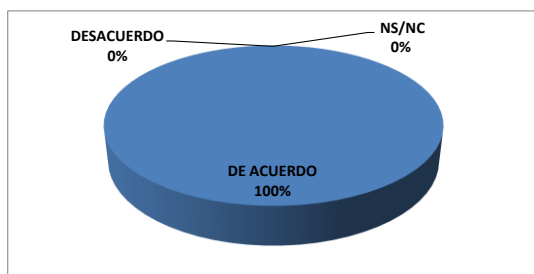
Tabla 107. Ranking de valoraciones de la importancia del cuestionario para expertos bloque III.

ORDEN	AFIRMACIÓN	MEDIA
9º	3.1	4,35
10º	3.4	4,35
13º	3.2	4,20
14º	3.3	4,15

3.1 La adopción de los principios de **participación y apertura**, incluyendo en el proceso la realización de un **análisis del contexto y un estudio de opinión**(DAFO, barómetros), facilitan el desarrollo de las políticas públicas a partir de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia.

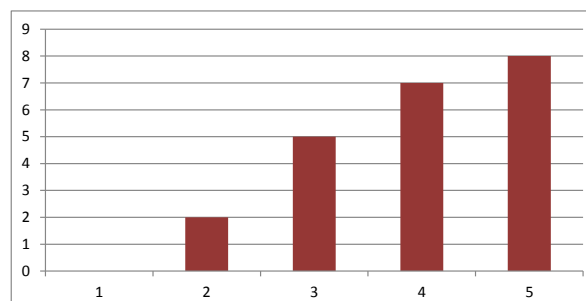
DE ACUERDO	DESACUERDO	NS/NC	TOTAL
22	0	0	22

Gráfico 100. Grado de acuerdo ítem 3.1.



1	2	3	4	5	MEDIA
0	2	5	7	8	4,35

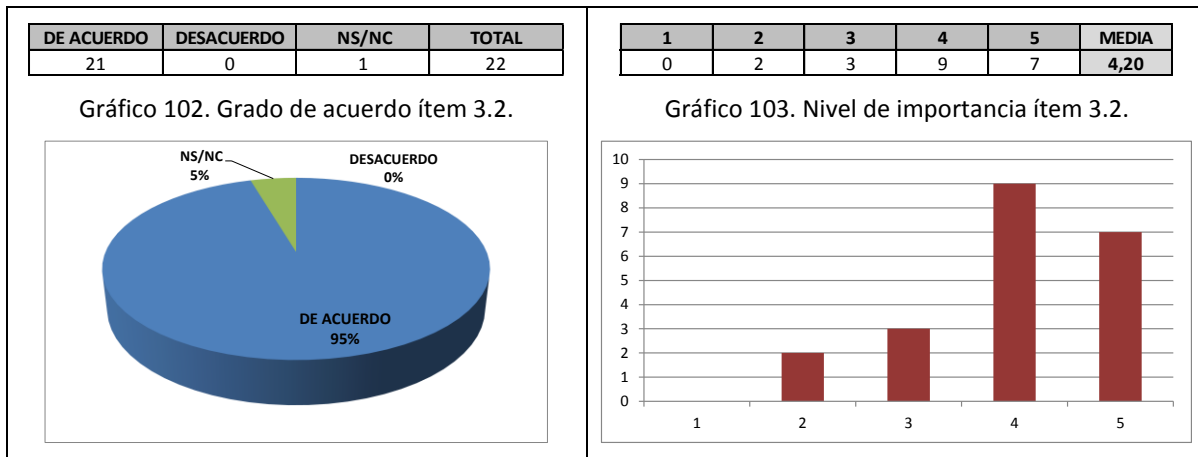
Gráfico 101. Nivel de importancia ítem 3.1.



Todos los expertos están de acuerdo con la afirmación, otorgándole un valor medio de 4,10 puntos sobre 5, concentrándose el 90,9 % de la importancia entre los valores de 3 al 5.

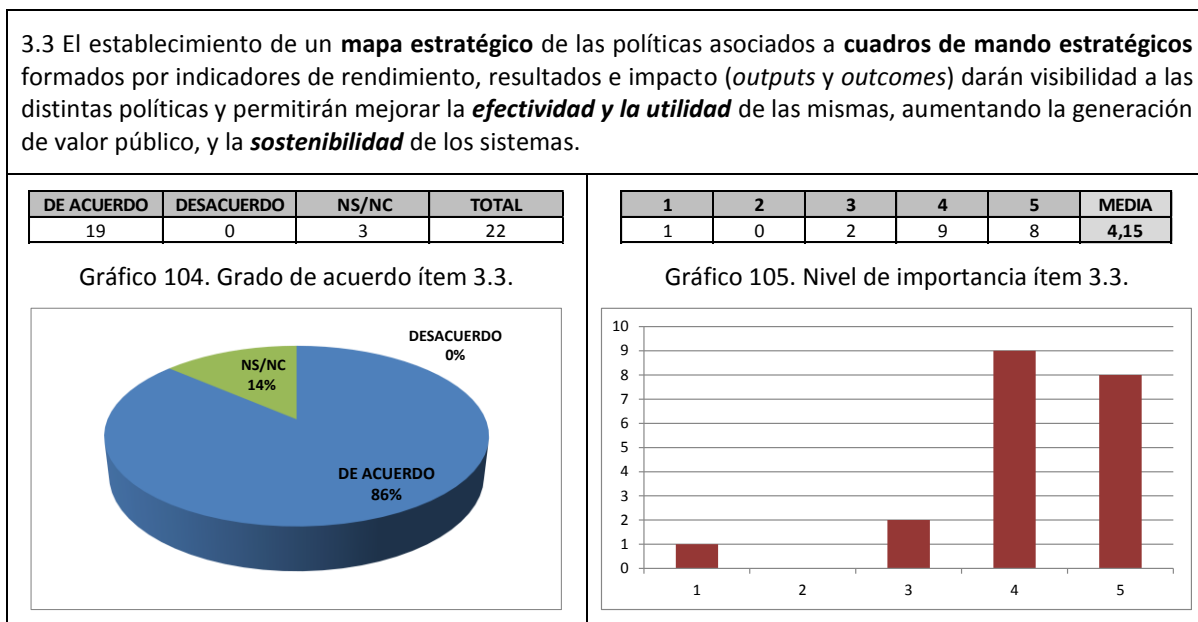
Entre las observaciones se matiza que es fundamental que todas las partes interesadas se sientan parte del proceso, considerándose clave la identificación de los grupos de interés en aplicación de los principios de participación y apertura real, ya que la transparencia de la administración facilita la asunción de responsabilidades.

3.2 La definición de **procesos** que estandaricen y racionalicen su aplicación (Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000) facilita la toma de las decisiones, y garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos aumentando la **eficacia, eficiencia y efectividad** de los planes, y por extensión de las políticas públicas, cumpliendo con los principios de **coherencia y responsabilidad**.



Todos los expertos que han contestado, 95%, están de acuerdo con la afirmación, otorgándole un valor medio de 4,20 puntos sobre 5. La valoración de la importancia de este ítem tiene un claro sesgo a la derecha, siendo la moda de 4 valorada por el 40,9 % de los expertos. Y agregando los valores de 4 y 5 se obtiene un 72,7 % de expertos opinan que la importancia de los procesos es muy elevada.

Entre las observaciones encontramos afirmaciones como “algunos de los procesos pueden resultar demasiado rígidos y disminuir la efectividad y eficacia de los procedimientos” y que “sería un poco arriesgado decir que se garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos”. También se recoge que “la aplicación de sistemas de gestión de la calidad debería ser inherente a la puesta en marcha de una oferta de FP aunque en formación, no todo es posible procesarlo”, “son importantes los temas intra e interpersonales y los mundos motivacionales y emocionales”.



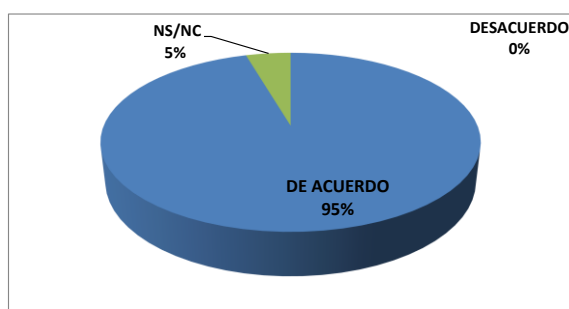
Todos los expertos que han contestado, 86 %, están de acuerdo con la afirmación, otorgándole un valor medio de 4,15 puntos sobre 5, concentrándose el 77,3 % de la importancia entre los valores de 4 al 5 con un claro sesgo a la derecha.

Entre las observaciones se insiste en la importancia de la monitorización de las políticas y su implementación, afirmándose que sin un mapa estratégico, esto no es posible. También se recuerda que el marco EQAVET promueve y apoya estos procesos, la visibilidad exterior, fomenta la confianza y finalmente la efectividad y utilidad. Y que el rendimiento de cuentas facilita la responsabilidad y la toma de decisiones, aunque “quizás en formación profesional y en educación, no todo es posible controlarlo”.

3.4 La implantación de una metodología de funcionamiento de la organización en base a **procesos estandarizados y homogeneizados** (Método) ayuda a aumentar la **satisfacción de los usuarios** de la administración, y permiten realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización haciendo **evaluaciones o autoevaluaciones** en referencia a los métodos más comúnmente establecidos (EFQM, EVAM, CAF), y que llevan implícitos una **cultura de mejora continua** que se transmite a la organización.

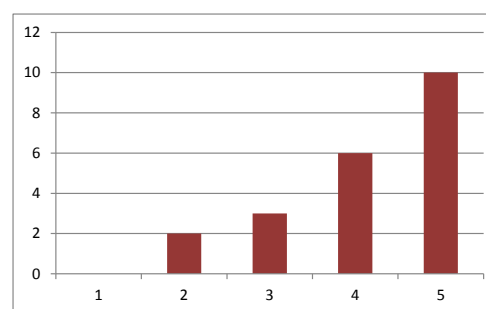
DE ACUERDO	DESACUERDO	NS/NC	TOTAL
21	0	1	22

Gráfico 106. Grado de acuerdo ítem 3.4.



1	2	3	4	5	MEDIA
0	2	3	6	10	4,35

Gráfico 107. Nivel de importancia ítem 3.4.



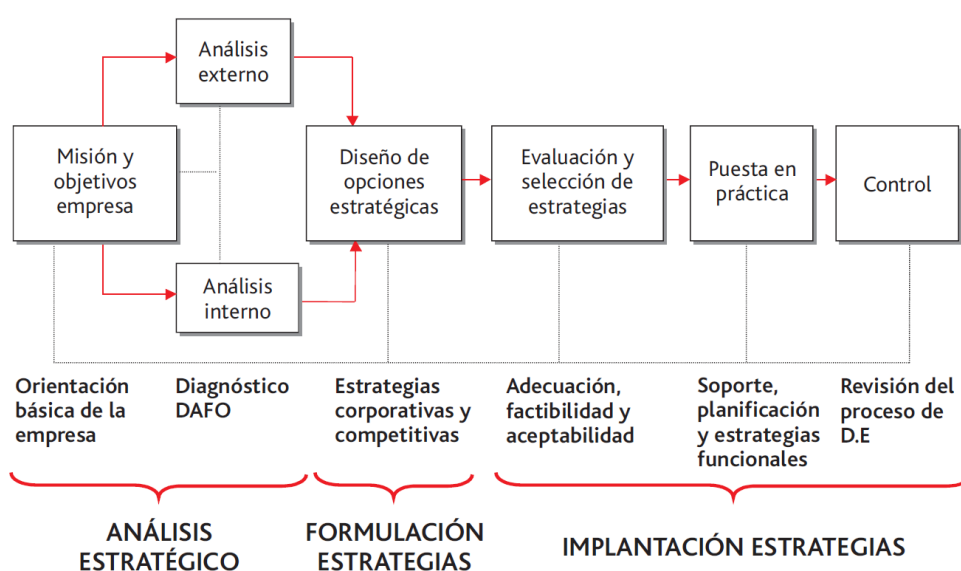
Todos los expertos que han contestado, 95%, están de acuerdo con la afirmación, otorgándole un valor medio de 4,35 puntos sobre 5. La valoración de la importancia de este ítem tiene un claro sesgo a la derecha, siendo la moda de 5 valorada por el 45,5 % de los expertos. Y agregando los valores de 4 y 5 se obtiene un 72,7 % de expertos opinan que la importancia de los procesos es muy elevada.

Entre las observaciones de los expertos encontramos el acuerdo con que los procesos sean homogeneizados, pero lo suficientemente flexibles para aceptar la diversidad o diferencias dentro de cada sistema regional, concluyendo con la anotación de que “una cuestión fundamental es encontrar el correcto equilibrio entre flexibilidad y consistencia/integridad nacional”. Por otro lado se apoya la idea de que un marco común de referencia facilita su desarrollo y la importancia de fijar objetivos, indicadores y mejora. Algún experto matiza que “nunca un sistema de garantía ha de ser un corsé a la innovación, que va ligada a la mejora y no hay que olvidar tampoco el sistema de reconocimientos”.

8 PROPUESTA DE UN MODELO DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE POLÍTICAS PÚBLICAS

En este capítulo se presenta una propuesta de modelo (Figura 66) que permita minimizar el desajuste detectado entre los diferentes niveles de las políticas públicas, como cierre de la etapa proyectiva (Figura 63) de la investigación llevada a cabo (Hurtado de Barrera, 2000), y según lo planteado por Sierra Bravo (1994), “la invención consiste en hallar solución a los problemas prácticos encontrando nuevas formas e instrumentos de actuación y nuevas modalidades de su aplicación en la realidad”,

Figura 66. Proceso de dirección estratégica.



Fuente: Martín & Reyes (2008).

8.1 El enfoque del Modelo

Una vez analizado el problema y detectados cuales son los puntos en los que se producen los desajustes en los procesos de dirección y gestión pública, como resultado del trabajo de investigación realizado se propone un modelo metodológico, cuyo principal componente consiste en la integración de los sistemas estratégico y operativo de la organización a través de la aplicación de las herramientas vistas en el marco conceptual (Fraguela et al. , 2011), y como innovación al mismo se introduce la Matriz de Alineación Estratégica, como pieza clave para conseguir la alineación de los sistemas, tanto si el trabajo se realiza en dirección descendente (de la estrategia al plano operativo), como si se desarrolla en dirección ascendente (de la práctica operativa al plano estratégico).

El modelo utiliza como fuente de creación de valor público (pg. 262) el alineamiento estratégico, entendiendo como tal la actividad de conseguir que las personas de una organización, independientemente de su unidad administrativa (alineamiento horizontal) o de su nivel jerárquico (alineamiento vertical), desarrollen sus actividades de acuerdo a las directrices estratégicas de cada momento. Y que cuando las directrices cambien, se consiga reaccionar rápidamente y ajustar las actividades a las nuevas estrategias, (Kaplan & Norton, 2006).

8.1.1 Características del modelo

Los principios de actuación de la administración inteligente según Díaz Méndez (2011) son:

- Capacidad de acción y resolución, apoyada en los procesos, la evaluación y los sistemas de toma de decisiones.
- Autodeterminación y proyección.
- Voluntad y energía para actuar a través del liderazgo.
- Capacidad de aprendizaje mediante una buena gestión del conocimiento.
- Productividad, a partir de los indicadores económicos que relacionan gasto/presupuesto, de los de eficacia objetivos planificados/ejecutados.
- Transparencia, calidad democrática y buen gobierno.

El modelo comparte los **principios de la Administración inteligente** (Principios de la estrategia, pg. 187 y de las organizaciones inteligentes 226), pudiendo:

- adaptarse a los requerimientos de cada momento;
- centrarse en el ciudadano y en la búsqueda de su satisfacción;
- introducir elementos innovadores que faciliten la modernización de la gestión y las relaciones entre los agentes del sistema (poder político-administración pública-ciudadano);
- fomentar la cooperación entre administraciones;

- generar conocimiento con el objetivo de convertirse en una organización que aprende;
- introducir elementos dinamizadores marcando hitos, que promueven el desarrollo del proceso generando una inercia.
- Adoptar criterios de racionalidad y sistemas de toma de decisiones que disminuyen el riesgo, garantizan la viabilidad y agilizan los procesos.

No podemos olvidar que los resultados dependen de la eficacia de los procedimientos, pero también de la existencia de un clima interno y externo basado en la confianza, y la aceptación y la comprensión de la misión, visión y valores, del entendimiento mutuo entre los miembros y esferas superiores de gobierno, de una fuerte motivación y reputación social (Sánchez Albavera, 2003).

Un sistema será eficaz si se dan las siguientes premisas:

- Aumentamos la información disponible.
- Disminuimos los costes de transacción.
- Establecemos métodos de control más eficaces y exigentes que los establecidos por la normativa (ISO 9001 o Modelo EFQM).

El modelo diseñado cumple con los principios del **buen gobierno**, que según Goodin (1996, pp. 39-43) son:

1. Posibilidad de revisión.
2. Robustez.
3. Sensibilidad hacia la complejidad de las motivaciones.
4. Capacidad de defensa del público.
5. Variabilidad para alentar la experimentación.

De los principios señalados por Goodin se desprende un interés por concebir instituciones de vida perdurable, pero capaces de evolucionar, aprender y adaptarse, es decir, ser instituciones sostenibles.

Según Sánchez Albavera (2003), “el sueño de un buen gobierno existe si existe un amplio respaldo al proyecto nacional, una planificación, una carta de navegación con políticas explícitas, la gestión evaluada por objetivos y resultados y la rendición de cuentas al final del camino. Un buen gobierno es aquel que logra que sus funcionarios piensen en grande las funciones pequeñas, y el sueño puede convertirse en realidad si las autoridades y los funcionarios tienen una gran opinión sobre su función y sus resultados. Pero no basta eso, lo importante es que sus “*stakeholders*” lo reconozcan y lo sientan como un triunfo propio”.

La demanda de una Administración Pública responsable deriva de la evolución de la relación Ciudadano-Políticas-Administración (Figura 57). Tradicionalmente el modelo relacional era unidireccional, de los gobernantes a los gobernados. Actualmente se tiende a un modelo bidireccional (pg. 238), en el marco de un sistema multilateral (Kooiman,

2003), para lo que es necesario establecer nuevas formas de interacción sistémicas de dirección, gestión o guía.

El ciudadano, como explicamos en el capítulo quinto (pg. 254), tiene un doble perfil o dimensión (Richards, 1994):

- Por un lado es objeto de la acción pública en su perfil de usuario directo.
- Por otro lado es agente-sujeto de la acción pública en su perfil de contribuyente-accionista (Beneficiario indirecto o parte afectada o interesada).

En la cadena Ciudadano-Políticas Públicas-Administración Pública-Ciudadano, este se sitúa en el vértice superior del triángulo como vemos en la Figura 57, y en su lectura comenzaremos por él y terminaremos en él, convirtiéndose en el agente más importante. Por ello, hay que determinar o identificar del conjunto de ciudadanos cuales son agentes críticos (Carroll, 1989), el tratamiento de cada problema social, y analizar cuál va a ser la manera de relacionarse con ellos. Según Bazaga (1997) necesita un cambio en dos ámbitos (Apartado 5.3.3):

- Interior, que afecte a métodos y procesos.
- Exterior, que establezca la relación con el entorno.

Se trata de un **modelo contingente** (pg. 228), es decir, es un sistema cuyas variables explicativas deberán ser fijadas en cada caso y dependerán de las condiciones de cada organización en cada momento. Por tanto, cada aplicación del modelo y cada proceso de implementación serán únicos y distintos.

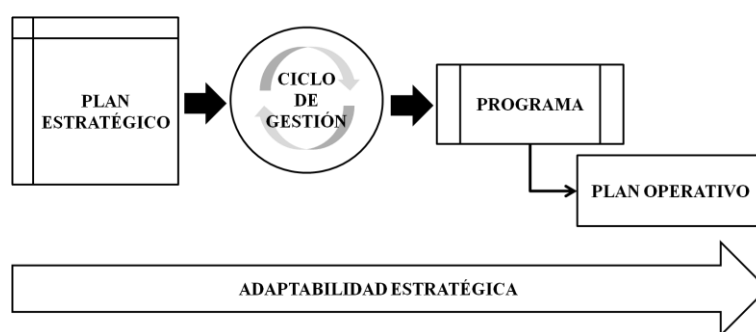
Es un modelo **integrador** (pg. 204), ya que utiliza herramientas de gestión que permiten generar e implementar un proceso completo de creación de valor público, de carácter cíclico.

El modelo combina los métodos **tecnocráticos racionales** (pg. 227 y 229) con los **emocionales**, partiendo de las técnicas de modernización (pg. 233) y la gestión de las necesidades y expectativas de los usuarios (pg. 207), como entrada fundamental al proceso de dirección y gestión de una política pública.

Es un modelo **complejo** ya que trabaja en los tres niveles de gestión (estratégico, táctico y operativo, pg. 215) y con todos los agentes (ciudadanos, poderes públicos, funcionarios públicos), estableciendo cinco bloques causales para facilitar la retroalimentación en cualquier momento del ciclo, e impulsar la mejora de cada uno de los indicadores analizados (Tabla 42) para la generación de valor mediante la aplicación del gobierno abierto y del buen gobierno (Figura 45).

Utiliza un **enfoque sistemático** que permite establecer un ciclo de gestión mediante el cual se facilita la integración de los niveles estratégico y operativo (Figura 4), dando como resultado los planes de trabajo a nivel operativo, lo que hemos denominado “adaptabilidad estratégica” representada en la Figura 67:

Figura 67. Proceso de adaptabilidad estratégica.



El modelo utiliza la gestión basada en procesos como sistema de trabajo, que lleva implícito el ciclo PDCA (alineado con el marco EQAVET, Figura 20), tanto para el planteamiento de la estrategia (Apartado 4.2.3), como para su implementación y comunicación, utilizando el Cuadro de Mando (Apartado 4.2.5) basado en datos objetivos y cuantificados. Plantea que intervengan los diferentes grupos de interés en el proceso (Apartado 4.2.1), lo que hace que se tengan en cuenta la diversidad de motivaciones. Y cierra el ciclo con la posibilidad de utilizar las herramientas aplicadas como simuladores de políticas públicas (Apartado 4.2.2) para valorar el impacto que se obtendría y facilitar la toma de decisiones (Apartado 4.2.4) al respecto.

El modelo asume el reto de la innovación a partir de la implementación de procesos operativos que incorporen la mejora continua como principio (Yenque, García, & Ruez, 2002), aplicando las tecnologías de la información y de la comunicación a dichos procesos, mediante un liderazgo transformador que sepa gestionar el cambio y la tensión que se produce entre la necesidad del citado cambio y la necesidad de estabilidad y fiabilidad en los sistema.

8.1.2 Fundamentos y principios del modelo

Basándonos en los principales modelos de gestión y evaluación como las normas ISO 9000:2008, el Modelo EFQM (2013), el Modelo de Dirección y Gestión de la Administración Pública⁵⁷ y el Marco EQAVET (Apartado 3.3), aplicando los principios del Buen Gobierno y la Buena Administración (Apartado 5.1.3), así como la combinación de los modelos métodos y herramientas de alineación estratégica vistos (Apartados 5.2), obtenemos los principios básicos en los que se fundamenta el modelo y que se recogen en la Figura 68.

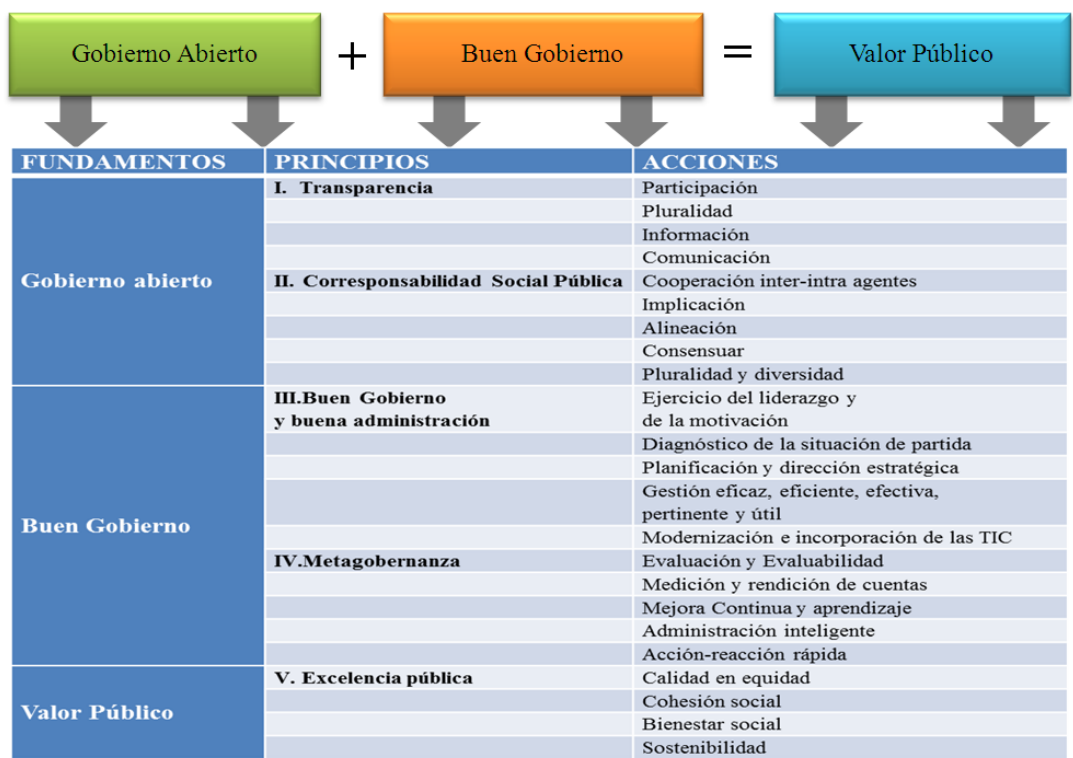
Sobre la premisa de la creación de Valor Público a través de la Excelencia pública, en el marco de una democracia de calidad en equidad, para alcanzar la cohesión y el

⁵⁷ ORDEN PAT/1873/2006, de 17 de noviembre, por la que se publica el fallo de los Jurados de los Premios a la Calidad y Modernización de la Administración año 2006 (Bocyl nº226, de jueves 23 de noviembre de 2006) Modelo de Dirección y Gestión de la Administración Pública. Programa GESTIONA. Premio de Investigación sobre Modernización de la Administración de la Comunidad de Castilla y León.

bienestar social de forma sostenida, establecemos los términos de la ecuación de generación de Valor Público que queremos maximizar (pg. 262) por medio de la implantación del modelo:

$$\text{Open Governance} + \text{Good Governance} = \text{Public Value}$$

Figura 68. Principios y acciones de la función de generación de valor público.



Aplicando el “Policy analysis”, el modelo está basado en el conocimiento empírico (hechos) y éticas (valores), ya que la recomendación de una línea de acción depende no solo de la capacidad del analista para describir los problemas, sino de la identificación de los valores de los actores respecto de una política concreta, ya analizado en el Apartado 5.3.4 (Díaz Mendez, 2011).

En el campo de la aplicación práctica, el modelo se fundamenta en los siguientes principios metodológicos:

- Es holístico, ya que la suma de las partes es más que el todo.
- Jerárquico en cuanto que prevalece lo global frente a lo individual.
- Proactivo, ya que intenta anticiparse en base a la simulación de escenarios.
- Participado, al contar con los grupos de interés desde el primer momento.
- Con un enfoque claro a:
 - Procesos: las actividades y los recursos relacionados se gestionan en base a procesos.

- Sistemas para la gestión: se identifican, entienden y gestionan los procesos interrelacionados como un sistema, contribuyendo a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- Mejora continua: constituyendo un objetivo permanente de la organización.
- Evidencias para la toma de decisiones: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

8.2 La definición del modelo

El modelo se apoya conceptualmente en los MOEs, en la dirección para resultados y por objetivos, en la rendición de cuentas como principio de gestión (Apartado 5.2), de la dirección estratégica a partir de la planificación estratégica (Apartado 4.2), en la dirección por valores del gobierno abierto y del buen gobierno (Apartado 5.1.3), en la gestión basada en procesos como método de gestión integral, y en la gestión de la calidad (Apartado 3.1) como herramienta legitimadora del cambio en su búsqueda de la excelencia. Todos estos modelos, métodos y herramientas facilitan la implementación y garantizan la integración de los diferentes niveles de gestión (Figura 55) dando coherencia e interrelacionando la estrategia con la operativa.

8.2.1 Objeto y alcance del modelo

El objetivo fundamental del modelo es maximizar la función de obtención de valor público, de forma sostenida, aumentando el impacto de la ejecución de las políticas públicas, a través de la aplicación de métodos y herramientas innovadoras del campo de la ingeniería y la administración de empresas, que permitan pasar de la estrategia establecida en la agenda gubernamental al plano operativo, es decir, de la toma de decisiones a los planes de acción, siguiendo una “línea estratégica” que cumpla las condicionalidades de mayor rendimiento, ex ante y ex post⁵⁸, marcadas por la Unión Europea. Para ello se debe un seguimiento y control del desempeño estratégico que permita reorientar los esfuerzos hacia los resultados esperados, mediante la monitorización de los procesos, y su reajuste con el escenario estratégico diseñado, finalizando con la evaluación de las políticas y de su impacto de forma integral.

El ámbito de aplicación del modelo lo formarán corporaciones o instituciones⁵⁹ formalmente constituidas, de cualquier tamaño y naturaleza, con una misión competencial definida y con un marco jurídico organizativo, territorial y económico de referencia. En el caso de querer aplicar a corporaciones que cooperen se necesitaría

⁵⁸ Política de Cohesión 2014-2020. Inversión en el crecimiento y el empleo.

⁵⁹ Según García Sánchez (2007) se define el concepto de institución como el conjunto de valores, normas, reglas, rutinas y procesos, que se desarrollan en un determinado entorno organizativo y que inciden directamente en la actuación desarrollada por los distintos actores implicados, dirigiendo y limitando su comportamiento.

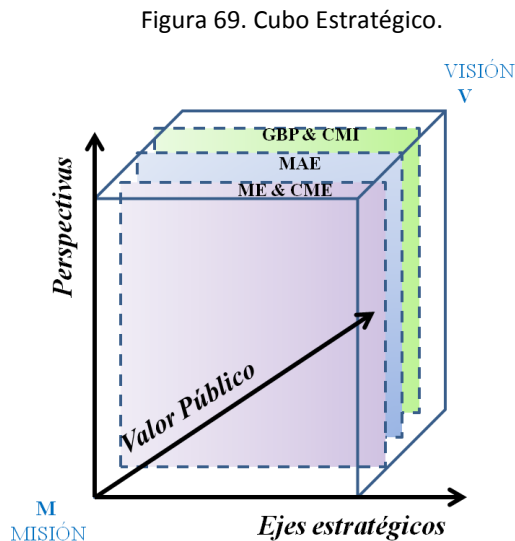
establecer el nexo de unión, establecer la misión compartida y los objetivos estratégicos comunes a ambas.

Si tomamos como campo de aplicación el sistema Ciudadano-Político-Administrativo, teniendo en cuenta que sistema es el conjunto de procesos y procedimientos formales utilizados para la gestión de la organización, incluyendo los sistemas de medición de control de la gestión, sistemas de medición de rendimiento, sistemas de planificación, presupuesto y asignación de recursos, sistemas de información y de distribución (Waterman, Peters & Phillips, 1980), el modelo será de aplicación a todos los elementos que pertenezcan al sistema y que se definen a continuación.

8.2.2 Elementos del modelo: *El Cubo Estratégico*

Una vez descrita la finalidad del modelo en los apartados anteriores, el siguiente paso será presentar su estructura y los elementos que lo componen para explicar cómo se integran. Tanto el “plan estratégico”, como la “gestión operacional”, así como la “coordinación funcional” entre ambos, son elementos que forman parte de la estrategia organizacional (De Mora Pérez & Sánchez Bellet, 2006).

Utilizando un sistema de coordenadas espacial en el que situamos en el eje de ordenadas las “perspectivas del modelo”, en el eje de abscisas los “ejes estratégicos” definidos en cada caso, y en el eje perpendicular los “elementos para la generación de valor público” propuestos en el modelo de alineación estratégica, obtenemos el Cubo Estratégico de la Figura 69 (Martín & Martín, 2014).



Fuente: Martín & Martín (2014).

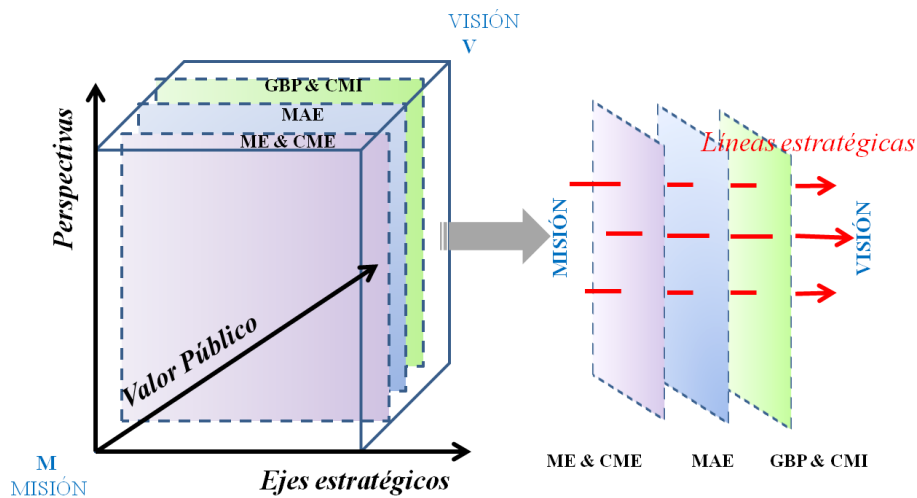
Recordando una de las definiciones utilizadas por Bazaga (1997), y contextualizada para este estudio, “la dirección estratégica es un proceso en el que la organización pone en marcha los procedimientos que le permiten unir el presente con el futuro deseado”, si somos capaces de aplicar un método sistemático de definición de objetivos, acciones,

métodos para alcanzar la visión (Burkhart, & Reuss, 1993), habremos sido capaces de trazar el camino al éxito. Los pasos a seguir serán los siguientes (Bazaga, 1997):

1. Construir o idear un futuro.
2. Definirlo.
3. Ver que caminos hay que seguir.

Las diferentes secciones del cubo representado (Figura 69) recogen el despliegue de la estrategia desde su fase inicial, punto de partida o MISIÓN, pasando a través de los elementos de generación de valor público, hasta llegar al punto final o VISIÓN, como se recoge en el Apartado 4.2 y se representa en la Figura 32.

Figura 70. Elementos del Cubo Estratégico.



Fuente: Martín & Martín (2014).

La misión de la organización en el ámbito público se podría definir de forma genérica según se presenta en la Tabla 108.

Tabla 108. Misión de una Organización Pública.

MISIÓN
<p>El centro directivo tiene por objeto dirigir y controlar la gestión de los recursos humanos, materiales e infraestructuras de los centros y servicios bajo su responsabilidad, así como realizar las tareas de inspección, y la planificación y desarrollo de programas, coordinando el trabajo realizado por sus delegaciones, gestionando adecuadamente el presupuesto, elaborando normas, ofreciendo una oferta de servicios acorde con las necesidades de su ámbito de influencia normativo o geográfico e informando de todo ello a los grupos de interés.</p>
<p>El centro directivo tiene por objeto llevar a cabo la gestión económica, del personal y de los recursos materiales e infraestructuras en la materia de su competencia, así como gestionar los servicios complementarios, realizar los procedimientos administrativos, coordinar e impulsar el desarrollo de los programas bajo su responsabilidad, fomentar la participación y facilitar la orientación de los usuarios, realizando las actividades de inspección y asesoramiento de sus centros y servicios.</p>

Fuente: Martín & Martín (2013).

8.2.2.1 Perspectivas

Kaplan y Norton (2005, 2007)⁶⁰ plantean en su teoría para la creación de Mapas Estratégicos y Cuadros de Mando Integral, una estructura que responde a la organización de los resultados que genera la actividad de una organización en cuatro aspectos de interés estratégico para la misma.

Adaptando este modelo a la singularidad de la administración pública hemos determinado nuevas perspectivas que se ajustan mejor a la misión y visión de las organizaciones públicas, y hemos reordenado la posición de las mismas poniendo el foco de atención en el ciudadano.

Las cuatro perspectivas utilizadas en el modelo se dividen en inductoras y resultados, y son (Apartado 4.2.5):

➤ Resultados

- Sociedad
- Ciudadano/Alumnado

➤ Inductoras

- Administración Educativa
- Políticas Educativas

Estas cuatro perspectivas se pueden desagregar a su vez en diferentes segmentos que ayudarán a realizar el diseño del mapa estratégico de forma más coherente, así como a determinar las interrelaciones o relaciones causa-efecto entre sus nodos, tal y como se recoge en la Tabla 109.

Tabla 109. Desagregación de las perspectivas del Mapa Estratégico.

PERSPECTIVAS DEL MAPA ESTRATÉGICO Y DEL CME		
RESULTADOS	Sociedad	Entorno laboral y empresarial Agentes sociales Asociaciones y Colectivos Ciudadanos
	Alumnado/Familias	A lo largo de la Vida Educación para Adultos Educación Superior Educación Secundaria postobligatoria Educación Básica

⁶⁰ Perspectivas del CMI y del ME: Perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva del aprendizaje y del crecimiento (Kaplan & Norton, 2005, 2007).

PERSPECTIVAS DEL MAPA ESTRATÉGICO Y DEL CME		
INDUCTORES	Administración Educativa	Centros y Servicios Educativos CCAA-Consejería de Educación, Direcciones Provinciales de Educación Ministerio de Educación
	Políticas Educativas	Gobierno de las CCAA Gobierno de España Unión Europea

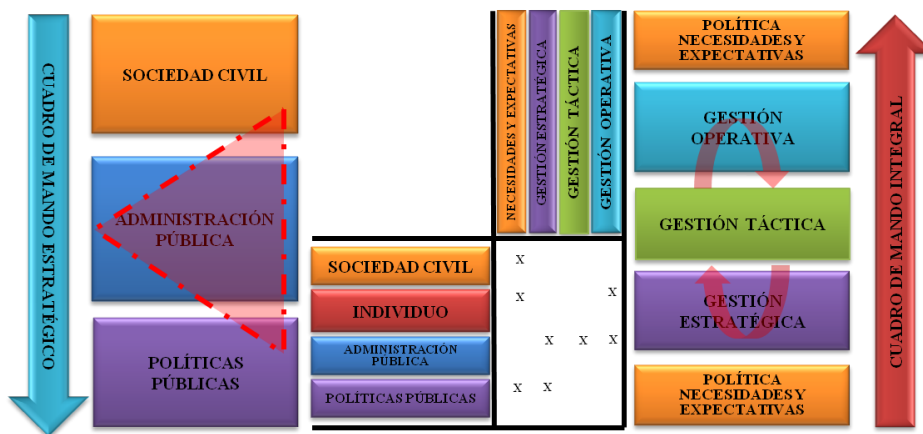
Debemos tener en cuenta que las perspectivas definidas nos van a ayudar a alinear los diferentes elementos del sistema; estrategia, recursos, personas, estructura, procesos internos, cultura organizacional, y clientes (usuarios y beneficiarios), generándose sinergias que favorecerán la creación de valor público (Apartado 5.3.5) como palanca de cambio.

8.2.2.2 Ejes estratégicos y líneas estratégicas

Los ejes serán los elementos vertebradores del modelo. Éstos nos permitirán atravesar las perspectivas fijadas particularizando su contenido para cada organización de forma ordenada e interrelacionada (Figura 69). Para su elección podemos tener en cuenta las directrices, los agentes, los procesos, las funciones o cualquier otro elemento en el que se estructure la organización, sistema o materia que estemos trabajando.

Las líneas estratégicas van a permitirnos unir los nodos u objetivos estratégicos definidos en las diferentes perspectivas, desde la misión a la visión, dando sentido a las propuestas de acción estratégicas de la organización, y representando las relaciones causales como herramienta de comunicación y aprendizaje según lo explicado en los apartados 4.2 y 5.3 del Marco teórico-técnico.

Tabla 110. Integración del modelo y las perspectivas con el mapa de procesos genéricos de un sistema de gestión.



Algunos de los problemas identificados a la hora de definir la líneas estratégicos son haber definido un número elevado de objetivos, la falta de claridad y conexión con la

realidad, la ausencia de compromiso, participación o/y consenso de los agentes, como hemos visto en los resultados la investigación de este elemento estratégico expuestos en la Tabla 84.

8.2.2.3 Agentes del modelo

Según Kooiman (2003), ningún agente por sí solo tiene el conocimiento y la información, la perspectiva, el enfoque y el potencial de acción suficiente para resolver unilateralmente problemas sociales complejos, lo que supone la necesaria interacción entre los agentes implicados en las políticas públicas.

Partiendo de las recomendaciones europeas (Tabla 2), su consolidación en las normas nacionales (Tabla 5 y Tabla 6), y la alta participación en la elaboración de los planes estratégicos (Tabla 77 y Tabla 81), en base a la clasificación de los agentes públicos (Tabla 19), el modelo propone que los actores clave en el diseño, desarrollo, implementación, control y evaluación de las políticas públicas sean (Tabla 110) los siguientes:

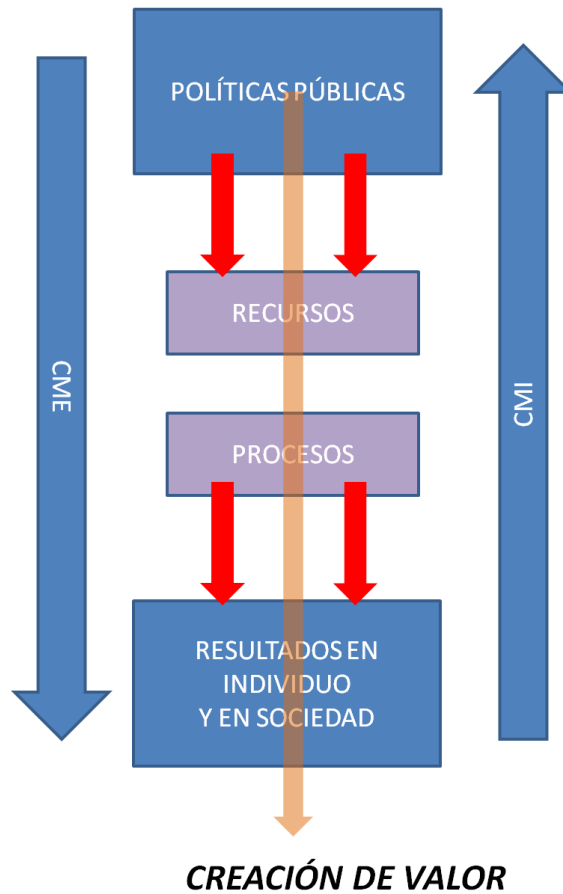
- Sociedad Civil
- Individuo
- Administración Pública
- Gobierno

8.2.3 Utilidad del modelo: *Creación de Valor*

El modelo de alineación estratégica pretende hacer operativa la estrategia en todos los ámbitos de la implantación de las políticas (Figura 71), estableciendo las conexiones entre los distintos agentes y elementos del sistema (Figura 69), de forma que se compartan los mismos objetivos estratégicos y que cada uno de estos elementos o agentes aporten valor desde sus ámbitos de influencia. Además el modelo permite la monitorización desde el diseño hasta la implantación, para disminuir los desajustes entre lo planificado y lo realizado (Figura 58), optimizando el proceso en todas sus fases, y dando respuesta de esta forma a las necesidades y expectativas de los ciudadanos y de la sociedad.

El modelo parte de la integración de métodos que garanticen la calidad de los sistemas (Figura 17) y cuya implantación lleve a corregir los desajustes en la cadena de generación de valor (Apartado 5.3.4) alineando los niveles de gestión (Apartado 5.3.5). Tiene en cuenta todos los componentes de la generación de valor público estudiados (Tabla 27) hasta conseguir una administración inteligente con una gestión excelente (Figura 48 y Figura 55) que mejore continuamente y devuelva al ciudadano la confianza que este ha depositado en los poderes públicos.

Figura 71. Mapa de creación de valor público.



Peter Drucker (2002) hizo la siguiente afirmación “el gerente público debe convertir la información en conocimiento y el conocimiento en acción eficaz”, por lo que un sistema robusto de gestión de la información facilitará la tarea de los directivos públicos a la hora de transformarla en experiencia y aprendizaje organizacional, generando un banco de buenas prácticas con la experiencia acumulada.

8.2.4 Proceso de definición del modelo

El diseño del modelo de dirección estratégica planteado por Rondá y Marcané (2004), representado en la Figura 31, se basa esencialmente en los cinco pasos que propone Idalberto Chiavenato (1995) para reconocer un sistema:

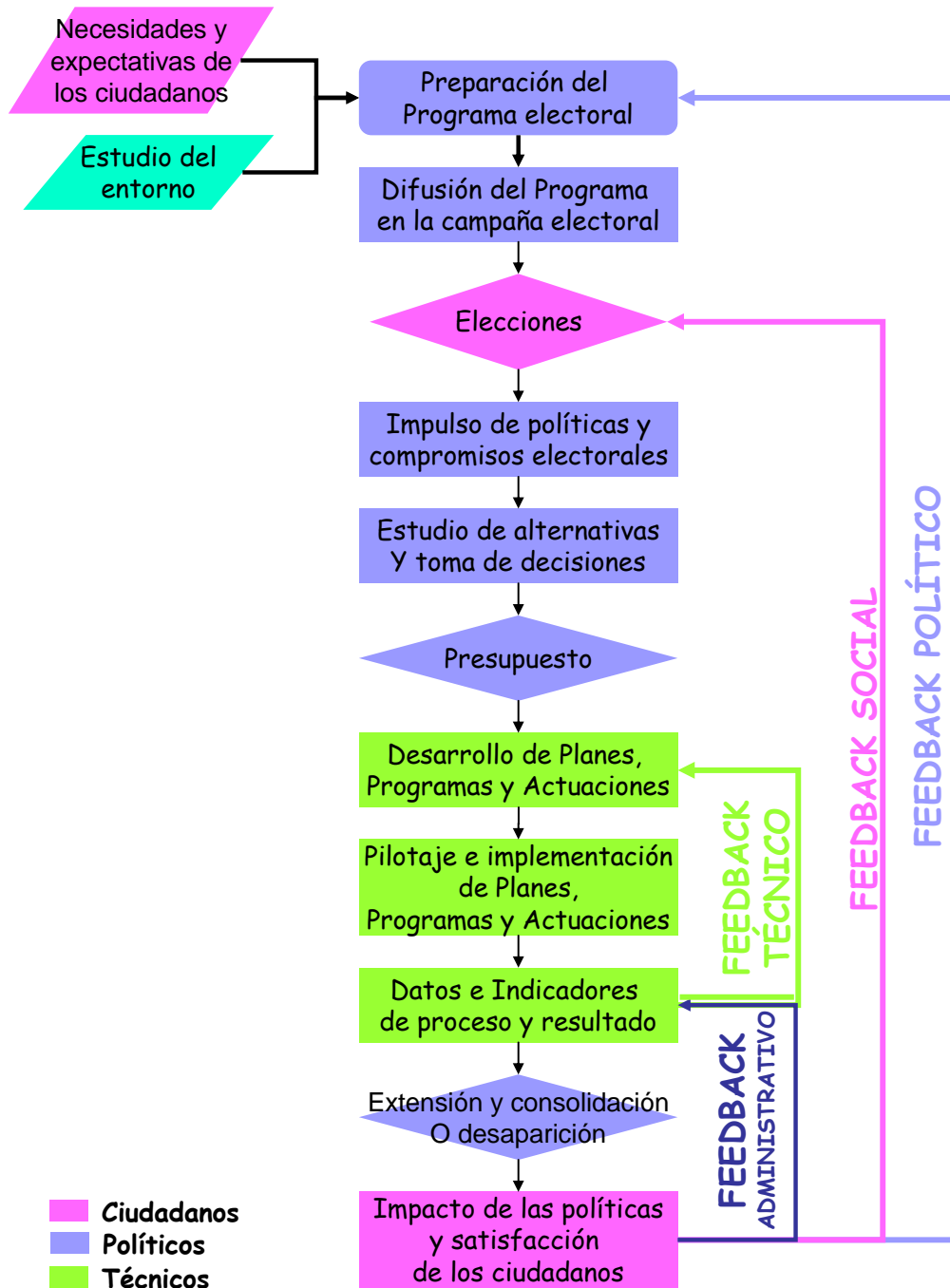
1. Localización de las partes componentes o elementos que están relacionados entre sí.
2. Identificación del patrón que rige las relaciones.
3. Percepción de una finalidad vista como un todo.
4. Definición del medio ambiente donde actúan las partes componentes o elementos.
5. Establecimiento del ciclo de eventos que identifica el proceso del sistema.

Para representar y explicar el proceso de dirección estratégica en el modelo diseñado, se ha desarrollado un flujograma del sistema completo, expuesto en la Figura 74, que permite expresar sus propiedades cualitativas, con una lógica basada en la descripción de las etapas, pasos y procedimientos. A la hora de definir las entradas al modelo se parte de las relaciones externas, o interacción de la organización con su entorno, teniendo en cuenta las variables tratadas en el Apartado 4.2.1 (Ronda y Marcané, 2004):

- El impacto (I) (positivo en forma de oportunidad, negativo como amenaza).
- La capacidad (C).
- La intensidad del efecto del impacto (IEI).

En resumen, este nuevo paradigma establece una metodología procedimentada que permite pasar de un programa político (caja 1 de la Figura 74) a la generación de valor público (caja 25 de la Figura 74), a través de la realización y despliegue de planes estratégicos (cajas 2 a 24 de la Figura 74) que den respuesta al ciclo de las políticas públicas definidas. La metodología establece las herramientas que ayudan a minimizar los problemas que pueden aparecer en los distintos *feedbacks* del ciclo de la política pública (Figura 72), especificando el qué, el quién y el cómo, para conseguir sincronizar el programa político con la gestión de la administración pública.

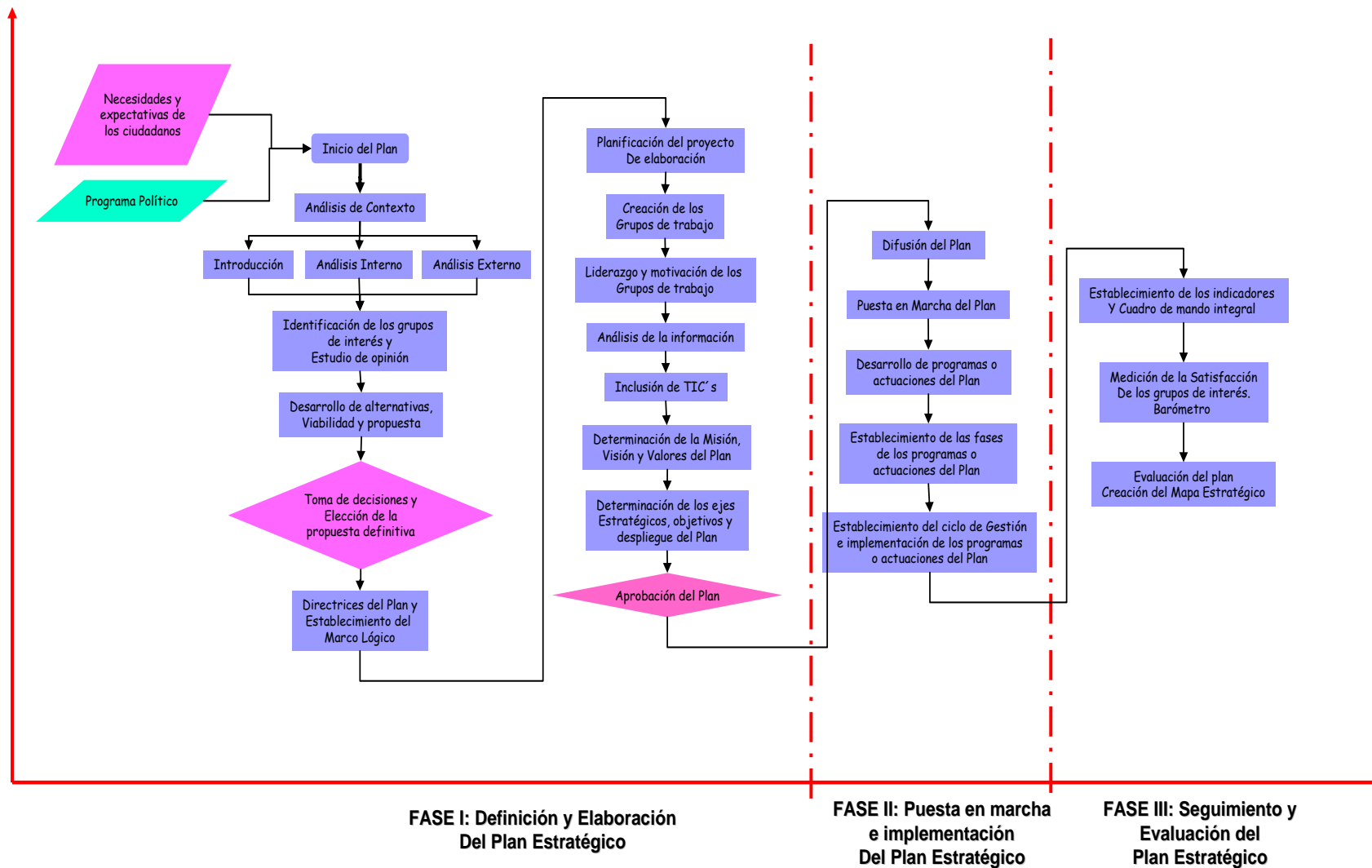
Figura 72. *Feedback* en el ciclo de las políticas públicas.



El proceso de desarrollo del modelo toma como referente las fases y etapas del diseño, elaboración e implementación de los planes estratégicos en la administración pública (Apartado 4.2.3) expuesto en la Figura 73, y que se resumen en (Martín, 2010):

- Fase I. Definición y elaboración del plan estratégico.
- Fase II. Puesta en marcha e implementación del plan estratégico.
- Fase III. Seguimiento y evaluación del plan estratégico.

Figura 73. Fases de diseño, elaboración e implementación de los planes estratégicos en la Administración Pública.



8.3 La arquitectura del modelo

8.3.1 Macromapa del Sistema Ciudadano-Administrativo-Político

Los **niveles de gestión** en los que se estructura el modelo (eje vertical izquierdo de la Figura 74) atienden a los tres ámbitos de planificación definidos por Ríos (2008) sumándole el plano político:

1. Política: en este nivel se establecen las políticas y se toman las decisiones.
2. Estratégico: en este nivel se impulsan las políticas, se realiza el diseño macroeconómico y se mide el impacto de las mismas en la ciudadanía.
3. Táctico: es el nivel bisagra que traslada las políticas a acciones concretas a través de los programas y su despliegue.
4. Operativo: nivel micro en el que se tratan los proyectos concretos y se establecen los procesos de gestión directa al ciudadano.

Las **perspectivas** (eje vertical derecho de la Figura 74) vinculan cada uno de los procesos con los agentes principales de su desarrollo:

1. Ciudadanos (caja 1 y 25)
2. Poderes públicos (cajas 2 a 10 y 22 a 24)
3. Dirección pública (cajas 6 a 8, 11 a 13 y 20 a 21)
4. Administración pública (cajas 14 a 19)

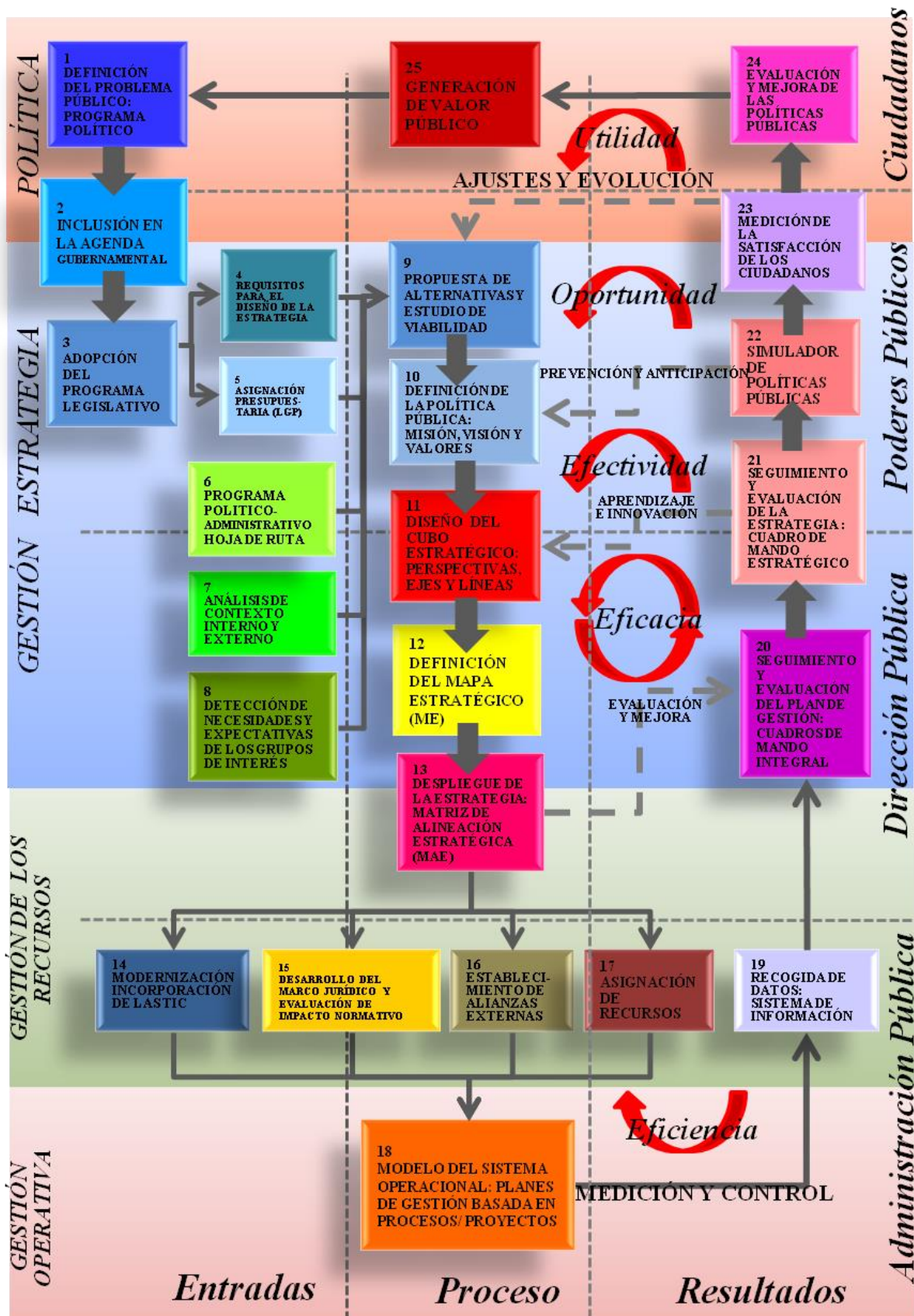
Estos procesos debe asegurar la creación de valor público definido desde un sistema político democrático, única garantía de que el valor definido como deseable es realmente público, es decir colectivo (Moore, 1995), de ahí que la participación del ciudadano en cada uno de ellos sea un requisito fundamental.

El macroproceso diseñado busca creación de valor a través de la estrategia (Kaplan y Norton, 2006) mediante los siguientes pasos:

- Definir
- Comunicar
- Implantar
- Asignar recursos
- Monitorizar
- Guiar su rendimiento

Los cuatro niveles de gestión y las cuatro perspectivas han de estar alineados, lo que se consigue siguiendo la cadena IPO de generación de valor, definida en el eje horizontal de flujograma de la Figura 74, que representa esquemáticamente el modelo propuesto.

Figura 74. Modelo de Alineación Estratégica para la creación de valor público. Cadena IPO de aplicación.



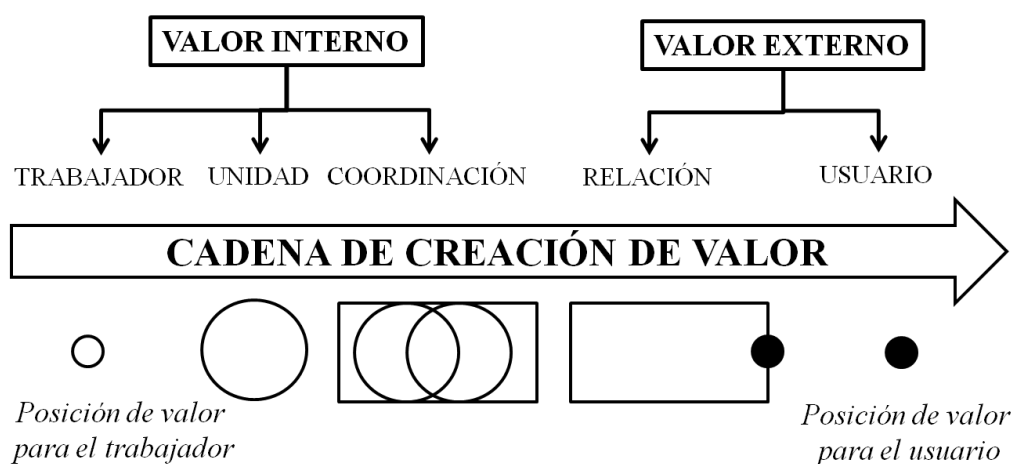
Fuente: Martín & Martín (2014).

Desde el punto de vista del proceso expuesto, la política pública es el proceso dialéctico en el que se interrelacionan múltiples actores, con desigual distribución del poder y de los recursos dentro de la arena político-ejecutiva, legislativa, y electoral, que definen cuales son las reglas del juego, el proceso y los actores (Díaz, 2011).

Es importante acertar en el diseño de cada política concreta pero, lo decisivo es como se desarrolla el ciclo completo de creación de políticas públicas, esto es, los modelos mediante los cuales se forma la agenda, se implantan y se evalúan las políticas públicas (Longo, 2010). La herramienta más utilizada hoy en día para crear integración organizativa es el CMI (Rigby, 2001 en Kaplan & Norton, 2006). La creación de valor total vendrá dada por el resultado del valor interno y del externo representado en la Figura 75 (Kaplan & Norton, 2006):

- Creación de valor interno:
 - Valor creado individualmente
 - Valor creado por las unidades
 - Valor creado por la coordinación y las interrelaciones
- Creación de valor externo:
 - Valor creado por la relación organización-usuario
 - Valor creado en el usuario

Figura 75. Cadena de creación de valor.



Los puntos de control para poder medir el alineamiento de la política pública corresponden a la salida de los bucles generados en el macroproceso, y éstos son:

- Bucle 1: Evaluación y mejora. Eficacia
- Bucle 2: Medición y control. Eficiencia
- Bucle 3: Aprendizaje e innovación. Efectividad
- Bucle 4: Prevención y anticipación. Oportunidad
- Bucle 5: Ajustes y evolución. Utilidad

Cada uno de los bucles establecidos responde a una cadena IPO, e incorpora un sistema de retorno o *feedback* que hace que operen con independencia, pero al mismo tiempo al ser parte del macroproceso funcionan de forma interrelacionada para poder cerrar el ciclo completo.

8.3.2 Procesos y subprocesos del modelo

Los inputs del proceso son fundamentales a la hora de definir la cadena de valor de cada bucle, y para ello debemos establecer los siguientes aspectos estratégicos:

- Porqué un problema entra en la agenda y cuál será su curso de acción.
- Qué datos orientan la toma de decisiones para la definición de los procesos.
- Quién define los procesos.
- Cómo se desarrollan los procesos.

Estos aspectos estratégicos coinciden con los principios clave de gestión para la implantación de la estrategia según Kaplan y Norton (2000), que consisten en:

1. Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo.
2. Traducir la estrategia en términos operativos (Mapas estratégicos y CMI con metas, objetivos e iniciativas).
3. Hacer de la estrategia un trabajo de todos (a través de la formación, comunicación de las metas, sistemas de incentivos).
4. Hacer de la estrategia un proceso continuo (PDCA).

➤ **Bucle 1: Evaluación y mejora. Eficacia**

El núcleo del modelo lo conforma la definición de la estrategia situada en el centro del flujograma (Figura 74). Implica el diseño del mapa estratégico (caja 12) y su despliegue a través de la matriz de alineación estratégica (caja 13) y finalmente el desarrollo del cuadro de mando integral (caja 20) para cerrar el bucle.

Una vez se han definido los elementos del cubo estratégico, agentes, ejes, perspectivas y objetivos (caja 11), debemos transformarlos en estrategias y recogerlos en el Mapa Estratégico (caja 12), que permitirá la planificación y seguimiento de los objetivos estratégicos y canalizará las energías, habilidades y conocimientos de la organización para guiar el desempeño actual y apuntar el futuro (Ríos, 2008).

El mapa estratégico permite alinea iniciativas individuales, organizacionales e interdepartamentales hacia el logro de las metas estratégicas a largo plazo identificando procesos nuevos para cumplir los objetivos de los usuarios y beneficiarios.

El siguiente paso sería el desarrollo de la MAE (caja 13) que nos ayudará a alinear la estrategia de la organización, recogida en el mapa estratégico, con el despliegue a nivel

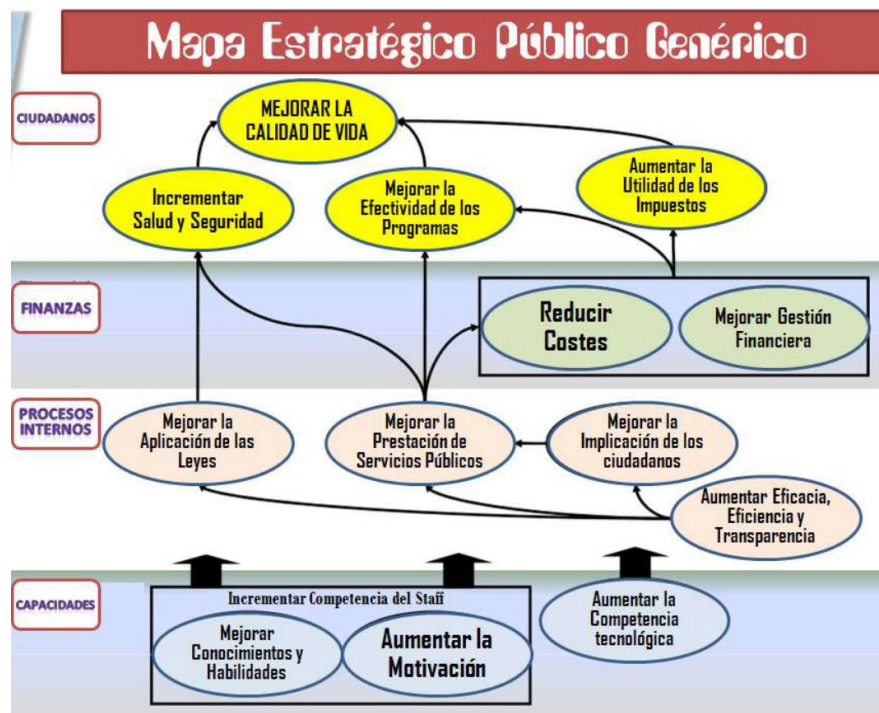
operativo, siendo ésta la principal entrada (input) a la hora de diseñar el *road map* y definir las actuaciones en los diferentes niveles de gestión: estratégico, táctico y operativo,

La salida (output) o resultado de la matriz será la base para el desarrollo del CMI (caja 20) conformado por los indicadores de resultado asociados a los procesos. El CMI, a su vez, sirve para monitorizar y retroalimentar el modelo/sistema periódicamente y abarca a todo el sistema, no solo a la estructura o a la estrategia.

El CMI es una herramienta muy robusta que permite obtener datos, realimentarlos y actualizarlos de forma continua, a partir de un plan unificado y global, que integra todas las unidades organizativas y se expresa en términos de objetivos a largo plazo, planes y programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos (García Falcón, 1995).

Los CMI aplicados a nivel operativo deben ser compatibles con el CME de la organización. Mientras que los primeros trabajan más en el campo de los procesos, los segundos recogen indicadores estratégicos que en muchos casos serán indicadores agregados o sintéticos de los anteriores. De esta manera se consigue un único sistema de información con sus módulos interconectados.

Figura 76. Mapa Estratégico Público genérico.



Fuente: Balance scorecard Institute. Obtenido de <http://www.balancescorecard.org>

El propósito de creación de valor de una organización se materializa a través de los objetivos específicos recogidos en su Mapa Estratégico, y en su medición y control a través del CMI de la organización que nos proporciona la información necesaria para comprobar la eficacia entre la estrategia de la organización y su ejecución.

➤ **Bucle 2: Medición y control. Eficiencia**

Partiendo de la estrategia y las prioridades, y del alcance e impacto de las intervenciones públicas tendremos que definir el estándar de calidad que queremos obtener en los servicios públicos, en relación al gasto público, para conseguir una administración sostenible (Díaz Méndez, 2011).

Las técnicas a utilizar, que pueden clasificarse en herramientas de gestión y sistemas de información de carácter interno, son las siguientes:

- Modernización e incorporación de las TIC (caja 14).
- Desarrollo del marco jurídico y evaluación de impacto normativo (caja 15).
- Establecimiento de alianzas (caja 16).
- Asignación de recursos (caja 17).

Los sistemas de información (caja 19) serán aquellas utilizadas por la administración para cuantificar y medir los resultados alcanzados en términos monetarios y técnicos, convirtiéndose en el procedimiento de control y verificación de dicha información (García Sánchez, 2007).

Dentro de las herramientas de información de carácter interno destacan principalmente el presupuesto, la contabilidad financiera y analítica, y las ratios e indicadores financieros y de gestión. El presupuesto, además de ser el instrumento para el desarrollo de las políticas del gobierno, debe proporcionar un marco de referencia de mejora de la gestión de la administración (García Sánchez, 2007). Ello puede alcanzarse si el proceso presupuestario atiende a los tres objetivos fundamentales que Ezquiaga (2000) establece: contribuir a un funcionamiento ágil y riguroso de la administración; preservar la sostenibilidad financiera; y vigilar la eficiencia en la provisión de servicios.

Para crear sinergias, no basta con un concepto y una estrategia. La proposición de valor de la organización define la estrategia para la creación de valor mediante el alineamiento, pero no describe cómo llegar a ella. Por ello, debemos profundizar en el despliegue operativo y completar el trabajo con un proceso de alineamiento (Kaplan & Norton, 2006), que se basará en definir el plan de gestión anual, sincronizado con el proceso de gestión del presupuesto, que normalmente se corresponde con el año natural.

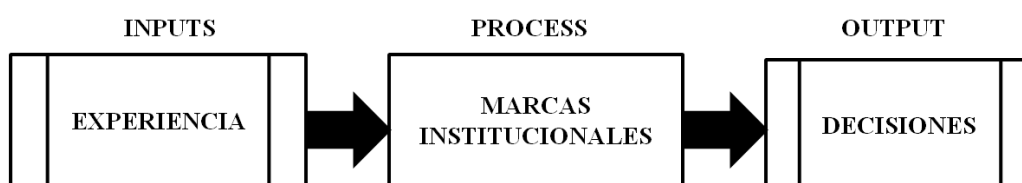
Para ello el modelo cuenta con un sistema operacional que organiza la prestación de servicio aplicando la gestión basada en procesos o la gestión por proyectos (caja 18) en su despliegue operativo. Los procesos aquí definidos contarán con un sistema de indicadores, cuyas mediciones son recogidas por el sistema de información (caja 19) para alimentar el CMI (caja 20).

➤ **Bucle 3: Aprendizaje e innovación. Efectividad**

Según March y Olsen (1995), el aprendizaje institucional consiste en desarrollar las siguientes capacidades:

- Capacidad para experimentar.
- Capacidad para derivar inferencias de la experiencia.
- Capacidad para actuar con base al conocimiento.
- Capacidad para conservar el conocimiento.

Figura 77. Proceso de aprendizaje institucional.



La herramienta que permite capitalizar y alinear todas estas capacidades de los sistemas, en estrategias que permitan su posterior desarrollo, es el cubo estratégico (caja 11).

El resultado de la utilización del cubo estratégico supone la definición del road map de la organización que permite ir de la misión a la visión a través de los valores públicos marcados. La posterior concreción de las estrategias en objetivos específicos, y la asociación de éstos a indicadores inductores, distribuidos en las diferentes perspectivas e integrados en las líneas estratégicas, conforman el CME (caja 21).

La puesta en marcha del modelo implica no solo la definición de los objetivos estratégicos y de sus indicadores asociados, sino que además hemos de asignar a cada indicador una serie de parámetros, como son el origen de la información, el umbral de riesgo sistémico (Arenillas, 2011), el valor estándar, el objetivo que deseamos alcanzar, y quienes son los distintos responsables de recopilar, gestionar y revisar los citados parámetros.

Cada una de las perspectivas contará con objetivos estratégicos y sus indicadores asociados en el cuadro (Tabla 111) para la determinación y medición de los siguientes valores:

- Valor objetivo (Vo)
- Valor real (Vr)
- Valor de simulación (Vs)
- Valor objetivo simulado (Vos)

El valor de un objetivo se hallará en relación a los indicadores que tiene asociados, por métodos matemáticos o cuantitativos (indicadores sintéticos, que implican la interrelación entre diversos indicadores del mismo objetivo o de otros), de la

experiencia/consenso (resultados de otros años o acuerdos entre agentes) o de los referentes normativos a cumplir en cada caso (ratios, plazos, ejecución presupuestaria).

Para que el cuadro sea más gráfico, se puede adoptar un código de colores para determinar el estado del objetivo en conjunto y de los indicadores de forma individual, siendo por ejemplo el verde, un valor óptimo, el amarillo un valor aceptable y el rojo un valor inapropiado, obteniendo, de forma visual, la configuración total del mapa como punto fuertes, áreas de mejora y punto débiles, respectivamente. Y, así poder utilizar esta información para acometer las medidas oportunas y conseguir su corrección. Las interrelaciones anteriormente citadas también nos sirven para determinar qué aspectos tienen más incidencia sobre los objetivos y poder priorizar o potenciar estos, actuando con mayor eficacia y eficiencia.

Tabla 111. Ejemplo de aplicación del Cuadro de Mando Estratégico

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	VALOR OBJETIVO	VALOR REAL	VALOR SIMULACIÓN	VALOR OBJETIVO SIMULADO
	Indicador-1	Vo Indicador-1	Vr Indicador-1	Vs Indicador-1	Vos Indicador-1
	Indicador-N	Vo Indicador-N	Vr Indicador-N	Vs Indicador-N	Vos Indicador-N

Según Chandler (1962) y Porter (1982), “la estrategia precede a la estructura y a los sistemas”, de manera que hay que comenzar por realizar un análisis estratégico de la organización para posteriormente pasar a describir la estrategia a través del mapa estratégico (caja 12, bucle 1) y del CME (caja 21) que alinearán la estructura con la estrategia corporativa explicado en los Apartados 4.2.4 y 4.2.5 (Kaplan & Norton, 2006).

➤ **Bucle 4: Prevención y anticipación. Oportunidad**

Es necesaria la creación de espacios de concertación política y social alimentados con informaciones fiables. Y también es necesario elaborar una teoría coherente sobre la participación de los funcionarios profesionales en las políticas públicas (Baena, 1995), como parte fundamental del sistema de información soporte al proceso de toma de decisiones políticas informando sobre:

- La viabilidad de las medidas proyectadas.
- La necesidad de recursos.
- La implementación real y su posterior mantenimiento.
- La regulación (publicación de normativa) y el control (inspección).

Las políticas estratégicas según Quinn (1997) son “aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad” de forma que partiendo de los requisitos de la estratégica (caja 4), que se fundamenta a su vez en la agenda gubernamental (caja 2) y el programa legislativo (caja 3), de la asignación

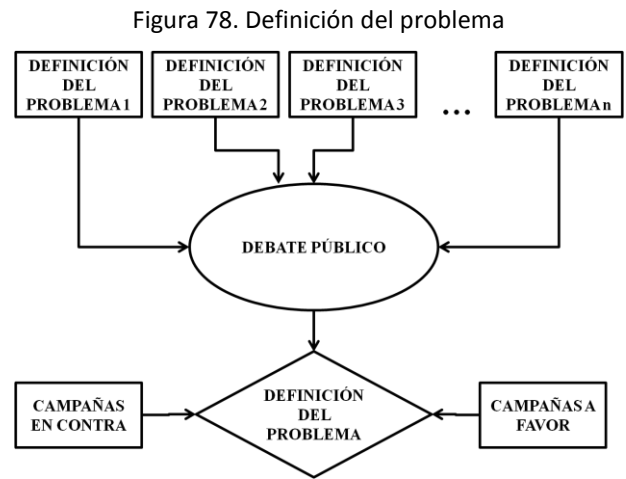
presupuestaria (caja 5), del programa político administrativo (caja 6), y completada con el análisis interno y externo (caja 7), y la detección de necesidades y expectativas de los grupos de interés (caja 8), debemos ser capaces de definir los escenarios para proponer distintas alternativas y estudiar su viabilidad (caja 9).

El resultado de éste análisis de viabilidad dará lugar a la definición de la política pública en términos de misión y visión (caja 10).

Para valorar la oportunidad y aumentar la efectividad de éstas políticas públicas, el CME también puede estar dotado de un simulador (caja 22) que permita la introducción de valores de simulación (Vs) y que nos aporte el valor del objetivo simulado (Vos), pudiendo así realizar pruebas de cómo la variación de determinados indicadores de forma conjunta aporta valor al objetivo, y optimizar así la asignación de recursos convirtiéndose en una valiosa herramienta para la definición de las políticas públicas.

➤ **Bucle 5: Ajustes y evolución. Utilidad**

La democracia consiste en la toma de decisiones basadas en el consenso, por ello las actuaciones de los poderes públicos están condicionadas en gran medida por la opinión pública, obtenida mediante la realización de estudios de satisfacción de los ciudadanos con las políticas públicas (caja 23). Una política pública necesita la definición de problemas más operativos (Figura 78) que de alguna manera indique el camino a recorrer entre la situación de partida no deseada y la óptima o más favorable (Subirats, Knoepfel, Larrue, & Varone, 2008).



Fuente: Adaptado de Subirats, Knoepfel, Larrue, & Varone (2008).

La determinación correcta de las necesidades de los ciudadanos y la proactividad de los poderes públicos en la definición del programa político (caja 1) constituyen el punto de partida para puesta en marcha del modelo. Para dar respuesta al problema planteado es necesario un modelo que, en primer lugar, tenga en cuenta los elementos endógenos y exógenos del sistema, que analice los inputs realizando un análisis multifactorial (político, social, cultural, tecnológico, económico) para poder elegir la opción que maximice la

creación de valor (pg. 268), a través de la elección de los objetivos estratégicos más adecuados teniendo en cuenta el entorno y el ambiente en los que se van a desarrollar, y a partir de ellos sea capaz de desplegarlos de forma coherente a través de la estructura, la gestión del cambio, la innovación, los recursos disponibles y que obtenga los mejores *outpus* y *outcomes* (Figura 48).

El adecuado funcionamiento de los servicios públicos requiere de su evaluación para determinar si cumplen con su finalidad, del mismo modo debemos determinar la utilidad de las políticas en función del valor público que generan (Figura 79), y para su medida (caja 24) se utilizan las herramientas de evaluación (Subirats, 1989) y mejora de dichas políticas (Informe Plan de Acción de España, 2014).

Figura 79. Los tres niveles de análisis de la calidad.



Fuente: Cuéllar, Pino & Ruíz (2009).

Tomando como referencia el proceso de creación de valor establecido para la GPR (Figura 55), hay que tener en cuenta que es decisivo para la generación de valor público la integración entre la dimensión política y programática, y su posterior despliegue organizativo, estratégico y operativo. La GPR encuentra su fundamentación al aportar elementos que permiten la plena integración del ciclo de gestión y de creación de valor público (caja 25), desde el programa de gobierno hasta la producción operativa de servicios, la entrega de estos servicios a la ciudadanía, y la consecución de los resultados de cambio social buscado con el programa político.

Se demuestra así por tanto, que la “proposición de valor de la organización” realizada desde los procesos que definen el modelo, genera más valor público que realizando el planteamiento de forma estanca por centros directivos. Entra en juego lo que denominamos sinergias, que impulsadas por las estrategias establecidas en cada una de las perspectivas contribuyen a alcanzar mayores logros al trabajarlas de forma conjunta e integradas que de forma independiente.

Kaplan y Norton (2006) han clasificado estas sinergias como:

- Sinergias financieras.
- Sinergias del cliente.
- Sinergias del proceso de negocios.
- Sinergias de formación y crecimiento.

8.3.3 Interrelaciones y feedbacks del modelo

Según Kooiman (2003) cada interrelación consiste en proceso y estructuras, por lo tanto, las interrelaciones entre los elementos del modelo descritos (proceso, estructura, agentes) pueden considerarse sistemas también.

El mapa estratégico, elemento central del modelo, es la representación gráfica de las estrategias globales de una organización y sus interrelaciones. Cada una de las estrategias, nodos del grafo, se situará en el mapa en una de las cuatro perspectivas y corresponderá a uno de los ejes definidos. Y la unión entre las diferentes estrategias, nodos, que representan las relaciones causales, son las líneas estratégicas.

El modelo permite una coordinación técnico-funcional para que los programas y proyectos cumplan con las metas y objetivos en los tres niveles de gestión:

1. Nivel estratégico: objetivo general, imagen-país, rumbo.
2. Nivel táctico o programático: políticas aplicadas y alineadas con los objetivos generales.
3. Nivel operativo: despliegue de los programas mediante proyectos/procesos concretos a corto plazo.

La Figura 80 recoge la matriz que relaciona los niveles de gestión y las perspectivas del modelo detalladas en el apartado 8.2.2.1:

Figura 80. Matriz de relación Perspectivas-Niveles de Gestión.

	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	GESTIÓN ESTRATÉGICA	GESTIÓN TÁCTICA	GESTIÓN OPERATIVA
SOCIEDAD CIVIL	X			
INDIVIDUO	X			X
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA		X	X	X
POLÍTICAS PÚBLICAS	X	X		

Se establece un orden o coordinación vertical y horizontal entre los niveles que va del largo plazo al corto plazo, consiguiendo entrelazar los pasos o etapas del ciclo del proyecto/proceso, aumentar la participación de los interesados y disminuir consecuentemente el riesgo debido a la incertidumbre que produce la desinformación.

La aplicación continuada del modelo dará lugar al perfeccionamiento del proceso de toma de decisiones, en términos cuantitativos, “*Policy decision making*” (Díaz-Moure, 2007), que permitirá investigar posibles cursos de acción, generando información y

ordenándola con el fin de ayudar a quien toma las decisiones a elegir la opción más ventajosa (Quade, 1986).

Existen diferentes fórmulas para la aplicación del modelo de creación de valor público a través de la alineación de las políticas públicas y la integración de la dirección estratégica y la gestión operativa en la Administración Pública (Kaplan & Norton, 2005 y 2006). La dirección de aplicación de los procesos descritos en el diagrama determina los posibles tipos de aplicación (Figura 81):

- Alineación vertical descendente.
- Alineación vertical ascendente.
- Híbrido.

Figura 81. La integración entre políticas y servicios en el marco organizativo.



Fuente: Cuéllar, Pino & Ruíz (2009).

La alineación vertical descendente se aplica a organizaciones que parten de la estrategia y realizan el despliegue en cascada al nivel operativo, contemplando la posibilidad de adaptar estructura y procesos a los requerimientos de los planes formulados.

Esta fórmula tiene un marcado carácter autoritario, y deja poco margen de maniobra a las unidades funcionales. Tiene en su contra la resistencia al cambio planteada por la unidades que han de implementarlo, para lo cual la labor de liderazgo es esencial. Es ideal para su despliegue en múltiples unidades homogéneas que se dediquen a hacer lo mismo, como las franquicias.

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Constitución de un equipo de trabajo/proyecto que establezca las etapas, tareas, metodología, responsables y calendario.
2. Realizar la proposición de valor a través del mapa estratégico y del CME.
3. Desplegar la proposición de valor

En el caso de la alineación vertical ascendente se aplica principalmente a organizaciones que tienen sistemas de gestión implementados funcionando, incluso sus CMI individualizados pactados con la gerencia corporativa o aprobados por la misma.

Algunos de los problemas a los que se enfrenta la aplicación del modelo son:

- la dificultad en la obtención y actualización de los datos (fuentes desconocidas o múltiples);
- el desfase entre el momento de toma de datos y el de su evaluación o valoración (tiempos de procesado);
- la generación de despilfarros debidos al gasto producido.

CONCLUSIONES Y NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Las conclusiones que se presentan en el siguiente apartado tratan de transmitir al lector la complejidad y el valor de las aportaciones de la investigación una vez realizada la fase final del trabajo científico. Están fundamentadas, por un lado, en los resultados de la revisión realizada en los marcos político-normativo (Cap. 1 y 2) y teórico-técnico (Cap. 3, 4 y 5), y por otro lado, en los datos obtenidos en el desarrollo del marco empírico de la investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2006, p. 660).

Basándonos en la metodología propuesta, la investigación proyectiva finaliza con la fase evaluativa de la etapa confirmatoria (Figura 63 del apartado 6.2.1) y la concreción del modelo de alineación estratégica de las políticas públicas para el diseño de un marco español de garantía de la calidad en formación profesional.

Destaca el enfoque metodológico del trabajo por dos aspectos, el primero por tratarse de una investigación proyectiva que cuenta con la etapa de diseño o modelaje, aportando una solución al problema detectado (Figura 62), y el segundo por la asociación de dos ámbitos totalmente separados, las políticas públicas y la organización empresarial, que permite avanzar en el primero, aplicando los métodos y técnicas del segundo.

Como ya se ha explicado, el rigor y la confiabilidad de la investigación se ha conseguido principalmente mediante la triangulación metodológica al aplicar varias técnicas que proporcionan datos para su confrontación (Apartado 1.1.2), así como por la aplicación de protocolos de forma sistemática y precisa (Apartado 6.2.4).

Matizamos que el volumen de conclusiones a las que podemos llegar es muy elevado, tratadas en gran medida en los capítulos anteriores, por lo que en este apartado nos centraremos en aquellas cuestiones que aportan una visión global y dan respuesta a los objetivos de la investigación presentados inicialmente (Apartado 6.1.1).

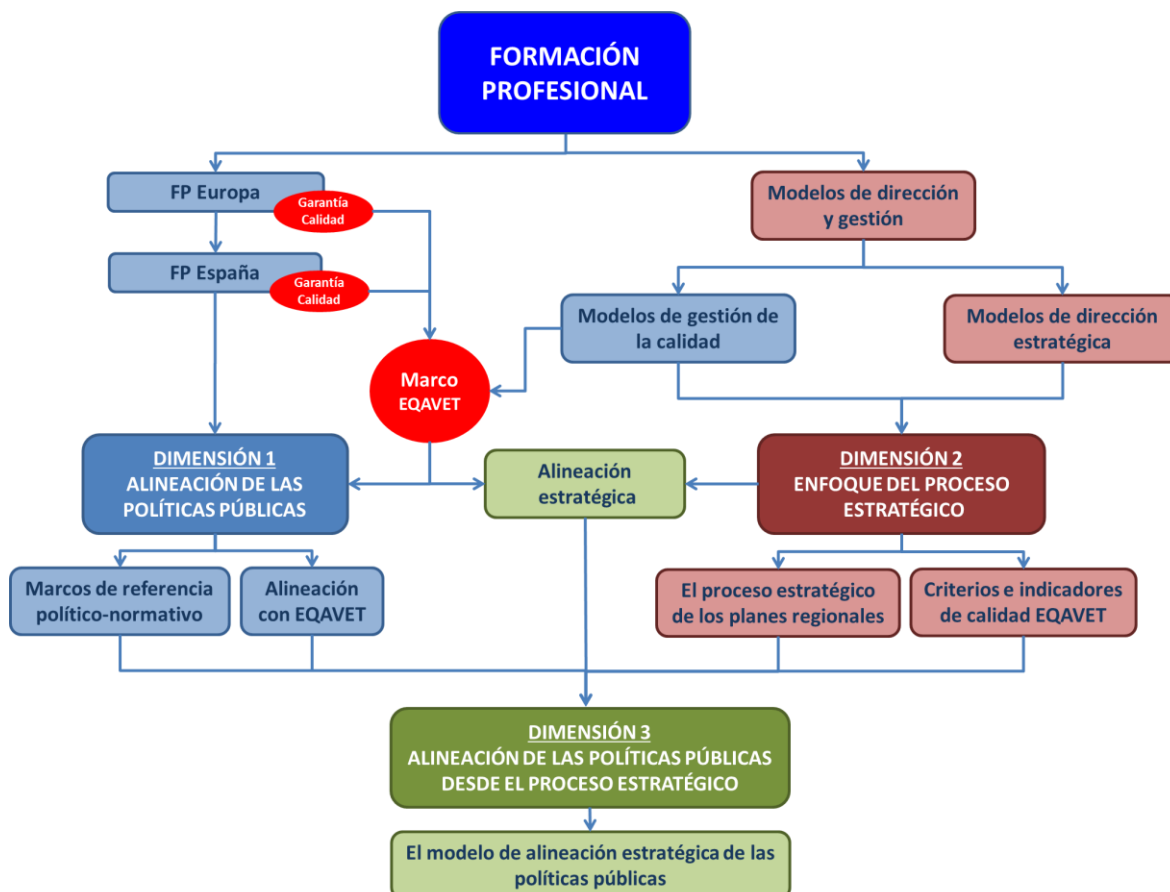
Discusión de los resultados

En las siguientes líneas se recogen las conclusiones de la investigación una vez realizado el análisis de datos. Para su exposición se van a utilizar las tres dimensiones del estudio en concordancia con el propósito y los objetivos de la investigación:

1. Alineación de las políticas públicas.
2. Enfoque del proceso estratégico.
3. Alineación de las políticas públicas desde el proceso estratégico.

La interpretación y teorización de los temas tratados se ha realizado a través de mapas conceptuales y gráficos radiales, principalmente, (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2006, pp. 654-657) facilitando el establecimiento de vínculos entre las categorías e indicadores fijados (Apartado 6.2.2).

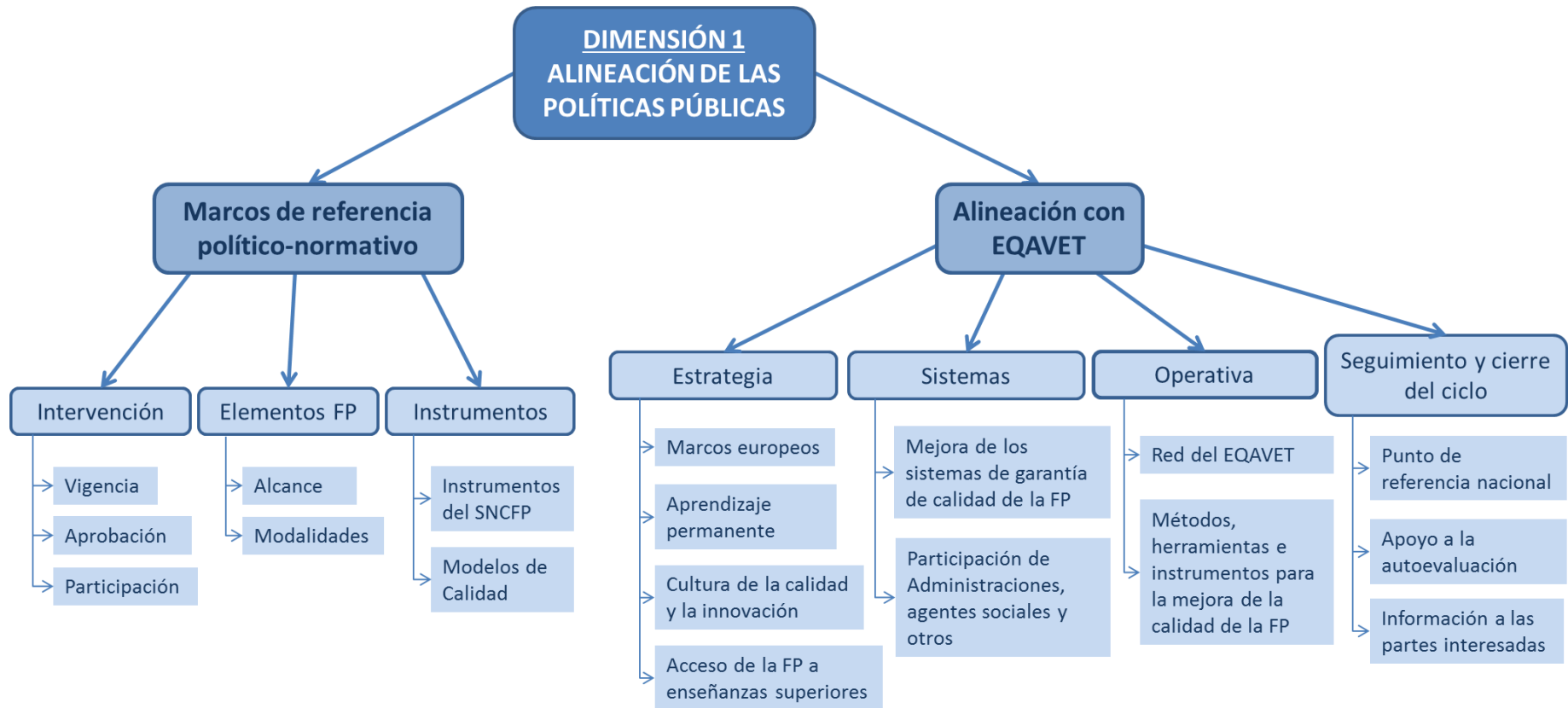
Figura 82. Mapa conceptual general.



➤ Dimensión 1. Alineación de las políticas públicas

Los resultados de la primera dimensión se han trabajado desde los enfoques, por un lado de los marcos de referencia político-normativo (Tabla 2) que engloban principalmente los elementos e instrumentos de la FP, y por otro lado la alineación con el Marco ERQAVET (Apartado 3.3), como podemos ver en la Figura 83.

Figura 83. Mapa conceptual Dimensión 1.

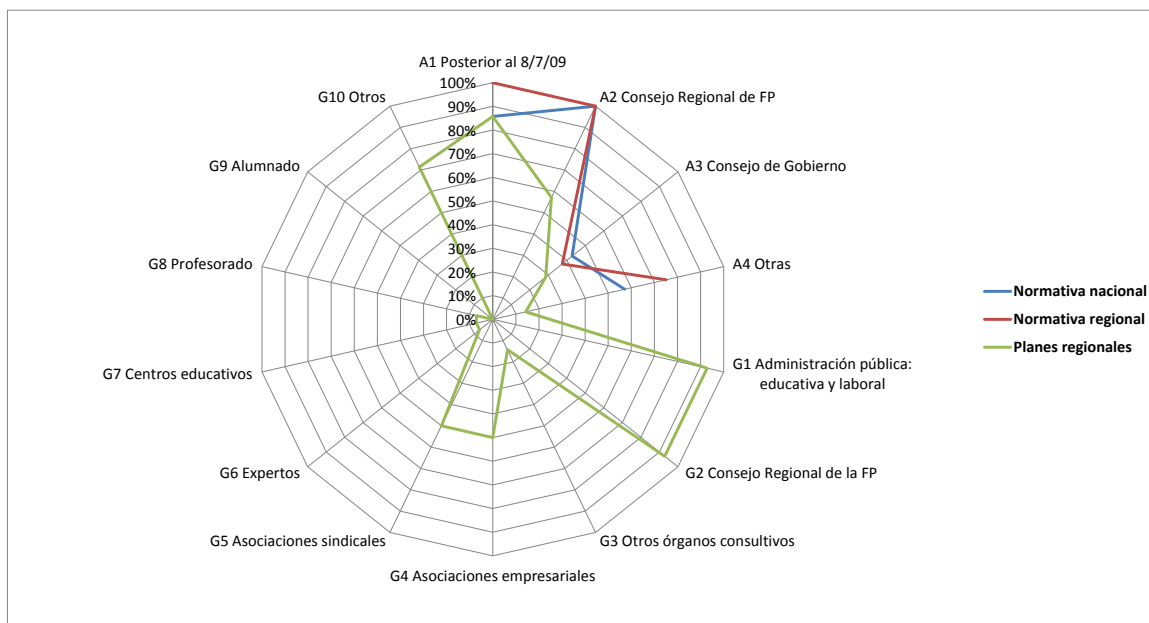


Primero. Marcos de referencia político-normativo

A nivel nacional y regional, en relación a la **intervención** institucional, existe un alto grado de compromiso de las políticas públicas con la modernización de la formación profesional como lo confirman la actualidad de las normas y planes (Tabla 59, Tabla 65 y Tabla 38, Gráfico 1 y Gráfico 7), y la aprobación de las primeras al más alto nivel de gobierno.

La participación en la definición de las políticas en materia de FP y de las normas por parte de las administraciones públicas es muy elevada, tanto del ámbito educativo, como laboral, con una representación de los agentes sociales en la elaboración de las mismas (Tabla 77 y Gráfico 108). Pero por el contrario se constata una escasa participación por parte de los usuarios directos de la FP (alumnado) y de los centros educativos, así como del profesorado y de los expertos en la materia (Apartado 1.4 de la encuesta a expertos Gráfico 84 y Gráfico 85).

Gráfico 108. Resultados globales de la Aprobación y participación.



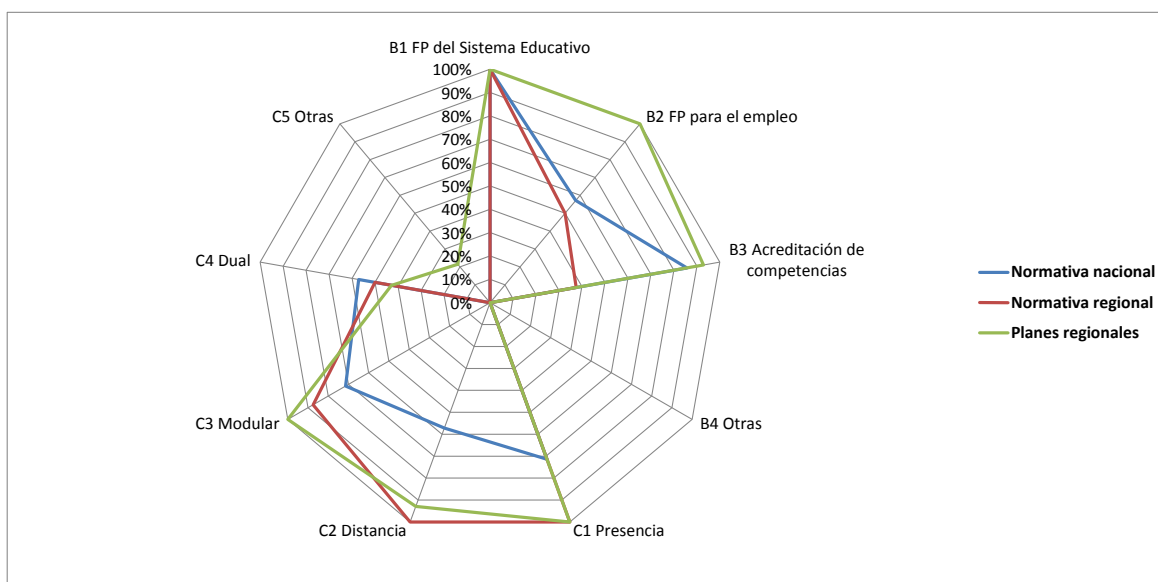
Pasando a valorar el resultado del análisis de los **elementos de la FP**, observamos en primer lugar que la integración de los subsistemas de FP (Homs, 2008) en la normativa, tanto nacional, como regional, no es lo suficientemente representativa (Tabla 60, Tabla 66, Gráfico 2 y Gráfico 8) atendiendo a lo establecido en la Ley 5/2002, de 19 de junio. Por el contrario, la totalidad de los planes regionales plantean la integración de ambos subsistemas (Tabla 72 y Gráfico 16).

En relación a la acreditación de las competencias profesionales, se observa que está recogida ampliamente en la normativa a nivel nacional (Gráfico 2), así como en los planes regionales (Gráfico 16), pero no así en la normativa regional (Gráfico 8), dado que en muchas de las comunidades autónomas todavía no se ha desarrollado el Real Decreto 1224/2009, de 17 de julio, que regula el procedimiento.

La totalidad de las normas que desarrollan la formación profesional, sin tener en cuenta las dos Leyes que establecen el marco de la FP, (Ley 5/2002 y Ley 2/2011), recogen la modalidad presencial de FP (Tabla 61 y Gráfico 3), mientras que las ofertas a distancia y modular, que se ajustan más a las necesidades específicas de los ciudadanos, cuentan con mayor apoyo en el plano regional (Tabla 67, Tabla 73, Gráfico 9 y Gráfico 17), al situarse en este nivel las competencias de prestación del servicio.

Por último, en relación a la FP dual, en este momento no se puede realizar una valoración, ya que la normativa básica es reciente en nuestro país (Real Decreto 1529/2012, de 8 de noviembre). Pero a pesar de ello la mitad de las normas la incluyen, así como parte de los planes (Gráfico 109). Será sin duda una de las modalidades que marcarán la oferta de FP en los próximos años.

Gráfico 109. Resultados globales del Alcance y las Modalidades.



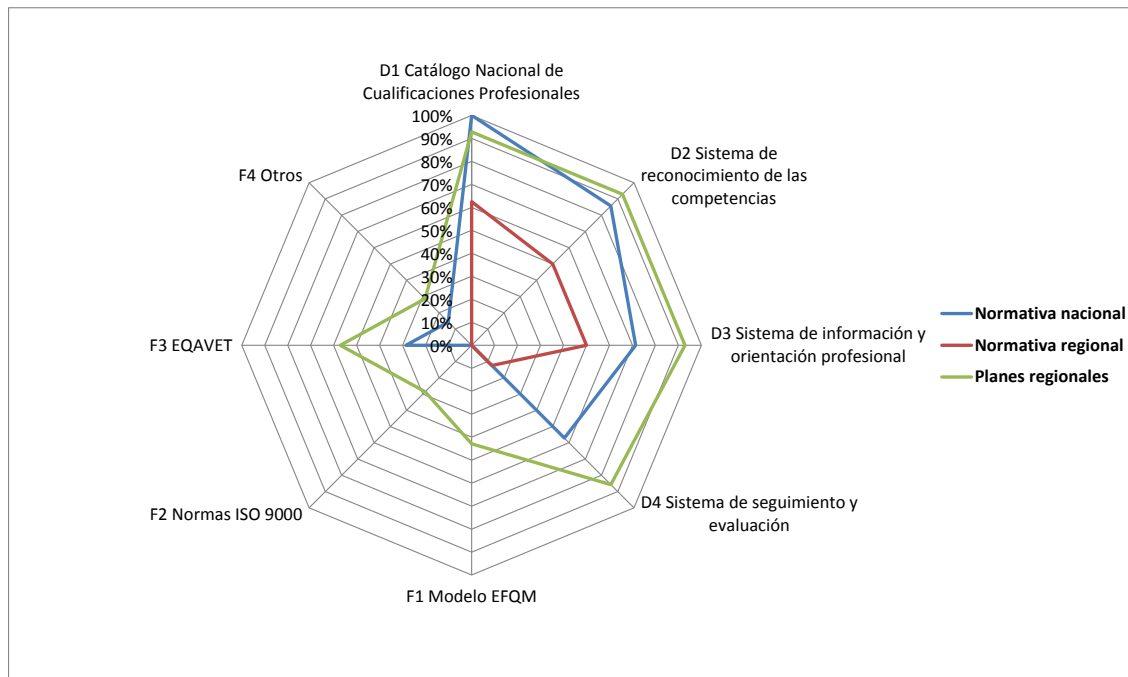
En el marco nacional se comprueba que existe un desarrollo desigual de los diferentes **instrumentos** del SNCP (Tabla 62 y Gráfico 4), y que este desarrollo desigual tiene su correspondencia en las diferentes comunidades autónomas (Tabla 68 y Gráfico 10). Por el contrario, en los planes regionales se les da cabida de una forma homogénea y alta (Tabla 74 y Gráfico 18).

Cabe destacar la importancia otorgada al reconocimiento de las competencias profesionales, así como, a los sistemas de orientación e información profesional en el ámbito nacional y en los planes regionales (Gráfico 110), y el escaso desarrollo de ambos en las normas regionales coincidiendo con lo apuntado en el apartado anterior en relación al reconocimiento de competencias.

Si analizamos de forma independiente el cuarto de los instrumentos de SNCP los sistemas de seguimiento y evaluación, y su relación con los modelos de calidad analizados en este apartado (Tabla 63, Tabla 64, Tabla 69, Tabla 70, Tabla 75, Tabla 76, Gráfico 5, Gráfico 6, Gráfico 11, Gráfico 19 y Gráfico 20), vemos que estos sistemas han sido

escasamente recogidos en la normativa, tanto nacional, como regional, no así en los planes regionales. Y además no han sido concretados en ninguna norma. Tan solo aparecen referencias en las normas nacionales al marco EQAVET, dado el compromiso de cumplimiento de nuestro país con las recomendaciones del Consejo y Parlamento europeo.

Gráfico 110. Resultados globales de los Instrumentos del SNCFP y Modelos de calidad.



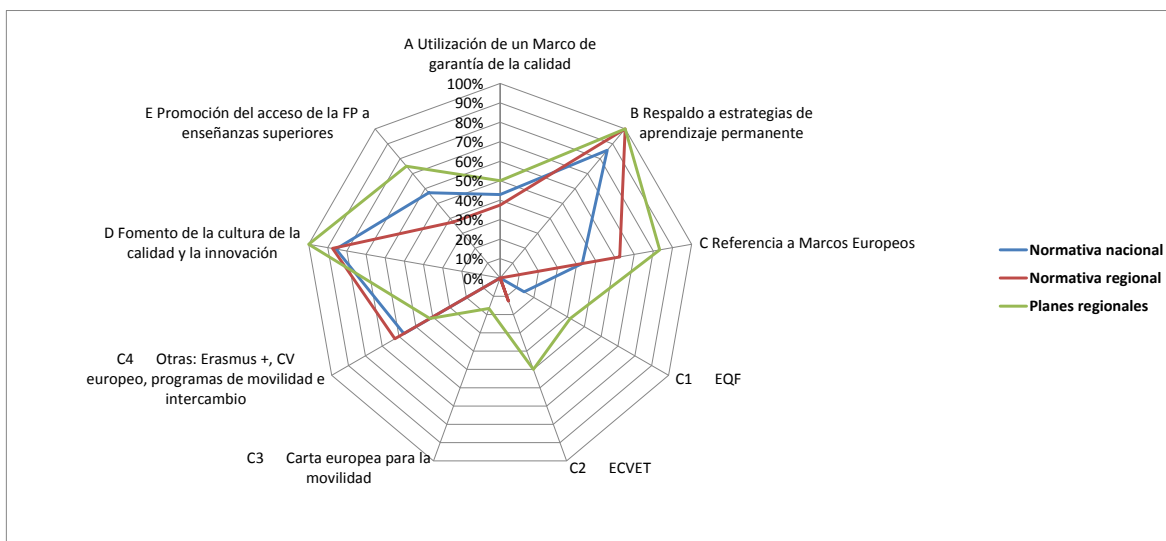
Segundo. Alineación con EQAVET

En el marco de la **estrategia** Europa 2020, el fomento de la cultura de la calidad y de la innovación (Tabla 79, Tabla 80, Tabla 81, Gráfico 27 y Gráfico 37) está ampliamente respaldado, tanto en el marco nacional, como en el regional, y es tratado como un factor clave estratégico en la totalidad de los planes regionales que dedican ejes o líneas estratégicas a este fin (Gráfico 111 y Gráfico 112).

No obstante, este respaldo no se materializa a la hora de impulsar el uso de Marcos de calidad (Gráfico 24, Gráfico 35, Gráfico 43) y el resto de marcos de referencia europeos (Gráfico 26, Gráfico 36 y Gráfico 44) que nacen con la intención de impulsar los objetivos de las políticas europeas en materia de FP, que a su vez son recogidas en ambos niveles, nacional y regional, de forma muy intensa respaldando la estrategia de aprendizaje a lo largo de la vida (Gráfico 25), y en menor grado en la promoción del acceso desde las enseñanzas de FP a enseñanzas superiores (Gráfico 28, Gráfico 38 y Gráfico 45). Todo ello demuestra un bajo grado de alineación de las políticas y estrategias de España con los marcos europeos, así como la necesidad de la definición de un marco que discrimine entre garantía de la calidad y mejora de la calidad, anteponiendo la primera para el logro de los objetivos, y debiéndose desarrollar en complemento con otras actuaciones (Apartado 1.1. de la encuesta a expertos, Gráfico 78 y Gráfico 79).

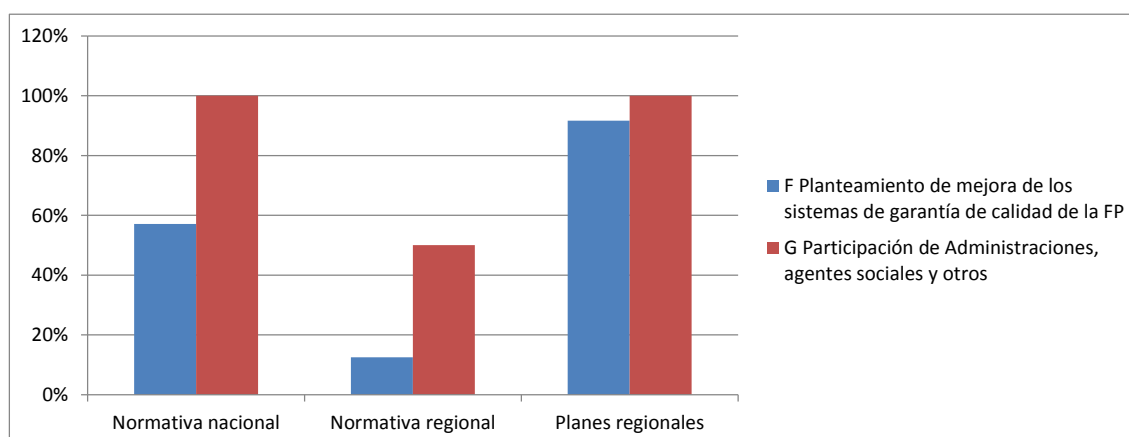
Los planteamientos de mejora de los **sistemas de garantía de la calidad** constituyen en un amplio grado un elemento de los planes regionales de FP (Gráfico 46) que no ven un reflejo en el desarrollo normativo de la FP (Gráfico 29 y Gráfico 39). De esta forma se ratifica el bajo grado de alineación entre la política y la estrategia, más acuciado en el marco regional donde se sustituye regulación normativa por la planificación estratégica, con la consiguiente inestabilidad o estacionalidad debida al periodo de vigencia de los planes y al marcado carácter técnico-operativo de los mismos.

Gráfico 111. Resultados globales de la Alineación con EQAVET bloque I.



Es indiscutible el alto grado de participación en la definición, tanto de las normas como de los planes (Gráfico 22), lo cual pone de manifiesto la diferencia en la implicación del plano político y el técnico, generando una brecha o desajuste entre la concreción de FP europea y el despliegue operativo de los planes.

Gráfico 112. Resultados globales de la Alineación con EQAVET bloque II.



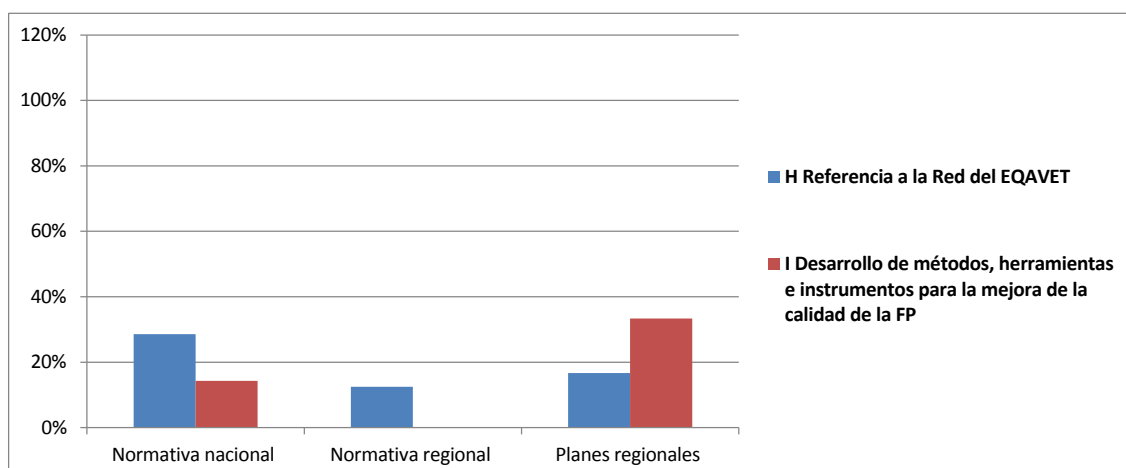
En la **operativa**, a pesar de que se ha participado en la Red de EQAVET, este trabajo no ha tenido un reflejo ni en la normativa, ni en los planes de FP, hasta el punto de que apenas se han desarrollado métodos y herramientas para la mejora de la calidad de la FP (Gráfico 31, Gráfico 39 y Gráfico 48), a pesar de que, como ya se ha indicado

anteriormente, existe un alto grado de reconocimiento al impulso de la cultura de la calidad y la innovación (Gráfico 27 y Gráfico 37).

EQAVET por sí mismo no define un sistema de garantía de la calidad, este debe ser desarrollado de forma contextualizada adaptándose a las características de nuestros sistemas y contando con la participación de expertos en la materia (Apartado 1.4 de la encuesta a expertos, Gráfico 84 y Gráfico 85).

La participación de las comunidades autónomas en la Red EQAVET (Gráfico 30, Gráfico 40 y Gráfico 47) se entiende como una necesidad para que la alineación sea real y efectiva, adecuando así el marco nacional al europeo, y el de las comunidades autónomas al español (Gráfico 113), y consecuentemente al europeo, con el objetivo de encontrar puntos comunes que determinen el desarrollo de procesos de mejora homogéneos en todo el territorio nacional (Apartado 1.5 de la encuesta a expertos, Gráfico 86 y Gráfico 87).

Gráfico 113. Resultados globales de la Alineación con EQAVET bloque III.



Recordamos que para la realización del **seguimiento y cierre del ciclo**, el punto de referencia nacional es una pieza clave, ya que entre sus funciones se encuentran:

- Facilitar el desarrollo dinámico y concreto del marco a escala nacional.
- Respalda la autoevaluación de los Estados miembros así como las actividades de la Red.
- Difundir la información pertinente entre todas las partes interesadas.

En la línea del resultado obtenido en referencia a la Red de EQAVET, solo se menciona el punto de referencia nacional en parte de la normativa nacional (Gráfico 32), no figurando en el ámbito regional. Esto evidencia el desconocimiento por parte de las comunidades autónomas de este elemento de apoyo al uso e implementación del marco EQAVET.

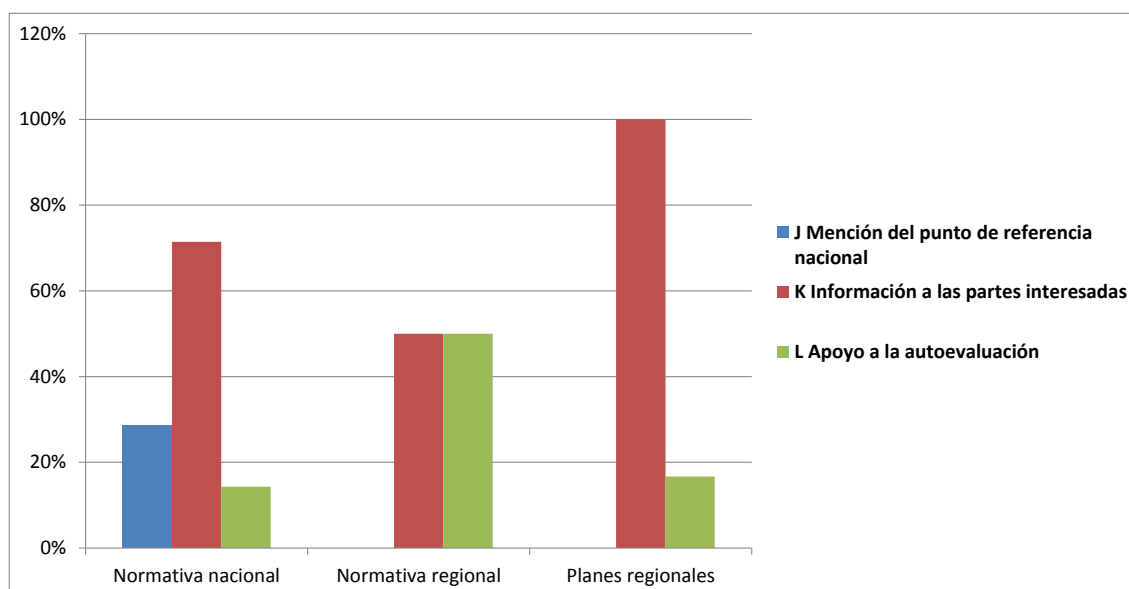
Por otra parte, se demuestra que la información a las partes interesadas es un ítem muy importante dentro de los planes estratégicos y en parte de la normativa (Gráfico 33 y

Gráfico 41), fundamentalmente en la nacional (Gráfico 114), a pesar de que los expertos técnicos desconocen los trabajos desarrollados por el punto de referencia nacional y no participan en su realización, quedando por tanto estas tareas constreñidas al ámbito institucional español, lo que impide el despliegue alineado con su adecuación al marco nacional.

Algo similar ocurre cuando tratamos la autoevaluación de los sistemas de FP que tienen escaso reflejo, tanto en la normativa (Gráfico 34 y Gráfico 42), como en los planes (Gráfico 49), motivado por la inexistencia de un marco común al que referenciarse para realizar esta autoevaluación.

Hay que tener en cuenta la necesidad de que los sistemas de evaluación cuenten con el contraste externo para validar los objetivos propios y su grado de adecuación al marco nacional y europeo.

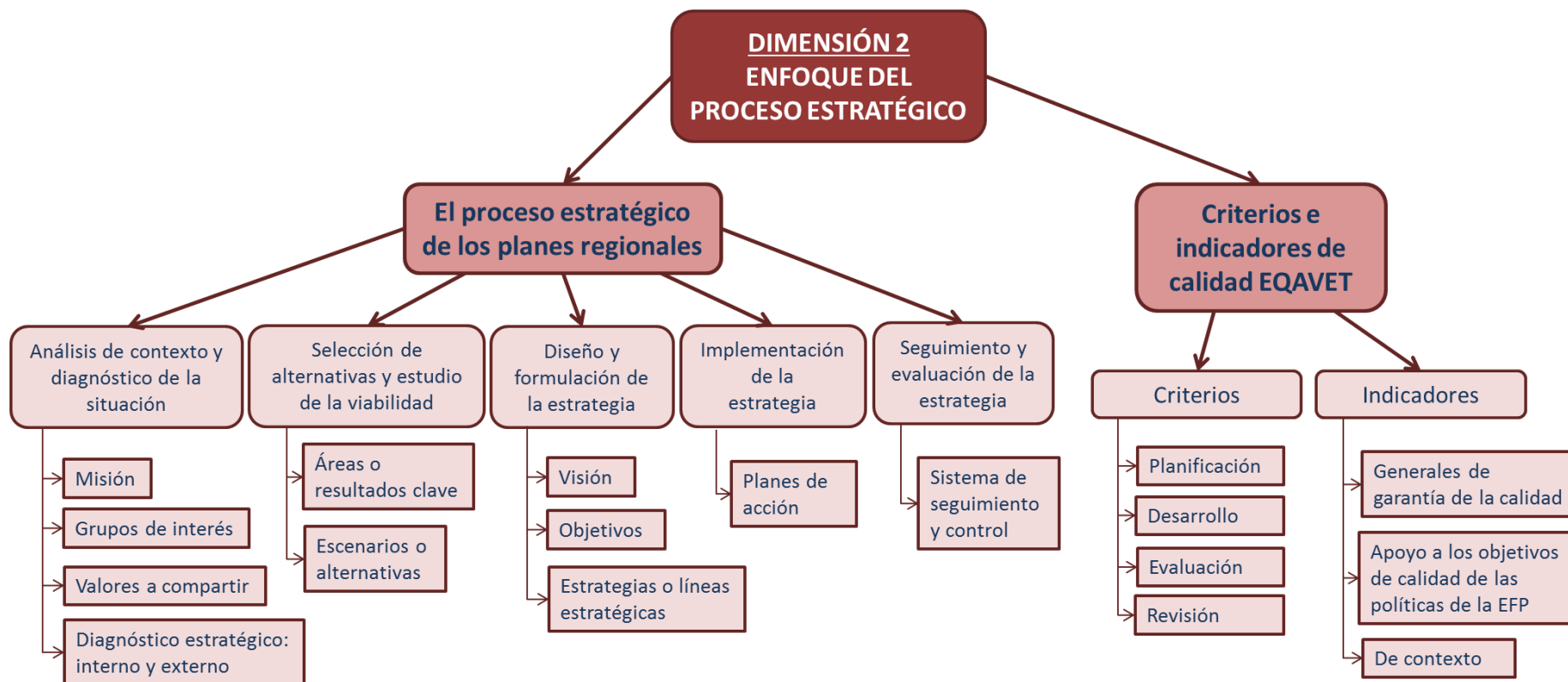
Gráfico 114. Resultados globales de la Alineación con EQAVET bloque IV.



➤ Dimensión 2. Enfoque del proceso estratégico

En el capítulo cuatro se determinaba que el proceso estratégico es la secuencia de etapas y acciones que transforman el estado presente en resultados mediante la generación de consenso. Y que la dirección estratégica implica todas las etapas de gestión; planificación, implementación y seguimiento y control, además de la alineación (Linás-Audet, Giroto & Solé Parellada, 2011). Los siguientes resultados de la investigación desarrollados en el marco de la segunda dimensión del estudio resumen la situación de los planes regionales de FP en relación, por un lado con cada una de las etapas del proceso estratégico, y por otro lado con los criterios de calidad y descriptores indicativos e indicadores de calidad recogidos en la Recomendación (2009).

Figura 84. Mapa conceptual Dimensión 2.



Primero. Enfoque del proceso estratégico de los planes regionales.

Tomando como referencia la clasificación de van der Steen y van Twist (2013), descrita en el capítulo cuatro, que establece cinco enfoques a través de la agrupación de diferentes autores, en relación a los planes regionales de FP de España podemos concluir que se incluyen en los mismos todas las perspectivas:

Tabla 112. Elementos estratégicos en los planes regionales por perspectivas actuales.

PERSPECTIVA	ENFOQUE	ELEMENTOS ESTRATÉGICO	PLANES REGIONALES
Experto	Pone el Un plan u hoja de ruta a largo plazo deliberado, preciso e integrado	Misión	100%
		Diagnóstico estratégico: interno y externo	92%
		Áreas o resultados clave	75%
		Líneas estratégicas	92%
		Objetivos	100%
		Sistema de seguimiento y control (indicadores resultado)	75%
Liderazgo	Una visión inspiradora por parte de los líderes	Visión	100%
		Líneas estratégicas	92%
		Planes de acción	92%
Producción de sentido (sense-making)	Un proceso colectivo de producción de sentido por parte de los actores	Valores a compartir	92%
		Escenarios o alternativas	58%
		Líneas estratégicas	92%
		Objetivos	100%
Juego de poder	Negociación con los stakeholders para forjar una coalición ganadora	Grupos de interés	25%
		Áreas o resultados clave	75%
		Objetivos	100%
Resiliencia	Desarrollar la capacidad de responder a los posibles cambios	Planes de acción	92%
		Sistema de seguimiento y control (indicadores proceso)	75%

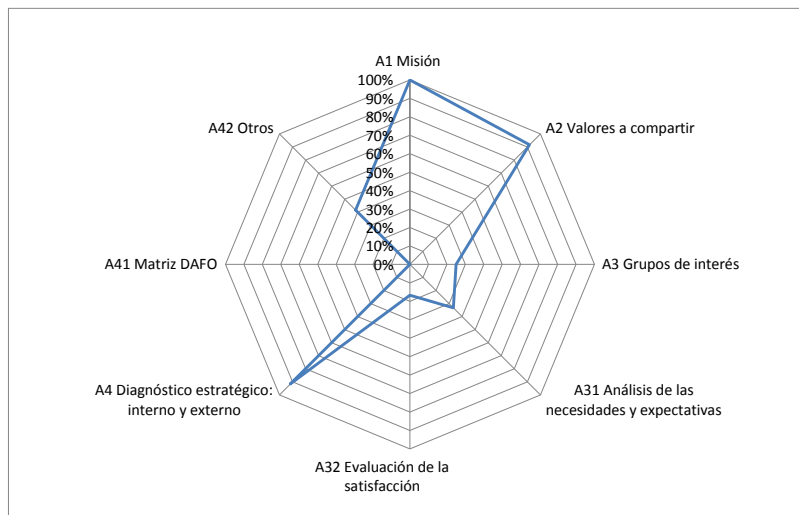
Comenzando por la etapa I, **análisis de contexto y diagnóstico de la situación de partida**, los resultados del estudio comparado demuestran que los planes estratégicos parten de la identificación de la misión y se completa con los valores mediante los cuales se pretende desarrollar (Gráfico 51). Se realizan diagnósticos para la determinación de la situación de partida de la FP en su ámbito competencial, pero estos diagnósticos no se obtienen aplicando técnicas o herramientas específicas.

Para la definición de la misión y valores de los planes no se tiene en cuenta a los diferentes grupos de interés (Gráfico 52), ni la identificación de las necesidades y expectativas de los usuarios y su correspondiente estudio de la satisfacción con planes anteriores. Estas carencias se ponen de manifiesto en el hecho de que los diagnósticos parten únicamente de datos estadísticos y en ningún caso se utilizan herramientas que permitan el tratamiento y explotación de la información que ayuden a definir la misión del plan.

En consecuencia se realizan análisis de contexto y definición de los planes con un sesgo en la información centrado en la administración que lo elabora (Gráfico 115),

entendiéndose necesario partir de un análisis de la situación que contemple la identificación de los grupos de interés, así como sus necesidades y expectativas (Apartado 2.1 de la encuesta a expertos, Gráfico 90 y Gráfico 91).

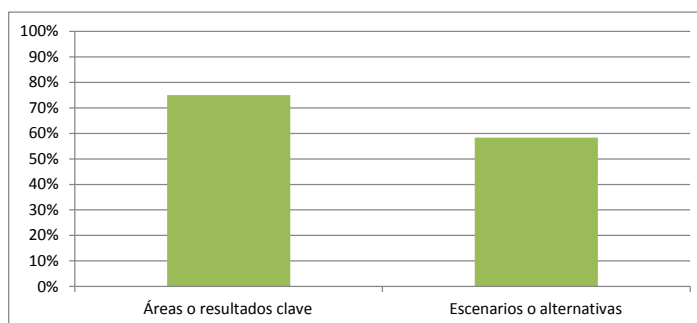
Gráfico 115. Resultados globales del proceso estratégico Etapa I Análisis de contexto y diagnóstico de la situación.



En la etapa II, **selección de alternativas y estudio de la viabilidad**, la definición de áreas o resultados clave están identificados en la mayor parte de los planes fruto del diagnóstico realizado en la etapa anterior (Gráfico 53 y Gráfico 116), pero por contra es menos frecuente la determinación de los escenarios o alternativas posibles, sin duda producido por a la unilateralidad en la definición del plan.

Esto origina planes preconcebidos que buscan la realización de actividades concretas en relación a los recursos disponibles, no siempre alineados con las necesidades reales de los ciudadanos, el mercado de trabajo y los entornos productivos, produciendo una desalineación entre las necesidades reales y las políticas plateadas.

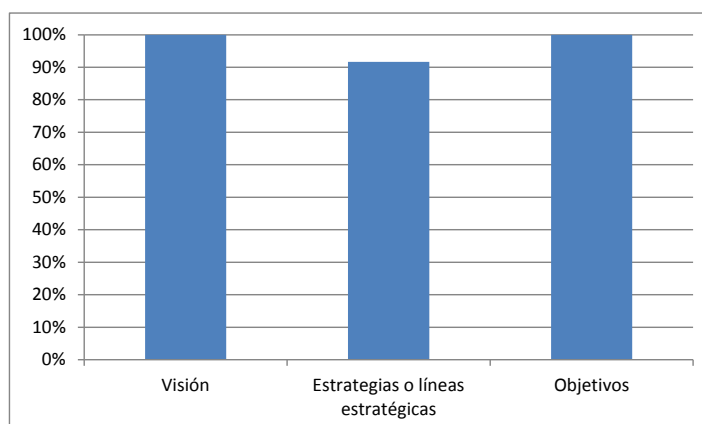
Gráfico 116. Resultados globales del proceso estratégico Etapa II Selección de alternativas y estudio de la viabilidad.



El **diseño y formulación estratégica** de la etapa III contiene todos los elementos del proceso estratégico, considerándose que esta etapa del proceso es clave para garantizar el éxito del plan de FP (Apartado 2.3 del cuestionario de expertos, Gráfico 94 y Gráfico 95), centrándose fundamentalmente en la visión y en los objetivos (Gráfico 117), y

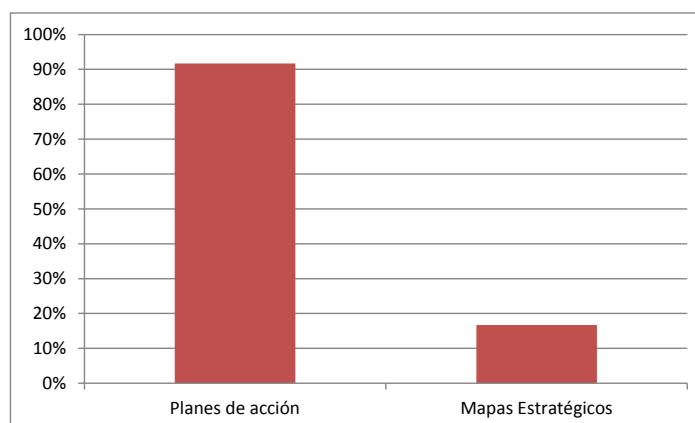
quedando en un segundo plano (gráfico) la definición de ejes o líneas estratégicas (Gráfico 54 y Gráfico 55).

Gráfico 117. Resultados globales del proceso estratégico Etapa III Diseño y formulación de la estrategia.



En la etapa IV, **implementación de la estrategia**, los planes de FP incluyen líneas de actuación para desarrollar los objetivos, pero no utilizan herramientas para trasladar la estrategia al plano operativo, lo que origina la inexistencia de sinergias en la implantación al no definirse las relaciones causa-efecto entre las diferentes líneas del plan (Gráfico 56, Gráfico 57, y Gráfico 118), generándose de esta forma líneas de trabajo independientes. Para conseguir una buena implementación de una política pública debe desarrollarse un marco que integre las diferentes líneas para la consecución del objetivo final (Apartado 2.4 encuestas a expertos, Gráfico 96 y Gráfico 97).

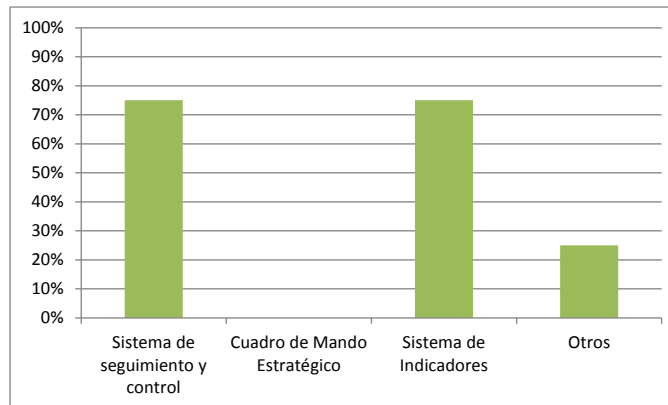
Gráfico 118. Resultados globales del proceso estratégico Etapa IV Implementación de la estrategia.



Y por último, en la etapa V, **seguimiento y evaluación de la estrategia**, a pesar de que en gran medida se definen la necesidad de establecer mecanismos de seguimiento y control de los planes, estos se basan en el establecimiento de un sistema de indicadores asociado a objetivos, no pudiéndose analizar en consecuencia los resultados del plan en su conjunto (Gráfico 58, Gráfico 59 y Gráfico 119). Este hecho se evidencia con el dato de que ningún plan contempla la utilización de un cuadro de mando estratégico volviéndose a insistir en la idea de que los planes definen líneas independientes y que sería necesario

la integración de las mismas mediante el establecimiento de interrelaciones entre los elementos (Apartado 2.5 de la encuesta a expertos, Gráfico 98 y Gráfico 99).

Gráfico 119. Resultados globales del proceso estratégico Etapa V Seguimiento y evaluación.



Segundo. Criterios de calidad y descriptores indicativos para sistemas en los planes regionales (Anexo I Recomendación 2009) e Indicadores de calidad de referencia para sistemas en los planes regionales (Anexo II Recomendación 2009).

En referencia a los **criterios de calidad**, a pesar de que se definen los objetivos a MP/LP existe una disparidad en la alineación de estos con los objetivos europeos, pero por el contrario no se definen indicadores para comprobar la evolución y consecución de los mismos (Gráfico 60 y Gráfico 120).

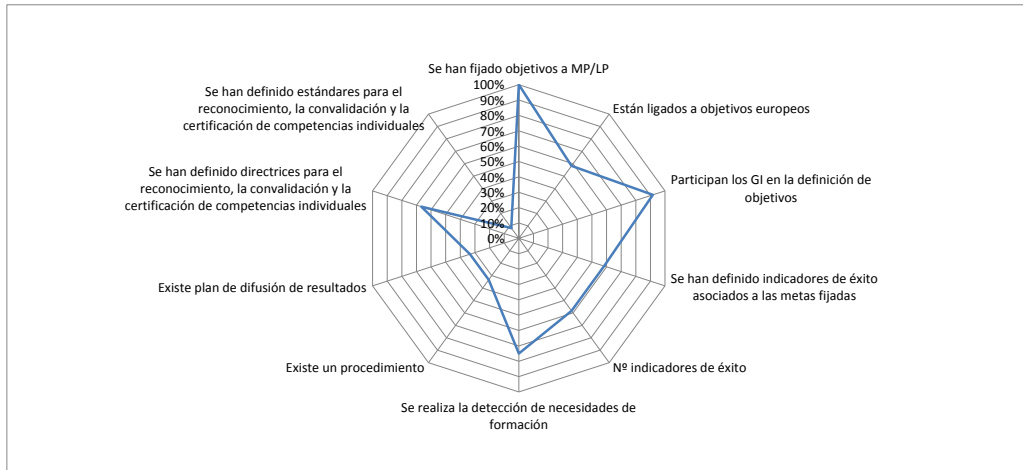
Por otro lado, los planes recogen las necesidades de formación pero no existe un procedimiento sistematizado para su detección, ni un mecanismo de difusión de los resultados obtenidos.

Los planes reflejan entre sus líneas las directrices para el desarrollo del proceso de reconocimiento, la convalidación y la certificación de competencias profesionales pero no así los estándares a aplicar, a excepción de Cataluña que ha definido su propio sistema de estándares para el reconocimiento. Por tanto, queda demostrado que la planificación refleja una visión estratégica compartida por las partes interesadas que incluye objetivos, pero estos no se ligan a los europeos en el mismo grado, ni se fijan indicadores para medirlo.

No está generalizada la participación de las partes interesadas en el desarrollo de los proyectos, y tampoco los principios explícitos (Gráfico 61). Y, a la hora de definir la implementación de los planes no se tienen en cuenta los recursos necesarios, así como las competencias de las personas implicadas en el mismo debido normalmente a que estos planes se elaboran en el ámbito público con los recursos humanos existentes, y no determinándose ningún mecanismo para su capacitación, pero si cuentan en algunos casos con instrumentos y directrices para desarrollarlos. En cambio, no se ofrecen directrices dirigidas a otros niveles (administración educativa y centros y servicios educativos), para el desarrollo exitoso del plan. Se observa un apoyo explícito a la

formación del profesorado considerado este factor clave de la calidad de los sistemas de FP, pero no se consolida con el compromiso en inversión y acciones formativas concretas.

Gráfico 120. Resultados globales de los descriptores de calidad. Planificación.

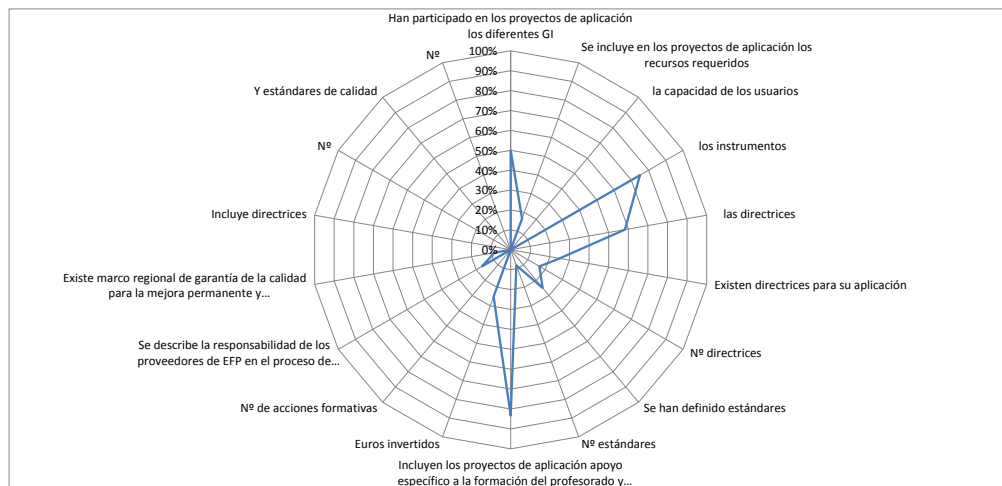


En cuanto a la responsabilidad de los proveedores tampoco se describen responsabilidades, lo que se evidencia con la escasa participación de los grupos de interés y los recursos para la implantación.

No se han diseñado marcos regionales de garantía de la calidad en la FP que fomenten la mejora continua y la autoevaluación de los sistemas.

Todos estos factores determinan que exista una gran brecha entre el enfoque estratégico y su despliegue operativo en los centros y servicios educativos, limitándose este despliegue a definir instrumentos y directrices genéricas y no entrando en los mecanismos que permitan la implantación real y efectiva de las políticas públicas en el último eslabón de la cadena (Gráfico 61 y Gráfico 121).

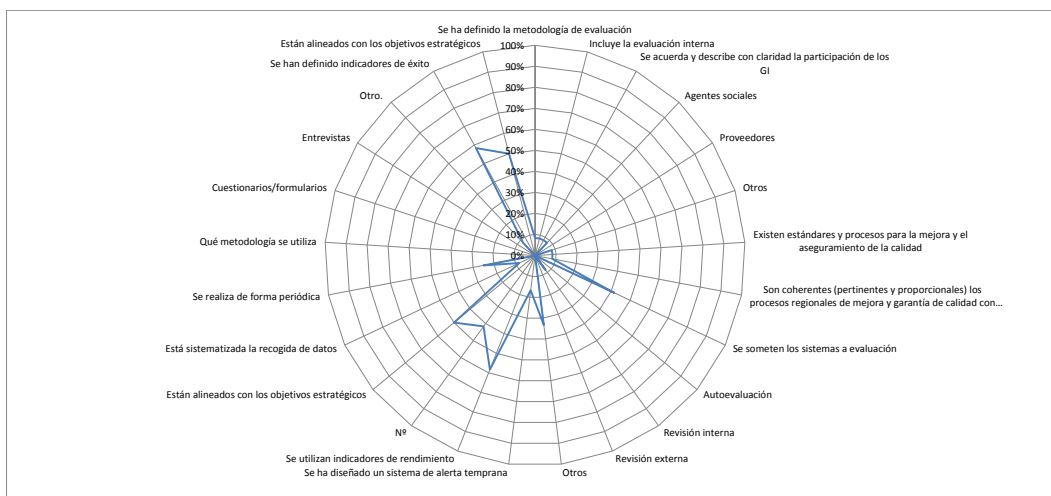
Gráfico 121. Resultados globales de los descriptores de calidad. Desarrollo.



A pesar de que no se han definido metodologías de evaluación (ni interna, ni externa) que permitan determinar el grado de desarrollo e implantación de los procesos operativos con la participación de los diferentes grupos de interés, se definen indicadores

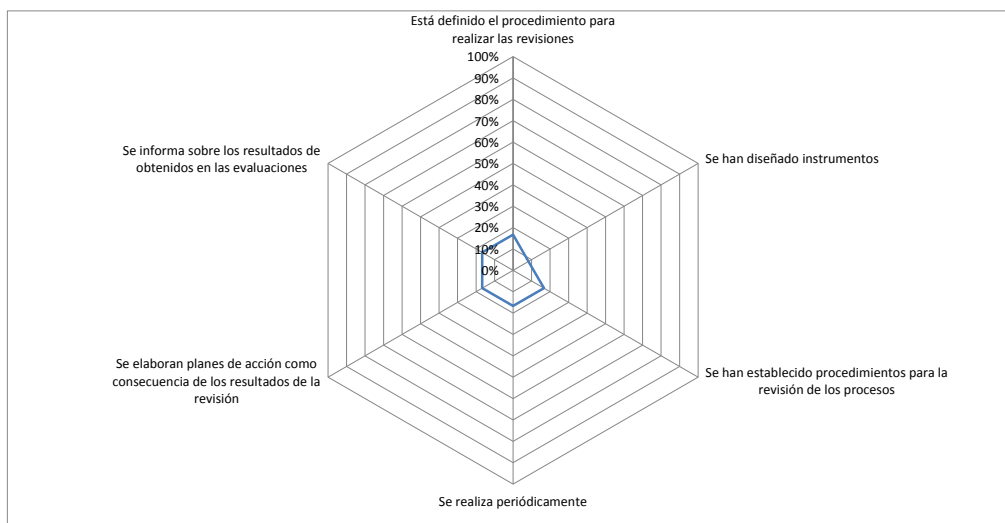
de rendimiento o éxito asociados a los objetivos estratégicos del plan (Gráfico 62 y Gráfico 122). Esto pone de manifiesto, en reacción con el apartado anterior, la desconexión entre las políticas públicas concretadas mediante planes estratégicos y la realizada de los centros educativos y de los ciudadanos, mercado laboral y sistemas productivos. Tan solo se definen los objetivos generales y los resultados que se esperan de estos, olvidando los procesos necesarios para sistematizar y garantizar esos resultados de forma sostenida, quedando en muchos casos condicionada a la voluntariedad o conocimientos de algunas personas en ciertos lugares.

Gráfico 122. Resultados globales de los descriptores de calidad. Evaluación.



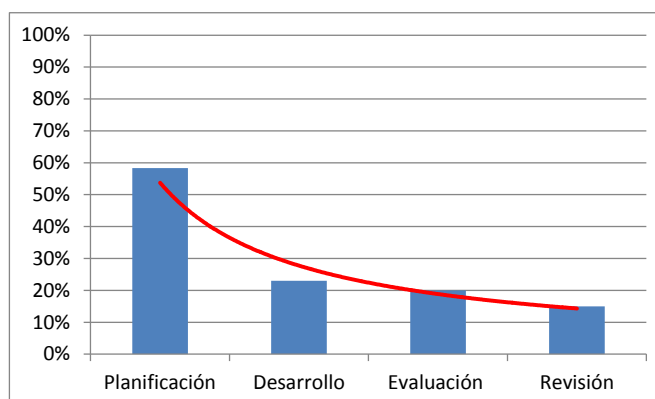
Si anteriormente ya se ponía de manifiesto el escaso desarrollo por parte de las administraciones de mecanismos para asegurar el éxito en la implantación de los sistemas, en el caso de la revisión es aún más acuciante dado que no se definen procedimientos, ni instrumentos, para realizar la revisión del sistema, lo que origina la imposibilidad de establecer planes de mejora sobre el mismo (Gráfico 63 y Gráfico 123).

Gráfico 123. Resultados globales de los descriptores de calidad. Revisión.



Cerrando el ciclo esta afirmación corrobora la que se hizo al comienzo en la fase de planificación donde se decía que el desarrollo de los objetivos y líneas estratégicas tenían un enfoque unilateral. Difícilmente se van a poder valorar y retroalimentar lo que va en contra del principio de mejora continua de los sistemas de garantía de la calidad (Gráfico 124), cuestión que ya se apuntaba en el marco político-normativo resultado del estudio de la Secretaria de EQAVET (Figura 9).

Gráfico 124. Resumen y tendencia de los resultados de los descriptores de calidad.



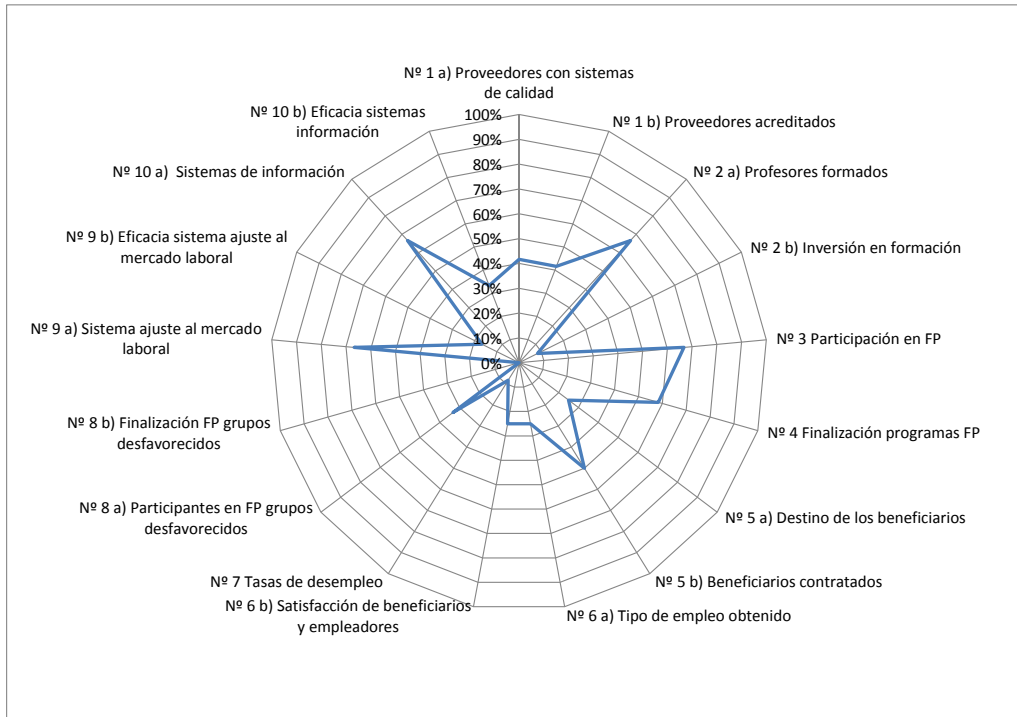
A pesar de que la mayor parte de los planes regionales cuenta con un **sistema de indicadores** no está generalizado el uso de Indicadores generales de garantía de la calidad (Bloque I EQAVET, Gráfico 76 y Gráfico 77), utilizándose el de profesores formados muy por encima del resto en consonancia con lo visto en el Gráfico 121, donde la formación del profesorado tenía una gran importancia dentro de los proyectos de los planes estratégicos. Esto revela, por una parte, una baja valoración por parte de las administraciones regionales en conocer si los proveedores de FP cuentan con sistemas de garantía de la calidad, y si estos están acreditados como resultado de la eficacia de los sistemas implantados, y por otro lado, la importante consideración de la actualización de la competencia docente.

De los resultados del uso de los indicadores que apoyan los objetivos de calidad de las políticas de la EFP (Bloque II EQAVET), podemos ver que el interés se centra en conocer la participación en los programas de EFP (Gráfico 66), disminuyendo el interés por el éxito o fracaso del alumnado (Gráfico 67 y Gráfico 68), y desapareciendo prácticamente este interés por el destino del alumnado que ha finalizado los mismos, bien contabilizando los alumnos contratados a la finalización de los programas o conociendo el tipo de empleo obtenido (Gráfico 69 y Gráfico 70). En relación a la información obtenida mediante los indicadores de contexto (Bloque III EQAVET), no se incluye la tasa de desempleo en el cuadro de indicadores de los planes regionales (Gráfico 71), lo que pone de manifiesto de nuevo la falta de integración de los dos subsistemas de FP.

La información en relación a grupos vulnerables es simbólica, no desagregando las tasas de participación y finalización en función de esta característica del alumnado

(Gráfico 72 y Gráfico 73). En algunos casos se trabajan los sistemas de ajuste al mercado laboral y los de información, pero sin completarse con la medición de la eficacia de los mismos (Gráfico 74 y Gráfico 75).

Gráfico 125. Resultados globales indicadores de calidad.



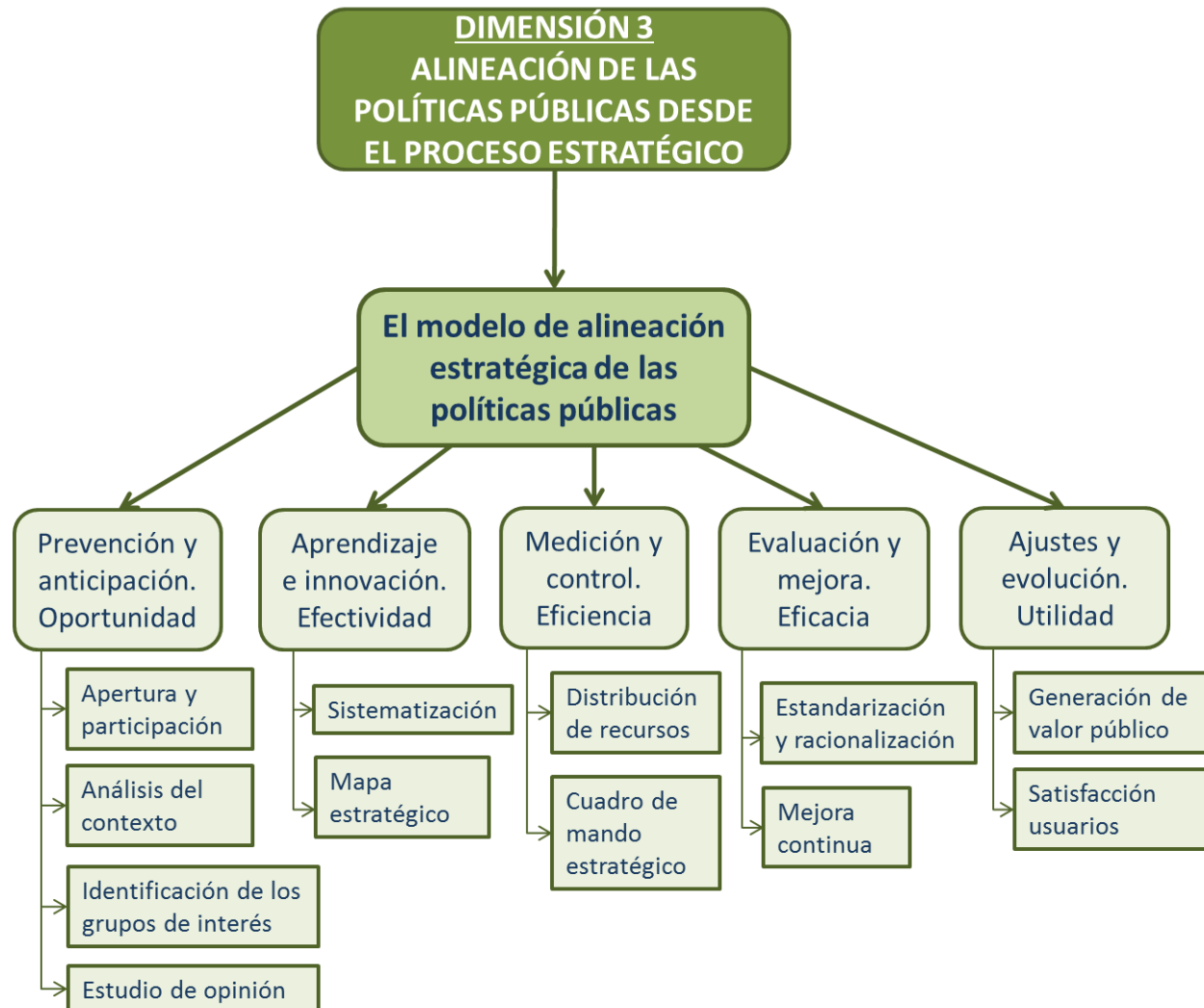
Esto demuestra, al igual que en la evolución de los descriptores de calidad (Gráfico 124), que las organizaciones tienden a prestar más atención a aquellos factores que implican la planificación de los procesos, dando menor importancia a la eficacia, efectividad e impacto de las políticas públicas de FP que son las que permiten determinar el éxito en su implantación y mejora continua a partir del uso de métodos y herramientas para su realización.

La ejecución y el control, aunque se mencionan como fases no se integran desde la formulación, lo que ha traído consigo que no se logre la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo en el ciclo funcional de dirección. De acuerdo con los estudios realizados, la implementación de la estrategia ha sido la fase menos tratada, así como las variables que influyen en la efectividad de esta. Igualmente la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo.

➤ **Dimensión 3. Alineación de las políticas públicas desde el proceso estratégico**

La tercera dimensión del estudio coincide con la fase proyectiva y confirmatoria de la investigación que ha dado como resultado el modelo propuesto para alcanzar la alineación estratégicas de las políticas públicas. La discusión de resultados, una vez contrastados con los expertos, se expone siguiendo los bloques de las categorías establecidas (Figura 85).

Figura 85. Mapa conceptual Dimensión 3.



Por una parte, la evolución de un Estado descentralizado resulta positiva para concebir la formación profesional a nivel autonómica como un sistema autónomo y para dotarla de una estrategia política propia integrada en los contextos sociales y económicos de cada región, pero con una visión global del conjunto.

De esta forma, como hemos podido ver en los planes regionales todos cuentan con objetivos estratégicos (Tabla 84) que, en mayor o menor medida, dan respuesta a las necesidades de cada territorio y son coherentes con sus políticas, sacando de esta forma el máximo provecho de la descentralización de las competencias estatales y, por lo tanto, aumentando la capacidad de responder de forma específica a las necesidades de cada territorio. Sin embargo, por otra parte, hemos podido comprobar que se han generado 17 sistemas propios de formación, lo que resta capacidad de acción conjunta.

Por lo tanto, como ya anticipó Homs (2008) “el problema no radica en la evolución de las comunidades autónomas para configurar sistemas autonómicos completos, sino en las dificultades de articular estos sistemas territoriales en un sistema estatal. Las comunidades autónomas temen las propuestas de coordinación, porque cada vez que se trata esta cuestión, éstas creen que es para intentar mermar sus prerrogativas en materia de formación. Y a su vez, la administración central ve con preocupación y desconfianza las iniciativas autonómicas sin la existencia de un marco común que asegure responsabilidades y compromisos, y evite la duplicidad localista de recursos”.

El factor clave para la mejora de los sistemas de formación profesional, y por ende sus sistemas de garantía de la calidad, radica en la capacidad del ámbito estatal de liderar un proceso participativo de coordinación de los sistemas autonómicos consensuado entre todos los grupos de interés.

En definitiva, la falta de un marco estratégico de coordinación y de una programación consensuada para todo el sistema de formación profesional dificulta la existencia de objetivos claros que permitan medir la evolución y la consecución de las metas que se planteen. Esta deficiencia se refleja en las dificultades para que los principales actores, desde la administración estatal hasta las administraciones autonómicas y los agentes sociales y económicos, puedan adquirir compromisos evaluables en términos de resultados y de impacto para cada una de las medidas y decisiones que se pongan en marcha.

Por todo lo anteriormente expuesto, el punto de partida para el diseño del modelo de alineación de las políticas públicas son las principales conclusiones obtenidas en la discusión de resultados de las dimensiones 1 y 2, y que se podrían resumir en:

- Existe una falta de alineación con las políticas públicas europeas.
- La participación de los diferentes grupos de interés es escasa.
- Existe un desajuste entre la estrategia y el despliegue operativo.
- No existe interrelación entre los ejes o líneas estratégicas de los planes.

- Los planes estratégicos se centran en la planificación descuidando el resto de fases del ciclo de gestión.
- No se definen modelos que permitan la implantación y desarrollo de los planes.
- No se diseñan sistemas de seguimiento y evaluación alineados.

Por lo tanto, el modelo debe partir de la participación y la toma en consideración de los diferentes contextos para la definición y selección de las estrategias a implantar (Apartado 3.1 de la encuesta a expertos).

El modelo debe permitir la integración del sistema estratégico y del operativo (Kaplan & Norton, 2006) mediante la aplicación de mecanismos sistemáticos que permitan la adaptabilidad estratégica (Figura 67) (Apartado 3.2 de la encuesta a expertos, Gráfico 102 y Gráfico 103).

Uno de los objetivos del modelo es conseguir la alineación de los tres elementos de la cadena de generación de valor de la EFP reduciendo los GAP que aparecen entre ellos (Figura 56), en base a los principios de la gobernanza: sostenibilidad, participación, apertura, eficacia-eficiencia-efectividad y la coherencia y responsabilidad (Figura 68) (Apartado 3.3 de la encuesta a expertos, Gráfico 104 y Gráfico 105).

La estructura del modelo se asienta en dos pilares, su fundamentación esta en las herramientas de la dirección estratégica a lo largo del proceso, y que a su vez estén alineadas con el marco EQAVET (Apartado 3.4 de la encuesta a expertos, Gráfico 106 y Gráfico 107), que permitan la monitorización y seguimiento permanente desde la planificación hasta la evaluación, dotado de herramientas que permitan identificar las desviaciones o sistemas de alerta temprana para corregirla y adaptarla de nuevo al propósito (Figura 71) (Apartado 3.3 de la encuesta a expertos, Gráfico 104 y Gráfico 105).

El resultado final es el modelo de alineación estratégica que permite identificar las necesidades de forma participada, concretar las líneas estratégicas, adecuar los recursos y sistemas a través de la definición de los procesos para todas las etapas del ciclo de gestión, contando en su retorno con un sistema de seguimiento y control integrando ambos niveles (estratégico y operativo) y la opinión de los grupos de interés con el objetivo de aumentar el rendimiento, los resultados y el impacto.(Figura 74).

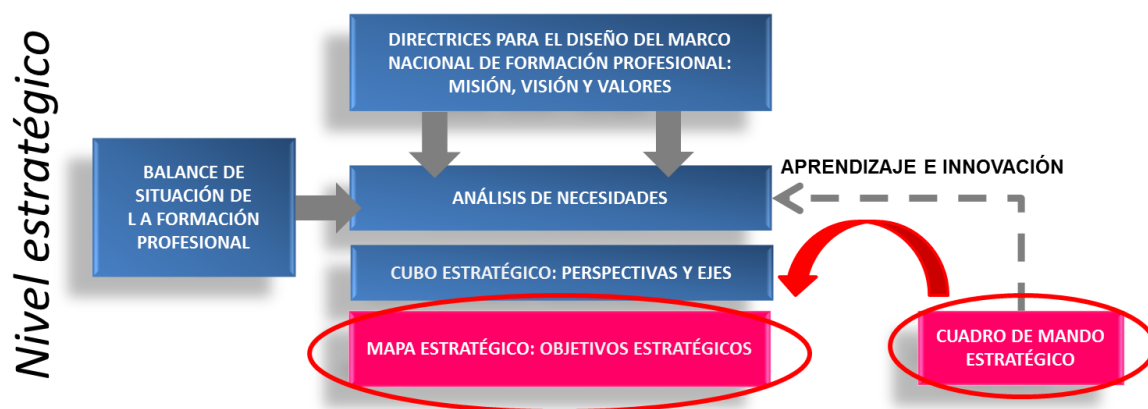
Aplicación del modelo de alineación estratégica para el diseño de un marco nacional de garantía de calidad en la formación profesional

Al objeto de poder completar el trabajo presentado en el marco de la investigación proyectiva llevada a cabo, y de esta forma alcanzar el objetivo principal de la investigación, en este apartado se proponen las líneas maestras de lo que podría conformar el modelo nacional de garantía de la calidad en la formación profesional, aplicando el modelo de alineación estratégica expuesto en el capítulo anterior, a partir de la recomendación realizada por el Parlamento y el Consejo europeo de 18 de junio de 2009 sobre el Marco de Referencia de Garantía de Calidad.

La propuesta se centra en los elementos que se presentan en la Figura 74 correspondientes a la perspectiva de la dirección estratégica, concretamente, a partir de la misión, visión y valores de la formación profesional, una vez analizadas las propuestas estratégicas de las diferentes comunidades autónomas, y sin perder de vista la Recomendación (2009), se va a plantear un Mapa Estratégico y un CME asociado a este que facilite la alineación estratégica y su posterior despliegue.

El objetivo principal del Marco de Referencia es elevar el grado de transparencia y coherencia entre Estados miembros en el desarrollo de sus políticas de Educación y Formación Profesional, promoviendo la confianza mutua, la movilidad de los trabajadores y los estudiantes y el aprendizaje permanente.

Figura 86. Modelo de alineación nivel estratégico.



➤ Misión, visión y valores

El marco español de garantía de la calidad en la formación profesional es el instrumento cuya **misión** consistirá en guiar el aprendizaje y la innovación del sistema de FP (Figura 86) aplicando un ciclo de mejora a través de un proceso de planificación, desarrollo, evaluación y revisión, tanto de las políticas como de los proveedores de FP, que permita aumentar la eficacia, eficiencia y efectividad de los mismos.

La **visión** con la que nace el marco español de garantía de la calidad en la formación profesional permitirá avanzar hacia la adecuación, apertura y modernización de nuestro modelo de formación profesional, y culminará con el diseño y puesta en marcha de un nuevo marco, construido desde las fortalezas actuales, que nos sitúe definitivamente como un referente internacional en formación profesional.

Entre otros, el marco español de garantía de la calidad en la formación profesional trabajará desde los siguientes **valores**:

- La equidad y cohesión social
- La accesibilidad
- La participación
- La cooperación
- La pertinencia
- La coherencia
- La transparencia
- La competitividad
- La innovación
- La modernización

➤ **Mapa de procesos de la FP**

Para poder alcanzar la visión planteada, el sistema de FP debe apoyarse en los procesos definidos para cada uno de los niveles de gestión que arrancan en el ciudadano y finalizan en él (Murgatroyd & Morgan, 2002). Atendiendo al marco EQAVET se podrían representar de la siguiente forma (Figura 87):

Figura 87. Mapa de procesos de la FP desde el enfoque de EQAVET.



➤ **Perspectivas.**

Teniendo en cuenta las perspectivas de los CME para la administración pública visto en el capítulo anterior vamos a trasladar la estructura descrita al marco nacional de garantía de la calidad en la formación profesional, obteniendo cuatro perspectivas agrupadas de dos en dos según pertenezcan al bloque inductor o de resultados:

- Resultados:
 - En sociedad: económico-social
 - En el alumnado: académico-profesional
- Inductores:
 - En los sistemas y proveedores: garantía de la calidad
 - En los poderes públicos: políticas educativas

Si relacionamos los indicadores planteados por el marco EQAVET con las perspectivas y dimensiones establecidas obtenemos (Figura 88):

1. Resultados globales estratégicos: Económico-social (EQAVET Indicadores de contexto)
2. Resultados individuales de la prestación del servicio: Académico-profesional (EQAVET Indicadores de apoyo a los objetivos de calidad de las políticas de EFP, de proceso y de resultados)
3. Inductores sistemas y recursos: Garantía de la calidad (EQAVET Indicadores generales de garantía de calidad, de base y de proceso)
4. Inductores estratégicos: Políticas educativas (EQAVET Objetivo de las políticas)

Figura 88. Relación entre las perspectivas del marco nacional y EQAVET



Avanzando en la aplicación del modelo, el siguiente paso consiste en recoger los elementos establecidos por las políticas públicas en una primera clasificación por perspectivas:

Tabla 113. Elementos integrantes de las perspectivas y dimensiones del Marco de garantía de la calidad de la educación y la Formación Profesional.

PERSPECTIVAS				
Inductores		Resultados		
	Políticas educativas	Garantía de la calidad	Académico-profesional	Económico-social
Formación	Correspondencia oferta-demanda Accesibilidad Apertura Participación Cooperación y aprendizaje mutuo Transferencia de créditos Inversión pública y Fondos EU Marcos flexibles y abiertos Personas vulnerables	Modalidades formativas en empresa Asignación de recursos Formación profesorado	Resultados-rendimiento Éxito escolar Abandono escolar temprano Competencia emprendedora	Cohesión e inclusión social Equidad
Cualificación	Correspondencia oferta-demanda Proyectos trasnacionales Inversión pública y Fondos EU Personas vulnerables Combinar educación y formación	Sistema de información y orientación Asignación de recursos Formación profesorado Cooperación centro-empresa	Empleabilidad Reconocimiento cualificación competencias Validación resultados aprendizaje Realización personal y profesional	Competitividad Ciudadanía activa
Valor público de la FP	Dirección estratégica Eficacia Atractivo FP Coordinación Coherencia políticas Pertinencia	Modernización Garantía de la calidad de los sistemas Herramientas de calidad Buenas prácticas Intercambio modelos y métodos Efectividad Eficiencia Mejora de los sistemas Necesidades GI-mercado laboral Participación GI Instrumentos de medición indicadores Evaluación	Movilidad Innovación	Transparencia Confianza

➤ Ejes o líneas estratégicas

En este momento necesitamos definir las líneas que nos van a ayudar a unir los nodos u objetivos estratégicos de las diferentes perspectivas, desde el punto de partida o misión al punto objetivo o visión, dando sentido a las propuestas de acción estratégicas de la organización, y representando las relaciones causales como herramienta de comunicación y aprendizaje.

Las tres líneas estratégicas propuestas para el marco español de garantía de la calidad en la formación profesional van a ser:

- Formación: en referencia al desarrollo de la FP inicial.
- Cualificación: en referencia a la formación y cualificación permanente.
- Valor público: en referencia a la gobernanza y mejora de la gestión de la FP.

A continuación debemos desplegar estas perspectivas

➤ Mapa Estratégico

Recordemos que el mapa estratégico es una herramienta gráfica que permite visualizar de forma conjunta la estrategia de una organización clasificada por perspectivas, y monitorizar los resultados de sus objetivos estratégicos de forma individual y colectiva.

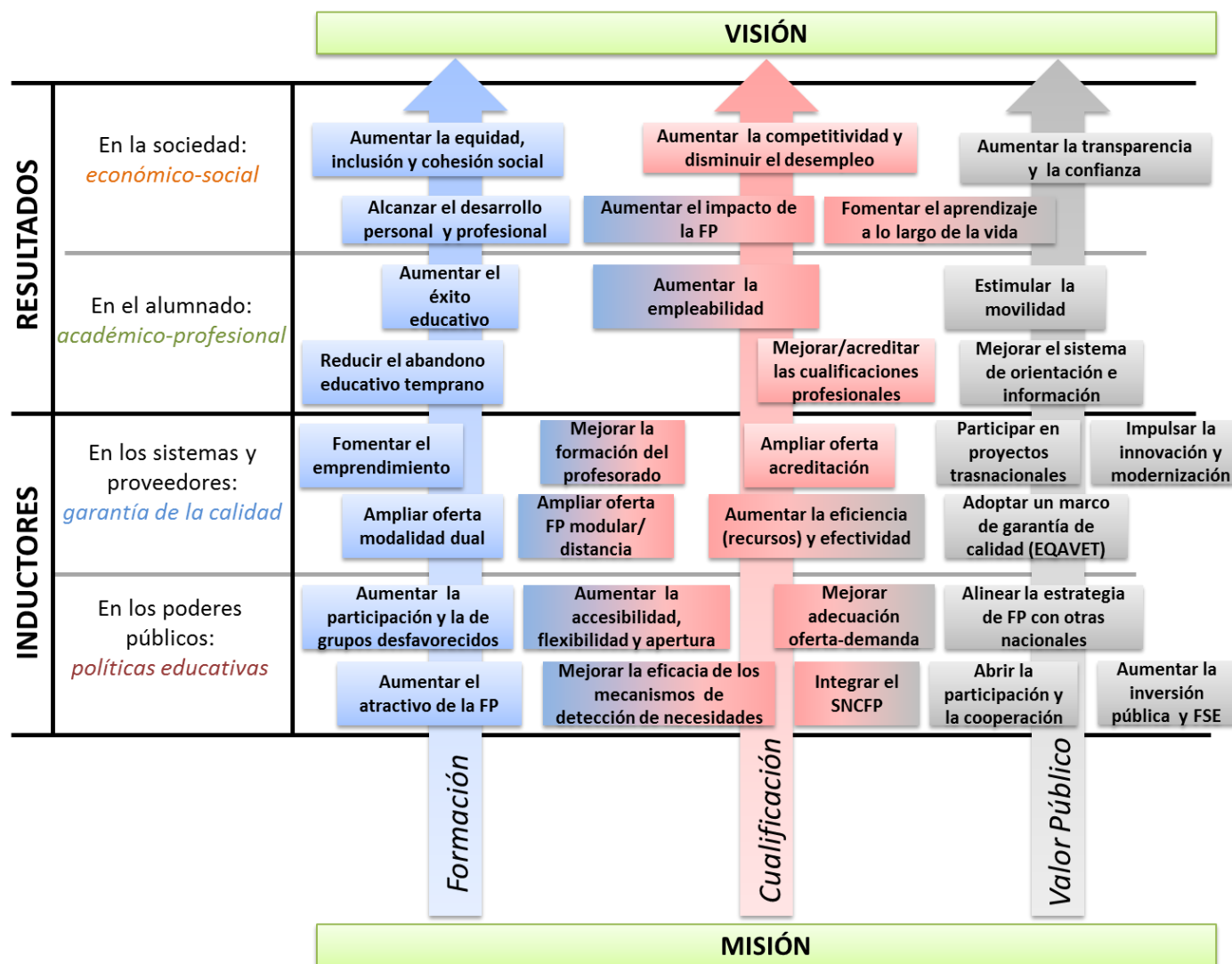
Combinando las perspectivas y las líneas estratégicas definidas anteriormente, obtenemos seis regiones, algunas de ellas difusas.

El siguiente trabajo consiste en situar los objetivos estratégicos en cada una de las regiones establecidas a partir de los elementos obtenidos en la revisión bibliográfica de las políticas, y que hemos inventariado en la Tabla 113.

Las relaciones causa-efecto que se producen entre las estrategias y los objetivos estratégicos son los que hacen que el sistema de FP evolucione de su situación actual a la situación objetivo, lo que hace que la lectura del mapa estratégico se pueda realizar en sentido vertical ascendente, y horizontal simultáneamente, ya que unos objetivos influyen en otros formando una verdadera cadena de generación de valor.

Una vez situados los objetivos estratégicos seleccionados obtenemos el siguiente resultado (Figura 89), donde podemos resumir que desde el empuje de las políticas educativas de difusión, acceso, adecuación, apertura, alineación, integración y dotación, pasando por el aumento y ajuste de la oferta, y el impulso de la innovación y la modernización, vamos a aumentar el rendimiento, la empleabilidad y la movilidad, al objeto de alcanzar la equidad y cohesión social, la competitividad y la confianza y transparencia mutua.

Figura 89. Mapa Estratégico de la Formación Profesional Inicial desde el enfoque del Marco de referencia Europeo de Garantía de la Calidad.



➤ Cuadro de Mando Estratégico

Teniendo en cuenta el conjunto de indicadores propuestos por el marco EQAVET, en el caso de la formación profesional, la gestión de la calidad gana especial relevancia a la luz de sus fines específicos, como la integración social y la empleabilidad. “La evaluación y la garantía de calidad de las instituciones de formación profesional deben ser analizadas bajo la luz de este marco de evolución política de la educación y de la formación profesional a lo largo de los últimos años” (Azevedo, 2011, p. 121).

A partir del Mapa Estratégico descrito en la Figura 89, de los indicadores de calidad del marco EQAVET, y de los indicadores más relevantes de educación establecidos por la OCDE, por la Comisión Europea por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte a través del Mapa de Indicadores de INEE⁶¹, y otros (PISA, OCDE, CES, EPA...), se ha diseñado el CME que será la herramienta que utilizaremos para desplegar e implementar la estrategia en la organización y que recoge de forma general en la Figura 90. Aparecen sombreados los indicadores correspondientes al marco EQAVET, que se encuentran repartidos por las cuatro perspectivas formando parte de los tres ejes estratégicos.

El CME cuenta con 57 indicadores, 19 por cada eje estratégico distribuidos de la siguiente manera por perspectivas:

- Resultados en la sociedad 12 (Figura 91) y en el alumnado 9 (Figura 92).
- Inductores en los sistemas y proveedores 18 (Figura 93) y en los poderes públicos 18 (Figura 94).

La herramienta propuesta nos ayudará, en palabras de López Rupérez (2004) “a conducir o pilotar los sistemas educativos que es probablemente la aproximación más poderosa para el logro de su mejora, y comprende un conjunto de operaciones que puede sintetizarse como sigue (De Landsheere, 1996):

- Recogida regular de información tan objetiva como sea posible sobre el estado del sistema educativo.
- Evaluación de esta información.
- Adopción de las decisiones institucionales más favorables para el sistema y el desarrollo de las mismas”.

La mejora constante de los resultados educativos, en un marco de satisfacción y realización de sus profesionales, debe orientar esta mejora permanente. Es bajo la luz de estos objetivos como debe ser enunciada la autoevaluación institucional y el plan de mejora de cada institución formativa (Azevedo, 2011, p. 121., Consejería de Educación y Cultura, 2002, Parrado Díez, 2013).

⁶¹ Sistemas de indicadores estatal y de la OCDE obtenidos del Instituto Nacional de Evaluación Educativa (2012).

Conclusiones y nuevas líneas de investigación

Figura 90.CME del marco nacional de garantía de calidad en la formación profesional.

RESULTADOS	En la sociedad: económico-social		
	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	DESARROLLO ECONÓMICO	VALOR PÚBLICO
En el alumnado: académico-profesional	Aumentar la equidad, inclusión y cohesión social	Aumentar la competitividad y disminuir el desempleo	Aumentar la transparencia y la confianza
	Tasa de riesgo de pobreza y/o exclusión social AROPE (INE-UE)/coeficiente GINI (INE-UE)	Indicadores de Contribución de la FP al PIB (OCDE)	Indicadores de gobernabilidad
	Indicadores Laeken de Exclusión Social (Eurostat)	Tasa de desempleo (EQAVET nº 7)	Informes del CEE y del MECD
	Alcanzar el desarrollo personal y profesional	Aumentar el impacto de la FP	Fomentar el aprendizaje a lo largo de la vida
	Distribución porcentual de la población adulta según nivel de formación (Eurostat)	Rentabilidad de la inversión en educación (OCDE)	Formación permanente: Porcentaje de población entre 25 y 64 años que participa en educación y formación (Eurostat)
	Imagen social de la educación (resultados encuestas CIS)	Tasa de empleo y de actividad (EPA)	Encuesta sobre participación de la población adulta en actividades de aprendizaje (EADA, INE)
	RESULTADOS DE LA FP	CUALIFICACIÓN Y REQUALIFICACIÓN	EXCELENCIA EN LA FP
	Aumentar el éxito educativo	Aumentar la empleabilidad	Aumentar la movilidad
	Porcentaje de población entre 30 y 34 años que ha alcanzado el nivel de formación en E. Superior (Eurostat)	Utilización en el puesto de trabajo de las capacidades adquiridas (EQAVET Nº 6) a) Información sobre el empleo obtenido por los beneficiarios tras la finalización de la formación, según el tipo de formación y los criterios específicos	Nº de alumnos que participan en programas de movilidad (SEPIE)
	Tasa de finalización de programas de EFP: titulados. Idoneidad y repetición (EQAVET Nº 4)	b) tasa de satisfacción de los beneficiarios y empleadores con las capacidades/competencias adquiridas (EQAVET Nº 6)	Nº de beneficiarios de becas de movilidad (SEPIE)
Reducir el abandono educativo temprano	Mejorar/acreditar las cualificaciones profesionales	Mejorar el sistema de orientación e información	
Indicadores Laeken Tasa de AET 18-24 años	Tasa de colocación en el marco de los programas de EFP (EQAVET Nº 5)	Nº alumnos atendidos	
INDUCTORES	En los sistemas y proveedores: garantía de la calidad		
	OFERTA DE FP	RECURSOS DE LA FP	INNOVACIÓN Y CALIDAD EN LA FP
	Fomentar el emprendimiento	Mejorar la formación del profesorado	Participar en proyectos transnacionales
	Nº de acciones/programas puestos en marcha	Inversión en la formación de profesores y formadores (EQAVET Nº 2) a) proporción de profesores y formadores que participan en programas de formación complementaria	Nº de proyectos (SEPIE) puestos en marcha
	Nº de participantes en los programas	b) importe de los fondos invertidos (EQAVET Nº 2)	Nº de participantes en proyectos transnacionales
	Ampliar oferta FP modular/ distancia	Aumentar la eficiencia (recursos) y efectividad	Adoptar un marco de garantía de calidad para sistemas y proveedores (EQAVET)
	Nº de programaciones desarrolladas	Ratio profesor-alumno	Pertinencia de los sistemas de garantía de calidad para los proveedores de EFP (Nº 1 EQAVET) a) proporción de proveedores que aplican sistemas internos de calidad definidos por ley o a iniciativa propia
	% de cumplimiento de la programación	Tasa de retorno de la formación	b) porcentaje de proveedores de EFP acreditados (Nº 1 EQAVET)
	Ampliar oferta modalidad dual	Ampliar oferta acreditación	Impulsar la innovación y modernización
	Nº de plazas ofertadas en modalidad dual	Nº de plazas en convocatorias de acreditación de competencias	Nº de proyectos de intercambio de Buenas prácticas
	Nº de ciclo de FP dual ofertados	Nº de cualificaciones profesionales convocadas	Nº de participantes en Concursos, convocatoria de premios
	En los poderes públicos: políticas educativas		
	PROMOCIÓN DE LA FP	MAPA DE LA FP	GOBERNANZA DE LA FP
	Aumentar la accesibilidad, flexibilidad y apertura	Mejorar adecuación oferta-demanda	Abrir la participación y la cooperación
	Nº de nuevos itinerarios formativos y modalidades ofertadas	% de de plazas ofertadas cubiertas según criterios específicos	Nº de proyectos de cooperación y convenios de colaboración público-público y público-privado
	Aumentar la participación y la de grupos desfavorecidos	Mejorar la eficacia de los mecanismos de detección de necesidades	Alinear la estrategia de FP con otras estrategias nacionales
	Prevalencia de grupos vulnerables (EQAVET Nº 8)	Mecanismos para determinar las necesidades de formación en el mercado laboral (EQAVET Nº 9)	Nº de programas conjuntos o integrados
	Tasa de participación en programas de EFP (EQAVET Nº 3)	Prueba de su eficacia (EQAVET Nº 9)	Grado de implantación del proceso de alineación estratégico
Aumentar el atractivo de la FP	Integrar el SNCFP	Aumentar la inversión pública y FSE	
Sistemas utilizados para fomentar un mejor acceso a la EFP (EQAVET Nº 10)	Nº de grupos de trabajo establecidos para la definición del Sistema	Gasto público total en educación en relación con el PIB (OCDE, MECD)	
Prueba de su eficacia (EQAVET Nº 10)	Incremento de la oferta de EFP (FP inicial, empleo, acreditación)	Gasto en educación por alumno (OCDE, MECD)	
Presupuesto invertido en campañas	% de actualización del catálogo nacional de cualificaciones profesionales	€ Fondo Social Europeo (Comisión europea)	

Figura 91. Perspectiva Resultados en la sociedad del CME del marco nacional de garantía de calidad en la formación profesional.

En la sociedad: económico-social	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	DESARROLLO ECONÓMICO	VALOR PÚBLICO
	Aumentar la equidad, inclusión y cohesión social	Aumentar la competitividad y disminuir el desempleo	Aumentar la transparencia y la confianza
	Tasa de riesgo de pobreza y/o exclusión social AROPE (INE-UE)/coeficiente GINI (INE-UE)	Indicadores de Contribución de la FP al PIB (OCDE)	Indices de gobernabilidad
	Indicadores Laeken de Exclusión Social (Eurostat)	Tasa de desempleo (EQAVET nº 7)	Informes del CEE y del MECD
	Alcanzar el desarrollo personal y profesional	Aumentar el impacto de la FP	Fomentar el aprendizaje a lo largo de la vida
	Distribución porcentual de la población adulta según nivel de formación (Eurostat)	Rentabilidad de la inversión en educación (OCDE)	Formación permanente: Porcentaje de población entre 25 y 64 años que participa en educación y formación (Eurostat)
	Imagen social de la educación (resultados encuestas CIS)	Tasa de empleo y de actividad (EPA)	Encuesta sobre participación de la población adulta en actividades de aprendizaje (EADA, INE)

Figura 92. Perspectiva Resultados en el alumno del CME del marco nacional de garantía de calidad en la formación profesional.

En el alumnado: académico-profesional	RESULTADOS DE LA FP	CUALIFICACIÓN Y RECUALIFICACIÓN	EXCELENCIA EN LA FP
	Aumentar el éxito educativo	Aumentar la empleabilidad	Aumentar la movilidad
	Porcentaje de población entre 30 y 34 años que ha alcanzado el nivel de formación en E. Superior (Eurostat)	Utilización en el puesto de trabajo de las capacidades adquiridas (EQAVET Nº 6) a) información sobre el empleo obtenido por los beneficiarios tras la finalización de la formación, según el tipo de formación y los criterios específicos	Nº de alumnos que participan en programas de movilidad (SEPIE)
	Tasa de finalización de programas de EFP: titulados. Idoneidad y repetición (EQAVET Nº 4)	b) tasa de satisfacción de los beneficiarios y empleadores con las capacidades/competencias adquiridas (EQAVET Nº 6)	Nº de beneficiarios de becas de movilidad (SEPIE)
	Reducir el abandono educativo temprano	Mejorar/acreditar las cualificaciones profesionales	Mejorar el sistema de orientación e información
	Indicadores Laeken Tasa de AET 18-24 años	Tasa de colocación en el marco de los programas de EFP (EQAVET Nº 5)	Nº alumnos atendidos

Figura 93. Perspectiva Inductores en los sistemas y proveedores del CME del marco nacional de garantía de calidad en la formación profesional.

En los sistemas y proveedores: garantía de la calidad	OFERTA DE FP	RECURSOS DE LA FP	INNOVACIÓN Y CALIDAD EN LA FP
	Fomentar el emprendimiento	Mejorar la formación del profesorado	Participar en proyectos trasnacionales
	Nº de acciones/programas puestos en marcha	Inversión en la formación de profesores y formadores (EQAVET Nº 2) a) proporción de profesores y formadores que participan en programas de formación complementaria	Nº de proyectos (SEPIE) puestos en marcha
	Nº de participantes en los programas	b) importe de los fondos invertidos (EQAVET Nº 2)	Nº de participantes en proyectos trasnacionales
	Ampliar oferta FP modular/ distancia	Aumentar la eficiencia (recursos) y efectividad	Adoptar un marco de garantía de calidad para sistemas y proveedores (EQAVET)
	Nº de programaciones desarrolladas	Ratio profesor-alumno	Pertinencia de los sistemas de garantía de calidad para los proveedores de EFP (Nº 1 EQAVET) a) proporción de proveedores que aplican sistemas internos de calidad definidos por ley o a iniciativa propia
	% de cumplimiento de la programación	Tasa de retorno de la formación	b) porcentaje de proveedores de EFP acreditados (Nº 1 EQAVET)
	Ampliar oferta modalidad dual	Ampliar oferta acreditación	Impulsar la innovación y modernización
	Nº de plazas ofertadas en modalidad dual	Nº de plazas en convocatorias de acreditación de competencias	Nº de proyectos de Intercambio de Buenas prácticas
	Nº de ciclo de FP dual ofertados	Nº de cualificaciones profesionales convocadas	Nº de participantes en Concursos, convocatoria de premios

Figura 94. Perspectiva Inductores en los poderes públicos del CME del marco nacional de garantía de calidad en la formación profesional.

En los poderes públicos: políticas educativas	PROMOCIÓN DE LA FP	MAPA DE LA FP	GOBERNANZA DE LA FP
	Aumentar la accesibilidad, flexibilidad y apertura	Mejorar adecuación oferta-demanda	Abrir la participación y la cooperación
	Nº de nuevos itinerarios formativos y modalidades ofertadas	% de de plazas ofertadas cubiertas según criterios específicos	Nº de proyectos de cooperación y convenios de colaboración público-público y público-privado
	Aumentar la participación y la de grupos desfavorecidos	Mejorar la eficacia de los mecanismos de detección de necesidades	Alinear la estrategia de FP con otras estrategias nacionales
	Prevalencia de grupos vulnerables (EQAVET Nº 8)	Mecanismos para determinar las necesidades de formación en el mercado laboral (EQAVET Nº 9)	Nº de programas conjuntos o integrados
	Tasa de participación en programas de EFP (EQAVET Nº 3)	Prueba de su eficacia (EQAVET Nº 9)	Grado de implantación del proceso de alineación estratégico
	Aumentar el atractivo de la FP	Integrar el SNCFP	Aumentar la inversión pública y FSE
	Sistemas utilizados para fomentar un mejor acceso a la EFP (EQAVET Nº 10)	Nº de grupos de trabajo establecidos para la definición del Sistema	Gasto público total en educación en relación con el PIB (OCDE, MECD)
	Prueba de su eficacia (EQAVET Nº 10)	Incremento de la oferta de EFP (FP inicial, empleo, acreditación)	Gasto en educación por alumno (OCDE, MECD)
	Presupuesto invertido en campañas	% de actualización del catálogo nacional de cualificaciones profesionales	€ Fondo Social Europeo (Comisión europea)

Limitaciones del estudio

Una vez concluido el estudio y mostradas las conclusiones más relevantes en las líneas anteriores, debemos exponer las dificultades que nos hemos encontrado, tanto en el desarrollo, como la consecución de los objetivos planteados inicialmente.

A lo largo de todo el documento se ha tratado de utilizar el mismo hilo conductor, aplicando, tanto al trabajo teórico de revisión bibliográfica, como al desarrollo empírico la estructura de las tres dimensiones objeto de estudio, que daban respuesta a los objetivos marcados inicialmente.

En relación a la primera de las dimensiones, “Alineación de las políticas públicas”, tenemos que poner de manifiesto que:

1. La diversidad de fórmulas adoptadas por las diferentes comunidades autónomas para el desarrollo normativo, ha hecho que la búsqueda de las mismas haya sido compleja.
2. La evolución asíncrona de los sistemas da como resultado la publicación de la regulación en momentos diferentes, tanto a nivel nacional, como regional, resultando una labor complicada en algunos casos.
3. La duración del desarrollo del trabajo empírico ha dado lugar a la publicación, tanto de nuevas normas, como de planes, desde que se cerrara el período de búsqueda de información.

Sobre la segunda dimensión, “Enfoque del proceso estratégico”, podemos decir que las dificultades se han encontrado en:

1. La amplitud del campo de estudio y su dificultad para encontrar referentes en la aplicación al sector público.
2. La complicación del trabajo de extracción y tratamiento de los datos de los planes (descriptores e indicadores) debido a la variedad de los mismos, tanto en su ubicación en los documentos, como en el enunciado.

Y, finalmente en relación a la tercera dimensión, “Alineación de las políticas públicas desde el proceso estratégico” destacamos las siguientes dificultades:

1. El volumen de información recopilada y procesada a tener en cuenta en el proceso de diseño del modelo propuesto ha hecho que la tarea fuera complicada al tener que contemplar al inicio todos los datos a la vez.
2. La concreción del modelo en el ámbito de trabajo marcado ha hecho que muchos de los aspectos estudiados mediante los indicadores del estudio quedarán simplemente reducidos a los datos expuestos, pudiéndose profundizar en los resultados, dando lugar a otras líneas de investigación.

Líneas futuras de investigación

En primer lugar, en el presente trabajo se ha abordado el nivel estratégico y los procesos implícitos a este ámbito de gestión de las organizaciones. El trabajo se podría completar realizando el análisis del nivel operativo (Figura 4), y la alineación de ambos a través del uso de las matrices de alineación estratégicas apoyadas en la gestión basada en procesos y el cuadro de mando integral (Figura 71), como base del sistema integrado de alineación de las políticas públicas que parte de la dirección estratégica y se despliega mediante procesos a nivel operativo dando lugar a dos líneas de investigación:

- Estudiar el proceso operativo como base de la excelencia en la gestión para mejorar el desempeño.
- Aplicar el modelo de alineación a los procesos de prestación de servicio utilizando los CMI como base para la alineación de la estrategia para integrar ambos niveles.

Por otro lado, el campo de la dirección estratégica no está totalmente desarrollado y extendido en el ámbito de la administración pública. La ausencia de un cuerpo de directivos públicos especializados y capacitados en las tareas de dirección (Baena, 1995), tanto estratégica, como operativa, y la integración de ambas a través de modelos y métodos que lo faciliten abren un nuevo campo de investigación en dos líneas:

- Analizar la figura del directivo público como gestor como pieza clave del proceso estratégico.
- Adaptar los métodos y técnicas del ámbito empresarial a la administración pública al objeto de aumentar la eficacia, eficiencia, efectividad, oportunidad y utilidad

En sentido inverso, la aplicación del modelo de lineación estratégica de las políticas públicas se podría utilizar en otros contextos, bien en la propia administración en otras materias, o en diferentes niveles como la administración local, o en otras organizaciones no gubernamentales, como entidades privadas u organizaciones sin ánimo de lucro.

Centrándonos en el ámbito de la formación profesional, en relación a las posibles vías de continuidad de la investigación desde los resultados obtenidos se podría proseguir el trabajo poniendo el foco en aspectos como:

- El compromiso político con la FP.
- El aumento de la participación de los proveedores de FP en su desarrollo.
- La extensión de la modalidad FP dual.
- La implementación del modelo: definición de parámetros formación para el despliegue y aplicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuerdo de 30 de diciembre de 2011, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba II Plan Andaluz de Formación Profesional para el periodo 2011-2015 (Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, nº 21 de febrero de 2012).

Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) (2013). *CAF 2013, el Marco Común de Evaluación. Mejora de las organizaciones públicas por medio de la autoevaluación* (3ª ed.). Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas [disponible en http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_CAF_2013.pdf].

Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad en los Servicios (2013). *Guía de interpretación del modelo EFQM de excelencia 2013 para las administraciones públicas*. Madrid: Autor.

Aguilar Villanueva, L. (1996). Estudio Introductorio. En *La Hechura de las Políticas Públicas*, 2ª ed. México: Miguel Ángel Porrúa.

Aguilar, L. F. (2009). *Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones*. Cuadernos de Liderazgo, 17. Barcelona: Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) [disponible en http://itemsweb.esade.es/wi/research/catedra_liderazgos/Catedra_Lideratge/Publicacions/catedra17_baja.pdf].

Aja Quiroga, L. (2002). *Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones*. *Acimed*, 10 (5), 7-8.

Alarcón-Valero, F., Eva-Aleman Díaz, M. D. M., & Jeanpierre-Laguardia, F. (2012). *Metodología para la reingeniería basada en el modelado de procesos de negocio*. *Dyna*, 87(5), 566-573.

Alcérreca, C. (2005). Jungla de conceptos estratégicos: hacia un marco integral para la dirección estratégica. *Dirección estratégica: La revista de negocios del ITAM*, 13, 27-34.

Allison, G. T. (1971). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston, MA: Little- Brown.

Altamirano Echevarría, M. (2014). *Novedades en la elaboración de una nueva versión de ISO 9001... preparándonos para el cambio. Sinergia e Innovación*, 2(2), 90-104 [disponible en <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/361/339>].

Álvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós Mexicana.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.

Ansoff, H. I., Declerck, R. P., Hayes, R. L., & Toussaint, M. E. (1983). *El planeamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración*. México: Trillas.

- Ansoff, I. (1993). El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración. En H. I. Ansoff, R. P. Declerk & R. L. Hayes, *El planeamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración*. México: Trillas.
- Arenilla, M. (2003). *Legitimidad y eficacia en la Administración Pública. Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 26/27, 71-102.
- Arenilla, M. (2010) *La Administración Pública entre dos siglos. (Homenaje a Mariano Baena del Alcázar)*. Madrid: INAP.
- Arenilla, M. (Dir.) (2011) *Crisis y reforma de la Administración pública*. Oleiros, A Coruña: Netbiblo.
- Arieu, A. (2007). *Consistencia estratégica vs acciones inconexas*. Recuperado de <http://materiabiz.com/consistencia-estrategica-vs-acciones-inconexas/>.
- Arribas, A. (2006). Adaptación transcultural de instrumentos. Guía para el proceso de validación de instrumentos tipo encuestas. *Revista Científica de la Asociación Médica Bahía Blanca*, 16, 74-82.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (1997). *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Madrid: Autor.
- Asociación Española de Normalización y Certificación (2006). *Gestión de la calidad* (2ªed.). Madrid: AENOR.
- Asociación Española de Normalización y Certificación. (2003). *Certificación y normalización sector educación 2003*. Madrid: AENOR.
- Azevedo, J. (2011) La evaluación y la garantía de calidad en las instituciones de enseñanza y formación profesional. En F. A. & B. Juan Planells (coords.), *Retos actuales de la educación técnico-profesional* (pp 139-141). Madrid: OEI/Fundación Santillana. [Disponible en <http://www.oei.es/metas2021/ETP.pdf>].
- Baena del Alcázar, M. (1995) Reformando a Leviathan: la Administración pública. *Revista Internacional de Sociología*, 12, 53-61.
- Bailey, A., Johnson, G., & Daniels K. (2000). Validation of multi-dimensional measure of strategy development processes. *British Journal of Management*, 11(2), 151-162.
- Bardach, E. (1998). *Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas*. Mexico: CIDE.
- Bazaga, I. (1997). El Planeamiento Estratégico En R. Bañón y E. Carrillo (comps.), *La nueva administración pública*. Madrid: Alianza.
- Berman, E.M. (1997). Dealing with Cynical Citizens. *Public Administration Review*, 57(2), 105-112.
- Bisquerra Alzina, R. (1989). *Métodos de investigación educativa: Guía práctica*. Barcelona: Ceac.

- Bisquerra Alzina, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*, vol. 1. Madrid: La Muralla.
- Blanco, R. (coord.) (2007). *Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos*. Santiago de Chile: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe, UNESCO. [Disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001502/150272s.pdf>].
- Blas, F. A., & Planells, J. (2011). Retos actuales de la educación técnico-profesional. Madrid: OEI/Fundación Santillana. Madrid: OEI/Fundación Santillana. [Disponible en <http://www.oei.es/metas2021/ETP.pdf>].
- Braslavsky, C. (2006). Diez Factores para una Educación de Calidad para Todos en el Siglo XXI. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(2e), 84-101 [disponible en <http://www.rinace.net/arts/vol4num2e/art5.pdf>].
- Bresser Pereira, L. C. (2007). The structural Public Governance Model. *International Public Management Journal*, 8(1), 17-31.
- Briones, G. (1990). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. Mexico: Trillas.
- Broadbent, J.; Dietrich, M., & Laughlin, R. (1996). The Development of Principal-Agent, Contracting and Accountability Relationships in the Public Sector: Conceptual and Cultural Problem. *Critical Perspectives on Accounting*, 7, 259-284.
- Bryson, J. M. (1988). *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Buchanan, J., & Tullock, G. (1962). *The Calculus of Consent*. Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press.
- Bueno, E. (1987). *Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos*. Madrid: Pirámide.
- Burkhart, P. J., & Reuss, S. (1993). *Successful strategic planning: A guide for nonprofit agencies and organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Byrne, J. A., & Gerdes, L. (2005). *The Man Who Invented Management*. New York: Bloomberg Businessweek Magazine.
- Caïs, J. (1997). *Metodología de Análisis Comparativo*. Madrid: Centro de Investigaciones Metodológicas.
- Carrillo, E. (1997). *La nueva administración pública*. Madrid: Alianza.

- Carro Sancristóbal, L. (2012). Erforschung der Komplexität: Die holistische Perspektive der Forschung. En J. Pehofer (ed.), *PH Publico: impulse aus wissenschaft und forschung* (Vol. 3, pp. 7-13). Eisenstadt, Austria: Pädagogische Hochschule Burgenland.
- Carroll, A. (1989). *Business and Society: ethics & stakeholder management*. Cincinnati South West Pub. & Co.
- Casadesús Fa, M., & Heras Saizarbitoria, I. (2005). El boom de la calidad en las empresas españolas. *Universia Business Review*, (7), 90-101.
- Casals Peralta, E., Hidalgo Gómez, C., Jiménez de Diego, M. J., & Ruiz López, J. (2007). CAF, *El marco común de evaluación. Mejorar una organización por medio de la autoevaluación*, 2ª ed. rev. Madrid: Agencia de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL).
- Castillo, E., & Vásquez, M. L. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. *Colombia Médica*, 34, 164-167.
- CEDEFOP (2012). *Trends in VET policy in Europe 2010-12*.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (s.f.). *Taxonomía en gestión para resultados y monitoreo y evaluación*. Consultado en <http://siare.clad.org/siare/innotend/evaluacion/taxonomia/1-GestionparaResultados.html>
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1997). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chandler, A. D. (1980). *Managerial hierarchies: comparative perspectives on the rise of the modern industrial enterprise*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chandler, A. D. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría de la Administración*. Caracas: Mc GrawHill.
- Colás P. & Buendía, L. (1992). *La investigación educativa*. Sevilla: Alfar.
- Comunicación de la Comisión (Bruselas, 21 de febrero de 2007, COM (2007) 61 final). Obtenido de la página <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52007DC0061&from=ES>
- Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones (20 de noviembre de 2012). Obtenido de la página <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2012/ES/1-2012-669-ES-F1-1.Pdf>
- Comunicado de Brujas (7 de diciembre de 2010). Obtenido de la página http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/brugescom_es.pdf

- Comunicado de Burdeos (26 de noviembre de 2008). Obtenido de la página https://www.sepe.es/contenidos/personas/formacion/refernet/pdf/El_Comunicado_de_Burdeos_2008.pdf
- Comunicado de Helsinki (5 de diciembre de 2006). Obtenido de la página http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/helsinki_es.pdf
- Comunicado de Maastricht (14 de diciembre de 2004). Obtenido de la página http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/maastricht_es.pdf
- Comunicado de prensa Sesión del Consejo n.º 3316 (20 y 21 de mayo de 2014) Obtenido de la página http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/es/educ/143357.pdf
- Conclusiones de la Presidencia del Consejo europeo de Barcelona (15 y 16 de marzo de 2002). Obtenido de la página http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/es/ec/70829.pdf
- Conclusiones del Consejo de 20 de mayo de 2014 (publicadas el 14 de junio de 2014 DOUE 2014/C 138/07). Obtenido de la página [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XG0614\(07\)&from=ES](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XG0614(07)&from=ES)
- Conclusiones del Consejo ET 2020 (12 de mayo de 2009, publicadas en el DOUE de 28 de mayo 2009/C 119/02) Obtenido de la página <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:119:0002:0010:ES:PDF>
- Conclusiones del Consejo prioridades EFP (5 de diciembre de 2008 y 24 de enero de 2009, publicadas en el DOUE el 24 de enero de 2009, DOC 2009/C 18/04). Obtenido de la página <http://www.todofp.es/dctm/todofp/europa/formacion-profesional/bordeauxconclusioneses.pdf?documentId=0901e72b800c7399>
- Conclusiones del Consejo prioridades período 2011-2020 (Publicadas el 1 de diciembre de 2010 en el DOUE 2010/C 324/02). Obtenido de la página <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:324:0005:0015:ES:PDF>
- Conejero Paz, E. (2013). Midiendo el riesgo en las administraciones públicas. *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche*, 1(9), 95-113. [Disponible en <https://revistasocialesyjuridicas.files.wordpress.com/2013/04/09-tl-02.pdf>].
- Consejería de Educación y Cultura (2002). *Experiencias de Calidad. Prácticas de buena gestión en Centros Educativos Públicos de Castilla y León*. Valladolid: Junta de Castilla y León. [Disponible en http://www.educa.jcyl.es/es/guiasypublicaciones/experiencias-calidad-4-2002-2003.ficheros/46283-ExpCal_02_03.pdf].
- Consejería de Presidencia y Administración Territorial (2004). *Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos*. Valladolid: Junta de Castilla y León.

- Consejo Escolar del Estado (2012). *Informe 2012 sobre el estado del sistema educativo. Curso 2010-2011*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.
- Consejo Europeo (2001) Conclusiones de la Presidencia - Laeken, 14 y 15 de diciembre de 2001.
- Consejo europeo extraordinario de Lisboa (23 y 24 de marzo de 2000) Obtenido de la página http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm
- Constitución Española de 1978.
- Croft, N. H. (2012). ISO 9001: 2015 y más allá. *AENOR: Revista de la normalización y la certificación*, 276, 52-55.
- Crompton, J. L., & Lamb, C. W. (1986). *Marketing government and social services*. New York: Wiley.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.
- Cruz Zambrano, M. (2010). Calidad de los servicios públicos percibida por los ciudadanos. Comunicación presentada al V Congreso de la Asociación Española para la Economía Energética, Vigo, 21 y 22 de enero.
- Cuatrecasas, L. (2001). *Gestión integral de la calidad. Implantación, control y certificación*. Barcelona: Gestión 2000.
- Cuéllar Martín, E., Pino Matute, E., & Ruíz López, J. (2009). *Guía para la evaluación de la calidad de los Servicios Públicos*. Madrid: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. [Disponible en http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_evaluacion_calidad.pdf].
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- De Landsheere, G. (1996). *El pilotaje de los sistemas educativos*. Madrid: La Muralla.
- De Mora Pérez, E., & Sánchez Bellet, A. (2006). La estrategia tenía un precio. *MK Marketing+Ventas*, 216, 40- 46. [Disponible en <http://funny-pop.com/pruebas/wp-content/uploads/2011/11/La-estrategia-ten%C3%ADa-un-precio-Mk+-V-sept-06.pdf>].
- Declaración de los Ministros Europeos de Formación y Enseñanza Profesional y la Comisión Europea (Copenhague, 29 y 30 de noviembre de 2002) Obtenido de la página http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/vocational_training/ef0018_es.htm

Decreto 112/2011, de 11 de mayo, por el que se regulan los Centros integrados de formación profesional en la Comunidad Autónoma de Canarias (Boletín Oficial de Canarias, núm. 104 de 26 de mayo de 2011).

Decreto 112/2011, de 11 de mayo, por el que se regulan los Centros integrados de formación profesional en la comunidad autónoma de Canarias. (Boletín Oficial de Canarias, núm. 104 de 26 de mayo de 2011).

Decreto 114/2010, de 1 de julio, por el que se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo de Galicia. (Diario Oficial de Galicia núm. 131 de 12 de julio de 2010).

Decreto 115 /2008, 1 de agosto, del Consell, por el que se regulan los centros integrados de formación profesional en la Comunitat Valenciana (Diari Oficial de la Comunitat Valenciana, núm. 5821 de 5 de agosto de 2008).

Decreto 115 /2008, 1 de agosto, del Consell, por el que se regulan los centros integrados de formación profesional en la Comunitat Valenciana. (Diario Oficial de la Comunitat Valenciana núm. 5821 de 5 de agosto de 2008).

Decreto 190/2009, de 3 noviembre de 2010, del Gobierno de Aragón, declarado nulo de pleno derecho por la Sentencia 343/2012 de la Sala de lo Contencioso Administrativo del Tribunal Superior de Justicia de Aragón. (Boletín Oficial de Aragón, nº 223 de 17 de noviembre de 2009).

Decreto 20/2013, 25 de abril, que regula los centros integrados de Formación Profesional y establece su organización y funcionamiento en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Cantabria (Boletín Oficial de Cantabria, núm. 88 de 10 de mayo de 2013).

Decreto 20/2013, de 25 de abril, que regula los centros integrados de Formación Profesional. (Boletín Oficial de Cantabria, núm. 88 de 10 de mayo de 2013).

Decreto 207/2010, de 14/09/2010, por el que se regulan los requisitos específicos de los centros integrados de formación profesional en la comunidad autónoma de Castilla-La Mancha. (Boletín de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha núm. 181 de 17 de septiembre de 2010).

Decreto 23/2014, de 12 de junio, por el que se establece el marco del gobierno y autonomía de los centros docentes sostenidos con fondos públicos, que impartan enseñanzas no universitarias en la Comunidad de Castilla y León. (Boletín Oficial de Castilla y León núm. 112 de 13 de junio de 2014).

Decreto 284/2011, de 1 de marzo, de ordenación general de la formación profesional inicial (Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya núm. 5830 de 3 de marzo de 2011).

- Decreto 32/2008, de 26 de febrero, por el que se establece la ordenación general de la Formación Profesional del Sistema Educativo. (Boletín Oficial del País Vasco núm. 46 de 5 de marzo de 2008).
- Decreto 334/2009, de 22 de septiembre, por el que se regulan los centros integrados de formación profesional en la comunidad autónoma de Andalucía. (Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, nº 195 de 5 de octubre de 2009).
- Decreto 39/2005, de 1 de marzo, por el que se crea el Centro de Innovación para la Formación Profesional y el Aprendizaje Permanente (TKNIKA) y se aprueba su relación de puestos de trabajo cuenta en su estructura con el Área de Innovación en la Gestión. (Boletín Oficial del País Vasco núm. 47 de 9 de marzo de 2005).
- Decreto 436/2008, de 2 de septiembre, por el que se establece la ordenación y las enseñanzas de la Formación Profesional inicial que forma parte del sistema educativo. (Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, nº 6 de 12 de septiembre de 2008).
- Decreto 44/2010, de 6 de agosto, por el que se establece la ordenación y las enseñanzas de los ciclos formativos de Formación Profesional del sistema educativo y su aplicación en la comunidad autónoma de La Rioja. (Boletín Oficial de La Rioja núm. 99 de 13 de agosto de 2010).
- Decreto 46/2000, de 9 de marzo, por el que se aprueba el Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios de la Administración de la Comunidad de Castilla y León (Vigente hasta el 22 de Abril de 2010) (Boletín Oficial de Castilla y León, núm. 51 de 14 de marzo de 2000).
- Decreto 49/2010, de 18 de noviembre, por el que se regula la organización y funcionamiento de los centros integrados de formación profesional en la Comunidad de Castilla y León. (Boletín Oficial de Castilla y León núm. 227 de 24 de noviembre de 2010).
- Decreto 54/2010, de 26 de noviembre, por el que se regula la implantación de los Centros integrados de formación profesional en la Comunidad Autónoma de La Rioja (Boletín Oficial de La Rioja, núm. 148 de 3 de diciembre de 2010).
- Decreto 54/2010, de 26 de noviembre, por el que se regula la implantación de los Centros integrados de formación profesional en la comunidad autónoma de La Rioja. (Boletín Oficial de La Rioja núm. 148 de 10 de mayo de 2010).
- Decreto 56/2008, de 11 de abril, de Centros Integrados de Formación Profesional de la Región de Murcia que establece los requisitos específicos que han de reunir los Centros Integrados de Formación Profesional en la Región de Murcia. (Boletín Oficial de la Región de Murcia núm. 88 de 16 de abril de 2008).

- Decreto 56/2008, de 11 de abril, de creación de centros integrados de formación profesional de la Región de Murcia (Boletín Oficial de la Región de Murcia, núm. 88 de 16 de abril de 2008).
- Decreto 77/2011, de 7 de abril, por el que se establece el Reglamento orgánico de los centros integrados de formación profesional competencia de la Consellería de Educación y Ordenación Universitaria. (Diario Oficial de Galicia núm. 77 de 10 de mayo de 2011).
- Decreto 91/2012, de 23 de noviembre, por el cual se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo en el sistema integrado de formación profesional en las Illes Balears. (Boletín Oficial de las Islas Baleares, nº 177 de 29 de noviembre de 2012).
- Decreto Foral 54/2008, de 26 de mayo, por el que se regula la ordenación y el desarrollo de la formación profesional en el sistema educativo de la Comunidad Foral de Navarra. (Boletín Oficial de Navarra de 20 de junio de 2008).
- Decreto Foral 63/2006, de 4 de septiembre, por el que se regulan los Centros integrados de formación profesional en el ámbito de la Comunidad Foral de Navarra, modificado por el Decreto Foral 79/2010, de 13 de diciembre. (Boletín Oficial de Navarra de 27 de septiembre de 2006).
- Decreto n.º 334/2011, de 30 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Centros Integrados de Formación Profesional dependientes de la Administración Pública de la comunidad autónoma de la Región de Murcia, y se modifica el Decreto 56/2008, de 11 de abril, de Centros Integrados de Formación Profesional de la Región de Murcia. (Boletín Oficial de la Región de Murcia núm. 2 de 3 de enero de 2012).
- Decreto n.º 73/2012, de 25 de mayo, por el que se establece el Régimen Jurídico de la autorización como Centros Integrados, de Centros de Formación Profesional Privados y Públicos no dependientes de la Administración Regional. (Boletín Oficial de la Región de Murcia núm. 123 de 29 de mayo de 2012).
- Del Rincón, D., Arnal, J., Latorre, A., & Sans, A. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Dykinson.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Díaz López, M. J. (2013). Los centros integrados de formación profesional de Galicia. Desarrollo normativo e implantación. *Innovación educativa*, 23. 255-268.
- Díaz Méndez, A. (2011). Excelencia y creación de valor para una gestión pública inteligente. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 1, 35-52.

- Díaz Méndez, A., & Cuéllar Martín, E. (2007). *Administración Inteligente*. Madrid: Ministerio Administraciones Públicas.
- Díaz-Moure, L. (2007). *Nuevos temas en el Análisis de Políticas Públicas*. En Creación de materiales interpretativos e interactivos sobre política para una ciudadanía activa [Documento de Trabajo]. Salamanca: Universidad de Salamanca, Área de Ciencia Política y de la Administración. [Disponible en <https://campus.usal.es/~dpublico/areacp/materiales/6.3.nuevasperspectivas.pdf>].
- Diccionario de la lengua española (DRAE) es la obra de referencia de la Academia. La edición actual —la 22ª, publicada en 2001
- Dictamen del Comité de las Regiones sobre el tema «Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesionales y sobre el Sistema Europeo de Créditos para la Educación y Formación Profesionales» (DOUE 2008/C 325/07 de 19 de diciembre de 2008) Obtenido de la página <http://www.sepe.es/LegislativaWeb/verFichero.do?fichero=09017edb8004b47e>
- Dictamen del Comité Económico y Social Europeo Propuesta «Propuesta de Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo sobre el establecimiento de un marco de referencia europeo de garantía de la calidad en la educación y formación profesionales (30 de abril de 2009) Obtenido de la página http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2009.100.01.0136.01.SPA
- Drucker, P. (2002). *Escritos fundamentales: El management* (Vol. 2). Buenos Aires: Sudamericana.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1964). *Managing for results: Economic tasks and risk-taking decisions*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1996). *Administración y futuro*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Echevarría, K. (2008). Los dilemas del diseño organizativo en la gestión pública. En F. Longo & T. Ysa (eds.), *op. cit.* (pp. 81-110).
- Echevarría, K., & Mendoza, X. (1999). La especificidad de la gestión pública: El Concepto de Management Público. En C. Losada (coord.), *op. cit.*, (pp. 15-46).
- El Decreto 46/2014, de 1 de abril, de regulación de los Centros Integrados de Formación Profesional en la comunidad autónoma del País Vasco. (Boletín Oficial del País Vasco núm. 67 de 7 de abril de 2014).

- EQAVET (2013). *European Quality Assurance for VET, 2013. Supporting the implementation of the European Quality Assurance Reference Framework. Results of EQAVET Secretariat Survey 2013 - 2014*
- EQAVET (2014). Overview of the EQAVET Framework, the EFQM Excellence Model and the ISO 9001 Standard Consultado en <http://www.eqavet.eu/WebBasedQA/GNS/overview.aspx>
- Ermida Uriarte, O. (2001). *Trabajo decente y formación profesional. Boletín técnico interamericano de formación profesional: Boletín Cinterfor/OIT*, 151.
- Esparch, N. (2011). Ventanas de oportunidad: el caso de la reforma del servicio civil. Grupo de Análisis para el Desarrollo-GRADE. *Avances de investigación*, 3. Disponible en <http://repositorio.grade.org.pe/handle/GRADE/52>
- Estrategia (2015). Definición.de. Consultado en <http://definicion.de/estrategia/>
- European Quality Assurance in Vocational Education and Training (s.f.). *An instrument for improving the quality of VET systems*. Recuperado de <http://www.eqavet.eu/gns/policy-context/european-quality-Assurance-reference-framework/framework-overview.aspx>
- European Quality Assurance in Vocational Education and Training (2015). *EQAVET working groups 2013-2015*. Consultado en <http://www.eqavet.eu/gns/what-we-do/working-groups.aspx>
- European Quality Assurance in Vocational Education and Training (s.f.). *A guide to aligning National Quality Assurance Approaches with the EQAVET Framework*. Disponible en http://www.eqavet.eu/Libraries/New_online_tool/Guidance_on_aligning_a_QA_approach_with_EQAVET.sflb.ashx
- Feerick, S., & Oviedo, A. (2013). European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training—a tool for improving quality assurance in VET. In A.-Ch. Tannhäuser & S. Feliciano (eds.), *Improving Quality of Vocational Training Tools, Frameworks and Current Practices* (pp. 111-119). EFQUEL European Foundation for Quality in E-Learning. [Disponible en <http://papers.efquel.org/index.php/tqm-book/article/view/88>].
- Feigenbaum, A. V. (1956). Total quality-control. *Harvard Business Review*, 34(6), 93-101.
- Fixsen, D. L., & Blase, K. A. (2009). Implementation: The Missing Link between Research and Practice. *Implementation brief*, 1. [Disponible en <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED507422.pdf>].
- Fraguela Formoso, J. A., Carral Couce, L., Iglesias Rodríguez, G., Castro Ponte, A., & Rodríguez Guerreiro, M. J. (2011). La integración de los sistemas de gestión.

- Necesidad de una nueva cultura empresarial. *Dyna*, 78(167), 44-49. [Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/496/49622358005.pdf>].
- Galbraith, J. R. (1993). La estrategia y la Planeación Organizacional., en H. Mintzberg & J. B. Quinn (eds.), *El Proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Naucalpan de Juárez: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- García Falcón, J. M. (1995). *Dirección Estratégica*. Las Palmas: CIES.
- García Sánchez, I. M. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Revista Presupuesto y Gasto Público*, 47, 37-64.
- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6(1), 089-094.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. New York: Free Press.
- Giménez, E. L. (2012). Transformaciones recientes en las AAPP y principales retos de futuro. *Jornadas INAP*, 12 de noviembre..
- Godet, M. (1995). *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*. México: Alfaomega.
- Gómez Mendoza, M. A. (2000). Análisis de contenido cualitativo y cuantitativo: definición, clasificación y metodología. *Revista de Ciencias Humanas*, 20. [Disponible en <http://www.utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev20/gomez.htm>].
- Gramlinger, F. (2013). Instruments to connect VET systems within the European Union. *TVET@Asia*, 2, 1-12. [Disponible en http://www.tvet-online.asia/issue2/gramlinger_tv2.pdf].
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Halten, K. (1987). *Estrategias, desempeño y competitividad gerencial*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*, 4ª ed. México: McGraw-Hill.
- Homs, O. (2008). *La formación profesional en España: Hacia la sociedad del conocimiento*. Barcelona: Fundación La Caixa. [Disponible en http://obrasocial.lacaixa.es/deployedfiles/obrasocial/Estaticos/pdf/Estudios_sociales/vol25_es.pdf].
- Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*, 2ª ed. Caracas: Fundación Sypal.

- Consejo Canario de FP (2013). *I Plan Canario de Formación Profesional (2013-2016)*. Las Palmas: Gobierno de Canarias.
- Consejo Valenciano de Formación Profesional (2011). *II Plan Valenciano de Formación Profesional (2011-2013)*.
- Generalitat de Catalunya (2013). *III Plan general de formación profesional en Cataluña 2013-2016*. Barcelona: Autor.
- Gobierno de Aragón (2014). *III Plan Aragonés de Formación Profesional*. Zaragoza: Autor
- Gobierno de Cantabria (2013). *II Plan General de las Cualificaciones y de la formación profesional del Gobierno de Cantabria (2013-2015)*. Santander: Cantabria
- Gobierno de la Rioja (2012). *II Plan de Formación Profesional de La Rioja 2012-2015*. Logroño: Autor.
- Gobierno del Principado de Asturias (2007). *II Plan de Formación Profesional del principado de Asturias*. Oviedo: Autor.
- INEM (2002). *Colección de Informes INCUAL. Consejos y programas de Formación Profesional en España*. Madrid: Autor.
- Informe de la Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo (28 de enero de 2014) Obtenido de la página http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/EQAVET_es.pdf
- Informe II Plan de Acción de España (2014). Open Government Partnership. <http://www.mpr.gob.es/documents/c492-9364-iiplandeacci%C3%B3nopen-governmentpartnershipdef.pdf>
- Informe Quamta (2013). *El futuro de la función excelencia*. Madrid: Club de excelencia en gestión. [Disponible en <http://cegantiguo.clubexcelencia.org/ejes/EXCELENCIA/ModelosAvanzadosdeGestion/ElFuturodeLaFunciondeCalidad>].
- Innerarity, D. (2006). El poder cooperativo: otra forma de gobernar. Cuadernos de Liderazgo, 2. [Disponible en <http://itemsweb.esade.edu/exed/publicaciones/cuaderno2.pdf>]
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa (2012). Panorama de la educación indicadores de la OCDE 2012. Informe español. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa (2012). Sistema estatal de indicadores de la educación. Edición 2012. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.
- Iserte Peña, E. G. (2012). Métodos y metodologías en el ámbito del diseño industrial. *Técnica Industrial*, 300, 38-44.
- IV Plan Vasco de Formación Profesional 2014-2016*. Gobierno Vasco (2014).

- Jessop, B. (1995). The Regulation Approach and Governance Theory: Alternative Perspectives on Economic and Political Change. *Economy and Society*, 24(3), 307-333.
- Junta de Castilla y León (2002). *Iniciación a la calidad en los servicios públicos*. Valladolid: Autor.
- Junta de Castilla y León (2012). *II Plan de Formación Profesional de Castilla y León 2012 a 2015*. Valladolid: Autor.
- Junta de Extremadura (2010). *II Plan de las cualificaciones y de la formación profesional de Extremadura (2010-2013)*. Mérida: Autor.
- Juran, J. M. (1993). Made in the USA: A renaissance in quality. *Harvard Business Review*, 71(4), 42-47, 50.
- Kaplan, R. S. (2008). *Como utilizar el cuadro de mando integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The *Balanced Scorecard*: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-9.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b) Using the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January-February, 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scoreboard*. Barcelona: Gestión 2000. Barcelona.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *Alignment: cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *La organización focalizada en la estrategia: Cómo implementar el balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: Deusto.
- Kooiman, J. (2003). *Gobernar en gobernanza*. Ponencia presentada en la Conferencia Internacional sobre gobernanza, democracia y bienestar social. Barcelona, noviembre.
- Kooiman, J. (ed.) (1993). *Modern Governance*. Londres: Sage.

- Kooiman, J., & Van Vliet, M. (1993). *Governance and Public Management*. En K. Eliassen & J. Koiman (dirs.), *Managing Public Organisations*, 2ª ed. Londres: Sage.
- Landeta Rodríguez, J. (1999). *El método Delphi: una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Ariel.
- Lao-Tse (2002). *Tao te king*. Barcelona: Edaf.
- Ley 12/2009, de 10 de julio, de Educación de Cataluña (Boletín Oficial del Estado, núm. 189 de 6 de agosto de 2009).
- Ley 14/1970, de 4 de agosto, General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa. (Boletín Oficial del Estado, núm. 187 de 6 de agosto de 1970).
- Ley 17/2007, de 10 de diciembre, de Educación de Andalucía (Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, núm. 252 de 26 de diciembre de 2007).
- Ley 19/1997, de 9 de junio, por la que se modifica la Ley 1/1986, de 7 de enero, por la que se crea el Consejo General de Formación (Boletín Oficial del Estado, núm. 138 de 10 de junio de 1997).
- Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible (Boletín Oficial del Estado, núm. 55 de 5 de marzo de 2011).
- Ley 4/2011, de 7 de marzo, de Educación de Extremadura (Boletín Oficial de Extremadura núm. 47 de 9 de marzo de 2011).
- Ley 6/2008, de 26 de diciembre, de Educación de Cantabria (Boletín Oficial del Estado, núm. 307 de 24 de diciembre de 2002).
- Ley 6/2014, de 25 de julio, Canaria de Educación no Universitaria (Boletín Oficial del Estado, núm. 238 de 1 de octubre de 2014).
- Ley 7/2010, de 20 de julio, de Educación de Castilla-La Mancha (Boletín Oficial del Estado, núm. 248 de 13 de octubre de 2010).
- Ley de Cantabria 6/2008, de 26 de diciembre, de Educación de Cantabria (Boletín Oficial de Cantabria, núm. 251 de 30 de diciembre de 2008).
- Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre de 1990, de Ordenación General del Sistema Educativo (Boletín Oficial del Estado, núm. 238 de 4 de octubre de 1990).
- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (Boletín Oficial del Estado, núm. 106 de 4 de mayo de 2006).
- Ley Orgánica 4/2011, de 11 de marzo, complementaria a la Ley de Economía Sostenible (Boletín Oficial del Estado, núm. 61 de 12 de marzo de 2011).
- Ley Orgánica 4/2011, de 11 de marzo, complementaria de la Ley de Economía Sostenible, por la que se modifican las Leyes Orgánicas 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional, 2/2006, de 3 de mayo, de Educación,

- y 6/1985, de 1 de julio, del Poder Judicial (Boletín Oficial del Estado, núm. 61 de 12 de marzo de 2011).
- Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional (Boletín Oficial del Estado, núm. 147 de 20 de junio de 2002).
- Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa (Boletín Oficial del Estado, núm. 295 de 10 de diciembre de 2013).
- Ley Orgánica, 10/2002, de 23 de diciembre de Calidad de la Educación (Boletín Oficial del Estado, núm. 307 de 24 de diciembre de 2002).
- Ley Orgánica, 9/1995, de 20 de noviembre de la Participación, la Evaluación y el Gobierno (Boletín Oficial del Estado, núm. 278 de 21 de noviembre de 1995).
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lipnack, J., & Stamps, J. (1994). *The Age of the network: Organizing principles for the 21st century*. New York: John Wiley & Sons.
- Llanes-Font, M., Isaac-Godínez, C. L., Moreno-Pino, M., & García-Vidal, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 255-264.
- Llinás-Audet, X., Giroto, M., & Solé Parellada, F. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas. *Revista de Educación*, 355, 33-54
- Longo, F. (2010). Ejes vertebradores de la gobernanza en los sistemas públicos. Un marco de análisis en clave latinoamericana. *Revista CLAD Reforma y Democracia*, nº 46, feb 2010. Caracas
- Longo, F., & Ysa, T. (eds.) (2008). *Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- López, E. (1989). *Técnicas de control de ejecución en la dirección estratégica de la administración pública*. Madrid: MAP.
- López Noguero, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *XXI, Revista de Educación*, 4, 167-179. [Disponible en <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf?sequence=1>].
- López Ruperez, F. (2004). *El papel central de la evaluación en la mejora del sistema educativo*. Consultado en http://debateeducativo.mec.es/documentos/lopez_ruperez.pdf
- Lorente, R., & Torres, M. (2010). Políticas de educación y formación en la unión europea: una historia de cambios y continuidades. *Revista Española de Educación Comparada*, 16, 159-183.

- Losada, C. (coord.) (1999). *¿De burócratas a gerentes?: Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del estado*. Washington, D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Maquiavelo, N. (2010). *El príncipe* [v.o. 1513]. Madrid: AKAL.
- March J. G., & Olsen J. P. (1989). *Rediscovering Institutions: the organizational basis of politics*. New York: The Free Press.
- March J. G., & Olsen J. P. (1995). *Democratic Governance*. New York: The Free Press.
- Marketing, L. (2008). Página Web que contiene información sobre la metodología SMART para definir objetivos.
- Martín P., M.L. & Reyes R., L.E. (2008) *El cuadro de mando integral. Una herramienta al servicio de las empresas*. Madrid: Cátedra Madrid excelente.
- Martín Pérez, S. (2010). Del pensamiento a la acción. El despliegue operativo de los planes estratégicos en la Administración Pública. *Capital Humano*, 23(239), 52-58.
- Martín Pérez, S., & Gil Martín, E. (2008). *Plan estratégico de los profesionales del sistema de salud de Castilla y León 2008-2011*. Valladolid: Junta de Castilla y León.
- Martín Pérez, S., & Martín Seco, P. (2013). *La excelencia operativa en la administración pública. Creando valor público. Guía para la implantación de la gestión basada en procesos en la administración pública*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Martín Pérez, S., & Martín Seco, P. (2014). Del pensamiento a la acción..., creando valor público. Herramientas de la gestión estratégica para la integración de las competencias en el Sistema Educativo. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 11 (52-68). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Martín Seco, P., & Martín Pérez, S. (2014). Del pensamiento a la acción..., creando valor público. Herramientas de la gestión estratégica para la integración de las competencias en el Sistema Educativo. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (11), 4.
- Martínez Miguélez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27(2), 7-33.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Elementos básicos del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martínez Rivadeneira, R. (2002). *El valor agregado en las entidades públicas*. Consultado en <http://www.5campus.com/leccion/rm03>

- Membrado Martínez, J., & Montes, E. (2007). Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: Planificación estratégica, BSC / autoevaluación EFQM / Seis Sigma / ... un sencillo enfoque integrado para las PYMES con sentido común. Madrid: Díaz de Santos.
- Mendoza, X., & Vernis, A. (2008) El estado relacional y la transformación de las Administraciones Públicas. En F. Longo & T. Ysa (eds.), *op. cit.*, p. 38.
- Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. (1987). *The strategy concept 1: Five P's for strategy*. Berkeley: University of California.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Modelo EFQM de Excelencia (2013). Documento de Interpretación de la versión 2013 del Modelo EFQM para las Administraciones Públicas. Criterios del Modelo EFQM de Excelencia 2013: EFQM/Club Excelencia en Gestión vía Innovación Texto y adaptaciones Agencia de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas
- Moore, M. (1995). *Creating Public Value. Strategic Management in Government*. Cambridge (Massachusetts). Harvard University Press. [Traducción española: *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós, 1998.]
- Moore, M. H. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós.
- Morgenstern, O. (1944) *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton, NJ: Princeton Universtiy Press.
- Murgatroyd, S. J., & Morgan, C. (2002). La gestión de la calidad total en el centro docente. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Musashi, M. (1996). *El libro de los cinco anillos*. Barcelona: Edaf.
- Niskanen, W.A. (1971). *Bureaucracy and Representative Government*. Chicago, IL: Aldine-Atherton.
- Norma UNE 66174:2003 Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según la norma UNE-EN ISO 9004:2000. Herramientas y planes de mejora. Madrid: Aenor.
- Norma UNE 66175:2003 Sistema de gestión de la calidad. Guía para la implantación de sistemas de indicadores. Madrid: Aenor.

- Norma UNE-EN ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Madrid: Aenor.
- Norma UNE-EN ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Madrid: Aenor.
- Nutt, P. & Backoff, R. (1992). *Strategic management of public and third sector organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- OCDE (1989). *La Administración al servicio del público*. INAP, Madrid.
- OCDE (2011). *Perspectivas OCDE: España Políticas para una Recuperación Sostenible*. París: Autor.
- Orden 1/2010, de 14 abril, de las consellerias de Economía, Hacienda y Empleo y de Educación, por la que se regulan los consejos sociales de los centros integrados públicos y privados concertados de Formación Profesional en la Comunitat Valenciana (Diari Oficial de la Comunitat Valenciana, núm. 6253 de 26 abril de 2010).
- Orden ADM/2050/2008, de 25 de noviembre, por la que se publica el fallo de los Jurados de los Premios a la Calidad y Modernización de la Administración año 2008 (Boletín Oficial de Castilla y León, núm. 230 de 27 de noviembre de 2008).
- Orden de 14 de junio de 2012, de la Consejera de Educación, Universidad, Cultura y Deporte, por la que se establecen instrucciones que regulan la organización y funcionamiento para el curso 2012/2013 de los centros públicos integrados de Formación Profesional (Boletín Oficial de Aragón, nº 122 de 25 de junio de 2012).
- Orden de 21 de agosto de 2012 de la Consejería de Educación, Formación y Empleo por la que se dictan normas para la organización y funcionamiento de los Centros Integrados de Formación Profesional dependientes de la Consejería de Educación, Formación y Empleo Murcia (Boletín Oficial de la Región de Murcia núm. 203 de 1 de septiembre de 2012).
- Orden de 22 de enero de 2009 por la que se regula la organización y el funcionamiento del Consejo Social de los centros integrados de formación profesional de Galicia (Diario Oficial de Galicia núm. 31 de 13 de febrero de 2009).
- Orden EDU/958/2007, de 25 de mayo, por la que se aprueba el Modelo de Autoevaluación para Organizaciones Educativas de Castilla y León (Boletín Oficial de Castilla y León, núm. 106 de 1 de junio de 2007).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

- Parrado Díez, S. (2007). Guía para la elaboración de planes de mejora en las administraciones públicas. Madrid: Ministerios de Administraciones Públicas, INAP.
- Parrado Díez, S. (2013). *Adopción de decisiones y políticas públicas. Establecimiento de la agenda, construcción de alternativas, selección de criterios de Evaluación*. Ponencia presentada en el Master de Directivos Públicos. Madrid: INAP, Ministerio de Administraciones Pública.
- Pedraza López, B. (2008). La Formación Profesional en el entorno de la Unión Europea. Revista Iberoamericana de Educación. Recuperado de: <http://www.rieoei.org/deloslectores/300Pedraza.pdf>
- Pérez Díaz, V. (1993). *La primacía de la sociedad civil*. Madrid: Alianza.
- Pérez Serrano, G. (1984). *Técnicas de análisis de datos. Investigación cualitativa, retos e interrogantes*. Madrid: La Muralla.
- Pfeffer J., & Salancik, G. (1978). *External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Piñuel Raigada, J. L. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística*, 3(1), 1-42.
- Pla, M. (1999). El rigor en la investigación cualitativa. *Atención Primaria*, 24(5), 295-300.
- Plan del Sistema Integrado de Formación Profesional 2010-2013. Región de Murcia (2010).
- Pliscoff, C., & Monje, P. (2003). Método comparado: un aporte a la investigación en gestión pública. Comunicación presentada al *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Panamá, 28-31 de octubre.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage. Creative and sustaining superior performance*. New York. The Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, January.
- Prats Català, J. (2005). *De la burocracia al "management", del "management" a la gobernanza: las transformaciones de las administraciones públicas de nuestro tiempo*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Propuesta de Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo (Bruselas, 9 de abril de 2008, COM (2008) 179 final). [Disponible en <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52008PC0179&from=ES>].

Proyecto de conclusiones del Consejo sobre garantía de calidad en materia de educación y formación profesionales (Bruselas, 18 de mayo de 2004, nº doc. 9599/04 EDUC 117 SOC 252) Obtenido de la página <http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=ES&f=ST%209599%202004%20INIT>

Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work: civic traditions in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Quinn, J. B. (1999). *Estrategias para el cambio*. Mintzberg, H.; Quinn, J. B; Ghoshal, S. El proceso estratégico-edición europea revisada. Madrid: Prentice Hall Iberia.

Ramió, C., & Salvador, M. (1999). Los Modelos de Orientación Estratégica (MOEs) Una adaptación del enfoque estratégico para el rediseño organizativo en las Administraciones Públicas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 16, 89-105.

Real Decreto 1147/2011, de 29 de julio, por el que se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo (Boletín Oficial del Estado, núm. 182 de 30 de julio de 2011).

Real Decreto 127/2014, de 28 de febrero, por el que se regulan aspectos específicos de la Formación Profesional Básica (Boletín Oficial del Estado, núm. 55 de 5 de marzo de 2014).

Real Decreto 1529/2012, de 8 de noviembre, por el que se desarrolla el contrato para la formación y el aprendizaje y se establecen las bases de la formación profesional dual (Boletín Oficial del Estado, núm. 270 de 9 de noviembre de 2012).

Real Decreto 1529/2012, de 8 de noviembre, por el que se desarrolla el contrato para la formación y el aprendizaje y se establecen las bases de la formación profesional dual (Boletín Oficial del Estado, núm. 270 de 9 de noviembre de 2012).

Real Decreto 1538/2006, de 15 de diciembre, por el que se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo [Disposición derogada] (Boletín Oficial del Estado, núm. 3 de 3 de enero de 2007).

Real Decreto 1558/2005, de 23 de diciembre, por el que se regulan los requisitos básicos de los Centros integrados de formación profesional (Boletín Oficial del Estado, núm. 312 de 30 de diciembre de 2012).

Real Decreto 229/2008, de 15 de febrero, por el que se regulan los Centros de Referencia Nacional (Boletín Oficial del Estado, núm. 48 de 25 de febrero de 2008).

Real Decreto 375/1999, de 5 de marzo, por el que se crea el Instituto Nacional de las Cualificaciones (Boletín Oficial del Estado, núm. 64 de 16 de marzo de 1999).

Real Decreto-ley 14/2012, de 20 de abril, de medidas urgentes de racionalización del gasto público en el ámbito educativo (Boletín Oficial del Estado, núm. 96 de 21 de abril de 2012).

- Recomendación (2009). Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo de 18 de junio de 2009 sobre el establecimiento de un Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesionales (DOUE 2009/C 155/01). Obtenido de la página <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:155:0001:0010:ES:PDF>
- Recomendación revisada relativa a la Enseñanza Técnica y Profesional aprobada el 2 de noviembre de 2001 (34-41). Obtenido de la página http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13145&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- Reddin, B. & Ryan, D. (1995). *Manual de dirección por objetivos*. Bilbao: Deusto.
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19(3), 419-445.
- Reeves, T. C., Herrington, J., & Oliver, R. (2005). Design research: A socially responsible approach to instructional technology research in higher education. *Journal of Computing in Higher Education*, 16(2), 96-115.
- Resolución 434/2014, de 28 de agosto, del Director General de Educación, Formación Profesional y Universidades, por la que se aprueban las instrucciones que van a regular, durante el curso 2014-2015 (Boletín Oficial de Navarra de 11 de septiembre de 2014).
- Resolución de 18 de junio de 2009, de la Consejería de Educación y Ciencia, por la que se regula la organización y evaluación de la Formación Profesional del sistema educativo en el Principado de Asturias (Boletín Oficial del Principado de Asturias, nº 157 de 8 de julio de 2009).
- Resolución del Consejo de Educación y Juventud de la Unión Europea (Bruselas, 30 de mayo de 2002, Sesión nº 2430 del Consejo) Obtenido de la página http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/es/educ/70920.pdf
- Resolución del Consejo de Educación, Juventud y Cultura (Bruselas, 11 y 12 de noviembre de 2002, Sesión nº 2461 del Consejo) Obtenido de la página http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/es/educ/73264.pdf
- Rhodes, R. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 44, 652-667.
- Richards, S., (1994). El paradigma del cliente en la gestión pública. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 1, 5-16.
- Rincón, R. D. (2012a). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 34(111), 43-59.
- Rincón, R. D. (2012b). Modelo para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001. *Revista Universidad EAFIT*, 38(126), 47-55.

- Ríos, S. (2008). Taxonomía en gestión para resultados y monitoreo y evaluación. Proyecto: "Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación en América Latina y el Caribe, a través del aprendizaje Sur-Sur y del intercambio de conocimientos".
- Rivero Ortega, R. (2012a). *La necesaria innovación de las instituciones administrativas. Organización, procedimiento, función pública, contratos administrativos y regulación*. Madrid: INAP.
- Rivero Ortega, R. (2012b). Transformaciones recientes de las Administraciones Públicas y principales retos de futuro: adaptación e innovación. Grupo Administración Pública 2032. Máster de dirección pública 2012/13, 12 de noviembre de 2012.
- Rodríguez Gómez, D., & Valdeoriola Roquet, J. (2009). *Metodología de la investigación*. Barcelona: UOC.
- Ronda Pupo, G. A., & López Zapata, E. (2008). Empleo del Análisis de Redes Sociales para el estudio de la estructura de la relación entre definiciones del concepto estrategia elaboradas entre los años 1962 y 2003. *Redes: Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 14.
- Ronda Pupo, G. A., & Marcané Laserra, J. Á. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Primera parte. *Ciencias de la Información*, 35(1), 3-18.
- Ruiz López, J. & Cuéllar Martín, E. (2013). La Gestión de Calidad en las Administraciones Públicas Españolas. Balance y perspectivas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 10,
- Ruiz López, J. (coord.) (2006). *Guía de evaluación. Modelo EVAM*. Madrid: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.
- Ruiz López, J. (2007). El Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora. Comunicación presentada al XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santo Domingo, Rep. Dominicana, 30 oct. - 2 nov.
- Ruiz López, J. (coord.) (2009). *Guía de evaluación Modelo EVAM: El Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (2ª ed.)*. Madrid: Agencia de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.
- Ruiz López, J. (2012). Calidad en la Gestión Pública: del azar a la necesidad. *Revista CLAD Reforma y Democracia*. Caracas. Venezuela.
- Ruiz López, J., et al. (2010). *Guía de interpretación del Modelo EFQM de Excelencia 2010 para las Administraciones Públicas*. Madrid: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

- Ruíz López, J., et al. (2013). *Guía de interpretación del Modelo EFQM de Excelencia 2013 para las Administraciones Públicas*. Madrid: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.
- Ruíz López, J., Pino Matute, E. Cuellar Martín, E. (2009). *Guía para la evaluación de la calidad de los servicios públicos*. Madrid: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.
- Ruiz Olabuénaga, J. I., & Ispizua, M. A. (1989). *La descodificación de la vida cotidiana: Métodos de investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Salgado Lévano, A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78.
- Salganik, L. H, Rychen D. S., Moser U., Konstant J. (1999), *Projects on Competencies in the OECD Context: Analysis of Theoretical and Conceptual Foundations*, SFSO, OECD, ESSI, Neuchâtel.
- Sallenave, J.-P. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- Sánchez Albavera, F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. [Disponible en <http://hdl.handle.net/11362/7284>].
- Schedler, A. (2008). *¿Qué es la rendición de cuentas?* [Cuadernos de transparencia]. México: Instituto Federal de Acceso a la Información pública IFAI
- Schedler, A., Diamond, L., & Plattner, M. F. (1999). *Restraining the state: conflicts and agents of accountability. The self-restraining state: Power and accountability in new democracies*. Boulder, CO: Lynne Rienner.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Nueva York: Doubleday/Currency.
- Senge, P. M. (2010). *The necessary revolution: Working together to create a sustainable world*. New York: Broadway Books.
- Serra, A. (2008). La gestión para resultados en las organizaciones públicas. En F. Longo & T. Ysa (eds.), *op. cit.* (pp. 111-148).
- Shewhart, W. A. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. New York: D. Van Nostrand Company, Inc.
- Stewart, J. (1996). A Dogma of Our Times - the Separation of Policy-Making and Implementation. *Public Policy and Management*, 16(3), 33-40.
- Stoker, G. (1998). *El 'buen gobierno' como teoría: cinco propuestas*. [Disponible en Ponencia disponible en la página web http://pensamientopolitico.50g.com/textos/buen_gobierno_stoker.pdf].

- Stoner, J. (1989). *Administración*, 5ª ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Stratton, B. (1997). Quality as a way of life. *Quality Progress*, 30(7), 28-29.
- Subirats J. (1989). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C., & Varone, F. (2008). *Análisis y Gestión de Políticas Públicas*. Barcelona: Ariel.
- Sun-Tzu (2012). *El arte de la guerra* [Traducción directa del chino antiguo por A. Galvany] (8ª ed.). Madrid: Trotta.
- Supporting the implementation of the European Quality Assurance Reference Framework. Results of EQAVET Secretariat Survey 2013 – 2014
- Tabatoni, P., & Jarniou, P. (1975). *Les systemes de gestion: Politiques et structures*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Taylor, F.W. (1912). *Scientific Management; Shop Management; Taylor's Testimony before the Special House Committee, Connecticut*, Green wood Press.
- Thompson, J.L. (1990). *Strategic management*. New York, Chapman and Hall.
- Tournaki, N. (2003). The differential effects of teaching addition through strategy instruction versus drill and practice to students with and without learning disabilities. *Journal of Learning Disabilities*, 36(5), 449-458.
- Trefogli W., G. A., *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público: estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano (2008-2012) Tesis presentada para obtener el Título Profesional de Licenciado en Gestión pública 2013*
- Tse-Tung, M. (1968). *Problemas estratégicos de la guerra de guerrillas contra el Japón*. Obras Escogidas de Mao Tse-Tung.
- Tse-Tung, M. (1976). *El libro rojo*. Barcelona: Bruguera.
- Udaondo Durán, M. (1992). *Gestión de calidad*. Ed. Díaz de Santos.
- UNESCO (1996). *La educación encierra un tesoro*. Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. París: Autor.
- UNESCO (2001). *Actas de la Conferencia General, 31ª reunión. Volumen 1. Resoluciones. Recomendación Revisada relativa a la Enseñanza Técnica y Profesional aprobada el 2 de noviembre de 2001*. París, 15 de octubre - 3 de noviembre.
- UNESCO (2007). *Educación de calidad para todos, un asunto de derechos humanos*. Documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (EPT/PRELAC) 29 y 30 de marzo de 2007; Buenos Aires, Argentina

- UNESCO (2014) Documento de posición sobre la educación después de 2015. Disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002273/227336s.pdf>
- Van den Berghe, W. (1998). Aplicación de las normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación. *Revista Europea de Formación Profesional*, (15), 21-30. Falta Meter en el texto cita
- van der Steen, M. & van Twist, M. (2013. 1 de julio). Dar sentido a la estrategia: cinco perspectivas sobre el sector público en la estrategia-como-práctica. *Boletín del Instituto de Gobernanza y Dirección Pública de ESADE* [Disponible en <http://www.esade.edu/public/modules.php?name=news&idnew=987&newlang=spanish>]
- Vargas Zúñiga, F. (2003). La gestión de la calidad en la formación profesional. El uso de estándares y sus diferentes aplicaciones. *Oficina Internacional del Trabajo*.
- Velasco Sánchez, E. (2011). *Gestión Pública y Rendición de Cuentas: ¿Un enfoque basado en cumplimiento a uno basado en resultados?* México: Secretaría de la Función Pública, Gobierno Federal.
- Vélez, S. C. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración & Desarrollo*, 39(53), 57-74.
- Venâncio, I. & Otero, A. (2003). *Eficácia e Qualidade na Escola, Guias práticos*. Porto: ASA.
- Vera, E. (2012). Como convertir la autoevaluación con el Modelo EFQM en planes de mejora.
- Versión consolidada del tratado constitutivo de la comunidad europea. DOCE C 325/98 24.12.2002
- Villoria, M. (1996). La modernización de la administración como instrumento al servicio de la democracia. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Von Clausewitz, C. (1968). *De la guerra*. Buenos Aires: Círculo militar.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (2007). *Theory of games and economic behavior*. Princeton university press.
- Waddell, D., & Mallen, D. (2001). Quality managers: beyond 2000. *Total Quality Management*, 12(3), 373-384.
- Waterman, R. H., Peters, & T. J., Philips, J. R. (1993). El Esquema de los 7 Círculos. En H. Mintzberg & Quinn, M. (eds.)(1993). *El Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos*. Naucalpan de Juárez, MX: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure Is Not Organization. *Review of Business Horizons*, 23(3), 14-26. doi:10.1016/0007-6813(80)90027-0

- Weber, M. (1977). *La dominación legal con administración burocrática. Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Wechsler, B., & Backoff, R. W. (1987). The dynamics of strategy in public organizations. *Journal of the American Planning Association*, 53(1), 34-43.
- Yenque, J., García, M., & Ruez, L. (2002). Kaizen o la mejora continua. *Industrial Data*, 5(1), 62-65.
- Zald, M. N., & Berger, M. A. (1978). Social Movements in Organizations: Coup d'Etat, Insurgency and Mass Movements. *American Journal of Sociology*, 83(4), 187-204.



Universidad de Valladolid
ESCUELA DE INGENIERÍAS INDUSTRIALES

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y
COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

TESIS DOCTORAL

**LA FORMACIÓN PROFESIONAL EN ESPAÑA:
DISEÑO DE UN MODELO DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE
LAS POLÍTICAS PÚBLICAS**

ANEXOS

Presentada por Dña. Sonia Martín Pérez para optar al grado de
doctora por la Universidad de Valladolid

Dirigida por:

Dr. Alfonso Redondo Castán

Dr. Luís Carro Sancristóbal

Valladolid, octubre de 2015

ANEXOS

Anexo I. Ficha de análisis del contenido de la Ley orgánica 5/2002	505
Anexo II. Ficha de análisis del contenido de la Ley orgánica 2/2006	507
Anexo III. Ficha de análisis del contenido de la Ley 2/2011.....	509
Anexo IV. Ficha de análisis del contenido de la Ley 4/2011.....	511
Anexo V. Ficha de análisis del contenido del Real Decreto 1147/2011	513
Anexo VI. Ficha de análisis del contenido del Real Decreto 1529/2012	515
Anexo VII. Ficha de análisis del contenido del Real Decreto 127/2014	517
Anexo VIII. Ficha de análisis del contenido del Decreto 91/2012 de las islas baleares	519
Anexo IX. Ficha de análisis del contenido de la Ley 6/2014 de canarias	521
Anexo X. Ficha de análisis del contenido de la Ley 7/2010 de castilla la mancha	523
Anexo XI. Ficha de análisis del contenido de la Ley 12/2009 de cataluña	525
Anexo XII. Ficha de análisis del contenido del Decreto 284/2011 de cataluña	527
Anexo XIII. Ficha de análisis del contenido de la Ley 4/2011 de extremadura	529
Anexo XIV. Ficha de análisis del contenido del Decreto 114/2010 de galicia.....	531
Anexo XV. Ficha de análisis del contenido del Decreto 44/2010 de la rioja.....	533
Anexo XVI. Ficha de análisis del contenido del II plan andaluz de formación profesional	535
Anexo XVII. Ficha de análisis del contenido del III plan aragonés de formación profesional	551
Anexo XVIII. Ficha de análisis del contenido del programa regional de formación profesional de asturias	563
Anexo XIX. Ficha de análisis del contenido del plan canario de formación profesional	576
Anexo XX. Ficha de análisis del contenido del II plan general de las cualificaciones y de la formación profesional	588
Anexo XXI. Ficha de análisis del contenido del II plan de formación profesional de castilla la mancha.....	601

Anexo XXII ficha de análisis del contenido del plan fp de castilla y león	613
Anexo XXIII. Ficha de análisis del contenido del III plan general de formación profesional en cataluña	626
Anexo XXIV. Ficha de análisis del contenido del II plan de las cualificaciones y de la formación profesional de extremadura.....	638
Anexo XXV. Ficha de análisis del contenido del II plan galego de formación profesional	651
Anexo XXVI. Ficha de análisis del contenido del II plan de formación profesional de la rioja.....	665
Anexo XXVII. Ficha de análisis del contenido del plan del sistema integrado de formación profesional de la región de murcia	678
Anexo XXVIII. Ficha de análisis del contenido del iv plan vasco de formación profesional	692
Anexo XXIX. Ficha de análisis del contenido del plan valenciano de formación profesional	705
Anexo XXX. Cuestionario experto 1.....	717
Anexo XXXI. cuestionario experto 2	719
Anexo XXXII. Cuestionario experto 3	723
Anexo XXXIII. Cuestionario experto 4	726
Anexo XXXIV. Cuestionario experto 5	730
Anexo XXXV. Cuestionario experto 6	733
Anexo XXXVI. Cuestionario experto 7	736
Anexo XXXVII. Cuestionario experto 8	739
Anexo XXXVIII. Cuestionario experto 9	743
Anexo XXXIX. Cuestionario experto 10.....	749
Anexo XL. Cuestionario experto 11	752
Anexo XLI. Cuestionario experto 12	755
Anexo XLII. cuestionario experto 13	759
Anexo XLIII. Cuestionario experto 14	762
Anexo XLIV. Cuestionario experto 15.....	765
Anexo XLV. Cuestionario experto 16.....	768
Anexo XLVI. Cuestionario experto 17	772
Anexo XLVII. Cuestionario experto 18.....	775
Anexo XLVIII. Cuestionario experto 19.....	778
Anexo XLIX. Cuestionario experto 20.....	781
Anexo L. Cuestionario experto 21	784
Anexo LI. Cuestionario experto 22	787
Anexo LII. Cuestionario experto 23	790

ANEXO I. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DE LA LEY ORGÁNICA 5/2002

FICHA TÉCNICA			
Administración General del Estado			
Normativa general de FP:			
Rango	Denominación	Fecha de publicación	Órgano de la Administración
Ley Orgánica	LEY ORGÁNICA 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional.	20/6/2002	Jefatura del Estado
Alcance:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo <input checked="" type="checkbox"/> FP para el empleo <input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: acreditación de competencias profesionales			
Modalidades que incluye:			
<input type="checkbox"/> FP presencial <input type="checkbox"/> FP distancia <input type="checkbox"/> FP modular <input type="checkbox"/> FP dual			
*Se refiere a las diferentes modalidades de FP			
Referencia a los instrumentos del SNCP:			
<input checked="" type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación			
*Esta Ley crea el SNC y FP			
Marco de Referencia normativo y político:			
<input checked="" type="checkbox"/> Marco UE <input checked="" type="checkbox"/> Marco Nacionales <input type="checkbox"/> Marco Regionales <input checked="" type="checkbox"/> Otros. Especificar: Competencias de las Administraciones públicas			
Referencia a Modelos de garantía de calidad:			
<input type="checkbox"/> Modelo EFQM <input type="checkbox"/> Normas ISO 9000 <input type="checkbox"/> EQAVET			
<input checked="" type="checkbox"/> Otros. Especificar: El TÍTULO IV Calidad y evaluación del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional			
Art. 17.2. Las Administraciones públicas garantizarán, en sus respectivos ámbitos, la calidad de las ofertas formativas y cooperarán en la definición y desarrollo de los procesos de evaluación del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional, de conformidad con lo que se establezca reglamentariamente, debiendo proporcionar los datos requeridos para la correspondiente evaluación de carácter nacional.			
Otros datos de interés:			

ALINEACIÓN DE LAS NORMAS CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET

Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

- Sí. Especificar: uno de los cuatro instrumentos del SNC y FP, la evaluación y mejora de la calidad
 No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

- Sí. Especificar: CNCP (Art. 7)
 No

Referencia a Marcos Europeos:

- EQF
 ECVET
 Carta europea para la movilidad
 Otras. Especificar: movilidad y unidad del mercado de trabajo (Art. 7)

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

- Sí. Especificar: Preámbulo y Título IV
 No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

- Sí. Especificar
 No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

- Sí. Especificar: Preámbulo y Título IV
 No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

- Sí. Especificar: Exposición de motivos AGE, Administraciones de las CCAA, agentes sociales, Universidades, empresas, Cámaras de Comercio y entidades de formación (Art. 6)
 No

Referencia a la Red del EQAVET:

- Sí. Especificar
 No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

- Sí. Especificar
 No

Referencia al punto de referencia nacional:

- Sí. Especificar
 No

Información a las partes interesadas:

- Sí. Especificar: Información y La información y orientación en materia de Formación profesional y empleo (Art. 4) y Título III
 No

Apoyo a la autoevaluación:

- Sí. Especificar:
 No

ANEXO II. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DE LA LEY ORGÁNICA 2/2006

FICHA TÉCNICA			
Administración General del Estado			
Normativa general de FP:			
Rango	Denominación	Fecha de publicación	Órgano de la Administración
Ley	Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, modificada por la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre.	3/5/2006 9/12/2013	Jefatura del Estado
Alcance:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo <input type="checkbox"/> FP para el empleo <input type="checkbox"/> Otras. Especificar:			
Modalidades que incluye:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP presencial <input checked="" type="checkbox"/> FP distancia <input checked="" type="checkbox"/> FP modular <input checked="" type="checkbox"/> FP dual			
Referencia a los instrumentos del SNCP:			
<input checked="" type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales <input type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales <input type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional <input type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación			
Marco de Referencia normativo y político:			
<input checked="" type="checkbox"/> Marco UE <input checked="" type="checkbox"/> Marco Nacionales <input type="checkbox"/> Marco Regionales <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
Referencia a Modelos de garantía de calidad:			
<input type="checkbox"/> Modelo EFQM <input type="checkbox"/> Normas ISO 9000 <input type="checkbox"/> EQAVET <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
Otros datos de interés:			
<p>El Instituto Nacional de Evaluación Educativa, en colaboración con las Administraciones educativas, elaborará el Sistema Estatal de Indicadores de la Educación, que contribuirá al conocimiento del sistema educativo y a orientar la toma de decisiones de las instituciones educativas y de todos los sectores implicados en la educación. Los datos necesarios para su elaboración deberán ser facilitados al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte por las Administraciones educativas de las Comunidades Autónomas. (Art. 143)</p>			

ALINEACIÓN DE LAS NORMAS CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET

Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

- Sí. Especificar
X No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

- X Sí. Especificar: Principio rector de la Ley Peambulo
 No

Referencia a Marcos Europeos:

- EQF
 ECVET
 Carta europea para la movilidad
X Otras. Especificar: Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

- X Sí. Especificar: principios de la educación (Art. 1 n))
 No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

- X Sí. Especificar: acceso a enseñanzas superiores
 No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

- Sí. Especificar
X No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

- X Sí. Especificar: en la elaboración
 No

Referencia a la Red del EQAVET:

- Sí. Especificar
X No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

- Sí. Especificar
X No

Referencia al punto de referencia nacional:

- Sí. Especificar
X No

Información a las partes interesadas:

- X Sí. Especificar: Sistema de información educativa (Art. 2 bis) Difusión de información (Art. 10)
 No

Apoyo a la autoevaluación:

- X Sí. Especificar: Evaluación de los centros. (Art. 145) En el título VII se encomienda a la inspección educativa el apoyo a la elaboración de los proyectos educativos y la autoevaluación de los centros escolares, como pieza clave para la mejora del sistema educativo (Preámbulo)
 No

ANEXO III. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DE LA LEY 2/2011

FICHA TÉCNICA			
Administración General del Estado			
Normativa general de FP:			
Rango	Denominación	Fecha de publicación	Órgano de la Administración
Ley	Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible	5/3/2011	Jefatura del Estado
NOTA: se ha analizado únicamente el CAPÍTULO VII dedicado a la Formación profesional			
Alcance:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo <input checked="" type="checkbox"/> FP para el empleo <input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: acreditación de competencias profesionales			
Modalidades que incluye:			
<input type="checkbox"/> FP presencial <input type="checkbox"/> FP distancia <input type="checkbox"/> FP modular <input type="checkbox"/> FP dual			
Referencia a los instrumentos del SNCP:			
<input checked="" type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación			
Marco de Referencia normativo y político:			
<input checked="" type="checkbox"/> Marco UE <input checked="" type="checkbox"/> Marco Nacionales <input type="checkbox"/> Marco Regionales <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
Referencia a Modelos de garantía de calidad:			
<input type="checkbox"/> Modelo EFQM <input type="checkbox"/> Normas ISO 9000 <input checked="" type="checkbox"/> EQAVET Garantizar la calidad de la formación profesional, de acuerdo con las directrices europeas en materia de calidad, con el fin de lograr altos niveles de excelencia (Art. 72 g) <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
Otros datos de interés:			

ALINEACIÓN DE LAS NORMAS CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET

Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

- Sí. Especificar: Garantizar la calidad de la formación profesional, de acuerdo con las directrices europeas en materia de calidad, con el fin de lograr altos niveles de excelencia (Art. 72 g)
 No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

- Sí. Especificar: Objetivos (Art. 72)
 No

Referencia a Marcos Europeos:

- EQF (Art. 73.6)
 ECVET
 Carta europea para la movilidad
 Otras. Especificar: Marco Europeo, para favorecer e incrementar la movilidad de los estudiantes y de los trabajadores (Art. 73.6)

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

- Sí Especificar: La calidad en la formación profesional. (Art. 73)
 No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

- Sí. Especificar: Preámbulo, FP-Bachillerato y FP- Universidad
 No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

- Sí. Especificar: La calidad en la formación profesional. (Art. 73)
 No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

- Sí. Especificar: Participación de los interlocutores sociales. (Art. 74)
Colaboración con las empresas.(Art. 75)
 No

Referencia a la Red del EQAVET:

- Sí. Especificar: Art 73.1
 No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

- Sí. Especificar
 No

Referencia al punto de referencia nacional:

- Sí. Especificar: Art 73.1
 No

Información a las partes interesadas:

- Sí. Especificar: Art. 72 i) ciudadanos acceso a la información
DF 20.2 Añade un Art. 15 bis a la Ley 5/2002 Servicios de información y orientación profesional
 No

Apoyo a la autoevaluación:

- Sí. Especificar
 No

ANEXO IV. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DE LA LEY 4/2011

FICHA TÉCNICA			
Administración General del Estado			
Normativa general de FP:			
Rango	Denominación	Fecha de publicación	Órgano de la Administración
Ley Orgánica	Ley Orgánica 4/2011, de 11 de marzo, complementaria de la Ley de Economía Sostenible, por la que se modifican las Leyes Orgánicas 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional, 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, y 6/1985, de 1 de julio, del Poder Judicial	12/3/2011	Jefatura del Estado
Alcance:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo <input checked="" type="checkbox"/> FP para el empleo <input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: acreditación de competencias profesionales			
Modalidades que incluye:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP presencial <input checked="" type="checkbox"/> FP distancia <input checked="" type="checkbox"/> FP modular (parcial) <input type="checkbox"/> FP dual			
Referencia a los instrumentos del SNCP:			
<input checked="" type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales <input type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional <input type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación			
Marco de Referencia normativo y político:			
<input type="checkbox"/> Marco UE <input checked="" type="checkbox"/> Marco Nacionales <input type="checkbox"/> Marco Regionales <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
Referencia a Modelos de garantía de calidad:			
<input type="checkbox"/> Modelo EFQM <input type="checkbox"/> Normas ISO 9000 <input type="checkbox"/> EQAVET <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
Otros datos de interés:			

ALINEACIÓN DE LAS NORMAS CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET

Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

- Sí. Especificar:
X No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

- Sí. Especificar:
X No

Referencia a Marcos Europeos:

- EQF
 ECVET
 Carta europea para la movilidad
 Otras. Especificar:

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

- X Sí. Especificar: Apartado 7.4 c)
 No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

- X Sí. Especificar: Disposición adicional primera. Colaboración entre la formación profesional superior y la enseñanza universitaria.
 No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

- Sí. Especificar
X No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

- X Sí. Especificar: Apartado 4 Corporaciones locales, agentes sociales, administración educativa y laboral
 No

Referencia a la Red del EQAVET:

- Sí. Especificar
X No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

- Sí. Especificar
X No

Referencia al punto de referencia nacional:

- Sí. Especificar
X No

Información a las partes interesadas:

- Sí. Especificar
X No

Apoyo a la autoevaluación:

- Sí. Especificar:
X No

ANEXO V. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL REAL DECRETO 1147/2011

FICHA TÉCNICA			
Administración General del Estado			
Normativa general de FP:			
Rango	Denominación	Fecha de publicación	Órgano de la Administración
Real Decreto	Real Decreto 1147/2011, de 29 de julio, por el que se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo	30/7/2011	Ministerio de Educación
Alcance:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo <input type="checkbox"/> FP para el empleo <input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: acreditación de competencias profesionales			
Modalidades que incluye:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP presencial <input checked="" type="checkbox"/> FP distancia <input checked="" type="checkbox"/> FP modular <input type="checkbox"/> FP dual *alternancia			
Referencia a los instrumentos del SNCP:			
<input checked="" type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación			
Marco de Referencia normativo y político:			
<input checked="" type="checkbox"/> Marco UE <input checked="" type="checkbox"/> Marco Nacionales <input type="checkbox"/> Marco Regionales <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
Referencia a Modelos de garantía de calidad:			
<input type="checkbox"/> Modelo EFQM <input type="checkbox"/> Normas ISO 9000 <input checked="" type="checkbox"/> EQAVET (Art. 57) <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
Otros datos de interés:			

ALINEACIÓN DE LAS NORMAS CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET

Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

- Sí. Especificar: EQAVET
 No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

- Sí. Especificar: Art. 27
 No

Referencia a Marcos Europeos:

- EQF
 ECVET
 Carta europea para la movilidad
 Otras. Especificar: ECTS-European Credits Transfers System

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

- Sí. Especificar: TÍTULO VII La calidad en la formación profesional del sistema educativo Art. 56 a 58
 No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

- Sí. Especificar: Art. 9
 No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

- Sí. Especificar: Art. 58 d)
 No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

- Sí. Especificar: La Dirección General de Formación Profesional del Ministerio de Educación elaborará el conjunto de descriptores e indicadores de calidad, en colaboración con las Administraciones educativas y los agentes sociales más representativos, a través de la Red de Garantía de la Calidad en formación profesional (Art. 57.3)
 No

Referencia a la Red del EQAVET:

- Sí. Especificar Art. 57
 No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

- Sí. Especificar Art. 57.3 y 58 d)
 No

Referencia al punto de referencia nacional:

- Sí. Especificar: Art. 57.4
 No

Información a las partes interesadas:

- Sí. Especificar: TÍTULO VI Información y orientación profesional en la formación profesional del sistema educativo
 No

Apoyo a la autoevaluación:

- Sí. Especificar:
 No

ANEXO VI. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL REAL DECRETO 1529/2012

FICHA TÉCNICA			
Administración General del Estado			
Normativa general de FP:			
Rango	Denominación	Fecha de publicación	Órgano de la Administración
Real Decreto	Real Decreto 1529/2012, de 8 de noviembre, por el que se desarrolla el contrato para la formación y el aprendizaje y se establecen las bases de la formación profesional dual	9/11/2012	Ministerio de la Presidencia
Alcance:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo <input checked="" type="checkbox"/> FP para el empleo <input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: acreditación de competencias profesionales			
Modalidades que incluye:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP presencial <input checked="" type="checkbox"/> FP distancia <input checked="" type="checkbox"/> FP modular (parcial acumulable) <input checked="" type="checkbox"/> FP dual			
Referencia a los instrumentos del SNCP:			
<input checked="" type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación (Art. 34)			
Marco de Referencia normativo y político:			
<input type="checkbox"/> Marco UE <input checked="" type="checkbox"/> Marco Nacionales <input checked="" type="checkbox"/> Marco Regionales <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
Referencia a Modelos de garantía de calidad:			
<input type="checkbox"/> Modelo EFQM <input type="checkbox"/> Normas ISO 9000 <input type="checkbox"/> EQAVET <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
Otros datos de interés:			

ALINEACIÓN DE LAS NORMAS CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET

Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

- Sí. Especificar
X No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

- X Sí. Especificar: objeto de la norma (Art.1)
 No

Referencia a Marcos Europeos:

- EQF
 ECVET
 Carta europea para la movilidad
 Otras. Especificar:

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

- Sí. Especificar
X No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

- Sí. Especificar
X No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

- X Sí. Especificar: Art. 28.2 f)
 No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

- X Sí. Especificar: administraciones, empresas, trabajadores
 No

Referencia a la Red del EQAVET:

- Sí. Especificar
X No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

- Sí. Especificar
X No

Referencia al punto de referencia nacional:

- Sí. Especificar
X No

Información a las partes interesadas:

- X Sí. Especificar: Art. 22
 No

Apoyo a la autoevaluación:

- Sí. Especificar
X No

ANEXO VII. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL REAL DECRETO 127/2014

FICHA TÉCNICA			
Administración General del Estado			
Normativa general de FP:			
Rango	Denominación	Fecha de publicación	Órgano de la Administración
Real Decreto	Real Decreto 127/2014, de 28 de febrero, por el que se regulan aspectos específicos de la Formación Profesional Básica de las enseñanzas de formación profesional del sistema educativo, se aprueban catorce títulos profesionales básicos, se fijan sus currículos básicos y se modifica el Real Decreto 1850/2009, de 4 de diciembre, sobre expedición de títulos académicos y profesionales correspondientes a las enseñanzas establecidas en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.	5/3/2014	Ministerio de Educación, Cultura y Deporte
Alcance:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo <input type="checkbox"/> FP para el empleo <input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: acreditación de competencias profesionales DA 4ª apartado 2º			
Modalidades que incluye:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP presencial <input type="checkbox"/> FP distancia <input checked="" type="checkbox"/> FP modular <input checked="" type="checkbox"/> FP dual			
Referencia a los instrumentos del SNCP:			
<input checked="" type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional <input type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación			
Marco de Referencia normativo y político:			
<input checked="" type="checkbox"/> Marco UE Marco Europeo de las Lenguas Art. 20.4 y DA 1ª <input checked="" type="checkbox"/> Marco Nacionales <input checked="" type="checkbox"/> Marco Regionales <input checked="" type="checkbox"/> Otros. Especificar: «Clasificación Internacional Normalizada de la Educación»			
Referencia a Modelos de garantía de calidad:			
<input type="checkbox"/> Modelo EFQM <input type="checkbox"/> Normas ISO 9000 <input type="checkbox"/> EQAVET <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
Otros datos de interés:			

ALINEACIÓN DE LAS NORMAS CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET

Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

- Sí. Especificar
X No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

- X Sí. Especificar: Preámbulo y desarrollo curricular de los aspectos básicos y profesionales
 No

Referencia a Marcos Europeos:

- EQF
 ECVET
 Carta europea para la movilidad
 Otras. Especificar:

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

- X Sí. Especificar: cumplimiento de requisitos profesorado, espacios y programas
 No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

- Sí. Especificar
X No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

- Sí. Especificar
X No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

- X Sí. Especificar: En el proceso de elaboración de este Real Decreto han sido consultadas las Comunidades Autónomas en el seno de la Conferencia de Educación, así como toda la comunidad educativa a través de un trámite de información pública, y han emitido informe el Consejo General de la Formación Profesional, el Consejo Escolar del Estado y el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.
 No

Referencia a la Red del EQAVET:

- Sí. Especificar
X No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

- Sí. Especificar
X No

Referencia al punto de referencia nacional:

- Sí. Especificar
X No

Información a las partes interesadas:

- Sí. Especificar:
X No

Apoyo a la autoevaluación:

- Sí. Especificar
X No

ANEXO VIII. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL DECRETO 91/2012 DE LAS ISLAS BALEARES

FICHA TÉCNICA			
Comunidad Autónoma: Islas Baleares			
Normativa general de FP:			
Rango	Denominación	Fecha de publicación	Órgano de la Administración
Decreto	Decreto 91/2012, de 23 de noviembre, por el cual se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo en el sistema integrado de formación profesional en las Illes Balears.	29/11/2012	Consejo de Gobierno
Alcance:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo <input checked="" type="checkbox"/> FP para el empleo <input type="checkbox"/> Otras. Especificar:			
Modalidades que incluye:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP presencial <input checked="" type="checkbox"/> FP distancia <input checked="" type="checkbox"/> FP modular <input type="checkbox"/> FP dual *alternancia			
Referencia a los instrumentos del SNCP:			
<input checked="" type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación			
Marco de Referencia normativo y político:			
<input checked="" type="checkbox"/> Marco UE <input checked="" type="checkbox"/> Marco Nacionales <input checked="" type="checkbox"/> Marco Regionales <input checked="" type="checkbox"/> Otros. Especificar: Clasificación Internacional Normalizada de la Educación de la UNESCO			
Referencia a Modelos de garantía de calidad:			
<input type="checkbox"/> Modelo EFQM <input type="checkbox"/> Normas ISO 9000 <input type="checkbox"/> EQAVET <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
Otros datos de interés:			

ALINEACIÓN DE LAS NORMAS CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET

Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

X Sí. Especificar: Implementación de sistemas de calidad y de mejora continua de la formación profesional, de acuerdo con las directrices europeas en materia de calidad, con la finalidad de conseguir niveles altos de excelencia (Art. 2.2 n))

No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

X Sí. Especificar: Preámbulo, Finalidades FP (Art. 2), Organización de los módulos en unidades formativas de menor duración (Art. 5), Cursos de especialización (Art. 43.2) y Oferta formativa para personas y grupos con especiales dificultades de inserción laboral (Art. 46.2)

No

Referencia a Marcos Europeos:

EQF

ECVET

Carta europea para la movilidad

X Otras. Especificar: Dimensión Internacional (Art. 7) movilidad, programas, proyectos

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

X Sí. Especificar: Colaboración y entornos de cooperación (Art. 8), Investigación, experimentación e innovación educativas (Art.54), Autonomía de los centros (Art.60)

No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

Sí. Especificar

X No (Solo establece lo recogido en norma básica)

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

X Sí. Especificar: Principios (Art. 2.2 n))

No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

X Sí. Especificar: Preámbulo, procedimiento de elaboración

No

Referencia a la Red del EQAVET:

X Sí. Especificar: La calidad en la formación profesional del sistema educativo (Art. 9)

No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

Sí. Especificar

X No

Referencia al punto de referencia nacional:

Sí. Especificar

X No

Información a las partes interesadas:

X Sí. Especificar: Información y orientación profesional conjunta del sistema integrado de las Illes Balears (Art. 66)

No

Apoyo a la autoevaluación:

X Sí. Especificar: Evaluación interna La calidad en la formación profesional del sistema educativo (Art. 9)

No

ANEXO IX. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DE LA LEY 6/2014 DE CANARIAS

FICHA TÉCNICA			
Comunidad Autónoma: Canarias			
Normativa general de FP:			
Rango	Denominación	Fecha de publicación	Órgano de la Administración
Ley	Ley 6/2014, de 25 de julio, Canaria de Educación no Universitaria.	1/10/2014	Presidencia del Gobierno autonómico
Alcance:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo <input checked="" type="checkbox"/> FP para el empleo <input type="checkbox"/> Otras. Especificar:			
Modalidades que incluye:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP presencial <input checked="" type="checkbox"/> FP distancia <input checked="" type="checkbox"/> FP modular <input checked="" type="checkbox"/> FP dual			
Referencia a los instrumentos del SNCP:			
<input checked="" type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales <input type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales <input type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional <input type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación			
Marco de Referencia normativo y político:			
<input checked="" type="checkbox"/> Marco UE <input checked="" type="checkbox"/> Marco Nacionales <input checked="" type="checkbox"/> Marco Regionales <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
Referencia a Modelos de garantía de calidad:			
<input type="checkbox"/> Modelo EFQM <input type="checkbox"/> Normas ISO 9000 <input type="checkbox"/> EQAVET <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
Otros datos de interés:			
Se relaciona la garantía de la calidad con los requisitos mínimos de los centros docentes:			
Artículo 17. Los centros educativos.			
<i>Todos los centros docentes deberán reunir unos requisitos mínimos para impartir las enseñanzas con garantía de calidad. El Estado, a través de la normativa básica del Estado, y el Gobierno de Canarias, mediante reglamento, establecerán dichos requisitos mínimos. Los requisitos mínimos se referirán, en todo caso, a la titulación académica del profesorado, relación numérica alumnado/profesorado, instalaciones docentes y deportivas y número de puestos escolares. El Gobierno de Canarias, si fuera necesario y en uso de sus competencias, podrá incorporar requisitos propios para los centros que impartan enseñanzas previstas en esta Ley.</i>			

ALINEACIÓN DE LAS NORMAS CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET

Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

- Sí. Especificar: Requisitos mínimos centros educativos (Art. 17)
 No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

- Sí. Especificar: Preámbulo, el aprendizaje a lo largo de la vida (Art. 25), creación de redes de aprendizaje permanente (Art. 39)
 No

Referencia a Marcos Europeos:

- EQF
 ECVET
 Carta europea para la movilidad
 Otras. Especificar:

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

- Sí. Especificar: Preámbulo, principios rectores (Art. 3)
 No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

- Sí. Especificar: Generación de entornos integrados de educación superior (Art. 33.12 y 33.13)
 No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

- Sí. Especificar
 No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

- Sí. Especificar
 No (no figura expresamente)

Referencia a la Red del EQAVET:

- Sí. Especificar
 No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

- Sí. Especificar
 No

Referencia al punto de referencia nacional:

- Sí. Especificar
 No

Información a las partes interesadas:

- Sí. Especificar: Información a familias (Art.9), Espacios educativos virtuales y nuevos entornos para el aprendizaje y la comunicación. (Art. 24)
 No

Apoyo a la autoevaluación:

- Sí. Especificar: Planificación educativa y gestión democrática, autoevaluación en centros educativos (Art. 61), Evaluación de centros, los servicios educativos y la función directiva, autoevaluación de los servicios educativos (Art. 68)
 No

ANEXO X. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DE LA LEY 7/2010 DE CASTILLA LA MANCHA

FICHA TÉCNICA			
Comunidad Autónoma: Castilla La Mancha			
Normativa general de FP:			
Rango	Denominación	Fecha de publicación	Órgano de la Administración
Ley	Ley 7/2010, de 20 de julio, de Educación de Castilla-La Mancha	13/10/10	Presidencia de Castilla La Mancha
Alcance:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo <input checked="" type="checkbox"/> FP para el empleo <input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: acreditación de competencias profesionales			
Modalidades que incluye:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP presencial <input checked="" type="checkbox"/> FP distancia <input type="checkbox"/> FP modular <input type="checkbox"/> FP dual			
Referencia a los instrumentos del SNCP:			
<input checked="" type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional <input type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación			
Marco de Referencia normativo y político:			
<input checked="" type="checkbox"/> Marco UE <input checked="" type="checkbox"/> Marco Nacionales <input checked="" type="checkbox"/> Marco Regionales <input checked="" type="checkbox"/> Otros. Especificar: internacional tratados y evaluaciones			
Referencia a Modelos de garantía de calidad:			
<input type="checkbox"/> Modelo EFQM <input type="checkbox"/> Normas ISO 9000 <input type="checkbox"/> EQAVET <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
Otros datos de interés:			

ALINEACIÓN DE LAS NORMAS CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET

Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

- Sí. Especificar
X No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

- X Sí. Especificar: Los ejes básicos del sistema educativo. (Art. 5 n)) Los objetivos del sistema educativo (Art. 6 d))
 No

Referencia a Marcos Europeos:

- EQF
 ECVET
 Carta europea para la movilidad
X Otras. Especificar: prácticas en empresa en países extranjeros

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

- X Sí. Especificar: Los principios rectores del sistema educativo (Art. 4 i)) Colaboración con empresas y universidades (Art. 77)
 No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

- X Sí. Especificar: Colaboración con empresas y universidades (Art. 77.3)
 No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

- Sí. Especificar
X No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

- X Sí. Especificar: Estructura y oferta (Art. 69.3) y Orientación educativa y profesional (Art. 73.2)
 No

Referencia a la Red del EQAVET:

- Sí. Especificar
X No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

- Sí. Especificar
X No

Referencia al punto de referencia nacional:

- Sí. Especificar
X No

Información a las partes interesadas:

- X Sí. Especificar: La comunidad educativa será informada de los programas y procesos de evaluación educativa. Así mismo, se garantizará la confidencialidad en el procesamiento de la información, el comportamiento ético en el uso y tratamiento de los resultados, y la planificación y desarrollo de las medidas de mejora que se deriven de la evaluación (Art. 166)
 No

Apoyo a la autoevaluación:

- X Sí. Especificar: Evaluación de los centros docentes, autoevaluación proceso de evaluación continua (Art. 170)
 No

ANEXO XI. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DE LA LEY 12/2009 DE CATALUÑA

FICHA TÉCNICA			
Comunidad Autónoma: Cataluña			
Normativa general de FP:			
Rango	Denominación	Fecha de publicación	Órgano de la Administración
Ley	Ley 12/2009, de 10 de julio, de Educación	6/8/2009	Presidencia de la Generalidad de Cataluña
Alcance:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo <input type="checkbox"/> FP para el empleo <input type="checkbox"/> Otras. Especificar:			
Modalidades que incluye:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP presencial <input checked="" type="checkbox"/> FP distancia <input checked="" type="checkbox"/> FP modular <input type="checkbox"/> FP dual *alternancia (art. 63)			
Referencia a los instrumentos del SNCP:			
<input type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales <input type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales <input type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional <input type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación			
*Se referencia al Catálogo de Cualificaciones Profesionales y el Sistema Integrado de Cualificaciones y Formación Profesional vigentes en Cataluña			
Marco de Referencia normativo y político:			
<input type="checkbox"/> Marco UE <input type="checkbox"/> Marco Nacionales <input checked="" type="checkbox"/> Marco Regionales <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
Referencia a Modelos de garantía de calidad:			
<input type="checkbox"/> Modelo EFQM <input type="checkbox"/> Normas ISO 9000 <input type="checkbox"/> EQAVET <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
Otros datos de interés:			

ALINEACIÓN DE LAS NORMAS CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET

Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

- Sí. Especificar
X No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

- X Sí. Especificar: Principios específicos (Art. 2)
 No

Referencia a Marcos Europeos:

- EQF
 ECVET
 Carta europea para la movilidad
X Otras. Especificar: Marco europeo común de referencia para el aprendizaje, la enseñanza y la evaluación de las lenguas

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

- X Sí. Especificar: Artículo 84. Proyectos de innovación pedagógica y Artículo 166. Cooperación con otras administraciones educativas.
 No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

- Sí. Especificar
X No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

- Sí. Especificar
X No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

- X Sí. Especificar: CAPÍTULO II Competencias en materia de educación de las distintas administraciones
 No

Referencia a la Red del EQAVET:

- Sí. Especificar
X No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

- Sí. Especificar
X No

Referencia al punto de referencia nacional:

- Sí. Especificar
X No

Información a las partes interesadas:

- Sí. Especificar
X No

Apoyo a la autoevaluación:

- Sí. Especificar
X No

ANEXO XII. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL DECRETO 284/2011 DE CATALUÑA

FICHA TÉCNICA			
Comunidad Autónoma: Cataluña			
Normativa general de FP:			
Rango	Denominación	Fecha de publicación	Órgano de la Administración
Decreto	DECRETO 284/2011, de 1 de marzo, de ordenación general de la formación profesional inicial.	3/3/2011	Gobierno de Cataluña Departamento de enseñanza
Alcance:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo <input type="checkbox"/> FP para el empleo <input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: acreditación de competencias profesionales			
Modalidades que incluye:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP presencial <input checked="" type="checkbox"/> FP distancia <input checked="" type="checkbox"/> FP modular (parcial) <input type="checkbox"/> FP dual *alternancia			
Referencia a los instrumentos del SNCP:			
<input type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales <input type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales <input type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional <input type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación			
Marco de Referencia normativo y político:			
<input checked="" type="checkbox"/> Marco UE <input checked="" type="checkbox"/> Marco Nacionales <input checked="" type="checkbox"/> Marco Regionales <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
Referencia a Modelos de garantía de calidad:			
<input type="checkbox"/> Modelo EFQM <input type="checkbox"/> Normas ISO 9000 <input type="checkbox"/> EQAVET <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
Otros datos de interés:			
El Decreto hace referencia al Catálogo de cualificaciones profesionales vigente en Cataluña.			

ALINEACIÓN DE LAS NORMAS CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET

Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

- Sí. Especificar
X No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

- X Sí. Especificar: Preámbulo, aprendizaje a lo largo de la vida, Finalidades (Art. 2)
Relaciones entre enseñanzas y actuaciones (Art. 6), Medidas flexibilizadoras (Art. 41)
 No

Referencia a Marcos Europeos:

- EQF
 ECVET
 Carta europea para la movilidad
 Otras. Especificar:

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

- X Sí. Especificar: Metodología didáctica (Art. 14.2), Fomento de la acción de los centros educativos (Art. 17.1)
 No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

- Sí. Especificar
X No (solo lo establecido en norma básica)

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

- Sí. Especificar
X No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

- X Sí. Especificar: Cooperación y participación (Art. 8)
 No

Referencia a la Red del EQAVET:

- Sí. Especificar
X No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

- Sí. Especificar
X No

Referencia al punto de referencia nacional:

- Sí. Especificar
X No

Información a las partes interesadas:

- Sí. Especificar
X No

Apoyo a la autoevaluación:

- Sí. Especificar
X No

ANEXO XIII. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DE LA LEY 4/2011 DE EXTREMADURA

FICHA TÉCNICA			
Comunidad Autónoma: Extremadura			
Normativa general de FP:			
Rango	Denominación	Fecha de publicación	Órgano de la Administración
Real Decreto	LEY 4/2011, de 7 de marzo, de Educación de Extremadura	9/3/2011	Presidencia de la Junta
Alcance:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo <input checked="" type="checkbox"/> FP para el empleo (lo que afecta a los CIFP) <input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: acreditación de competencias profesionales			
Modalidades que incluye:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP presencial <input checked="" type="checkbox"/> FP distancia <input checked="" type="checkbox"/> FP modular <input type="checkbox"/> FP dual			
Referencia a los instrumentos del SNCP:			
<input type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales <input type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional <input type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación			
*Hace referencia al SNCP y FP			
Marco de Referencia normativo y político:			
<input checked="" type="checkbox"/> Marco UE <input checked="" type="checkbox"/> Marco Nacionales <input checked="" type="checkbox"/> Marco Regionales <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
Referencia a Modelos de garantía de calidad:			
<input type="checkbox"/> Modelo EFQM <input type="checkbox"/> Normas ISO 9000 <input type="checkbox"/> EQAVET <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
Otros datos de interés:			
TÍTULO VII			
LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO			
Artículo 166. Finalidades.			
1. La evaluación del sistema educativo tiene entre sus finalidades, de acuerdo con las normas básicas, contribuir a la continua mejora de la calidad de la educación , satisfacer el principio de igualdad de oportunidades, orientar las políticas educativas, garantizar la transparencia, la eficacia y la eficiencia del sistema y proporcionar información sobre el grado de consecución de los objetivos educativos en relación con los ámbitos nacional y europeo .			

ALINEACIÓN DE LAS NORMAS CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET

Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

- Sí. Especificar
 No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

- Sí. Especificar: Preámbulo y Artículo 64. Formación permanente.
 No

Referencia a Marcos Europeos:

- EQF
 ECVET
 Carta europea para la movilidad

Otras. Especificar: Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas, Artículo 106. Programas europeos y de innovación en centros educativos.

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

- Sí. Especificar: Artículo 106. Programas europeos y de innovación en centros educativos, y colaboración con la universidad y con las empresas (art. 109 y 110)
 No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

- Sí. Especificar: Colaboración con las Universidades. (Art. 109)
 No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

- Sí. Especificar
 No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

- Sí. Especificar
 No

Referencia a la Red del EQAVET:

- Sí. Especificar
 No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

- Sí. Especificar
 No

Referencia al punto de referencia nacional:

- Sí. Especificar
 No

Información a las partes interesadas:

- Sí. Especificar: Finalidades de la evaluación (Art. 166)
 No

Apoyo a la autoevaluación:

- Sí. Especificar: Autonomía pedagógica (Art. 141) y Evaluación de los centros educativos (Art. 171)
 No

ANEXO XIV. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL DECRETO 114/2010 DE GALICIA

FICHA TÉCNICA			
Comunidad Autónoma: Galicia			
Normativa general de FP:			
Rango	Denominación	Fecha de publicación	Órgano de la Administración
Decreto	Decreto 114/2010, de 1 de julio, por el que se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo de Galicia.	12/7/2010	Consejería de Educación y ordenación universitaria
Alcance:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo <input type="checkbox"/> FP para el empleo <input type="checkbox"/> Otras. Especificar:			
Modalidades que incluye:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP presencial <input checked="" type="checkbox"/> FP distancia <input checked="" type="checkbox"/> FP modular (parcial) <input type="checkbox"/> FP dual			
Referencia a los instrumentos del SNCP:			
<input checked="" type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional <input type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación			
Marco de Referencia normativo y político:			
<input checked="" type="checkbox"/> Marco UE <input checked="" type="checkbox"/> Marco Nacionales <input checked="" type="checkbox"/> Marco Regionales <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
Referencia a Modelos de garantía de calidad:			
<input type="checkbox"/> Modelo EFQM <input type="checkbox"/> Normas ISO 9000 <input type="checkbox"/> EQAVET <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
Otros datos de interés:			
Artículo 30º.-Calidad en los centros educativos. La Consellería con competencias en materia de educación promoverá la calidad de las actividades formativas y de gestión en los centros de formación profesional mediante el reconocimiento del esfuerzo que contribuya a su excelencia.			

ALINEACIÓN DE LAS NORMAS CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET

Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

- Sí. Especificar
X No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

- X Sí. Especificar: Finalidad FP (Art. 2.2)
 No

Referencia a Marcos Europeos:

- EQF
X ECVET (Art. 11)
 Carta europea para la movilidad
X Otras. Especificar: Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

- X Sí. Especificar: Calidad en centros educativos (Art. 30)
 No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

- Sí. Especificar
X No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

- Sí. Especificar
X No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

- Sí. Especificar
X No

Referencia a la Red del EQAVET:

- Sí. Especificar
X No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

- Sí. Especificar
X No

Referencia al punto de referencia nacional:

- Sí. Especificar
X No

Información a las partes interesadas:

- Sí. Especificar
X No

Apoyo a la autoevaluación:

- Sí. Especificar
X No

ANEXO XV. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL DECRETO 44/2010 DE LA RIOJA

FICHA TÉCNICA			
Comunidad Autónoma: La Rioja			
Normativa general de FP:			
Rango	Denominación	Fecha de publicación	Órgano de la Administración
Decreto	Decreto 44/2010, de 6 de agosto, por el que se establece la ordenación y las enseñanzas de los ciclos formativos de Formación Profesional del sistema educativo y su aplicación en la Comunidad Autónoma de La Rioja	13/8/2010	Presidencia del Gobierno de la Rioja
Alcance:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo <input type="checkbox"/> FP para el empleo <input type="checkbox"/> Otras. Especificar:			
Modalidades que incluye:			
<input checked="" type="checkbox"/> FP presencial <input checked="" type="checkbox"/> FP distancia <input checked="" type="checkbox"/> FP modular (parcial) <input type="checkbox"/> FP dual			
Referencia a los instrumentos del SNCP:			
<input checked="" type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales <input type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional <input type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación			
Marco de Referencia normativo y político:			
<input type="checkbox"/> Marco UE <input checked="" type="checkbox"/> Marco Nacionales <input checked="" type="checkbox"/> Marco Regionales <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
Referencia a Modelos de garantía de calidad:			
<input type="checkbox"/> Modelo EFQM <input type="checkbox"/> Normas ISO 9000 <input type="checkbox"/> EQAVET <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:			
Otros datos de interés:			

ALINEACIÓN DE LAS NORMAS CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET

Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

- Sí. Especificar
X No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

- X Sí. Especificar: Finalidad (Art. 2) y Objetivos (Art. 3)
 No

Referencia a Marcos Europeos:

- EQF
 ECVET
 Carta europea para la movilidad
 Otras. Especificar:

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

- Sí. Especificar
X No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

- Sí. Especificar
X No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

- Sí. Especificar
X No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

- Sí. Especificar
X No

Referencia a la Red del EQAVET:

- Sí. Especificar
X No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

- Sí. Especificar
X No

Referencia al punto de referencia nacional:

- Sí. Especificar
X No

Información a las partes interesadas:

- Sí. Especificar
X No

Apoyo a la autoevaluación:

- Sí. Especificar
X No

ANEXO XVI. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL II PLAN ANDALUZ DE FORMACIÓN PROFESIONAL

FICHA TÉCNICA	
Comunidad Autónoma:	Andalucía
Denominación del Plan:	II Plan Andaluz de Formación Profesional
Horizonte temporal:	2011-2015
Fecha de elaboración/publicación:	<input type="checkbox"/> anterior al 18 de junio de 2009 <input checked="" type="checkbox"/> posterior al 18 de junio de 2009
Fórmula de aprobación:	ACUERDO de 30 de diciembre de 2011, del Consejo de Gobierno <input checked="" type="checkbox"/> Publicación en el Boletín Oficial de la CCAA (BOJA Nº 21, 1 de febrero de 2012) <input type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP <input type="checkbox"/> Otras. Especificar:
Alcance:	<input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo <input checked="" type="checkbox"/> FP para el empleo <input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: Acreditación de competencias profesionales
Modalidades que incluye:	<input checked="" type="checkbox"/> FP presencial <input checked="" type="checkbox"/> FP distancia <input checked="" type="checkbox"/> FP modular <input type="checkbox"/> FP dual
Referencia a los instrumentos del SNCP:	<input checked="" type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación
Participantes en la elaboración:	<input checked="" type="checkbox"/> Administración pública: educativa y laboral <input checked="" type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP <input type="checkbox"/> Otros órganos consultivos <input checked="" type="checkbox"/> Asociaciones empresariales <input checked="" type="checkbox"/> Asociaciones sindicales <input type="checkbox"/> Expertos <input type="checkbox"/> Centros educativos <input type="checkbox"/> Profesorado <input type="checkbox"/> Alumnado <input type="checkbox"/> Otros. Especificar: Instituto Andaluz de Cualificaciones
Marco de Referencia normativo y político:	<input checked="" type="checkbox"/> Marco UE <input checked="" type="checkbox"/> Marco Nacionales <input checked="" type="checkbox"/> Marco Regionales <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:
Referencia a Modelos de garantía de calidad:	<input type="checkbox"/> Modelo EFQM <input type="checkbox"/> Normas ISO 9000 <input type="checkbox"/> EQAVET <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:
Previsión presupuestaria:	<input checked="" type="checkbox"/> Sí. Partida asignada: 4.038.372.449 € (270.254.605 € en el fomento de la calidad de FP) <input type="checkbox"/> No

CONTENIDO DEL PLAN - ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	
<i>Etapa I Análisis interno y externo y diagnóstico de la situación</i>	
Misión	X Sí (Presentación) <input type="checkbox"/> No
Valores a compartir	X Sí (Presentación) <input type="checkbox"/> No
Grupos de interés	<input type="checkbox"/> Sí X No Análisis de las necesidades y expectativas <input type="checkbox"/> Sí X No Evaluación de la satisfacción <input type="checkbox"/> Sí X No
Diagnóstico estratégico: interno y externo	X Sí (Interno) <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Matriz DAFO X Otros. Análisis estadístico de datos
<i>Etapa II Selección de alternativas y estudio de la viabilidad</i>	
Áreas o resultados clave	<input type="checkbox"/> Sí X No
Escenarios o alternativas	<input type="checkbox"/> Sí X No
<i>Etapa III Diseño y formulación de la estrategia</i>	
Visión	X Sí (Presentación) <input type="checkbox"/> No
Estrategias o líneas estratégicas	X Sí (Definidos como objetivos estratégicos) Nº: 7 <input type="checkbox"/> No
Objetivos	X Sí Nº: 22 <input type="checkbox"/> No
<i>Etapa IV Implementación de la estrategia</i>	
Planes de acción	X Sí Medidas Nº: 86 <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Mapas Estratégicos <input type="checkbox"/> Otros
<i>Etapa V Seguimiento y evaluación</i>	
Sistema de seguimiento y control	X Sí <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Cuadro de Mando Estratégico X Otros: Sistema de indicadores de seguimiento y de resultado asociados a las medidas desarrollado por objetivos (Proceso 181, resultado 11)
<i>Otros elementos o aspectos de interés</i>	
Otros	

ALINEACIÓN DEL PLAN CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET

Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

- Sí. Especificar
 No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

- Sí. Especificar: objetivos estratégicos 1.5, 4.2 y 5.2
 No

Referencia a Marcos Europeos:

- EQF
 ECVET
 Carta europea para la movilidad
 Otras. Especificar:

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

- Sí. Especificar: objetivo estratégico 7.1.1 y 7.2
 No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

- Sí. Especificar: objetivo estratégico 5.1.3
 No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

- Sí. Especificar: objetivo estratégico 7.1.2
 No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

- Sí. Especificar: objetivo estratégico 1.3.4 y 3.2.2
 No

Referencia a la Red del EQAVET:

- Sí. Especificar: en el marco de referencia normativo y político
 No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

- Sí. Especificar
 No

Mención del punto de referencia nacional:

- Sí. Especificar
 No

Información a las partes interesadas:

- Sí. Especificar: difusión de la memoria de seguimiento y evaluación intermedias y finales
 No

Apoyo a la autoevaluación:

- Sí. Especificar: no se establece metodología
 No

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
La planificación refleja una visión estratégica compartida por las partes interesadas pertinentes e incluye objetivos, acciones e indicadores específicos	Se han fijado objetivos de la EFP a medio y largo plazo, ligados a objetivos europeos	Objetivos a MP/LP: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Ligados a europeos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
	Las partes interesadas pertinentes participan en la fijación de los objetivos de la EFP en los distintos niveles	¿ Participan los GI en la definición de objetivos?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Quiénes?: Administraciones públicas y el Consejo Andaluz de FP
	Se fijan metas que son supervisadas mediante indicadores específicos (criterios de éxito)	¿Se han definido indicadores asociados a las metas fijadas?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos?: Nº 11
	Se han establecido mecanismos y procedimientos para determinar necesidades de formación	¿Se realiza la detección de necesidades de formación?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Existe un procedimiento?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
	Se ha diseñado una política de información para garantizar una divulgación adecuada de los resultados/frutos en materia de calidad, sujeta a los requisitos nacionales/regionales de protección de datos	¿Existe plan de difusión de resultados?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Se ha tenido en cuenta la LOPD 15/1999?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> no procede
	Se han definido directrices para el reconocimiento, la convalidación y la certificación de competencias individuales	¿Se han definido directrices para el reconocimiento, la convalidación y la certificación de competencias?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos?: Nº 6 (objetivo estratégico 2.3)
Los proyectos de aplicación se preparan en consulta con las partes interesadas e incluyen principios explícitos	Los proyectos de aplicación se establecen en cooperación con los interlocutores sociales, los proveedores de EFP y otras partes interesadas pertinentes en los distintos niveles	¿Han participado en los proyectos de aplicación los diferentes GI? X Agentes sociales <input type="checkbox"/> Proveedores X Otros. ¿Cuáles? Consejo Regional de la FP
	Los proyectos de aplicación incluyen la consideración de los recursos requeridos, la capacidad de los usuarios y los instrumentos y directrices necesarias como apoyo	¿Se incluye en los proyectos de aplicación los recursos requeridos?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> la capacidad de los usuarios?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> los instrumentos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> las directrices?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
	Se han elaborado directrices y estándares para su aplicación en distintos niveles	¿Existen directrices para su aplicación?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº..... ¿Se han definido estándares?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº.....
	Los proyectos de aplicación incluyen un apoyo específico a la formación de profesores y formadores	¿Incluyen los proyectos de aplicación apoyo específico a la formación del profesorado y de los formadores? : Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Se incluye la inversión?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Inversión en €: 222.823.720 € (formación + equipamiento) ¿Y el nº de acciones formativas? Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº.....
	Las responsabilidades de los	¿Se describe la responsabilidad de los

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
	proveedores de EFP en el proceso de aplicación se describen explícitamente y se configuran de manera transparente	proveedores de EFP en el proceso de aplicación?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cómo? Regulado por normativa específica
	Se ha elaborado un marco nacional o regional de garantía de calidad que incluye directrices y estándares de calidad para los proveedores de EFP a fin de fomentar la mejora permanente y la autorregulación	¿Existe marco regional de garantía de la calidad para la mejora permanente y autorregulación de los proveedores de EFP?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Regulado Decreto 436/2008 Decreto 334/2009 ¿Incluye directrices?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº..... ¿Y estándares de calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº.....
Se evalúan con carácter periódico los resultados y procesos con el apoyo de mediciones	Se elabora una metodología de evaluación que abarca la evaluación interna y externa	¿Se ha definido la metodología de evaluación?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sistema de indicadores ¿Incluye la evaluación Interna? <input checked="" type="checkbox"/> Externa? <input type="checkbox"/>
	La participación de las partes interesadas en el proceso de supervisión y evaluación se acuerda y se describe con claridad	¿Se acuerda y describe con claridad la participación de los GI?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Agentes sociales <input type="checkbox"/> Proveedores <input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles?.....
	Los estándares y procesos nacionales/regionales para la mejora y el aseguramiento de la calidad son pertinentes y proporcionales a las necesidades del sector	¿Existen estándares y procesos para la mejora y el aseguramiento de la calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Son coherentes (pertinentes y proporcionales) los procesos regionales de mejora y garantía de calidad con las necesidades del sector? Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
	Los sistemas se someten a autoevaluación, a revisión interna y a revisión externa, según proceda	¿Se someten los sistemas a evaluación?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Tipo de evaluación: <input type="checkbox"/> Autoevaluación. Modelo/método:..... <input checked="" type="checkbox"/> Revisión interna. Modelo/método: memoria anual <input type="checkbox"/> Revisión externa. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Otras. ¿Cuáles?.....
	Se aplican sistemas de alerta temprana	¿Se ha diseñado un sistema de alerta temprana? Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
	Se aplican indicadores de rendimiento	¿Se utilizan indicadores de rendimiento?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº181 ¿Están alineados con los objetivos

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
		estratégicos? Sí X No <input type="checkbox"/>
	Se procede a una recogida de datos periódica y sistemática para medir el éxito y determinar los ámbitos en los que deben introducirse mejoras. Se elaboran metodologías adecuadas para la recogida de datos; p. ej., cuestionarios e indicadores/criterios de medición	¿Está sistematizada la recogida de datos?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Se realiza de forma periódica?: Sí X No <input type="checkbox"/> Anualmente ¿Qué metodología se utiliza? <input type="checkbox"/> Cuestionarios/formularios <input type="checkbox"/> Entrevistas <input type="checkbox"/> Otro. ¿Cuáles?..... ¿Se han definido indicadores de éxito? Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº 11 ¿Están alineados con los objetivos estratégicos? Sí X No <input type="checkbox"/>
Revisión	Se definen en todos los niveles procedimientos, mecanismos e instrumentos para efectuar revisiones	¿Está definido el procedimiento para realizar las revisiones?: Sí X No <input type="checkbox"/> Responsable en Consejo Regional de FP ¿Se han diseñado instrumentos?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Cuáles?.....
	Se evalúan periódicamente los procesos y se elaboran planes de acción para introducir cambios. Los sistemas se ajustan en consecuencia	¿Se han establecido procedimientos para la revisión de los procesos?: Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Se realiza periódicamente?: Sí X No <input type="checkbox"/> Anualmente ¿Se elaboran planes de acción como consecuencia de los resultados de la revisión?: Sí X No <input type="checkbox"/>
	Se pone a disposición pública información sobre los resultados de las evaluaciones	¿Se informa sobre los resultados de obtenidos en las evaluaciones?: Sí X No <input type="checkbox"/>

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
<i>Indicadores generales de garantía de la calidad</i>		
No 1 Pertinencia de los sistemas de garantía de calidad para los proveedores de EFP:	a) proporción de proveedores que aplican sistemas internos de calidad definidos por Ley o a iniciativa propia	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Denominación del indicador: - Núm. anual de centros y entidades de FP inicial que tienen implantado un sistema de gestión de la calidad. - Núm. anual de centros y entidades de FP para el empleo que tienen implantado un sistema de gestión de la calidad. Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: No figuran en el Plan Estándares fijados: No figuran en el Plan Periodicidad de la medición: Anual Responsable de la medición: Instituto Andaluz de Cualificaciones Seguimiento/Análisis de resultados: Consejo Regional de FP</p>
	b) porcentaje de proveedores de EFP acreditados	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Denominación del indicador: - Núm. anual de Centros Integrados de FP Públicos y privados autorizados. - Núm. anual de Centros Públicos Integrados de FP por sectores productivos. Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Público/privado Por sectores productivos Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:</p>
No 2 Inversión en la formación de profesores y formadores:	a) proporción de profesores y formadores que participan en programas de formación complementaria	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Denominación del indicador: - Núm. anual de acciones formativas dirigidas al profesorado de la FP inicial. - Núm. anual de acciones formativas dirigidas a gestores de la FP para el empleo.</p>

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		- Núm. anual de acciones formativas dirigidas a formadores y formadoras de la FP para el empleo. -Núm. anual de profesoras y profesores de FP inicial que han participado en los planes de formación. - Núm. anual de formadoras y formadores de FP inicial que han participado en los planes de formación. - Núm. anual de gestoras y gestores de FP inicial que han participado en los planes de formación. Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) importe de los fondos invertidos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
Indicadores en apoyo de los objetivos de calidad de las políticas de la EFP		
N o 3 Tasa de participación en programas de EFP:	Número de participantes en programas de EFP (1), según el tipo de programa y los criterios específicos (2)	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: 2.5.2.1. Indicadores de escolarización, participación y entorno educativo. 1. Núm. de personas matriculadas en la Formación Profesional inicial (desagregada por sexo): a) FP inicial de grado medio.

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		<p>b) FP inicial de grado superior. 2. % de la población desempleada que cursa estudios de FP para el empleo (desagregada por sexo). 3. % de la población ocupada que cursa estudios de FP para el empleo (desagregada por sexo). 4. Núm. participantes en las acciones formativas de FP para el empleo desagregados por sexo. 5. Núm. mujeres y hombres participantes en las acciones formativas de FP para el empleo desagregados por edad. 6. Núm. mujeres y hombres participantes en las acciones formativas de FP para el empleo desagregados por el nivel formativo inicial. 7. Núm. mujeres y hombres participantes en las acciones formativas con beca desagregado según participen en FP inicial y para el empleo. Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Por sexo Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados: </p>
N o 4 Tasa de finalización de programas de EFP:	Número de personas que han finalizado con éxito/abandonado programas de EFP, según el tipo de programa y los criterios específicos	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: 2.5.2.2. Indicadores de resultados educativos 2. % de alumnado (desagregada por sexo) que abandona las acciones formativas de: a) FP inicial de grado medio. b) FP inicial de grado superior. c. FP para el empleo. 3. Tasa bruta de graduación en (desagregada por sexo): a) FP inicial de grado medio. b) FP inicial de grado superior.</p>

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Por sexos Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 5 Tasa de colocación en el marco de los programas de EFP:	a) destino de los beneficiarios de EFP en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos (3)	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) proporción de beneficiarios contratados en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: 4. Porcentaje de inserción laboral a los seis meses de las personas que han cursado (desagregada por sexo): a) FP inicial de grado medio. b) FP inicial de grado superior. c) FP para el empleo. Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 6 Utilización en el puesto de trabajo de las capacidades adquiridas:	a) información sobre el empleo obtenido por los beneficiarios tras la finalización de la formación, según el tipo de formación y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) tasa de satisfacción de los beneficiarios y empleadores con las capacidades/competencias adquiridas	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
Información de contexto		
N o 7 Tasa de desempleo (4) según criterios específicos		¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
N o 8 Prevalencia de grupos vulnerables:	a) porcentaje de los participantes en programas de EFP clasificados como grupos desfavorecidos (en una región o zona de empleo determinada), por edad y por sexo	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Denominación del indicador: - Núm. anual de cursos específicos para colectivos con dificultades especiales. - Núm. anual de alumnos y alumnas participantes en programas formativos específicos para colectivos con dificultades especiales.</p> <p>Definición del indicador:</p> <p>Niveles de agregación/desagregación:</p> <p>Fuente/s de información:</p> <p>Estándares fijados:</p> <p>Periodicidad de la medición:</p> <p>Responsable de la medición:</p> <p>Seguimiento/Análisis de resultados:</p>
	b) tasa de éxito de los grupos desfavorecidos, por edad y por sexo	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Denominación del indicador:</p> <p>Definición del indicador:</p> <p>Niveles de agregación/desagregación:</p> <p>Fuente/s de información:</p> <p>Estándares fijados:</p> <p>Periodicidad de la medición:</p> <p>Responsable de la medición:</p> <p>Seguimiento/Análisis de resultados:</p>
N o 9 Mecanismos para determinar las necesidades de formación en el mercado laboral:	a) Información sobre mecanismos fijados para determinar los cambios en la demanda en distintos niveles	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Denominación del indicador: - Núm. anual de estudios de necesidades formativas realizados, por sectores, ocupaciones, áreas territoriales y colectivos. - Núm. anual de sectores estudiados. - Núm. anual de colectivos estudiados. - Fecha del diseño de una metodología de detección de necesidades en la que participen todos los agentes de formación, educación y empleo.</p>

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		<p>- Núm. anual de necesidades formativas detectadas por todos los agentes de formación, educación y empleo. Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:</p>
	b) prueba de su eficacia	<p>¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/></p> <p>Denominación del indicador: - % de las prioridades establecidas en la convocatoria de Formación Profesional para el empleo que responden a las necesidades detectadas. - % anual de acciones formativas programadas en la FP Inicial que responden a las necesidades detectadas por los agentes de formación, educación y empleo. - % anual de acciones formativas programadas en la FP para el empleo que responden a las necesidades detectadas por los agentes de formación, educación y empleo. - ¿Se ha revisado y adecuado la ordenación formativa de los programas de escuelas taller, casas de oficio y talleres de empleo al nuevo escenario laboral? Sí o no. - % anual de acciones formativas programadas en escuelas taller, casas de oficio y talleres de empleo que responden a las necesidades detectadas por todos los agentes de formación, educación y empleo. - Núm. anual de convocatorias de subvenciones públicas para la FP para el empleo realizadas.</p>

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		<p>- Núm. anual de cursos de FP para el empleo programados por familias profesionales.</p> <p>- Núm. anual de cursos de FP para el empleo programados conducentes a la obtención de certificados de profesionalidad.</p> <p>Definición del indicador:</p> <p>Niveles de agregación/desagregación:</p> <p>Fuente/s de información:</p> <p>Estándares fijados:</p> <p>Periodicidad de la medición:</p> <p>Responsable de la medición:</p> <p>Seguimiento/Análisis de resultados:</p>
<p>N o 10 Sistemas utilizados para fomentar un mejor acceso a la EFP:</p>	<p>a) información sobre sistemas existentes en distintos niveles</p>	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Denominación del indicador:</p> <p>- Núm. anual de acciones formativas de FP inicial relacionadas con los sectores de actividad de mayor peso en el empleo en el marco de la economía andaluza.</p> <p>- Núm. anual de acciones formativas de FP para el empleo relacionadas con los sectores de actividad de mayor peso en el empleo en el marco de la economía andaluza.</p> <p>- Fecha de elaboración del inventario de recursos de información y orientación sobre la FP.</p> <p>- Núm. anual de recursos existentes para la información y orientación en la FP en Andalucía, tanto en el ámbito laboral como educativo incorporados al inventario común.</p> <p>- ¿Se ha elaborado un mapa actualizado de la FP en Andalucía que describa la oferta existente (FP inicial, para el empleo y Educación Permanente)? Sí o no.</p> <p>- Núm. de documentos informativos elaborados.</p> <p>- Núm. anual de acciones informativas, destinadas al alumnado de FP inicial, sobre autoempleo y creación de empresas</p>

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		<p>realizadas. Núm. anual de PCPI diseñados y elaborados por familia profesional. Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados: </p>
	b) prueba de su eficacia	<p>¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/></p> <p>Denominación del indicador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Núm. anual de personas beneficiarias de acciones formativas de FP inicial. - Núm. anual de personas beneficiarias de acciones formativas de FP para el empleo. - Núm. anual de alumnos y alumnas de FP inicial participantes en acciones informativas y asesoramiento sobre autoempleo y creación de empresas. - Núm. anual de alumnos y alumnas de FP para el empleo participantes en acciones informativas y asesoramiento sobre autoempleo y creación de empresas. - Núm. anual de personas desempleadas beneficiarias de los itinerarios personalizados de inserción. - % de personas desempleadas beneficiarias de itinerarios personalizados de inserción. -Núm. anual de personas ocupadas asesoradas sobre los procedimientos de evaluación y acreditación de competencias profesionales. - Núm. anual de personas desempleadas asesoradas sobre

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		los procedimientos de evaluación y acreditación de competencias profesionales. - Núm. de personas que han cursado PCPI. - % de retorno al sistema educativo de las personas que han cursado PCPI. Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:

CONCLUSIONES
<p>Destaca el análisis interno realizado con el estudio de una gran cantidad de datos y antecedentes.</p> <p>No se ve clara la alineación entre el diagnóstico, que no cuenta con resultados o conclusiones, y el establecimiento de los objetivos estratégicos. Faltaría establecer áreas clave o factores clave de éxito.</p> <p>No hay conexión entre la estrategia y operativa.</p> <p>El despliegue de los objetivos mediante la fijación de medidas es muy exhaustivo, se dice qué y con cuánto, pero faltaría completarlo con el responsable, el quién, y el procedimiento operativo, el cómo.</p> <p>No hay despliegue del Plan hacia el terreno operativo.</p> <p>Es relevante el detalle del presupuesto estructurado por objetivo, medida y año.</p> <p>Es método de seguimiento y control mediante el sistema de indicadores fijados si se encuentra alineado con los objetivos y medidas, pero no existen estándares fijados, es decir, ausencia de metas claras establecidas a priori.</p>

ANEXO XVII. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL III PLAN ARAGONÉS DE FORMACIÓN PROFESIONAL

FICHA TÉCNICA	
Comunidad Autónoma:	Aragón
Denominación del Plan:	III Plan Aragonés de Formación Profesional
Horizonte temporal:	2014-2016
Fecha de elaboración/publicación:	<input type="checkbox"/> anterior al 18 de junio de 2009 <input checked="" type="checkbox"/> posterior al 18 de junio de 2009
Fórmula de aprobación:	<input type="checkbox"/> Publicación en el Boletín Oficial de la CCAA <input type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP <input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: Publicación de Plan en la web del Gobierno de Aragón
Alcance:	<input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo <input checked="" type="checkbox"/> FP para el empleo <input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: Acreditación de competencias profesionales
Modalidades que incluye:	<input checked="" type="checkbox"/> FP presencial <input checked="" type="checkbox"/> FP distancia <input checked="" type="checkbox"/> FP modular <input checked="" type="checkbox"/> FP dual
Referencia a los instrumentos del SNCP:	<input checked="" type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional <input type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación
Participantes en la elaboración:	<input checked="" type="checkbox"/> Administración pública: educativa y laboral <input checked="" type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP <input type="checkbox"/> Otros órganos consultivos <input type="checkbox"/> Asociaciones empresariales <input type="checkbox"/> Asociaciones sindicales <input type="checkbox"/> Expertos <input type="checkbox"/> Centros educativos <input type="checkbox"/> Profesorado <input type="checkbox"/> Alumnado <input type="checkbox"/> Otros. Especificar: Agencia de las Cualificaciones Profesionales de Aragón e Instituto Aragonés de Empleo
Marco de Referencia normativo y político:	<input checked="" type="checkbox"/> Marco UE <input checked="" type="checkbox"/> Marco Nacionales <input type="checkbox"/> Marco Regionales <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:
Referencia a Modelos de garantía de calidad:	<input checked="" type="checkbox"/> Modelo EFQM <input checked="" type="checkbox"/> Normas ISO 9000 <input checked="" type="checkbox"/> EQAVET <input type="checkbox"/> Otros. Especificar: Q-For, Cartas de servicios
Previsión presupuestaria:	<input type="checkbox"/> Sí. Partida asignada: <input checked="" type="checkbox"/> No
Otros datos de interés:	

CONTENIDO DEL PLAN - ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	
<i>Etapa I Análisis interno y externo y diagnóstico de la situación</i>	
Misión	X Sí <input type="checkbox"/> No
Valores a compartir	X Sí <input type="checkbox"/> No
Grupos de interés	<input type="checkbox"/> Sí X No Análisis de las necesidades y expectativas X Sí <input type="checkbox"/> No (Plan detecta del INAEM, solo empleo) Evaluación de la satisfacción X Sí <input type="checkbox"/> No (INAEM, solo empleo)
Diagnóstico estratégico: interno y externo	X Sí (Análisis del II Plan y cualitativo estrategia Europa 2020 y cuantitativo de FP en Aragón) <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Matriz DAFO X Otros. Análisis cualitativo y estadístico
<i>Etapa II Selección de alternativas y estudio de la viabilidad</i>	
Áreas o resultados clave	X Sí (Según estrategia Europa 2020) <input type="checkbox"/> No
Escenarios o alternativas	<input type="checkbox"/> Sí X No
<i>Etapa III Diseño y formulación de la estrategia</i>	
Visión	X Sí <input type="checkbox"/> No
Estrategias o líneas estratégicas	X Sí Nº : 4 <input type="checkbox"/> No
Objetivos	X Sí Líneas de actuación nº: 21 <input type="checkbox"/> No
<i>Etapa IV Implementación de la estrategia</i>	
Planes de acción	X Sí Nº: 75 medidas <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Mapas Estratégicos <input type="checkbox"/> Otros
<i>Etapa V Seguimiento y evaluación</i>	
Sistema de seguimiento y control	<input type="checkbox"/> Sí X No Herramientas: <input type="checkbox"/> Cuadro de Mando Estratégico <input type="checkbox"/> Otros
<i>Otros elementos o aspectos de interés</i>	
Otros	Matriz de impacto de medidas en la estrategia

ALINEACIÓN DEL PLAN CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET
Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

- Sí. Especificar EQAVET
 No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

- Sí. Especificar: 1ª línea estratégica
 No

Referencia a Marcos Europeos:

- EQF
 ECVET
 Carta europea para la movilidad
 Otras. Especificar:

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

- Sí. Especificar 2ª línea estratégica y 4ª línea estratégica, medida de actuación 4.1
 No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

- Sí. Especificar 3ª línea estratégica
 No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

- Sí. Especificar 2ª línea estratégica, línea de actuación 2.5
 No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

- Sí. Especificar Administración
 No

Referencia a la Red del EQAVET:

- Sí. Especificar
 No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

- Sí. Especificar 2ª línea estratégica, línea de actuación 2.5
 No

Referencia al punto de referencia nacional:

- Sí. Especificar
 No

Información a las partes interesadas:

- Sí. Especificar 3ª línea estratégica, línea de actuación 3.5
 No

Apoyo a la autoevaluación:

- Sí. Especificar:
 No

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
<p>La planificación refleja una visión estratégica compartida por las partes interesadas pertinentes e incluye objetivos, acciones e indicadores específicos</p>	Se han fijado objetivos de la EFP a medio y largo plazo, ligados a objetivos europeos	<p>Objetivos a MP/LP: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Ligados a europeos: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
	Las partes interesadas pertinentes participan en la fijación de los objetivos de la EFP en los distintos niveles	<p>¿Participan los GI en la definición de objetivos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>¿Quiénes?:</p>
	Se fijan metas que son supervisadas mediante indicadores específicos (criterios de éxito)	<p>¿Se han definido indicadores asociados a las metas fijadas?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántos?: Nº.....</p>
	Se han establecido mecanismos y procedimientos para determinar necesidades de formación	<p>¿Se realiza la detección de necesidades de formación?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> INAEM No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Existe un procedimiento?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
	Se ha diseñado una política de información para garantizar una divulgación adecuada de los resultados/frutos en materia de calidad, sujeta a los requisitos nacionales/regionales de protección de datos	<p>¿Existe plan de difusión de resultados?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>¿Se ha tenido en cuenta la LOPD 15/1999?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> no procede</p>
	Se han definido estándares y directrices para el reconocimiento, la convalidación y la certificación de competencias individuales	<p>¿Se han definido directrices para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántas? Nº 5</p> <p>¿Se han definido estándares para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántos? Nº.....</p>
<p>Los proyectos de aplicación se preparan en consulta con las partes interesadas e incluyen principios explícitos</p>	Los proyectos de aplicación se establecen en cooperación con los interlocutores sociales, los proveedores de EFP y otras partes interesadas pertinentes en los distintos niveles	<p>¿Han participado en los proyectos de aplicación los diferentes GI? NO</p> <p><input type="checkbox"/> Agentes sociales</p> <p><input type="checkbox"/> Proveedores</p> <p><input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles?</p>
	Los proyectos de aplicación incluyen la consideración de los recursos requeridos, la capacidad de los usuarios y los instrumentos y directrices necesarias como apoyo	<p>¿Se incluye en los proyectos de aplicación los recursos requeridos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>la capacidad de los usuarios?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>los instrumentos?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>las directrices?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
	Se han elaborado directrices y estándares para su aplicación en distintos niveles	<p>¿Existen directrices para su aplicación?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº75</p> <p>¿Se han definido estándares?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántos? Nº.....</p>
	Los proyectos de aplicación incluyen un apoyo específico a la formación de profesores y formadores	<p>¿Incluyen los proyectos de aplicación apoyo específico a la formación del profesorado y de los formadores? : Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Se incluye la inversión?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Inversión en €:.....</p> <p>¿Y el nº de acciones formativas? Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántas? Nº.....</p>

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
	Las responsabilidades de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación se describen explícitamente y se configuran de manera transparente	¿Se describe la responsabilidad de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación?: Sí <input type="checkbox"/> No X
	Se ha elaborado un marco nacional o regional de garantía de calidad que incluye directrices y estándares de calidad para los proveedores de EFP a fin de fomentar la mejora permanente y la autorregulación	¿Existe marco regional de garantía de la calidad para la mejora permanente y autorregulación de los proveedores de EFP?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Incluye directrices?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº..... ¿Y estándares de calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº.....
Se evalúan con carácter periódico los resultados y procesos con el apoyo de mediciones	Se elabora una metodología de evaluación que abarca la evaluación interna y externa	¿Se ha definido la metodología de evaluación?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Incluye la evaluación Interna? <input type="checkbox"/> Externa? <input type="checkbox"/>
	La participación de las partes interesadas en el proceso de supervisión y evaluación se acuerda y se describe con claridad	¿Se acuerda y describe con claridad la participación de los GI?: Sí <input type="checkbox"/> No X <input type="checkbox"/> Agentes sociales <input type="checkbox"/> Proveedores <input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles?.....
	Los estándares y procesos nacionales/regionales para la mejora y el aseguramiento de la calidad son pertinentes y proporcionales a las necesidades del sector	¿Existen estándares y procesos para la mejora y el aseguramiento de la calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Son coherentes (pertinentes y proporcionales) los procesos regionales de mejora y garantía de calidad con las necesidades del sector? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Los sistemas se someten a autoevaluación, a revisión interna y a revisión externa, según proceda	¿Se someten los sistemas a evaluación?: Sí <input type="checkbox"/> No X Tipo de evaluación: <input type="checkbox"/> Autoevaluación. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión interna. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión externa. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Otras. ¿Cuáles?.....
	Se aplican sistemas de alerta temprana	¿Se ha diseñado un sistema de alerta temprana? Sí <input type="checkbox"/> No X
	Se aplican indicadores de rendimiento	¿Se utilizan indicadores de rendimiento?: Sí <input type="checkbox"/> No X

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
		¿Cuántos? Nº..... ¿Están alineados con los objetivos estratégicos? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se procede a una recogida de datos periódica y sistemática para medir el éxito y determinar los ámbitos en los que deben introducirse mejoras. Se elaboran metodologías adecuadas para la recogida de datos; p. ej., cuestionarios e indicadores/criterios de medición	¿Está sistematizada la recogida de datos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> X ¿Se realiza de forma periódica?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Qué metodología se utiliza? <input type="checkbox"/> Cuestionarios/formularios <input type="checkbox"/> Entrevistas <input type="checkbox"/> Otro. ¿Cuáles?..... ¿Se han definido indicadores de éxito? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº..... ¿Están alineados con los objetivos estratégicos? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Revisión	Se definen en todos los niveles procedimientos, mecanismos e instrumentos para efectuar revisiones	¿Está definido el procedimiento para realizar las revisiones?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> X ¿Se han diseñado instrumentos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuáles?.....
	Se evalúan periódicamente los procesos y se elaboran planes de acción para introducir cambios. Los sistemas se ajustan en consecuencia	¿Se han establecido procedimientos para la revisión de los procesos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> X ¿Se realiza periódicamente?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Se elaboran planes de acción como consecuencia de los resultados de la revisión?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se pone a disposición pública información sobre los resultados de las evaluaciones	¿Se informa sobre los resultados de obtenidos en las evaluaciones?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> X

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
<i>Indicadores generales de garantía de la calidad</i>		
No 1 Pertinencia de los sistemas de garantía de calidad para los proveedores de EFP:	a) proporción de proveedores que aplican sistemas internos de calidad definidos por Ley o a iniciativa propia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) porcentaje de proveedores de EFP acreditados	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
No 2 Inversión en la formación de profesores y formadores:	a) proporción de profesores y formadores que participan en programas de formación complementaria	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) importe de los fondos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	invertidos	Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
Indicadores en apoyo de los objetivos de calidad de las políticas de la EFP		
N o 3 Tasa de participación en programas de EFP:	Número de participantes en programas de EFP (1), según el tipo de programa y los criterios específicos (2)	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 4 Tasa de finalización de programas de EFP:	Número de personas que han finalizado con éxito/abandonado programas de EFP, según el tipo de programa y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 5 Tasa de colocación en el	a) destino de los beneficiarios de EFP en algún momento fijado	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
marco de los programas de EFP:	después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos (3)	<p>.....</p> <p>Definición del indicador:</p> <p>Niveles de agregación/desagregación:</p> <p>Fuente/s de información:</p> <p>Estándares fijados:</p> <p>Periodicidad de la medición:</p> <p>Responsable de la medición:</p> <p>Seguimiento/Análisis de resultados:</p>
	b) proporción de beneficiarios contratados en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Denominación del indicador:</p> <p>Definición del indicador:</p> <p>Niveles de agregación/desagregación:</p> <p>Fuente/s de información:</p> <p>Estándares fijados:</p> <p>Periodicidad de la medición:</p> <p>Responsable de la medición:</p> <p>Seguimiento/Análisis de resultados:</p>
N o 6 Utilización en el puesto de trabajo de las capacidades adquiridas:	a) información sobre el empleo obtenido por los beneficiarios tras la finalización de la formación, según el tipo de formación y los criterios específicos	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Denominación del indicador:</p> <p>Definición del indicador:</p> <p>Niveles de agregación/desagregación:</p> <p>Fuente/s de información:</p> <p>Estándares fijados:</p> <p>Periodicidad de la medición:</p> <p>Responsable de la medición:</p> <p>Seguimiento/Análisis de resultados:</p>
	b) tasa de satisfacción de los beneficiarios y empleadores con las capacidades/competencias adquiridas	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Denominación del indicador:</p> <p>Definición del indicador:</p>

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	 Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
Información de contexto		
N o 7 Tasa de desempleo (4) según criterios específicos		¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	a) porcentaje de los participantes en programas de EFP clasificados como grupos desfavorecidos (en una región o zona de empleo determinada), por edad y por sexo	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 8 Prevalencia de grupos vulnerables:	b) tasa de éxito de los grupos desfavorecidos, por edad y por sexo	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 9 Mecanismos para determinar las necesidades de formación en el mercado laboral:	a) Información sobre mecanismos fijados para determinar los cambios en la demanda en distintos niveles	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) prueba de su eficacia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 10 Sistemas utilizados para fomentar un mejor acceso a la EFP:	a) información sobre sistemas existentes en distintos niveles	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) prueba de su eficacia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:

CONCLUSIONES
<p>El Plan cuenta con un apartado amplio de evaluación del II Plan que incluye los resultados de los indicadores de cada una de las líneas estratégicas y objetivos.</p> <p>En el análisis de la situación actual pasa de la estrategia 2020 a la situación de la Formación profesional en Aragón.</p> <p>Establece perfectamente las líneas estratégicas, pero estas están desvinculadas de los resultados, tanto del II Plan, como del análisis regional realizado, fundamentándolas en la estrategia europea 2020.</p> <p>El despliegue del Plan cuenta con líneas de actuación y medidas, pero no tiene asociados indicadores y estándares, ni mecanismos de seguimiento y evaluación del mismo.</p> <p>En el Plan no figura la asignación de recursos, no especificándose la partida presupuestaria destinada a su desarrollo.</p>

ANEXO XVIII. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL PROGRAMA REGIONAL DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ASTURIAS

FICHA TÉCNICA
<p>Comunidad Autónoma: Principado de Asturias</p> <p>Denominación del Plan: Programa Regional de Formación Profesional de Asturias</p> <p>Horizonte temporal: 2013-2015</p> <p>Fecha de elaboración/publicación:</p> <p><input type="checkbox"/> anterior al 18 de junio de 2009</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> posterior al 18 de junio de 2009</p> <p>Fórmula de aprobación:</p> <p><input type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP (Consejo de Asturias de la FP)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: Consejo de Gobierno 25/11/2013</p> <p>Alcance:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP para el empleo</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: Acreditación de competencias profesionales, Formación permanente</p> <p>Modalidades que incluye:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP presencial</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP distancia</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP modular</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP dual</p> <p>Referencia a los instrumentos del SNCP:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación</p> <p>Participantes en la elaboración:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Administración pública: educativa y laboral</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP</p> <p><input type="checkbox"/> Otros órganos consultivos</p> <p><input type="checkbox"/> Asociaciones empresariales</p> <p><input type="checkbox"/> Asociaciones sindicales</p> <p><input type="checkbox"/> Expertos</p> <p><input type="checkbox"/> Centros educativos</p> <p><input type="checkbox"/> Profesorado</p> <p><input type="checkbox"/> Alumnado</p> <p><input type="checkbox"/> Otros. Especificar:</p> <p>Marco de Referencia normativo y político:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Marco UE</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Marco Nacionales</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Marco Regionales</p> <p><input type="checkbox"/> Otros. Especificar:</p> <p>Referencia a Modelos de garantía de calidad:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Modelo EFQM</p> <p><input type="checkbox"/> Normas ISO 9000</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> EQAVET</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Otros. Especificar: Sistemas homologados de calidad propios (línea de actuación 4.1). Estándar de calidad basados en el Ciclo PDCA.</p> <p>Previsión presupuestaria:</p> <p><input type="checkbox"/> Sí. Partida asignada:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> No</p> <p>Otros datos de interés:</p> <p>La aprobación del Plan se ha realizado al más alto nivel de decisión política (Consejo de Gobierno de la región).</p>

CONTENIDO DEL PLAN - ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	
<i>Etapa I Análisis interno y externo y diagnóstico de la situación</i>	
Misión	X Sí (En la introducción del Plan) <input type="checkbox"/> No
Valores a compartir	<input type="checkbox"/> Sí X No explícitamente
Grupos de interés	<input type="checkbox"/> Sí X No Análisis de las necesidades y expectativas <input type="checkbox"/> Sí X No Evaluación de la satisfacción <input type="checkbox"/> Sí X No
Diagnóstico estratégico: interno y externo	X Sí Interno regional <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Matriz DAFO X Otros: análisis estadístico de datos
<i>Etapa II Selección de alternativas y estudio de la viabilidad</i>	
Áreas o resultados clave	<input type="checkbox"/> Sí X No
Escenarios o alternativas	<input type="checkbox"/> Sí X No
<i>Etapa III Diseño y formulación de la estrategia</i>	
Visión	X Sí (En la introducción del Plan) <input type="checkbox"/> No
Estrategias o líneas estratégicas	<input type="checkbox"/> Sí X No
Objetivos	X Sí Nº 11 objetivos estratégicos <input type="checkbox"/> No
<i>Etapa IV Implementación de la estrategia</i>	
Planes de acción	X Sí Nº 14 líneas de actuación desplegadas en 27 programas <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Mapas Estratégicos <input type="checkbox"/> Otros
<i>Etapa V Seguimiento y evaluación</i>	
Sistema de seguimiento y control	X Sí <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Cuadro de Mando Estratégico X Otros: Indicadores de evaluación por programas Educación Nº 76 de proceso Empleo Nº 37 de calidad, realización, eficacia, eficiencia e impacto
<i>Otros elementos o aspectos de interés</i>	
Otros	

ALINEACIÓN DEL PLAN CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET

Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

Sí. Especificar: Modelo EFQM

No

Respaldó a estrategias de aprendizaje permanente:

Sí. Especificar: objetivo estratégico, acciones

No

Referencia a Marcos Europeos:

EQF

ECVET

Carta europea para la movilidad

Otras. Especificar:

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

Sí. Especificar: objetivo estratégico, línea de actuación 4.1

No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

Sí. Especificar: Acción 4.6.1.8

No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

Sí. Especificar: Programa 4.1.1

No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

Sí. Especificar: mercado laboral y sistemas productivos. Programa 4.4.3

No

Referencia a la Red del EQAVET:

Sí. Especificar

No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

Sí. Especificar

No

Referencia al punto de referencia nacional:

Sí. Especificar

No

Información a las partes interesadas:

Sí. Especificar: Información sobre la oferta Acción 4.4.1.2, Información sobre estudios y análisis del Observatorio de las ocupaciones Acción 4.4.3.3., Información y divulgación de la FP Acción 4.6.1.14

No

Apoyo a la autoevaluación:

Sí. Especificar:

No

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
<p>La planificación refleja una visión estratégica compartida por las partes interesadas pertinentes e incluye objetivos, acciones e indicadores específicos</p>	Se han fijado objetivos de la EFP a medio y largo plazo, ligados a objetivos europeos	<p>Objetivos a MP/LP: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Ligados a europeos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p>
	Las partes interesadas pertinentes participan en la fijación de los objetivos de la EFP en los distintos niveles	<p>¿Participan los GI en la definición de objetivos?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Quiénes?: Consejo de Asturias de la FP</p>
	Se fijan metas que son supervisadas mediante indicadores específicos (criterios de éxito)	<p>¿Se han definido indicadores asociados a las metas fijadas?:</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántos?: Nº.....</p>
	Se han establecido mecanismos y procedimientos para determinar necesidades de formación	<p>¿Se realiza la detección de necesidades de formación?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>¿Existe un procedimiento?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p>
	Se ha diseñado una política de información para garantizar una divulgación adecuada de los resultados/frutos en materia de calidad, sujeta a los requisitos nacionales/regionales de protección de datos	<p>¿Existe plan de difusión de resultados?:</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>¿Se ha tenido en cuenta la LOPD 15/1999?:</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
	Se han definido estándares y directrices para el reconocimiento, la convalidación y la certificación de competencias individuales	<p>¿Se han definido directrices para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántas? Nº 1 línea con 1 programas y 3 acciones</p> <p>¿Se han definido estándares para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántos? Nº.....</p>
<p>Los proyectos de aplicación se preparan en consulta con las partes interesadas e incluyen principios explícitos</p>	Los proyectos de aplicación se establecen en cooperación con los interlocutores sociales, los proveedores de EFP y otras partes interesadas pertinentes en los distintos niveles	<p>¿Han participado en los proyectos de aplicación los diferentes GI?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Agentes sociales</p> <p><input type="checkbox"/> Proveedores</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles? Consejo de Asturias de FP</p>
	Los proyectos de aplicación incluyen la consideración de los recursos requeridos, la capacidad de los usuarios y los instrumentos y directrices necesarias como apoyo	<p>¿Se incluye en los proyectos de aplicación los recursos requeridos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>la capacidad de los usuarios?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>los instrumentos?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>las directrices?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p>
	Se han elaborado directrices y estándares para su aplicación en distintos niveles	<p>¿Existen directrices para su aplicación?:</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº.....</p> <p>¿Se han definido estándares?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántos? Nº.....</p>
	Los proyectos de aplicación incluyen un apoyo específico a la formación de profesores y formadores	<p>¿Incluyen los proyectos de aplicación apoyo específico a la formación del profesorado y de los formadores? : Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Se incluye la inversión?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Inversión en €:.....</p>

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
		¿Y el nº de acciones formativas? Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Cuántas? Nº.....
	Las responsabilidades de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación se describen explícitamente y se configuran de manera transparente	¿Se describe la responsabilidad de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación?: Sí <input type="checkbox"/> No X
	Se ha elaborado un marco nacional o regional de garantía de calidad que incluye directrices y estándares de calidad para los proveedores de EFP a fin de fomentar la mejora permanente y la autorregulación	¿Existe marco regional de garantía de la calidad para la mejora permanente y autorregulación de los proveedores de EFP?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Incluye directrices?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº..... ¿Y estándares de calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº.....
Se evalúan con carácter periódico los resultados y procesos con el apoyo de mediciones	Se elabora una metodología de evaluación que abarca la evaluación interna y externa	¿Se ha definido la metodología de evaluación?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Incluye la evaluación Interna? <input type="checkbox"/> Externa? <input type="checkbox"/>
	La participación de las partes interesadas en el proceso de supervisión y evaluación se acuerda y se describe con claridad	¿Se acuerda y describe con claridad la participación de los GI?: Sí <input type="checkbox"/> No X <input type="checkbox"/> Agentes sociales <input type="checkbox"/> Proveedores <input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles?.....
	Los estándares y procesos nacionales/regionales para la mejora y el aseguramiento de la calidad son pertinentes y proporcionales a las necesidades del sector	¿Existen estándares y procesos para la mejora y el aseguramiento de la calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Son coherentes (pertinentes y proporcionales) los procesos regionales de mejora y garantía de calidad con las necesidades del sector? Sí <input type="checkbox"/> No X
	Los sistemas se someten a autoevaluación, a revisión interna y a revisión externa, según proceda	¿Se someten los sistemas a evaluación?: Sí <input type="checkbox"/> No X Tipo de evaluación: <input type="checkbox"/> Autoevaluación. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión interna. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión externa. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Otras. ¿Cuáles?.....
	Se aplican sistemas de alerta temprana	¿Se ha diseñado un sistema de alerta temprana? Sí <input type="checkbox"/> No X ¿

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
	Se aplican indicadores de rendimiento	¿Se utilizan indicadores de rendimiento?: Sí X (empleo) No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº20 ¿Están alineados con los objetivos estratégicos? Sí <input type="checkbox"/> No X
	Se procede a una recogida de datos periódica y sistemática para medir el éxito y determinar los ámbitos en los que deben introducirse mejoras. Se elaboran metodologías adecuadas para la recogida de datos; p. ej., cuestionarios e indicadores/criterios de medición	¿Está sistematizada la recogida de datos?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Se realiza de forma periódica?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Qué metodología se utiliza? <input type="checkbox"/> Cuestionarios/formularios <input type="checkbox"/> Entrevistas <input type="checkbox"/> Otro. ¿Cuáles?..... ¿Se han definido indicadores de éxito? Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº 6 (empleo-impacto) ¿Están alineados con los objetivos estratégicos? Sí <input type="checkbox"/> No X
Revisión	Se definen en todos los niveles procedimientos, mecanismos e instrumentos para efectuar revisiones	¿Está definido el procedimiento para realizar las revisiones?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Se han diseñado instrumentos?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Cuáles?.....
	Se evalúan periódicamente los procesos y se elaboran planes de acción para introducir cambios. Los sistemas se ajustan en consecuencia	¿Se han establecido procedimientos para la revisión de los procesos?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Se realiza periódicamente?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Se elaboran planes de acción como consecuencia de los resultados de la revisión?: Sí <input type="checkbox"/> No X
	Se pone a disposición pública información sobre los resultados de las evaluaciones	¿Se informa sobre los resultados de obtenidos en las evaluaciones?: Sí <input type="checkbox"/> No X

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
<i>Indicadores generales de garantía de la calidad</i>		
No 1 Pertinencia de los sistemas de garantía de calidad para los proveedores de EFP:	a) proporción de proveedores que aplican sistemas internos de calidad definidos por Ley o a iniciativa propia	¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento % de centros que adoptan modelos de calidad, Evolución anual ▪ % total de centros que implantan modelos de calidad, Evolución anual ▪ % de centros formativos con certificados de calidad acreditada (indicador CAL05 FPE) Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) porcentaje de proveedores de EFP acreditados	¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: <ul style="list-style-type: none"> ▪ % de centros formativos con certificados de calidad acreditada (indicador CAL05 FPE) Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
No 2 Inversión en la formación de profesores y formadores:	a) proporción de profesores y formadores que participan en programas de formación complementaria	¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Tasa de cobertura de los planes de perfeccionamiento técnico del Profesorado (empleo) Incremento % Cursos ofertados

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Incremento % de Participantes Nº de acciones Nº de participantes en los centros de FPE (Oviedo, Gijón, Avilés, Langreo) Educación Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) importe de los fondos invertidos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
Indicadores en apoyo de los objetivos de calidad de las políticas de la EFP		
N o 3 Tasa de participación en programas de EFP:	Número de participantes en programas de EFP (1), según el tipo de programa y los criterios específicos (2)	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: - Nº de alumnos/as en prácticas respecto del total de alumnos/as formados/as Nº de participantes de FPE en centros integrados Evolución anual de : - Nº de alumnos y alumnas Participantes FP Dual Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
No 4 Tasa de finalización de programas de EFP:	Número de personas que han finalizado con éxito/abandonado programas de EFP, según el tipo de programa y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
No 5 Tasa de colocación en el marco de los programas de EFP:	a) destino de los beneficiarios de EFP en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos (3)	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) proporción de beneficiarios contratados en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Tasas de inserción laboral por cuenta ajena de los participantes en acciones de FPE y en programas de empleo-formación Tasas de inserción por cuenta ajena en formación de Cdp Definición del indicador:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	 Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 6 Utilización en el puesto de trabajo de las capacidades adquiridas:	a) información sobre el empleo obtenido por los beneficiarios tras la finalización de la formación, según el tipo de formación y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) tasa de satisfacción de los beneficiarios y empleadores con las capacidades/competencias adquiridas	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Grado de satisfacción de las empresas con los alumnos en prácticas profesionales no laborales (empleo) Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
Información de contexto		
N o 7 Tasa de desempleo (4) según criterios específicos		¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 8 Prevalencia de grupos vulnerables:	a) porcentaje de los participantes en programas de EFP clasificados como grupos desfavorecidos (en una región o zona de empleo determinada), por edad y por sexo	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: % de reserva de plazas en Convocatorias específicas realizadas para discapacitados Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) tasa de éxito de los grupos desfavorecidos, por edad y por sexo	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 9 Mecanismos para determinar las necesidades de formación	a) Información sobre mecanismos fijados para determinar los cambios en la	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Realización del informe de

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
en el mercado laboral:	demanda en distintos niveles	los dos años anteriores Publicación del documento de propuestas de nuevas acciones Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) prueba de su eficacia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 10 Sistemas utilizados para fomentar un mejor acceso a la EFP:	a) información sobre sistemas existentes en distintos niveles	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) prueba de su eficacia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:

CONCLUSIONES
<p>Destaca el esfuerzo realizado por integrar los dos subsistemas de FP (educación y empleo). Promueve la integración de los sistema educativo y para el empleo del, así como los mecanismos de evaluación en ambos casos, y los centros proveedores y el sistema de orientación, en lo relativo a la formación profesional.</p> <p>El Plan recoge que el Marco Europeo de Referencia de Garantía de las Calidad en la Formación Profesional, EQAVET, establece diez indicadores de distintos tipos y naturaleza. De entre todos ellos se propone la utilización de tres (CAL01, ECA09 y CAL04) que también se aplican al Plan Anual de Evaluación de la Calidad, Impacto, Eficacia y Eficiencia del conjunto del Subsistema de Formación Profesional para el Empleo y que, por tanto, están consensuados en el seno del Sistema Nacional de Empleo.</p> <p>No se ve clara la alineación entre el diagnóstico, que no cuenta con resultados o conclusiones, y el establecimiento de los objetivos estratégicos. Faltaría establecer áreas clave o factores clave de éxito.</p> <p>No hay conexión entre la estrategia y operativa.</p> <p>No existe método de seguimiento y control, y no existen estándares fijados, es decir, ausencia de metas claras establecidas a priori.</p> <p>No están asignadas responsabilidades, plazos y presupuesto.</p>

ANEXO XIX. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL PLAN CANARIO DE FORMACIÓN PROFESIONAL

FICHA TÉCNICA
<p>Comunidad Autónoma: Canarias</p> <p>Denominación del Plan: Plan Canario de Formación Profesional</p> <p>Horizonte temporal: 2013-2016</p> <p>Fecha de elaboración/publicación:</p> <p><input type="checkbox"/> anterior al 18 de junio de 2009</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> posterior al 18 de junio de 2009</p> <p>Fórmula de aprobación:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP (Consejo Canario de FP)</p> <p><input type="checkbox"/> Otras. Especificar:</p> <p>Alcance:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP para el empleo</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: Acreditación de Competencias Profesionales</p> <p>Modalidades que incluye:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP presencial</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP distancia</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP modular</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP dual</p> <p>Referencia a los instrumentos del SNCP:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación</p> <p>Participantes en la elaboración:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Administración pública: educativa y laboral</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Otros órganos consultivos: Consejo Económico y Social de Canarias, Consejos Insulares de Formación y Empleo y sus respectivas Comisiones Supramunicipales o Técnicas</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Asociaciones empresariales</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Asociaciones sindicales</p> <p><input type="checkbox"/> Expertos</p> <p><input type="checkbox"/> Centros educativos</p> <p><input type="checkbox"/> Profesorado</p> <p><input type="checkbox"/> Alumnado</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Otros. Especificar: Observatorio Canario de Empleo y Formación Profesional y entidades públicas y privadas,</p> <p>Marco de Referencia normativo y político:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Marco UE</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Marco Nacionales</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Marco Regionales</p> <p><input type="checkbox"/> Otros. Especificar:</p> <p>Referencia a Modelos de garantía de calidad:</p> <p><input type="checkbox"/> Modelo EFQM</p> <p><input type="checkbox"/> Normas ISO 9000</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> EQAVET</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Otros. Especificar: Modelos de gestión basados en estándares de calidad</p> <p>Previsión presupuestaria:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Sí. Partida asignada: 800.000 € (por líneas actuación 150.000 €, 250.000 € y 400.000 €)</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p>Otros datos de interés:</p>

CONTENIDO DEL PLAN - ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	
<i>Etapa I Análisis interno y externo y diagnóstico de la situación</i>	
Misión	X Sí (Pág. 31) <input type="checkbox"/> No
Valores a compartir	X Sí (dentro de los Objetivos estratégicos) <input type="checkbox"/> No
Grupos de interés	<input type="checkbox"/> Sí X No Análisis de las necesidades y expectativas X Sí <input type="checkbox"/> No (pág. 20, 21 y 30) Evaluación de la satisfacción <input type="checkbox"/> Sí X No
Diagnóstico estratégico: interno y externo	X Sí (Pág. 25, 26 y 27 en función de la prestación de servicio FP inicial, FP para el empleo y acreditación de competencias)) <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Matriz DAFO <input type="checkbox"/> Otros
<i>Etapa II Selección de alternativas y estudio de la viabilidad</i>	
Áreas o resultados clave	X Sí (Conclusiones pág. 30) <input type="checkbox"/> No
Escenarios o alternativas	<input type="checkbox"/> Sí X No
<i>Etapa III Diseño y formulación de la estrategia</i>	
Visión	X Sí (Finalidad en el Cuadro estratégico) <input type="checkbox"/> No
Estrategias o líneas estratégicas	X Sí Nº 3 (A, B y C) <input type="checkbox"/> No
Objetivos	X Sí Objetivos específicos Nº 17, no alineados con los objetivos individualmente <input type="checkbox"/> No
<i>Etapa IV Implementación de la estrategia</i>	
Planes de acción	X Sí Líneas de Actuación Nº 3 generales que agrupan los objetivos específicos Medidas de objetivos estratégicos Nº 16 Medidas de los objetivos específicos Nº 78 <input type="checkbox"/> No Herramientas: X Mapas Estratégicos (Pág. 35) <input type="checkbox"/> Otros
<i>Etapa V Seguimiento y evaluación</i>	
Sistema de seguimiento y control	<input type="checkbox"/> Sí X No Herramientas: <input type="checkbox"/> Cuadro de Mando Estratégico <input type="checkbox"/> Otros
<i>Otros elementos o aspectos de interés</i>	
Otros	

ALINEACIÓN DEL PLAN CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET

Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

- Sí. Especificar EQAVET
 No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

- Sí. Especificar Objetivo estratégico 1
 No

Referencia a Marcos Europeos:

- EQF
 ECVET
 Carta europea para la movilidad
 Otras. Especificar:

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

- Sí. Especificar Líneas de actuación B y C, y Objetivo B.4 y C.1
 No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

- Sí. Especificar Objetivo estratégico 3
 No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

- Sí. Especificar Objetivo específico B.4
 No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

- Sí. Especificar Línea de actuación B, Objetivo estratégico 2
 No

Referencia a la Red del EQAVET:

- Sí. Especificar
 No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

- Sí. Especificar
 No

Referencia al punto de referencia nacional:

- Sí. Especificar
 No

Información a las partes interesadas:

- Sí. Especificar objetivo A.1 (a la población)
 No

Apoyo a la autoevaluación:

- Sí. Especificar:
 No

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
La planificación refleja una visión estratégica compartida por las partes interesadas pertinentes e incluye objetivos, acciones e indicadores específicos	Se han fijado objetivos de la EFP a medio y largo plazo, ligados a objetivos europeos	Objetivos a MP/LP: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Ligados a europeos: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Las partes interesadas pertinentes participan en la fijación de los objetivos de la EFP en los distintos niveles	¿ Participan los GI en la definición de objetivos?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Quiénes?: Consejo Canario de FP, agentes sociales, empresas y entidades educativas
	Se fijan metas que son supervisadas mediante indicadores específicos (criterios de éxito)	¿Se han definido indicadores asociados a las metas fijadas?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántos?: Nº.....
	Se han establecido mecanismos y procedimientos para determinar necesidades de formación	¿Se realiza la detección de necesidades de formación?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Existe un procedimiento?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se ha diseñado una política de información para garantizar una divulgación adecuada de los resultados/frutos en materia de calidad, sujeta a los requisitos nacionales/regionales de protección de datos	¿Existe plan de difusión de resultados?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Se ha tenido en cuenta la LOPD 15/1999?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se han definido estándares y directrices para el reconocimiento, la convalidación y la certificación de competencias individuales	¿Se han definido directrices para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Pág. 53 ¿Cuántas? Nº..... ¿Se han definido estándares para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº.....
Los proyectos de aplicación se preparan en consulta con las partes interesadas e incluyen principios explícitos	Los proyectos de aplicación se establecen en cooperación con los interlocutores sociales, los proveedores de EFP y otras partes interesadas pertinentes en los distintos niveles	¿Han participado en los proyectos de aplicación los diferentes GI? <input type="checkbox"/> Agentes sociales <input type="checkbox"/> Proveedores <input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles?
	Los proyectos de aplicación incluyen la consideración de los recursos requeridos, la capacidad de los usuarios y los instrumentos y directrices necesarias como apoyo	¿Se incluye en los proyectos de aplicación los recursos requeridos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> la capacidad de los usuarios?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> los instrumentos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> las directrices?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
	Se han elaborado directrices y estándares para su aplicación en distintos niveles	¿Existen directrices para su aplicación?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº..... ¿Se han definido estándares?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº.....
	Los proyectos de aplicación incluyen un apoyo específico a la formación de profesores y formadores	¿Incluyen los proyectos de aplicación apoyo específico a la formación del profesorado y de los formadores? : Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Se incluye la inversión?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Inversión en €:..... ¿Y el nº de acciones formativas? Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº.....

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
	Las responsabilidades de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación se describen explícitamente y se configuran de manera transparente	¿Se describe la responsabilidad de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación?: Sí <input type="checkbox"/> No X
	Se ha elaborado un marco nacional o regional de garantía de calidad que incluye directrices y estándares de calidad para los proveedores de EFP a fin de fomentar la mejora permanente y la autorregulación	¿Existe marco regional de garantía de la calidad para la mejora permanente y autorregulación de los proveedores de EFP?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Es línea de actuación ¿Incluye directrices?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº..... ¿Y estándares de calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº.....
Se evalúan con carácter periódico los resultados y procesos con el apoyo de mediciones	Se elabora una metodología de evaluación que abarca la evaluación interna y externa	¿Se ha definido la metodología de evaluación?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Incluye la evaluación Interna? <input type="checkbox"/> Externa? <input type="checkbox"/>
	La participación de las partes interesadas en el proceso de supervisión y evaluación se acuerda y se describe con claridad	¿Se acuerda y describe con claridad la participación de los GI?: Sí <input type="checkbox"/> No X <input type="checkbox"/> Agentes sociales <input type="checkbox"/> Proveedores <input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles?.....
	Los estándares y procesos nacionales/regionales para la mejora y el aseguramiento de la calidad son pertinentes y proporcionales a las necesidades del sector	¿Existen estándares y procesos para la mejora y el aseguramiento de la calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Son coherentes (pertinentes y proporcionales) los procesos regionales de mejora y garantía de calidad con las necesidades del sector? Sí X No <input type="checkbox"/>
	Los sistemas se someten a autoevaluación, a revisión interna y a revisión externa, según proceda	¿Se someten los sistemas a evaluación?: Sí X No <input type="checkbox"/> Tipo de evaluación: <input type="checkbox"/> Autoevaluación. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión interna. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión externa. Modelo/método:..... X Otras. ¿Cuáles? no se concretan medida 2, objetivo C.1
	Se aplican sistemas de alerta temprana	¿Se ha diseñado un sistema de alerta temprana? Sí X No <input type="checkbox"/> Medida 1, obj. B.4 evaluaciones preceptivas de los resultados de la formación (y su difusión) para la mejora del sistema.

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
	Se aplican indicadores de rendimiento	<p>¿Se utilizan indicadores de rendimiento?: Sí <input type="checkbox"/> No X</p> <p>¿Cuántos? Nº.....</p> <p>¿Están alineados con los objetivos estratégicos? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
	Se procede a una recogida de datos periódica y sistemática para medir el éxito y determinar los ámbitos en los que deben introducirse mejoras. Se elaboran metodologías adecuadas para la recogida de datos; p. ej., cuestionarios e indicadores/criterios de medición	<p>¿Está sistematizada la recogida de datos?: Sí <input type="checkbox"/> No X</p> <p>¿Se realiza de forma periódica?: Sí <input type="checkbox"/> No X</p> <p>¿Qué metodología se utiliza? <input type="checkbox"/> Cuestionarios/formularios <input type="checkbox"/> Entrevistas <input type="checkbox"/> Otro.</p> <p>¿Cuáles?.....</p> <p>¿Se han definido indicadores de éxito? Sí <input type="checkbox"/> No X</p> <p>¿Cuántos? Nº.....</p> <p>¿Están alineados con los objetivos estratégicos? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
Revisión	Se definen en todos los niveles procedimientos, mecanismos e instrumentos para efectuar revisiones	<p>¿Está definido el procedimiento para realizar las revisiones?: Sí <input type="checkbox"/> No X</p> <p>¿Se han diseñado instrumentos?: Sí <input type="checkbox"/> No X</p> <p>¿Cuáles?.....</p>
	Se evalúan periódicamente los procesos y se elaboran planes de acción para introducir cambios. Los sistemas se ajustan en consecuencia	<p>¿Se han establecido procedimientos para la revisión de los procesos?: Sí <input type="checkbox"/> No X</p> <p>¿Se realiza periódicamente?: Sí <input type="checkbox"/> No X</p> <p>¿Se elaboran planes de acción como consecuencia de los resultados de la revisión?: Sí <input type="checkbox"/> No X</p>
	Se pone a disposición pública información sobre los resultados de las evaluaciones	<p>¿Se informa sobre los resultados de obtenidos en las evaluaciones?: Sí <input type="checkbox"/> No X</p>

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
<i>Indicadores generales de garantía de la calidad</i>		
No 1 Pertinencia de los sistemas de garantía de calidad para los proveedores de EFP:	a) proporción de proveedores que aplican sistemas internos de calidad definidos por Ley o a iniciativa propia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) porcentaje de proveedores de EFP acreditados	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
No 2 Inversión en la formación de profesores y formadores:	a) proporción de profesores y formadores que participan en programas de formación complementaria	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) importe de los fondos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	invertidos	Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
Indicadores en apoyo de los objetivos de calidad de las políticas de la EFP		
N o 3 Tasa de participación en programas de EFP:	Número de participantes en programas de EFP (1), según el tipo de programa y los criterios específicos (2)	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 4 Tasa de finalización de programas de EFP:	Número de personas que han finalizado con éxito/abandonado programas de EFP, según el tipo de programa y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 5 Tasa de colocación en el	a) destino de los beneficiarios de EFP en algún momento fijado	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
marco de los programas de EFP:	después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos (3) Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) proporción de beneficiarios contratados en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 6 Utilización en el puesto de trabajo de las capacidades adquiridas:	a) información sobre el empleo obtenido por los beneficiarios tras la finalización de la formación, según el tipo de formación y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) tasa de satisfacción de los beneficiarios y empleadores con las capacidades/competencias adquiridas	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	 Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
<i>Información de contexto</i>		
N o 7 Tasa de desempleo (4) según criterios específicos		¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	a) porcentaje de los participantes en programas de EFP clasificados como grupos desfavorecidos (en una región o zona de empleo determinada), por edad y por sexo	
N o 8 Prevalencia de grupos vulnerables:	b) tasa de éxito de los grupos desfavorecidos, por edad y por sexo	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 9 Mecanismos para determinar las necesidades de formación en el mercado laboral:	a) Información sobre mecanismos fijados para determinar los cambios en la demanda en distintos niveles	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) prueba de su eficacia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 10 Sistemas utilizados para fomentar un mejor acceso a la EFP:	a) información sobre sistemas existentes en distintos niveles	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) prueba de su eficacia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:

CONCLUSIONES
<p>Se explicita en los Objetivo específico B4 y Línea de actuación C, la utilización de la recomendación EQAVET como referente para “Promover la calidad en la formación mediante el impulso permanente de los procesos de mejora en todas y cada una de las instituciones dentro del marco estatal y de acuerdo y aprovechar al máximo otras herramientas de la Unión Europea (p. ej. el MEC, EQAVET, Europass) para mejorar el reconocimiento mutuo de las cualificaciones y competencias.</p> <p>El Marco de Referencia Europeo de Garantía de Calidad (EQAVET) pretende el desarrollo de principios, criterios de referencia e indicadores, directrices e instrumentos comunes para la mejora de la calidad de la EFP a escala nacional. Es un instrumento de referencia para ayudar a fomentar y supervisar la mejora permanente de sus sistemas de formación profesional, sobre la base de parámetros comunes europeos.</p> <p>Y se plantea construir un marco canario de calidad en la Formación Profesional, en consonancia con el marco europeo y nacional, que transmita confianza tanto a las empresas como a los trabajadores y facilitar la incorporación de todos los proveedores de formación.</p> <p>El Plan es un documento bien diseñado desde el punto de vista proyectivo a nivel estratégico, que incluye medidas de carácter general, pero que carece de un despliegue a nivel operativo por la ausencia de metas concretas, estándares y ausencia de la definición de un sistema de seguimiento y control mediante indicadores, tanto de proceso, como de resultado.</p> <p>A pesar de que se establecen responsables para acometer las medidas, no se asignan recursos, ni plazos para su desarrollo.</p>

ANEXO XX. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL II PLAN GENERAL DE LAS CUALIFICACIONES Y DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL

FICHA TÉCNICA
<p>Comunidad Autónoma: Cantabria</p> <p>Denominación del Plan: II Plan General de las Cualificaciones y de la Formación Profesional</p> <p>Horizonte temporal: 2013-2015</p> <p>Fecha de elaboración/publicación:</p> <p><input type="checkbox"/> anterior al 18 de junio de 2009</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> posterior al 18 de junio de 2009</p> <p>Fórmula de aprobación:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP</p> <p><input type="checkbox"/> Otras. Especificar:</p> <p>Alcance:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP para el empleo</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: Cualificaciones Profesionales</p> <p>Modalidades que incluye:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP presencial</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP distancia</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP modular</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP dual</p> <p>Referencia a los instrumentos del SNCP:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación</p> <p>Participantes en la elaboración:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Administración pública: educativa y laboral</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP</p> <p><input type="checkbox"/> Otros órganos consultivos</p> <p><input type="checkbox"/> Asociaciones empresariales</p> <p><input type="checkbox"/> Asociaciones sindicales</p> <p><input type="checkbox"/> Expertos</p> <p><input type="checkbox"/> Centros educativos</p> <p><input type="checkbox"/> Profesorado</p> <p><input type="checkbox"/> Alumnado</p> <p><input type="checkbox"/> Otros. Especificar:</p> <p>Marco de Referencia normativo y político:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Marco UE</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Marco Nacionales</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Marco Regionales</p> <p><input type="checkbox"/> Otros. Especificar:</p> <p>Referencia a Modelos de garantía de calidad:</p> <p><input type="checkbox"/> Modelo EFQM</p> <p><input type="checkbox"/> Normas ISO 9000</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> EQAVET</p> <p><input type="checkbox"/> Otros. Especificar:</p> <p>Previsión presupuestaria:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Sí. Partida asignada: 39.343.725 € (desagregada por ámbitos y años)</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p>Otros datos de interés:</p>

CONTENIDO DEL PLAN - ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	
<i>Etapa I Análisis interno y externo y diagnóstico de la situación</i>	
Misión	X Sí (Presentación) <input type="checkbox"/> No
Valores a compartir	X Sí <input type="checkbox"/> No
Grupos de interés	<input type="checkbox"/> Sí X No Análisis de las necesidades y expectativas <input type="checkbox"/> Sí X No Evaluación de la satisfacción <input type="checkbox"/> Sí X No
Diagnóstico estratégico: interno y externo	X Sí (interno) <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Matriz DAFO <input type="checkbox"/> Otros
<i>Etapa II Selección de alternativas y estudio de la viabilidad</i>	
Áreas o resultados clave	X Sí <input type="checkbox"/> No
Escenarios o alternativas	X Sí <input type="checkbox"/> No
<i>Etapa III Diseño y formulación de la estrategia</i>	
Visión	X Sí (Presentación) <input type="checkbox"/> No
Estrategias o líneas estratégicas	X Sí Nº 5 <input type="checkbox"/> No
Objetivos	X Sí Nº 20 <input type="checkbox"/> No
<i>Etapa IV Implementación de la estrategia</i>	
Planes de acción	X Sí Nº 110 acciones <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Mapas Estratégicos <input type="checkbox"/> Otros
<i>Etapa V Seguimiento y evaluación</i>	
Sistema de seguimiento y control	X Sí <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Cuadro de Mando Estratégico X Otros. Método cualitativo y cuantitativo, procedimiento y Sistema de Indicadores (impacto, proceso y producto) Nº 73
<i>Otros elementos o aspectos de interés</i>	
Otros	

ALINEACIÓN DEL PLAN CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET

Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

Sí. Especificar EQAVET

No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

Sí. Especificar Línea estratégica 1, objetivo 1.6

No

Referencia a Marcos Europeos:

EQF

ECVET

Carta europea para la movilidad

Otras. Especificar: programas de movilidad europeos

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

Sí. Especificar Línea estratégica 4, objetivo 4.5

No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

Sí. Especificar

No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

Sí. Especificar Línea estratégica 5

No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

Sí. Especificar Administración y Consejo de FP de Cantabria

No

Referencia a la Red del EQAVET:

Sí. Especificar

No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

Sí. Especificar Línea estratégica 5, objetivo 5.1.2

No

Referencia al punto de referencia nacional:

Sí. Especificar

No

Información a las partes interesadas:

Sí. Especificar Línea estratégica 1, objetivo 1.3

No

Apoyo a la autoevaluación:

Sí. Especificar: Especificar Línea estratégica 5, objetivo 5.1.2

No

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
La planificación refleja una visión estratégica compartida por las partes interesadas pertinentes e incluye objetivos, acciones e indicadores específicos	Se han fijado objetivos de la EFP a medio y largo plazo, ligados a objetivos europeos	Objetivos a MP/LP: Sí X No <input type="checkbox"/> Ligados a europeos: Sí X No <input type="checkbox"/>
	Las partes interesadas pertinentes participan en la fijación de los objetivos de la EFP en los distintos niveles	¿ Participan los GI en la definición de objetivos?: Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Quiénes?: empresas, agentes sociales y administración educativa
	Se fijan metas que son supervisadas mediante indicadores específicos (criterios de éxito)	¿Se han definido indicadores asociados a las metas fijadas?: Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos?: Nº73
	Se han establecido mecanismos y procedimientos para determinar necesidades de formación	¿Se realiza la detección de necesidades de formación?: Sí X No <input type="checkbox"/> Línea estratégica 1, obj. 1.1 acción 1.1.1 ¿Existe un procedimiento?: Sí X No <input type="checkbox"/>
	Se ha diseñado una política de información para garantizar una divulgación adecuada de los resultados/frutos en materia de calidad, sujeta a los requisitos nacionales/regionales de protección de datos	¿Existe plan de difusión de resultados?: Sí X No <input type="checkbox"/> Línea estratégica 1, obj. 1.3 ¿Se ha tenido en cuenta la LOPD 15/1999?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se han definido estándares y directrices para el reconocimiento, la convalidación y la certificación de competencias individuales	¿Se han definido directrices para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí X No <input type="checkbox"/> Línea estratégica 2, obj. 2.3 ¿Cuántas? Nº 8 acciones (con indicadores) ¿Se han definido estándares para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Cuántos? Nº.....
Los proyectos de aplicación se preparan en consulta con las partes interesadas e incluyen principios explícitos	Los proyectos de aplicación se establecen en cooperación con los interlocutores sociales, los proveedores de EFP y otras partes interesadas pertinentes en los distintos niveles	¿Han participado en los proyectos de aplicación los diferentes GI? <input type="checkbox"/> Agentes sociales <input type="checkbox"/> Proveedores <input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles?
	Los proyectos de aplicación incluyen la consideración de los recursos requeridos, la capacidad de los usuarios y los instrumentos y directrices necesarias como apoyo	¿Se incluye en los proyectos de aplicación los recursos requeridos?: Sí <input type="checkbox"/> No X la capacidad de los usuarios?: Sí <input type="checkbox"/> No X los instrumentos?: Sí X No <input type="checkbox"/> las directrices?: Sí X No <input type="checkbox"/>
	Se han elaborado directrices y estándares para su aplicación en distintos niveles	¿Existen directrices para su aplicación?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Cuántas? Nº..... ¿Se han definido estándares?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº.....
	Los proyectos de aplicación incluyen un apoyo específico a la formación de profesores y formadores	¿Incluyen los proyectos de aplicación apoyo específico a la formación del profesorado y de los formadores? : Sí X No <input type="checkbox"/> Estrategia 5, obj. 5.2

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
		¿Se incluye la inversión?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Inversión en €:520.800 agrupado por ámbitos ¿Y el nº de acciones formativas? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº.....
	Las responsabilidades de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación se describen explícitamente y se configuran de manera transparente	¿Se describe la responsabilidad de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
	Se ha elaborado un marco nacional o regional de garantía de calidad que incluye directrices y estándares de calidad para los proveedores de EFP a fin de fomentar la mejora permanente y la autorregulación	¿Existe marco regional de garantía de la calidad para la mejora permanente y autorregulación de los proveedores de EFP?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Incluye directrices?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº..... ¿Y estándares de calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº.....
Se evalúan con carácter periódico los resultados y procesos con el apoyo de mediciones	Se elabora una metodología de evaluación que abarca la evaluación interna y externa	¿Se ha definido la metodología de evaluación?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Incluye la evaluación Interna? <input type="checkbox"/> Externa? <input type="checkbox"/>
	La participación de las partes interesadas en el proceso de supervisión y evaluación se acuerda y se describe con claridad	¿Se acuerda y describe con claridad la participación de los GI?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Agentes sociales <input type="checkbox"/> Proveedores <input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles?.....
	Los estándares y procesos nacionales/regionales para la mejora y el aseguramiento de la calidad son pertinentes y proporcionales a las necesidades del sector	¿Existen estándares y procesos para la mejora y el aseguramiento de la calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Son coherentes (pertinentes y proporcionales) los procesos regionales de mejora y garantía de calidad con las necesidades del sector? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Los sistemas se someten a autoevaluación, a revisión interna y a revisión externa, según proceda	¿Se someten los sistemas a evaluación?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Tipo de evaluación: <input type="checkbox"/> Autoevaluación. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión interna. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión externa. Modelo/método:..... <input checked="" type="checkbox"/> Otras. ¿Cuáles? Sistema de indicadores
	Se aplican sistemas de alerta temprana	¿Se ha diseñado un sistema de alerta temprana?

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
		Sí <input type="checkbox"/> No X ¿
	Se aplican indicadores de rendimiento	¿Se utilizan indicadores de rendimiento?: Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº 73 ¿Están alineados con los objetivos estratégicos? Sí X No <input type="checkbox"/>
	Se procede a una recogida de datos periódica y sistemática para medir el éxito y determinar los ámbitos en los que deben introducirse mejoras. Se elaboran metodologías adecuadas para la recogida de datos; p. ej., cuestionarios e indicadores/criterios de medición	¿Está sistematizada la recogida de datos?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Se realiza de forma periódica?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Qué metodología se utiliza? <input type="checkbox"/> Cuestionarios/formularios <input type="checkbox"/> Entrevistas <input type="checkbox"/> Otro. ¿Cuáles?..... ¿Se han definido indicadores de éxito? Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº73 ¿Están alineados con los objetivos estratégicos? Sí X No <input type="checkbox"/>
Revisión	Se definen en todos los niveles procedimientos, mecanismos e instrumentos para efectuar revisiones	¿Está definido el procedimiento para realizar las revisiones?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Se han diseñado instrumentos?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Cuáles?.....
	Se evalúan periódicamente los procesos y se elaboran planes de acción para introducir cambios. Los sistemas se ajustan en consecuencia	¿Se han establecido procedimientos para la revisión de los procesos?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Se realiza periódicamente?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Se elaboran planes de acción como consecuencia de los resultados de la revisión?: Sí <input type="checkbox"/> No X
	Se pone a disposición pública información sobre los resultados de las evaluaciones	¿Se informa sobre los resultados de obtenidos en las evaluaciones?: Sí <input type="checkbox"/> No X

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
<i>Indicadores generales de garantía de la calidad</i>		
No 1 Pertinencia de los sistemas de garantía de calidad para los proveedores de EFP:	a) proporción de proveedores que aplican sistemas internos de calidad definidos por Ley o a iniciativa propia	¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Nº anual de centros de FP que han comenzado la implementación de métodos y procedimientos de mejora continua Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) porcentaje de proveedores de EFP acreditados	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
No 2 Inversión en la formación de profesores y formadores:	a) proporción de profesores y formadores que participan en programas de formación complementaria	¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Nº anual de profesores y formadores de FP que participan en el plan de formación de actualización tecnológica y metodológica Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	 Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) importe de los fondos invertidos	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Ejecución presupuestaria del plan por líneas, objetivos y periodos (se incluye formación del profesorado 5.2 (1-6)) Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
Indicadores en apoyo de los objetivos de calidad de las políticas de la EFP		
N o 3 Tasa de participación en programas de EFP:	Número de participantes en programas de EFP (1), según el tipo de programa y los criterios específicos (2)	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Nº de personas matriculadas en FP por sexo, edad y municipio, y régimen, oferta y ciclo N de matriculados en pruebas de acceso por nivel Nº de participantes en la acreditación de competencias profesionales Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 4 Tasa de finalización de programas de EFP:	Número de personas que han finalizado con éxito/abandonado programas de EFP, según el tipo de programa y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: % de alumnado que abandona las acciones formativas por FP inicial, por oferta y régimen

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Nº de participantes acreditados Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 5 Tasa de colocación en el marco de los programas de EFP:	a) destino de los beneficiarios de EFP en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos (3)	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) proporción de beneficiarios contratados en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: % de inserción laboral por sexo y edad a los 6 y 12 meses Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 6 Utilización en el puesto de trabajo de las capacidades adquiridas:	a) información sobre el empleo obtenido por los beneficiarios tras la finalización de la	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	formación, según el tipo de formación y los criterios específicos	Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) tasa de satisfacción de los beneficiarios y empleadores con las capacidades/competencias adquiridas	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
Información de contexto		
N o 7 Tasa de desempleo (4) según criterios específicos		¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 8 Prevalencia de grupos vulnerables:	a) porcentaje de los participantes en programas de EFP clasificados como grupos desfavorecidos (en una región o zona de empleo	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Nº de personas jóvenes (25-30 años) desempleadas que participan en

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	determinada), por edad y por sexo	programas combinados de inserción laboral (talleres de empleo) Nº anual de jóvenes < de 25 años sin cualificación que cursan acciones formativas de FP Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) tasa de éxito de los grupos desfavorecidos, por edad y por sexo	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 9 Mecanismos para determinar las necesidades de formación en el mercado laboral:	a) Información sobre mecanismos fijados para determinar los cambios en la demanda en distintos niveles	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Se han establecido mecanismos y metodología para la detección de necesidades Nº de empresas contactadas por sector Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	 Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) prueba de su eficacia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 10 Sistemas utilizados para fomentar un mejor acceso a la EFP:	a) información sobre sistemas existentes en distintos niveles	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Nº de acciones de información sobre FP Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) prueba de su eficacia	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Nº anual de ciudadanos informados y orientados Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Seguimiento/Análisis de resultados:

CONCLUSIONES

ANEXO XXI. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL II PLAN DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE CASTILLA LA MANCHA

FICHA TÉCNICA	
Comunidad Autónoma:	Castilla La Mancha
Denominación del Plan:	II Plan de Formación Profesional de Castilla La Mancha
Horizonte temporal:	2008-2011
Fecha de elaboración/publicación:	<input checked="" type="checkbox"/> anterior al 18 de junio de 2009 <input type="checkbox"/> posterior al 18 de junio de 2009
Fórmula de aprobación:	<input checked="" type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP Consejo de Formación Profesional de Castilla-La Mancha <input type="checkbox"/> Otras. Especificar:
Alcance:	<input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo <input checked="" type="checkbox"/> FP para el empleo <input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: acreditación de competencias profesionales
Modalidades que incluye:	<input checked="" type="checkbox"/> FP presencial <input checked="" type="checkbox"/> FP distancia <input checked="" type="checkbox"/> FP modular <input type="checkbox"/> FP dual
Referencia a los instrumentos del SNCP:	<input checked="" type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación
Participantes en la elaboración:	<input checked="" type="checkbox"/> Administración pública: educativa y laboral <input checked="" type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP <input type="checkbox"/> Otros órganos consultivos <input type="checkbox"/> Asociaciones empresariales <input type="checkbox"/> Asociaciones sindicales <input type="checkbox"/> Expertos <input type="checkbox"/> Centros educativos <input type="checkbox"/> Profesorado <input type="checkbox"/> Alumnado <input checked="" type="checkbox"/> Otros. Especificar: Observatorio del mercado de trabajo y las ocupaciones,
Marco de Referencia normativo y político:	<input checked="" type="checkbox"/> Marco UE <input checked="" type="checkbox"/> Marco Nacionales <input checked="" type="checkbox"/> Marco Regionales <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:
Referencia a Modelos de garantía de calidad:	<input type="checkbox"/> Modelo EFQM <input type="checkbox"/> Normas ISO 9000 <input type="checkbox"/> EQAVET <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:
Previsión presupuestaria:	<input checked="" type="checkbox"/> Sí. Partida asignada: 811.596.588 € <input type="checkbox"/> No
Otros datos de interés:	

CONTENIDO DEL PLAN - ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	
<i>Etapa I Análisis interno y externo y diagnóstico de la situación</i>	
Misión	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Valores a compartir	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Grupos de interés	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Análisis de las necesidades y expectativas <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Evaluación de la satisfacción <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Diagnóstico estratégico: interno y externo	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Matriz DAFO <input type="checkbox"/> Otros
<i>Etapa II Selección de alternativas y estudio de la viabilidad</i>	
Áreas o resultados clave	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Escenarios o alternativas	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
<i>Etapa III Diseño y formulación de la estrategia</i>	
Visión	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Estrategias o líneas estratégicas	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Objetivos	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
<i>Etapa IV Implementación de la estrategia</i>	
Planes de acción	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Mapas Estratégicos <input type="checkbox"/> Otros
<i>Etapa V Seguimiento y evaluación</i>	
Sistema de seguimiento y control	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Cuadro de Mando Estratégico <input type="checkbox"/> Otros:
<i>Otros elementos o aspectos de interés</i>	
Otros	

ALINEACIÓN DEL PLAN CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET**Utilización de un Marco de garantía de la calidad:**

- Sí. Especificar
 No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

- Sí. Especificar
 No

Referencia a Marcos Europeos:

- EQF
 ECVET
 Carta europea para la movilidad
 Otras. Especificar:

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

- Sí. Especificar
 No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

- Sí. Especificar
 No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

- Sí. Especificar
 No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

- Sí. Especificar
 No

Referencia a la Red del EQAVET:

- Sí. Especificar
 No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

- Sí. Especificar
 No

Referencia al punto de referencia nacional:

- Sí. Especificar
 No

Información a las partes interesadas:

- Sí. Especificar
 No

Apoyo a la autoevaluación:

- Sí. Especificar:
 No

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
<p>La planificación refleja una visión estratégica compartida por las partes interesadas pertinentes e incluye objetivos, acciones e indicadores específicos</p>	Se han fijado objetivos de la EFP a medio y largo plazo, ligados a objetivos europeos	<p>Objetivos a MP/LP: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Ligados a europeos: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
	Las partes interesadas pertinentes participan en la fijación de los objetivos de la EFP en los distintos niveles	<p>¿Participan los GI en la definición de objetivos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Quiénes?:</p>
	Se fijan metas que son supervisadas mediante indicadores específicos (criterios de éxito)	<p>¿Se han definido indicadores asociados a las metas fijadas?:</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántos?: Nº.....</p>
	Se han establecido mecanismos y procedimientos para determinar necesidades de formación	<p>¿Se realiza la detección de necesidades de formación?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Existe un procedimiento?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
	Se ha diseñado una política de información para garantizar una divulgación adecuada de los resultados/frutos en materia de calidad, sujeta a los requisitos nacionales/regionales de protección de datos	<p>¿Existe plan de difusión de resultados?:</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Se ha tenido en cuenta la LOPD 15/1999?:</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
	Se han definido estándares y directrices para el reconocimiento, la convalidación y la certificación de competencias individuales	<p>¿Se han definido directrices para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántas? Nº.....</p> <p>¿Se han definido estándares para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántos? Nº.....</p>
<p>Los proyectos de aplicación se preparan en consulta con las partes interesadas e incluyen principios explícitos</p>	Los proyectos de aplicación se establecen en cooperación con los interlocutores sociales, los proveedores de EFP y otras partes interesadas pertinentes en los distintos niveles	<p>¿Han participado en los proyectos de aplicación los diferentes GI?</p> <p><input type="checkbox"/> Agentes sociales</p> <p><input type="checkbox"/> Proveedores</p> <p><input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles?</p>
	Los proyectos de aplicación incluyen la consideración de los recursos requeridos, la capacidad de los usuarios y los instrumentos y directrices necesarias como apoyo	<p>¿Se incluye en los proyectos de aplicación los recursos requeridos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>la capacidad de los usuarios?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>los instrumentos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>las directrices?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
	Se han elaborado directrices y estándares para su aplicación en distintos niveles	<p>¿Existen directrices para su aplicación?:</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº.....</p> <p>¿Se han definido estándares?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántos? Nº.....</p>
	Los proyectos de aplicación incluyen un apoyo específico a la formación de profesores y formadores	<p>¿Incluyen los proyectos de aplicación apoyo específico a la formación del profesorado y de los formadores? : Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Se incluye la inversión?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
		Inversión en €:..... ¿Y el nº de acciones formativas? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº:.....
	Las responsabilidades de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación se describen explícitamente y se configuran de manera transparente	¿Se describe la responsabilidad de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se ha elaborado un marco nacional o regional de garantía de calidad que incluye directrices y estándares de calidad para los proveedores de EFP a fin de fomentar la mejora permanente y la autorregulación	¿Existe marco regional de garantía de la calidad para la mejora permanente y autorregulación de los proveedores de EFP?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Incluye directrices?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº:..... ¿Y estándares de calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº:.....
Se evalúan con carácter periódico los resultados y procesos con el apoyo de mediciones	Se elabora una metodología de evaluación que abarca la evaluación interna y externa	¿Se ha definido la metodología de evaluación?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Incluye la evaluación Interna? <input type="checkbox"/> Externa? <input type="checkbox"/>
	La participación de las partes interesadas en el proceso de supervisión y evaluación se acuerda y se describe con claridad	¿Se acuerda y describe con claridad la participación de los GI?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Agentes sociales <input type="checkbox"/> Proveedores <input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles?.....
	Los estándares y procesos nacionales/regionales para la mejora y el aseguramiento de la calidad son pertinentes y proporcionales a las necesidades del sector	¿Se realiza detección de necesidades?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Son coherentes (pertinentes y proporcionales) los procesos regionales de mejora y garantía de calidad con las necesidades del sector? <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/> Poco/algo <input type="checkbox"/> Mucho
	Los sistemas se someten a autoevaluación, a revisión interna y a revisión externa, según proceda	¿Se someten los sistemas a evaluación?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Tipo de evaluación: <input type="checkbox"/> Autoevaluación. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión interna. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión externa. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Otras. ¿Cuáles?.....
	Se aplican sistemas de alerta temprana	¿Se ha diseñado un sistema de alerta temprana? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
		¿
	Se aplican indicadores de rendimiento	¿Se utilizan indicadores de rendimiento?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº..... ¿Están alineados con los objetivos estratégicos? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se procede a una recogida de datos periódica y sistemática para medir el éxito y determinar los ámbitos en los que deben introducirse mejoras. Se elaboran metodologías adecuadas para la recogida de datos; p. ej., cuestionarios e indicadores/criterios de medición	¿Está sistematizada la recogida de datos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Se realiza de forma periódica?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Qué metodología se utiliza? <input type="checkbox"/> Cuestionarios/formularios <input type="checkbox"/> Entrevistas <input type="checkbox"/> Otro. ¿Cuáles?..... ¿Se han definido indicadores de éxito? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº..... ¿Están alineados con los objetivos estratégicos? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Revisión	Se definen en todos los niveles procedimientos, mecanismos e instrumentos para efectuar revisiones	¿Está definido el procedimiento para realizar las revisiones?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Se han diseñado instrumentos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuáles?.....
	Se evalúan periódicamente los procesos y se elaboran planes de acción para introducir cambios. Los sistemas se ajustan en consecuencia	¿Se han establecido procedimientos para la revisión de los procesos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Se realiza periódicamente?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Se elaboran planes de acción como consecuencia de los resultados de la revisión?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se pone a disposición pública información sobre los resultados de las evaluaciones	¿Se informa sobre los resultados de obtenidos en las evaluaciones?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
<i>Indicadores generales de garantía de la calidad</i>		
No 1 Pertinencia de los sistemas de garantía de calidad para los proveedores de EFP:	a) proporción de proveedores que aplican sistemas internos de calidad definidos por Ley o a iniciativa propia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) porcentaje de proveedores de EFP acreditados	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
No 2 Inversión en la formación de profesores y formadores:	a) proporción de profesores y formadores que participan en programas de formación complementaria	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) importe de los fondos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	invertidos	Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
Indicadores en apoyo de los objetivos de calidad de las políticas de la EFP		
N o 3 Tasa de participación en programas de EFP:	Número de participantes en programas de EFP (1), según el tipo de programa y los criterios específicos (2)	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 4 Tasa de finalización de programas de EFP:	Número de personas que han finalizado con éxito/abandonado programas de EFP, según el tipo de programa y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 5 Tasa de colocación en el	a) destino de los beneficiarios de EFP en algún momento fijado	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
marco de los programas de EFP:	después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos (3)	<p>.....</p> <p>Definición del indicador:</p> <p>Niveles de agregación/desagregación:</p> <p>Fuente/s de información:</p> <p>Estándares fijados:</p> <p>Periodicidad de la medición:</p> <p>Responsable de la medición:</p> <p>Seguimiento/Análisis de resultados:</p>
	b) proporción de beneficiarios contratados en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Denominación del indicador:</p> <p>Definición del indicador:</p> <p>Niveles de agregación/desagregación:</p> <p>Fuente/s de información:</p> <p>Estándares fijados:</p> <p>Periodicidad de la medición:</p> <p>Responsable de la medición:</p> <p>Seguimiento/Análisis de resultados:</p>
N o 6 Utilización en el puesto de trabajo de las capacidades adquiridas:	a) información sobre el empleo obtenido por los beneficiarios tras la finalización de la formación, según el tipo de formación y los criterios específicos	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Denominación del indicador:</p> <p>Definición del indicador:</p> <p>Niveles de agregación/desagregación:</p> <p>Fuente/s de información:</p> <p>Estándares fijados:</p> <p>Periodicidad de la medición:</p> <p>Responsable de la medición:</p> <p>Seguimiento/Análisis de resultados:</p>
	b) tasa de satisfacción de los beneficiarios y empleadores con las capacidades/competencias adquiridas	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Denominación del indicador:</p> <p>Definición del indicador:</p>

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	 Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
Información de contexto		
N o 7 Tasa de desempleo (4) según criterios específicos		¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	a) porcentaje de los participantes en programas de EFP clasificados como grupos desfavorecidos (en una región o zona de empleo determinada), por edad y por sexo	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 8 Prevalencia de grupos vulnerables:	b) tasa de éxito de los grupos desfavorecidos, por edad y por sexo	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 9 Mecanismos para determinar las necesidades de formación en el mercado laboral:	a) Información sobre mecanismos fijados para determinar los cambios en la demanda en distintos niveles	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) prueba de su eficacia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 10 Sistemas utilizados para fomentar un mejor acceso a la EFP:	a) información sobre sistemas existentes en distintos niveles	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) prueba de su eficacia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:

CONCLUSIONES

ANEXO XXII FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL PLAN FP DE CASTILLA Y LEÓN

FICHA TÉCNICA	
Comunidad Autónoma:	Castilla y León
Denominación del Plan:	Plan FP
Horizonte temporal:	2012-2015
Fecha de elaboración/publicación:	<input type="checkbox"/> anterior al 18 de junio de 2009 <input checked="" type="checkbox"/> posterior al 18 de junio de 2009
Fórmula de aprobación:	<input checked="" type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP Consejo de Formación Profesional de Castilla y León <input type="checkbox"/> Otras. Especificar:
Alcance:	<input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo <input checked="" type="checkbox"/> FP para el empleo <input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: acreditación de competencias profesionales
Modalidades que incluye:	<input checked="" type="checkbox"/> FP presencial <input checked="" type="checkbox"/> FP distancia <input checked="" type="checkbox"/> FP modular <input type="checkbox"/> FP dual * alternancia
Referencia a los instrumentos del SNCP:	<input checked="" type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación
Participantes en la elaboración:	<input checked="" type="checkbox"/> Administración pública: educativa y laboral <input checked="" type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP <input type="checkbox"/> Otros órganos consultivos <input type="checkbox"/> Asociaciones empresariales <input type="checkbox"/> Asociaciones sindicales <input type="checkbox"/> Expertos <input type="checkbox"/> Centros educativos <input type="checkbox"/> Profesorado <input type="checkbox"/> Alumnado <input checked="" type="checkbox"/> Otros. Especificar: Observatorio de la Validación de Competencias Profesionales de la Facultad de Educación y Trabajo Social de la Universidad de Valladolid
Marco de Referencia normativo y político:	<input checked="" type="checkbox"/> Marco UE <input checked="" type="checkbox"/> Marco Nacionales <input checked="" type="checkbox"/> Marco Regionales <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:
Referencia a Modelos de garantía de calidad:	<input checked="" type="checkbox"/> Modelo EFQM <input checked="" type="checkbox"/> Normas ISO 9000 <input checked="" type="checkbox"/> EQAVET (lo llama EQARF) <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:
Previsión presupuestaria:	<input type="checkbox"/> Sí. Partida asignada: <input checked="" type="checkbox"/> No
Otros datos de interés:	

CONTENIDO DEL PLAN - ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	
<i>Etapa I Análisis interno y externo y diagnóstico de la situación</i>	
Misión	X Sí (Pág. 7 Introducción) <input type="checkbox"/> No
Valores a compartir	X Sí (pág. 9 Introducción) <input type="checkbox"/> No
Grupos de interés	<input type="checkbox"/> Sí X No Análisis de las necesidades y expectativas X Sí <input type="checkbox"/> No (Apartado 1) Evaluación de la satisfacción X Sí <input type="checkbox"/> No (de las empresas pág. 27)
Diagnóstico estratégico: interno y externo	X Sí (interno, regional) <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Matriz DAFO <input type="checkbox"/> Otros
<i>Etapa II Selección de alternativas y estudio de la viabilidad</i>	
Áreas o resultados clave	X Sí n (pág. 66 a 68, 4 situaciones identificadas) <input type="checkbox"/> No
Escenarios o alternativas	X Sí (pág. 66 a 68, dentro de las situaciones identificadas) <input type="checkbox"/> No
<i>Etapa III Diseño y formulación de la estrategia</i>	
Visión	X Sí (pág. 7 y 8) <input type="checkbox"/> No
Estrategias o líneas estratégicas	X Sí Nº 3 políticas y 4 Objetivos estratégicos <input type="checkbox"/> No
Objetivos	X Sí Nº 27 Objetivos operativos <input type="checkbox"/> No
<i>Etapa IV Implementación de la estrategia</i>	
Planes de acción	X Sí Nº 96 Medidas <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Mapas Estratégicos <input type="checkbox"/> Otros
<i>Etapa V Seguimiento y evaluación</i>	
Sistema de seguimiento y control	X Sí (procedimiento Consejo de Formación Profesional de Castilla y León y al Consejo General de Empleo) <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Cuadro de Mando Estratégico <input type="checkbox"/> Otros: Indicadores de seguimiento de cada una de las medidas propuestas Nº 140 se constituye una Comisión de Seguimiento del cumplimiento del Plan
<i>Otros elementos o aspectos de interés</i>	
Otros	

ALINEACIÓN DEL PLAN CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET

Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

Sí. Especificar

X No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

X Sí. Especificar: línea estratégica dos completa

No

Referencia a Marcos Europeos:

EQF

ECVET

Carta europea para la movilidad

X Otras. Especificar: Erasmus FP

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

X Sí. Especificar: objetivos 3.1 y 4.6

No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

X Sí. Especificar : objetivo 1.6

No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

X Sí. Especificar: directrices pág. 71 y objetivo estratégico 4

No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

X Sí. Especificar: objetivo estratégico 4

No

Referencia a la Red del EQAVET:

Sí. Especificar

X No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

Sí. Especificar

X No

Referencia al punto de referencia nacional:

Sí. Especificar

X No

Información a las partes interesadas:

X Sí. Especificar: objetivo 4.1 Impulsar el sistema integrado de orientación profesional a nivel regional

No

Apoyo a la autoevaluación:

Sí. Especificar:

No

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
<p>La planificación refleja una visión estratégica compartida por las partes interesadas pertinentes e incluye objetivos, acciones e indicadores específicos</p>	Se han fijado objetivos de la EFP a medio y largo plazo, ligados a objetivos europeos	<p>Objetivos a MP/LP: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Ligados a europeos: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
	Las partes interesadas pertinentes participan en la fijación de los objetivos de la EFP en los distintos niveles	<p>¿Participan los GI en la definición de objetivos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Quiénes?: Consejo Regional de FP y Consejo General de Empleo</p>
	Se fijan metas que son supervisadas mediante indicadores específicos (criterios de éxito)	<p>¿Se han definido indicadores asociados a las metas fijadas?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> a las medidas fijadas</p> <p>¿Cuántos?: Nº.....</p>
	Se han establecido mecanismos y procedimientos para determinar necesidades de formación	<p>¿Se realiza la detección de necesidades de formación?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Existe un procedimiento?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
	Se ha diseñado una política de información para garantizar una divulgación adecuada de los resultados/frutos en materia de calidad, sujeta a los requisitos nacionales/regionales de protección de datos	<p>¿Existe plan de difusión de resultados?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Se ha tenido en cuenta la LOPD 15/1999?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
	Se han definido estándares y directrices para el reconocimiento, la convalidación y la certificación de competencias individuales	<p>¿Se han definido directrices para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántas? Nº.....</p> <p>¿Se han definido estándares para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántos? Nº.....</p>
<p>Los proyectos de aplicación se preparan en consulta con las partes interesadas e incluyen principios explícitos</p>	Los proyectos de aplicación se establecen en cooperación con los interlocutores sociales, los proveedores de EFP y otras partes interesadas pertinentes en los distintos niveles	<p>¿Han participado en los proyectos de aplicación los diferentes GI?</p> <p><input type="checkbox"/> Agentes sociales</p> <p><input type="checkbox"/> Proveedores</p> <p><input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles?</p>
	Los proyectos de aplicación incluyen la consideración de los recursos requeridos, la capacidad de los usuarios y los instrumentos y directrices necesarias como apoyo	<p>¿Se incluye en los proyectos de aplicación los recursos requeridos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>la capacidad de los usuarios?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>los instrumentos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>las directrices?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
	Se han elaborado directrices y estándares para su aplicación en distintos niveles	<p>¿Existen directrices para su aplicación?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº.....</p> <p>¿Se han definido estándares?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántos? Nº.....</p>
	Los proyectos de aplicación incluyen un apoyo específico a la formación de profesores y formadores	<p>¿Incluyen los proyectos de aplicación apoyo específico a la formación del profesorado y de los formadores? : Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Se incluye la inversión?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Inversión en €:.....</p>

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
		¿Y el nº de acciones formativas? Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Cuántas? Nº.....
	Las responsabilidades de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación se describen explícitamente y se configuran de manera transparente	¿Se describe la responsabilidad de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación?: Sí <input type="checkbox"/> No X
	Se ha elaborado un marco nacional o regional de garantía de calidad que incluye directrices y estándares de calidad para los proveedores de EFP a fin de fomentar la mejora permanente y la autorregulación	¿Existe marco regional de garantía de la calidad para la mejora permanente y autorregulación de los proveedores de EFP?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Incluye directrices?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº..... ¿Y estándares de calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº.....
Se evalúan con carácter periódico los resultados y procesos con el apoyo de mediciones	Se elabora una metodología de evaluación que abarca la evaluación interna y externa	¿Se ha definido la metodología de evaluación?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Incluye la evaluación Interna? <input type="checkbox"/> Externa? <input type="checkbox"/>
	La participación de las partes interesadas en el proceso de supervisión y evaluación se acuerda y se describe con claridad	¿Se acuerda y describe con claridad la participación de los GI?: Sí <input type="checkbox"/> No X <input type="checkbox"/> Agentes sociales <input type="checkbox"/> Proveedores <input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles?.....
	Los estándares y procesos nacionales/regionales para la mejora y el aseguramiento de la calidad son pertinentes y proporcionales a las necesidades del sector	¿Existen estándares y procesos para la mejora y el aseguramiento de la calidad?: Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Son coherentes (pertinentes y proporcionales) los procesos regionales de mejora y garantía de calidad con las necesidades del sector? Sí X No <input type="checkbox"/> Instrumento
	Los sistemas se someten a autoevaluación, a revisión interna y a revisión externa, según proceda	¿Se someten los sistemas a evaluación?: Sí <input type="checkbox"/> No X Tipo de evaluación: <input type="checkbox"/> Autoevaluación. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión interna. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión externa. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Otras. ¿Cuáles?.....
	Se aplican sistemas de alerta temprana	¿Se ha diseñado un sistema de alerta temprana? Sí <input type="checkbox"/> No X ¿
	Se aplican indicadores de rendimiento	¿Se utilizan indicadores de rendimiento?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Cuántos? Nº..... ¿Están alineados con los objetivos estratégicos? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se procede a una recogida de datos periódica y sistemática para medir el éxito y determinar los ámbitos en los que deben introducirse mejoras.	¿Está sistematizada la recogida de datos?: Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Se realiza de forma periódica?: Sí X No <input type="checkbox"/>

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
	Se elaboran metodologías adecuadas para la recogida de datos; p. ej., cuestionarios e indicadores/criterios de medición	¿Qué metodología se utiliza? <input type="checkbox"/> Cuestionarios/formularios <input type="checkbox"/> Entrevistas X Otro. Cuadro indicadores¿Cuáles?..... ¿Se han definido indicadores de éxito? Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Cuántos? Nº..... ¿Están alineados con los objetivos estratégicos? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Revisión	Se definen en todos los niveles procedimientos, mecanismos e instrumentos para efectuar revisiones	¿Está definido el procedimiento para realizar las revisiones?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Se han diseñado instrumentos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuáles?.....
	Se evalúan periódicamente los procesos y se elaboran planes de acción para introducir cambios. Los sistemas se ajustan en consecuencia	¿Se han establecido procedimientos para la revisión de los procesos?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Se realiza periódicamente?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Se elaboran planes de acción como consecuencia de los resultados de la revisión?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se pone a disposición pública información sobre los resultados de las evaluaciones	¿Se informa sobre los resultados de obtenidos en las evaluaciones?: Sí X No <input type="checkbox"/>

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
<i>Indicadores generales de garantía de la calidad</i>		
No 1 Pertinencia de los sistemas de garantía de calidad para los proveedores de EFP:	a) proporción de proveedores que aplican sistemas internos de calidad definidos por Ley o a iniciativa propia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) porcentaje de proveedores de EFP acreditados	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
No 2 Inversión en la formación de profesores y formadores:	a) proporción de profesores y formadores que participan en programas de formación complementaria	¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Número de cursos específicos de formación profesional realizados. Profesores que participan en cursos de formación Número de acciones formativas del profesorado realizadas en empresas. Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	 Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) importe de los fondos invertidos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
Indicadores en apoyo de los objetivos de calidad de las políticas de la EFP		
N o 3 Tasa de participación en programas de EFP:	Número de participantes en programas de EFP (1), según el tipo de programa y los criterios específicos (2)	¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Número de participantes jóvenes en prácticas profesionales no laborales en empresas. Número de participantes en acciones formativas vinculadas a certificados de profesionalidad de nivel 1 Nº personas participantes en estas acciones Formativas para acreditación de competencias Porcentaje de participantes en acciones formativas vinculadas a catálogo % de participantes en acciones formativas vinculadas al Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales Nº de trabajadores participantes en acciones formativas de sus empresas Número de personas desempleadas atendidas. Nº de participantes en acciones formativas que completen módulos formativos de certificados de profesionalidad. Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
No 4 Tasa de finalización de programas de EFP:	Número de personas que han finalizado con éxito/abandonado programas de EFP, según el tipo de programa y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: % de Alumnos matriculados en PCPI que superan el 1er y 2º nivel. Número de personas que logran acreditación de unidades de competencia en un perfil determinado Número de personas evaluadas que obtienen una cualificación acreditada Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
No 5 Tasa de colocación en el marco de los programas de EFP:	a) destino de los beneficiarios de EFP en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos (3)	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Estudios de inserción laboral y de satisfacción de alumnado, familias y empresas realizados. Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) proporción de beneficiarios	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/>

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	contratados en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos	Denominación del indicador: Estudios de inserción laboral y de satisfacción de alumnado, familias y empresas realizados. Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 6 Utilización en el puesto de trabajo de las capacidades adquiridas:	a) información sobre el empleo obtenido por los beneficiarios tras la finalización de la formación, según el tipo de formación y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Estudios de inserción laboral y de satisfacción de alumnado, familias y empresas realizados. Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) tasa de satisfacción de los beneficiarios y empleadores con las capacidades/competencias adquiridas	¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Estudios de inserción laboral y de satisfacción de alumnado, familias y empresas realizados. Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	 Seguimiento/Análisis de resultados:
Información de contexto		
N o 7 Tasa de desempleo (4) según criterios específicos		¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Número de jóvenes desempleados que participen en acciones mixtas de formación. Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
		¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 8 Prevalencia de grupos vulnerables:	a) porcentaje de los participantes en programas de EFP clasificados como grupos desfavorecidos (en una región o zona de empleo determinada), por edad y por sexo	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) tasa de éxito de los grupos desfavorecidos, por edad y por sexo	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 9 Mecanismos para determinar las necesidades de formación en el mercado laboral:	a) Información sobre mecanismos fijados para determinar los cambios en la demanda en distintos niveles	¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Informes sobre necesidades prioritarias. Análisis realizados e informes elaborados. Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) prueba de su eficacia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 10 Sistemas utilizados para fomentar un mejor acceso a la EFP:	a) información sobre sistemas existentes en distintos niveles	¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Protocolos desarrollados para compartir y difundir información de actuaciones de Orientación Profesional a través de Internet, (web y redes sociales), promoviendo sinergias. Nº de entidades colaboradoras que trabajan en red con el Servicio Público de Empleo de Castilla y León Definición del indicador:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) prueba de su eficacia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:

CONCLUSIONES
<p>El plan contiene un extenso análisis de resultados del anterior plan y su aplicación, así como el balance del mismo.</p> <p>Destaca la matriz de alineación de los objetivos estratégicos con las directrices y objetivos de las políticas de formación y de empleo y de formación profesional a nivel europeo y nacional (pág. 71), así como la representación gráfica de los objetivos estratégicos.</p> <p>El conjunto de indicadores asociados a las medidas es muy exhaustivo, y se establecen responsables para cada Objetivo estratégico.</p> <p>El Plan establece que anualmente los centros gestores presentarán ante la Comisión un informe de seguimiento y grado de cumplimiento del Plan, elaborado en base a los indicadores definidos para el seguimiento de las diferentes medidas, para conocimiento, análisis y, en su caso, formulación de propuestas de mejora. Y, con carácter bienal y al finalizar el desarrollo del Plan, la Comisión Permanente del Consejo de Formación Profesional emitirá un informe de evaluación de los resultados del Plan. Para la realización de esta evaluación se emplearán indicadores de evaluación y resultados</p>

ANEXO XXIII. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL III PLAN GENERAL DE FORMACIÓN PROFESIONAL EN CATALUÑA

FICHA TÉCNICA	
Comunidad Autónoma:	Cataluña
Denominación del Plan:	III Plan General de Formación Profesional en Cataluña
Horizonte temporal:	2013-2016
Fecha de elaboración/publicación:	<input type="checkbox"/> anterior al 18 de junio de 2009 <input checked="" type="checkbox"/> posterior al 18 de junio de 2009
Fórmula de aprobación:	<input checked="" type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP Consejo de Catalán de Formación Profesional <input type="checkbox"/> Otras. Especificar:
Alcance:	<input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo <input checked="" type="checkbox"/> FP para el empleo <input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: acreditación de competencias profesionales
Modalidades que incluye:	<input checked="" type="checkbox"/> FP presencial <input type="checkbox"/> FP distancia <input checked="" type="checkbox"/> FP modular <input checked="" type="checkbox"/> FP dual
Referencia a los instrumentos del SNCP:	<input type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales <input type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales <input type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional <input type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación
Participantes en la elaboración:	<input checked="" type="checkbox"/> Administración pública: educativa y laboral <input checked="" type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP <input type="checkbox"/> Otros órganos consultivos <input checked="" type="checkbox"/> Asociaciones empresariales <input checked="" type="checkbox"/> Asociaciones sindicales <input type="checkbox"/> Expertos <input type="checkbox"/> Centros educativos <input type="checkbox"/> Profesorado <input type="checkbox"/> Alumnado <input checked="" type="checkbox"/> Otros. Especificar: Consejo de Cámaras y Entidades Municipales
Marco de Referencia normativo y político:	<input type="checkbox"/> Marco UE <input type="checkbox"/> Marco Nacionales <input type="checkbox"/> Marco Regionales <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:
Referencia a Modelos de garantía de calidad:	<input type="checkbox"/> Modelo EFQM <input type="checkbox"/> Normas ISO 9000 <input type="checkbox"/> EQAVET <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:
Previsión presupuestaria:	<input type="checkbox"/> Sí. Partida asignada: <input checked="" type="checkbox"/> No
Otros datos de interés:	

CONTENIDO DEL PLAN - ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	
<i>Etapa I Análisis interno y externo y diagnóstico de la situación</i>	
Misión	X Sí (Pág. 18) <input type="checkbox"/> No
Valores a compartir	X Sí (pág. 19) <input type="checkbox"/> No
Grupos de interés	<input type="checkbox"/> Sí X No Análisis de las necesidades y expectativas <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Evaluación de la satisfacción <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Diagnóstico estratégico: interno y externo	X Sí (interno, regional) <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Matriz DAFO <input type="checkbox"/> Otros
<i>Etapa II Selección de alternativas y estudio de la viabilidad</i>	
Áreas o resultados clave	X Sí Pág. De la 10 a la 13 (Fortalezas o debilidades, elementos críticos) <input type="checkbox"/> No
Escenarios o alternativas	X Sí (pág. 14 a 17) <input type="checkbox"/> No
<i>Etapa III Diseño y formulación de la estrategia</i>	
Visión	X Sí (Pág. 18) <input type="checkbox"/> No
Estrategias o líneas estratégicas	X Sí Nº 4 Ejes estratégicos <input type="checkbox"/> No
Objetivos	X Sí Nº 13 Objetivos específicos <input type="checkbox"/> No
<i>Etapa IV Implementación de la estrategia</i>	
Planes de acción	X Sí Nº 26 Líneas de actuación <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Mapas Estratégicos <input type="checkbox"/> Otros
<i>Etapa V Seguimiento y evaluación</i>	
Sistema de seguimiento y control	X Sí (Pág. 47, no definido se plantea que sea externo) <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Cuadro de Mando Estratégico <input type="checkbox"/> Otros: Indicadores Nº 26
<i>Otros elementos o aspectos de interés</i>	
Otros	

ALINEACIÓN DEL PLAN CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET

Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

Sí. Especificar

X No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

X Sí. Especificar: 2.B.3. medida y 1.C.1 actuación Objetivo C, actuación

No

Referencia a Marcos Europeos:

X EQF (1.A.3. actuación)

X ECVET (1.A.3. actuación)

X Carta europea para la movilidad (2.B.5 actuación)

Otras. Especificar:

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

X Sí. Especificar: Pág. 19 principios rectores, Actuación 4 recomendadas del Objetivo C

No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

X Sí. Especificar (2.A.2. actuación)

No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

X Sí. Especificar (2.B.1 actuación, 1. C.4. actuación)

No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

X Sí. Especificar 1.A.5 actuación, 1.B.3 medida

No

Referencia a la Red del EQAVET:

Sí. Especificar

X No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

X Sí. Especificar 2.B.1

No

Referencia al punto de referencia nacional:

Sí. Especificar

X No

Información a las partes interesadas:

X Sí. Especificar 4.A.1 y 2 medida Servicio abierto y permanente en red
4.B.3 medida, 4.C.4 y 5

No

Apoyo a la autoevaluación:

Sí. Especificar:

X No

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRITORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
La planificación refleja una visión estratégica compartida por las partes interesadas pertinentes e incluye objetivos, acciones e indicadores específicos	Se han fijado objetivos de la EFP a medio y largo plazo, ligados a objetivos europeos	Objetivos a MP/LP: Sí X No <input type="checkbox"/> Ligados a europeos: Sí X No <input type="checkbox"/> Pág. 17 retos de futuro
	Las partes interesadas pertinentes participan en la fijación de los objetivos de la EFP en los distintos niveles	¿ Participan los GI en la definición de objetivos?: Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Quiénes?: Consejo regional de FP
	Se fijan metas que son supervisadas mediante indicadores específicos (criterios de éxito)	¿Se han definido indicadores asociados a las metas fijadas?: Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos?: Nº 26
	Se han establecido mecanismos y procedimientos para determinar necesidades de formación	¿Se realiza la detección de necesidades de formación?: Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Existe un procedimiento?: Sí <input type="checkbox"/> No X
	Se ha diseñado una política de información para garantizar una divulgación adecuada de los resultados/frutos en materia de calidad, sujeta a los requisitos nacionales/regionales de protección de datos	¿Existe plan de difusión de resultados?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Se ha tenido en cuenta la LOPD 15/1999?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se han definido estándares y directrices para el reconocimiento, la convalidación y la certificación de competencias individuales	¿Se han definido directrices para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí X No <input type="checkbox"/> 6 medidas ¿Cuántas? Nº..... ¿Se han definido estándares para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº6 indicadores y estándares
Los proyectos de aplicación se preparan en consulta con las partes interesadas e incluyen principios explícitos	Los proyectos de aplicación se establecen en cooperación con los interlocutores sociales, los proveedores de EFP y otras partes interesadas pertinentes en los distintos niveles	¿Han participado en los proyectos de aplicación los diferentes GI? X Agentes sociales X Proveedores (Cámaras de Comercio) <input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles?
	Los proyectos de aplicación incluyen la consideración de los recursos requeridos, la capacidad de los usuarios y los instrumentos y directrices necesarias como apoyo	¿Se incluye en los proyectos de aplicación los recursos requeridos?: Sí <input type="checkbox"/> No X la capacidad de los usuarios?: Sí <input type="checkbox"/> No X los instrumentos?: Sí X No <input type="checkbox"/> las directrices?: Sí X No <input type="checkbox"/>
	Se han elaborado directrices y estándares para su aplicación en distintos niveles	¿Existen directrices para su aplicación?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Cuántas? Nº..... ¿Se han definido estándares?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº.....
	Los proyectos de aplicación incluyen un apoyo específico a la formación de profesores y formadores	¿Incluyen los proyectos de aplicación apoyo específico a la formación del profesorado y de los formadores? : Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Se incluye la inversión?: Sí <input type="checkbox"/> No X Inversión en €:..... ¿Y el nº de acciones formativas? Sí <input type="checkbox"/> No X

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
		¿Cuántas? Nº.....
	Las responsabilidades de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación se describen explícitamente y se configuran de manera transparente	¿Se describe la responsabilidad de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación?: Sí <input type="checkbox"/> No X
	Se ha elaborado un marco nacional o regional de garantía de calidad que incluye directrices y estándares de calidad para los proveedores de EFP a fin de fomentar la mejora permanente y la autorregulación	¿Existe marco regional de garantía de la calidad para la mejora permanente y autorregulación de los proveedores de EFP?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Incluye directrices?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº..... ¿Y estándares de calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº.....
Se evalúan con carácter periódico los resultados y procesos con el apoyo de mediciones	Se elabora una metodología de evaluación que abarca la evaluación interna y externa	¿Se ha definido la metodología de evaluación?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Incluye la evaluación Interna? <input type="checkbox"/> Externa? <input type="checkbox"/>
	La participación de las partes interesadas en el proceso de supervisión y evaluación se acuerda y se describe con claridad	¿Se acuerda y describe con claridad la participación de los GI?: Sí <input type="checkbox"/> No X <input type="checkbox"/> Agentes sociales <input type="checkbox"/> Proveedores <input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles?.....
	Los estándares y procesos nacionales/regionales para la mejora y el aseguramiento de la calidad son pertinentes y proporcionales a las necesidades del sector	¿Existen estándares y procesos para la mejora y el aseguramiento de la calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Son coherentes (pertinentes y proporcionales) los procesos regionales de mejora y garantía de calidad con las necesidades del sector? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Los sistemas se someten a autoevaluación, a revisión interna y a revisión externa, según proceda	¿Se someten los sistemas a evaluación?: Sí <input type="checkbox"/> No X Tipo de evaluación: <input type="checkbox"/> Autoevaluación. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión interna. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión externa. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Otras. ¿Cuáles?.....
	Se aplican sistemas de alerta temprana	¿Se ha diseñado un sistema de alerta temprana? Sí <input type="checkbox"/> No X ¿
	Se aplican indicadores de rendimiento	¿Se utilizan indicadores de rendimiento?:

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
		<p>Sí <input type="checkbox"/> No X</p> <p>¿Cuántos? Nº.....</p> <p>¿Están alineados con los objetivos estratégicos?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
	<p>Se procede a una recogida de datos periódica y sistemática para medir el éxito y determinar los ámbitos en los que deben introducirse mejoras. Se elaboran metodologías adecuadas para la recogida de datos; p. ej., cuestionarios e indicadores/criterios de medición</p>	<p>¿Está sistematizada la recogida de datos?:</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No X</p> <p>¿Se realiza de forma periódica?:</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Qué metodología se utiliza?</p> <p><input type="checkbox"/> Cuestionarios/formularios</p> <p><input type="checkbox"/> Entrevistas</p> <p><input type="checkbox"/> Otro.</p> <p>¿Cuáles?.....</p> <p>¿Se han definido indicadores de éxito?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No X</p> <p>¿Cuántos? Nº.....</p> <p>¿Están alineados con los objetivos estratégicos?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
Revisión	<p>Se definen en todos los niveles procedimientos, mecanismos e instrumentos para efectuar revisiones</p>	<p>¿Está definido el procedimiento para realizar las revisiones?:</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No X</p> <p>¿Se han diseñado instrumentos?:</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No X</p> <p>¿Cuáles?.....</p>
	<p>Se evalúan periódicamente los procesos y se elaboran planes de acción para introducir cambios. Los sistemas se ajustan en consecuencia</p>	<p>¿Se han establecido procedimientos para la revisión de los procesos?:</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No X</p> <p>¿Se realiza periódicamente?:</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Se elaboran planes de acción como consecuencia de los resultados de la revisión?:</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
	<p>Se pone a disposición pública información sobre los resultados de las evaluaciones</p>	<p>¿Se informa sobre los resultados de obtenidos en las evaluaciones?:</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No X</p>

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
<i>Indicadores generales de garantía de la calidad</i>		
No 1 Pertinencia de los sistemas de garantía de calidad para los proveedores de EFP:	a) proporción de proveedores que aplican sistemas internos de calidad definidos por Ley o a iniciativa propia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) porcentaje de proveedores de EFP acreditados	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
No 2 Inversión en la formación de profesores y formadores:	a) proporción de profesores y formadores que participan en programas de formación complementaria	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) importe de los fondos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	invertidos	Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
Indicadores en apoyo de los objetivos de calidad de las políticas de la EFP		
N o 3 Tasa de participación en programas de EFP:	Número de participantes en programas de EFP (1), según el tipo de programa y los criterios específicos (2)	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 4 Tasa de finalización de programas de EFP:	Número de personas que han finalizado con éxito/abandonado programas de EFP, según el tipo de programa y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 5 Tasa de colocación en el	a) destino de los beneficiarios de EFP en algún momento fijado	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
marco de los programas de EFP:	después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos (3) Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) proporción de beneficiarios contratados en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 6 Utilización en el puesto de trabajo de las capacidades adquiridas:	a) información sobre el empleo obtenido por los beneficiarios tras la finalización de la formación, según el tipo de formación y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) tasa de satisfacción de los beneficiarios y empleadores con las capacidades/competencias adquiridas	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	 Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
<i>Información de contexto</i>		
N o 7 Tasa de desempleo (4) según criterios específicos		¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	a) porcentaje de los participantes en programas de EFP clasificados como grupos desfavorecidos (en una región o zona de empleo determinada), por edad y por sexo	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 8 Prevalencia de grupos vulnerables:	b) tasa de éxito de los grupos desfavorecidos, por edad y por sexo	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 9 Mecanismos para determinar las necesidades de formación en el mercado laboral:	a) Información sobre mecanismos fijados para determinar los cambios en la demanda en distintos niveles	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) prueba de su eficacia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 10 Sistemas utilizados para fomentar un mejor acceso a la EFP:	a) información sobre sistemas existentes en distintos niveles	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Protocolo común de actuaciones desarrollado Porcentaje de operadores que faciliten información y orientación profesional por medio de un servicio abierto presencial y

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		en red. • 2013: 10 % • 2014: 20 % • 2015: 35 % • 2016: 60 % Sistemas establecidos de conexión de los operadores Proyecto piloto de una plataforma/ portal realizado. Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) prueba de su eficacia	¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Instrumento de seguimiento y evaluación operativo Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:

CONCLUSIONES
<p>Este Plan está elaborado desde la concepción de Cataluña como país, y hace referencia a su propio sistema de Formación Profesional (Catálogo de Cualificaciones Profesionales de Cataluña).</p> <p>Existe un apartado donde se recoge una valoración del anterior II Plan General de Formación Profesional 2007-10. El establecimiento de medidas y actuaciones recomendadas facilita el despliegue de los ejes estratégicos fijados.</p> <p>El Plan establece metas a través de los indicadores asociados a cada una de las medidas, pero carece de un sistema de seguimiento y control dejando abierta la posibilidad de que la evaluación la realicen entidades externas.</p> <p>Desataca la ausencia de presupuesto, ni asignación de recursos y responsabilidades, mientras que si cuenta con un calendario de actuaciones.</p>

ANEXO XXIV. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL II PLAN DE LAS CUALIFICACIONES Y DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE EXTREMADURA

FICHA TÉCNICA
<p>Comunidad Autónoma: Extremadura</p> <p>Denominación del Plan: II Plan de las Cualificaciones y de la Formación Profesional de Extremadura</p> <p>Horizonte temporal: 2010-2013</p> <p>Fecha de elaboración/publicación:</p> <p><input type="checkbox"/> anterior al 18 de junio de 2009</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> posterior al 18 de junio de 2009</p> <p>Fórmula de aprobación:</p> <p><input type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: parte del Pacto por la FP en Extremadura (2008)</p> <p>Alcance:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP para el empleo</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: acreditación de competencias profesionales</p> <p>Modalidades que incluye:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP presencial</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP distancia</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP modular</p> <p><input type="checkbox"/> FP dual</p> <p style="padding-left: 20px;">* alternancia</p> <p>Referencia a los instrumentos del SNCP:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación</p> <p>Participantes en la elaboración:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Administración pública: educativa y laboral</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP</p> <p><input type="checkbox"/> Otros órganos consultivos</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Asociaciones empresariales</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Asociaciones sindicales</p> <p><input type="checkbox"/> Expertos</p> <p><input type="checkbox"/> Centros educativos</p> <p><input type="checkbox"/> Profesorado</p> <p><input type="checkbox"/> Alumnado</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Otros. Especificar: Federación de Municipios y provincias de Extremadura,</p> <p>Marco de Referencia normativo y político:</p> <p><input type="checkbox"/> Marco UE</p> <p><input type="checkbox"/> Marco Nacionales</p> <p><input type="checkbox"/> Marco Regionales</p> <p><input type="checkbox"/> Otros. Especificar:</p> <p>Referencia a Modelos de garantía de calidad:</p> <p><input type="checkbox"/> Modelo EFQM</p> <p><input type="checkbox"/> Normas ISO 9000</p> <p><input type="checkbox"/> EQAVET</p> <p><input type="checkbox"/> Otros. Especificar:</p> <p>Previsión presupuestaria:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Sí. Partida asignada: 781.216.900 € (FP + Consolidación sistema + Coste del personal)</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p>Otros datos de interés:</p>

CONTENIDO DEL PLAN - ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	
<i>Etapa I Análisis interno y externo y diagnóstico de la situación</i>	
Misión	X Sí (Pág. 7) <input type="checkbox"/> No
Valores a compartir	X Sí (pág. 8) <input type="checkbox"/> No
Grupos de interés	<input type="checkbox"/> Sí X No Análisis de las necesidades y expectativas <input type="checkbox"/> Sí X No Evaluación de la satisfacción <input type="checkbox"/> Sí X No
Diagnóstico estratégico: interno y externo	X Sí (interno, regional) <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Matriz DAFO <input type="checkbox"/> Otros
<i>Etapa II Selección de alternativas y estudio de la viabilidad</i>	
Áreas o resultados clave	X Sí (Pág. 8 y 9) Nº 5 ámbitos <input type="checkbox"/> No
Escenarios o alternativas	X Sí (pág. 6) <input type="checkbox"/> No
<i>Etapa III Diseño y formulación de la estrategia</i>	
Visión	X Sí (pág. 2 y 7) <input type="checkbox"/> No
Estrategias o líneas estratégicas	X Sí Nº 22 Ejes <input type="checkbox"/> No
Objetivos	X Sí Nº 38 Medidas (en forma de objetivos infinitivo) <input type="checkbox"/> No
<i>Etapa IV Implementación de la estrategia</i>	
Planes de acción	X Sí Nº 111 actuaciones <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Mapas Estratégicos <input type="checkbox"/> Otros
<i>Etapa V Seguimiento y evaluación</i>	
Sistema de seguimiento y control	X Sí <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Cuadro de Mando Estratégico <input type="checkbox"/> Otros: Indicadores generales y específicos Nº 18, asociados a los ámbitos.
<i>Otros elementos o aspectos de interés</i>	
Otros	

ALINEACIÓN DEL PLAN CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET

Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

- Sí. Especificar
X No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

- X Sí. Especificar: ámbito 3 eje 1
 No

Referencia a Marcos Europeos:

- X EQF
 ECVET
 Carta europea para la movilidad
 Otras. Especificar:

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

- X Sí. Especificar : ámbito 4
 No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

- X Sí. Especificar: ámbito 3, eje 1, medida 1.1, actuación 1.1.2
 No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

- X Sí. Especificar: en los antecedentes
 No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

- X Sí. Especificar: Administración , agentes sociales y Federación de Municipios y provincias de Extremadura,
 No

Referencia a la Red del EQAVET:

- Sí. Especificar
X No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

- Sí. Especificar
X No

Referencia al punto de referencia nacional:

- Sí. Especificar
X No

Información a las partes interesadas:

- X Sí. Especificar: ámbito 5 (sistema integrado de información, orientación y asesoramiento profesional)
 No

Apoyo a la autoevaluación:

- Sí. Especificar:
X No

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
La planificación refleja una visión estratégica compartida por las partes interesadas pertinentes e incluye objetivos, acciones e indicadores específicos	Se han fijado objetivos de la EFP a medio y largo plazo, ligados a objetivos europeos	Objetivos a MP/LP: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Ligados a europeos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
	Las partes interesadas pertinentes participan en la fijación de los objetivos de la EFP en los distintos niveles	¿ Participan los GI en la definición de objetivos?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Quiénes?: Administración, agentes sociales y Federación de Municipios y provincias de Extremadura,
	Se fijan metas que son supervisadas mediante indicadores específicos (criterios de éxito)	¿Se han definido indicadores asociados a las metas fijadas?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos?: Nº 18
	Se han establecido mecanismos y procedimientos para determinar necesidades de formación	¿Se realiza la detección de necesidades de formación?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Existe un procedimiento?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
	Se ha diseñado una política de información para garantizar una divulgación adecuada de los resultados/frutos en materia de calidad, sujeta a los requisitos nacionales/regionales de protección de datos	¿Existe plan de difusión de resultados?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Se ha tenido en cuenta la LOPD 15/1999?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se han definido estándares y directrices para el reconocimiento, la convalidación y la certificación de competencias individuales	¿Se han definido directrices para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> (es actuación) ¿Cuántas? Nº..... ¿Se han definido estándares para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº.....
Los proyectos de aplicación se preparan en consulta con las partes interesadas e incluyen principios explícitos	Los proyectos de aplicación se establecen en cooperación con los interlocutores sociales, los proveedores de EFP y otras partes interesadas pertinentes en los distintos niveles	¿Han participado en los proyectos de aplicación los diferentes GI? <input type="checkbox"/> Agentes sociales <input type="checkbox"/> Proveedores <input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles?
	Los proyectos de aplicación incluyen la consideración de los recursos requeridos, la capacidad de los usuarios y los instrumentos y directrices necesarias como apoyo	¿Se incluye en los proyectos de aplicación los recursos requeridos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> la capacidad de los usuarios?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> los instrumentos?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> las directrices?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
	Se han elaborado directrices y estándares para su aplicación en distintos niveles	¿Existen directrices para su aplicación?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº..... ¿Se han definido estándares?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº.....
	Los proyectos de aplicación incluyen un apoyo específico a la formación de profesores y formadores	¿Incluyen los proyectos de aplicación apoyo específico a la formación del profesorado y de los formadores? : Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Se incluye la inversión?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Inversión en €:..... ¿Y el nº de acciones formativas? Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
		X ¿Cuántas? Nº.....5.1.1.
	Las responsabilidades de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación se describen explícitamente y se configuran de manera transparente	¿Se describe la responsabilidad de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación?: Sí <input type="checkbox"/> No X
	Se ha elaborado un marco nacional o regional de garantía de calidad que incluye directrices y estándares de calidad para los proveedores de EFP a fin de fomentar la mejora permanente y la autorregulación	¿Existe marco regional de garantía de la calidad para la mejora permanente y autorregulación de los proveedores de EFP?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Incluye directrices?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº..... ¿Y estándares de calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº.....
Se evalúan con carácter periódico los resultados y procesos con el apoyo de mediciones	Se elabora una metodología de evaluación que abarca la evaluación interna y externa	¿Se ha definido la metodología de evaluación?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Incluye la evaluación Interna? <input type="checkbox"/> Externa? <input type="checkbox"/>
	La participación de las partes interesadas en el proceso de supervisión y evaluación se acuerda y se describe con claridad	¿Se acuerda y describe con claridad la participación de los GI?: Sí <input type="checkbox"/> No X <input type="checkbox"/> Agentes sociales <input type="checkbox"/> Proveedores <input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles?.....
	Los estándares y procesos nacionales/regionales para la mejora y el aseguramiento de la calidad son pertinentes y proporcionales a las necesidades del sector	¿Existen estándares y procesos para la mejora y el aseguramiento de la calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Son coherentes (pertinentes y proporcionales) los procesos regionales de mejora y garantía de calidad con las necesidades del sector? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Los sistemas se someten a autoevaluación, a revisión interna y a revisión externa, según proceda	¿Se someten los sistemas a evaluación?: Sí <input type="checkbox"/> No X Tipo de evaluación: <input type="checkbox"/> Autoevaluación. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión interna. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión externa. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Otras. ¿Cuáles?.....
	Se aplican sistemas de alerta temprana	¿Se ha diseñado un sistema de alerta temprana? Sí <input type="checkbox"/> No X ¿
	Se aplican indicadores de rendimiento	¿Se utilizan indicadores de rendimiento?:

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
		<p>Sí X No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántos? Nº.....</p> <p>¿Están alineados con los objetivos estratégicos?</p> <p>Sí X No <input type="checkbox"/> con los ámbitos</p>
	<p>Se procede a una recogida de datos periódica y sistemática para medir el éxito y determinar los ámbitos en los que deben introducirse mejoras. Se elaboran metodologías adecuadas para la recogida de datos; p. ej., cuestionarios e indicadores/criterios de medición</p>	<p>¿Está sistematizada la recogida de datos?: Sí <input type="checkbox"/> No X</p> <p>¿Se realiza de forma periódica?: Sí <input type="checkbox"/> No X</p> <p>¿Qué metodología se utiliza? <input type="checkbox"/> Cuestionarios/formularios <input type="checkbox"/> Entrevistas <input type="checkbox"/> Otro. ¿Cuáles?.....</p> <p>¿Se han definido indicadores de éxito? Sí X No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántos? Nº.....</p> <p>¿Están alineados con los objetivos estratégicos? Sí X No <input type="checkbox"/></p>
Revisión	<p>Se definen en todos los niveles procedimientos, mecanismos e instrumentos para efectuar revisiones</p>	<p>¿Está definido el procedimiento para realizar las revisiones?: Sí <input type="checkbox"/> No X</p> <p>¿Se han diseñado instrumentos?: Sí <input type="checkbox"/> No X</p> <p>¿Cuáles?.....</p>
	<p>Se evalúan periódicamente los procesos y se elaboran planes de acción para introducir cambios. Los sistemas se ajustan en consecuencia</p>	<p>¿Se han establecido procedimientos para la revisión de los procesos?: Sí <input type="checkbox"/> No X</p> <p>¿Se realiza periódicamente?: Sí <input type="checkbox"/> No X</p> <p>¿Se elaboran planes de acción como consecuencia de los resultados de la revisión?: Sí <input type="checkbox"/> No X</p>
	<p>Se pone a disposición pública información sobre los resultados de las evaluaciones</p>	<p>¿Se informa sobre los resultados de obtenidos en las evaluaciones?: Sí <input type="checkbox"/> No X</p>

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
<i>Indicadores generales de garantía de la calidad</i>		
No 1 Pertinencia de los sistemas de garantía de calidad para los proveedores de EFP:	a) proporción de proveedores que aplican sistemas internos de calidad definidos por Ley o a iniciativa propia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) porcentaje de proveedores de EFP acreditados	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Nº de centros certificados en calidad Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
No 2 Inversión en la formación de profesores y formadores:	a) proporción de profesores y formadores que participan en programas de formación complementaria	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Nº de profesores/as que han recibido cursos Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	b) importe de los fondos invertidos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
Indicadores en apoyo de los objetivos de calidad de las políticas de la EFP		
N o 3 Tasa de participación en programas de EFP:	Número de participantes en programas de EFP (1), según el tipo de programa y los criterios específicos (2)	¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Nº de alumnos que participan en programas de aprendizaje a lo largo de la vida Nº de personas matriculadas en ofertas formativas a distancia Nº de participantes en prácticas por sector y sexo Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 4 Tasa de finalización de programas de EFP:	Número de personas que han finalizado con éxito/abandonado programas de EFP, según el tipo de programa y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Nº de trabajadores/as que adquieren unidades de competencias en el

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		procedimiento de acreditación Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 5 Tasa de colocación en el marco de los programas de EFP:	a) destino de los beneficiarios de EFP en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos (3)	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Nº de alumnos que se insertan en el mercado de trabajo(Igual sector y diferente sector) Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) proporción de beneficiarios contratados en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 6 Utilización en el puesto de trabajo de las capacidades adquiridas:	a) información sobre el empleo obtenido por los beneficiarios tras la finalización de la	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	formación, según el tipo de formación y los criterios específicos	Definición del indicador: Nº de mujeres que mejoran su posición laboral, en especial en cargos directivos Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) tasa de satisfacción de los beneficiarios y empleadores con las capacidades/competencias adquiridas	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
Información de contexto		
N o 7 Tasa de desempleo (4) según criterios específicos		¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 8 Prevalencia de grupos vulnerables:	a) porcentaje de los participantes en programas de EFP clasificados como grupos desfavorecidos (en	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	una región o zona de empleo determinada), por edad y por sexo	<p>Nº de programas dirigidos e implantados para personas mayores con dificultades de inserción</p> <p>Definición del indicador:</p> <p>Niveles de agregación/desagregación:</p> <p>Fuente/s de información:</p> <p>Estándares fijados:</p> <p>Periodicidad de la medición:</p> <p>Responsable de la medición:</p> <p>Seguimiento/Análisis de resultados:</p>
	b) tasa de éxito de los grupos desfavorecidos, por edad y por sexo	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X</p> <p>Denominación del indicador:</p> <p>Definición del indicador:</p> <p>Niveles de agregación/desagregación:</p> <p>Fuente/s de información:</p> <p>Estándares fijados:</p> <p>Periodicidad de la medición:</p> <p>Responsable de la medición:</p> <p>Seguimiento/Análisis de resultados:</p>
N o 9 Mecanismos para determinar las necesidades de formación en el mercado laboral:	a) Información sobre mecanismos fijados para determinar los cambios en la demanda en distintos niveles	<p>¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/></p> <p>Denominación del indicador: Nº de reuniones realizadas para la detección de necesidades formativas en el ámbito sectorial</p> <p>Definición del indicador:</p> <p>Niveles de agregación/desagregación:</p> <p>Fuente/s de información:</p> <p>Estándares fijados:</p> <p>Periodicidad de la medición:</p> <p>Responsable de la medición:</p> <p>Seguimiento/Análisis de resultados:</p>

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	b) prueba de su eficacia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 10 Sistemas utilizados para fomentar un mejor acceso a la EFP:	a) información sobre sistemas existentes en distintos niveles	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Nº de actividades de difusión de la FP Nº de participaciones en eventos profesionales para desarrollar acciones de publicidad y sensibilización Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) prueba de su eficacia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:

CONCLUSIONES

En primer lugar se realiza un análisis del I Plan y se parte de este análisis para realizar las propuestas.

Se parte de la integración de los subsistemas de FP y de los agentes e instrumentos relacionada En el ámbito 5 (Consejo de la FP de Extremadura, Observatorio de empleo, Fundación para el empleo de Extremadura e Instituto extremeño de las Cualificaciones y acreditaciones

Se proponen un elevado número de actuaciones alineados con las medidas y los ejes, y un conjunto de indicadores de referencia (no específicos para cada actuación). Los indicadores de rendimiento y de resultado están mezclados.

Se sugiere el uso de herramientas y cuestionarios.

Se completa el Plan con un buen resumen económico establecido por ejes, medidas y anualidades.

ANEXO XXV. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL II PLAN GALEGO DE FORMACIÓN PROFESIONAL

FICHA TÉCNICA	
Comunidad Autónoma:	Galicia
Denominación del Plan:	II Plan Galego de Formación Profesional
Horizonte temporal:	2007-2013
Fecha de elaboración/publicación:	<input checked="" type="checkbox"/> anterior al 18 de junio de 2009 <input type="checkbox"/> posterior al 18 de junio de 2009
Fórmula de aprobación:	<input type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP <input type="checkbox"/> Otras. Especificar:
Alcance:	<input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo <input checked="" type="checkbox"/> FP para el empleo <input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: acreditación de competencias profesionales
Modalidades que incluye:	<input checked="" type="checkbox"/> FP presencial <input checked="" type="checkbox"/> FP distancia <input checked="" type="checkbox"/> FP modular <input type="checkbox"/> FP dual
Referencia a los instrumentos del SNCP:	<input checked="" type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación
Participantes en la elaboración:	<input type="checkbox"/> Administración pública: educativa y laboral <input type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP <input type="checkbox"/> Otros órganos consultivos <input type="checkbox"/> Asociaciones empresariales <input type="checkbox"/> Asociaciones sindicales <input type="checkbox"/> Expertos <input type="checkbox"/> Centros educativos <input type="checkbox"/> Profesorado <input type="checkbox"/> Alumnado <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:
Marco de Referencia normativo y político:	<input type="checkbox"/> Marco UE <input type="checkbox"/> Marco Nacionales <input type="checkbox"/> Marco Regionales <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:
Referencia a Modelos de garantía de calidad:	<input type="checkbox"/> Modelo EFQM <input type="checkbox"/> Normas ISO 9000 <input type="checkbox"/> EQAVET <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:
Previsión presupuestaria:	

<input type="checkbox"/> Sí. Partida asignada: <input type="checkbox"/> No	
CONTENIDO DEL PLAN - ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	
<i>Etapa I Análisis interno y externo y diagnóstico de la situación</i>	
Misión	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Valores a compartir	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Grupos de interés	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Análisis de las necesidades y expectativas <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Evaluación de la satisfacción <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Diagnóstico estratégico: interno y externo	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Matriz DAFO <input type="checkbox"/> Otros
<i>Etapa II Selección de alternativas y estudio de la viabilidad</i>	
Áreas o resultados clave	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Escenarios o alternativas	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
<i>Etapa III Diseño y formulación de la estrategia</i>	
Visión	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Estrategias o líneas estratégicas	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Objetivos	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
<i>Etapa IV Implementación de la estrategia</i>	
Planes de acción	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Mapas Estratégicos <input type="checkbox"/> Otros
<i>Etapa V Seguimiento y evaluación</i>	
Sistema de seguimiento y control	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Cuadro de Mando Estratégico <input type="checkbox"/> Otros:
<i>Otros elementos o aspectos de interés</i>	
Otros	

ALINEACIÓN DEL PLAN CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET**Utilización de un Marco de garantía de la calidad:**

- Sí. Especificar
 No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

- Sí. Especificar
 No

Referencia a Marcos Europeos:

- EQF
 ECVET
 Carta europea para la movilidad
 Otras. Especificar:

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

- Sí. Especificar
 No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

- Sí. Especificar
 No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

- Sí. Especificar
 No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

- Sí. Especificar
 No

Referencia a la Red del EQAVET:

- Sí. Especificar
 No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

- Sí. Especificar
 No

Referencia al punto de referencia nacional:

- Sí. Especificar
 No

Información a las partes interesadas:

- Sí. Especificar
 No

Apoyo a la autoevaluación:

- Sí. Especificar:
 No

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
<p>La planificación refleja una visión estratégica compartida por las partes interesadas pertinentes e incluye objetivos, acciones e indicadores específicos</p>	Se han fijado objetivos de la EFP a medio y largo plazo, ligados a objetivos europeos	<p>Objetivos a MP/LP: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Ligados a europeos: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
	Las partes interesadas pertinentes participan en la fijación de los objetivos de la EFP en los distintos niveles	<p>¿Participan los GI en la definición de objetivos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Quiénes?:</p>
	Se fijan metas que son supervisadas mediante indicadores específicos (criterios de éxito)	<p>¿Se han definido indicadores asociados a las metas fijadas?:</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántos?: Nº.....</p>
	Se han establecido mecanismos y procedimientos para determinar necesidades de formación	<p>¿Se realiza la detección de necesidades de formación?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Existe un procedimiento?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
	Se ha diseñado una política de información para garantizar una divulgación adecuada de los resultados/frutos en materia de calidad, sujeta a los requisitos nacionales/regionales de protección de datos	<p>¿Existe plan de difusión de resultados?:</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Se ha tenido en cuenta la LOPD 15/1999?:</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
	Se han definido estándares y directrices para el reconocimiento, la convalidación y la certificación de competencias individuales	<p>¿Se han definido directrices para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántas? Nº.....</p> <p>¿Se han definido estándares para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántos? Nº.....</p>
<p>Los proyectos de aplicación se preparan en consulta con las partes interesadas e incluyen principios explícitos</p>	Los proyectos de aplicación se establecen en cooperación con los interlocutores sociales, los proveedores de EFP y otras partes interesadas pertinentes en los distintos niveles	<p>¿Han participado en los proyectos de aplicación los diferentes GI?</p> <p><input type="checkbox"/> Agentes sociales</p> <p><input type="checkbox"/> Proveedores</p> <p><input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles?</p>
	Los proyectos de aplicación incluyen la consideración de los recursos requeridos, la capacidad de los usuarios y los instrumentos y directrices necesarias como apoyo	<p>¿Se incluye en los proyectos de aplicación los recursos requeridos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>la capacidad de los usuarios?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>los instrumentos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>las directrices?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
	Se han elaborado directrices y estándares para su aplicación en distintos niveles	<p>¿Existen directrices para su aplicación?:</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº.....</p> <p>¿Se han definido estándares?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántos? Nº.....</p>

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
	Los proyectos de aplicación incluyen un apoyo específico a la formación de profesores y formadores	¿Incluyen los proyectos de aplicación apoyo específico a la formación del profesorado y de los formadores? : Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Se incluye la inversión?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Inversión en €:..... ¿Y el nº de acciones formativas? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº.....
	Las responsabilidades de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación se describen explícitamente y se configuran de manera transparente	¿Se describe la responsabilidad de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se ha elaborado un marco nacional o regional de garantía de calidad que incluye directrices y estándares de calidad para los proveedores de EFP a fin de fomentar la mejora permanente y la autorregulación	¿Existe marco regional de garantía de la calidad para la mejora permanente y autorregulación de los proveedores de EFP?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Incluye directrices?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº..... ¿Y estándares de calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº.....
Se evalúan con carácter periódico los resultados y procesos con el apoyo de mediciones	Se elabora una metodología de evaluación que abarca la evaluación interna y externa	¿Se ha definido la metodología de evaluación?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Incluye la evaluación Interna? <input type="checkbox"/> Externa? <input type="checkbox"/>
	La participación de las partes interesadas en el proceso de supervisión y evaluación se acuerda y se describe con claridad	¿Se acuerda y describe con claridad la participación de los GI?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Agentes sociales <input type="checkbox"/> Proveedores <input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles?.....
	Los estándares y procesos nacionales/regionales para la mejora y el aseguramiento de la calidad son pertinentes y proporcionales a las necesidades del sector	¿Se realiza detección de necesidades?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Son coherentes (pertinentes y proporcionales) los procesos regionales de mejora y garantía de calidad con las necesidades del sector? <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/> Poco/algo <input type="checkbox"/> Mucho
	Los sistemas se someten a autoevaluación, a revisión interna y a revisión externa, según proceda	¿Se someten los sistemas a evaluación?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Tipo de evaluación: <input type="checkbox"/> Autoevaluación.

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
		Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión interna. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión externa. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Otras. ¿Cuáles?.....
	Se aplican sistemas de alerta temprana	¿Se ha diseñado un sistema de alerta temprana? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿
	Se aplican indicadores de rendimiento	¿Se utilizan indicadores de rendimiento?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº..... ¿Están alineados con los objetivos estratégicos? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se procede a una recogida de datos periódica y sistemática para medir el éxito y determinar los ámbitos en los que deben introducirse mejoras. Se elaboran metodologías adecuadas para la recogida de datos; p. ej., cuestionarios e indicadores/criterios de medición	¿Está sistematizada la recogida de datos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Se realiza de forma periódica?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Qué metodología se utiliza? <input type="checkbox"/> Cuestionarios/formularios <input type="checkbox"/> Entrevistas <input type="checkbox"/> Otro. ¿Cuáles?..... ¿Se han definido indicadores de éxito? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº..... ¿Están alineados con los objetivos estratégicos? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Revisión	Se definen en todos los niveles procedimientos, mecanismos e instrumentos para efectuar revisiones	¿Está definido el procedimiento para realizar las revisiones?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Se han diseñado instrumentos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuáles?.....
	Se evalúan periódicamente los procesos y se elaboran planes de acción para introducir cambios. Los sistemas se ajustan en consecuencia	¿Se han establecido procedimientos para la revisión de los procesos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Se realiza periódicamente?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Se elaboran planes de acción como

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
		consecuencia de los resultados de la revisión?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se pone a disposición pública información sobre los resultados de las evaluaciones	¿Se informa sobre los resultados de obtenidos en las evaluaciones?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

EQAVET		
INDICADORES DE CALIDAD		
<i>Indicadores generales de garantía de la calidad</i>		
No 1 Pertinencia de los sistemas de garantía de calidad para los proveedores de EFP:	a) proporción de proveedores que aplican sistemas internos de calidad definidos por Ley o a iniciativa propia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) porcentaje de proveedores de EFP acreditados	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
No 2 Inversión en la formación de profesores y formadores:	a) proporción de profesores y formadores que participan en programas de formación complementaria	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) importe de los fondos invertidos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
Indicadores en apoyo de los objetivos de calidad de las políticas de la EFP		
N o 3 Tasa de participación en programas de EFP:	Número de participantes en programas de EFP (1), según el tipo de programa y los criterios específicos (2)	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 4 Tasa de finalización de programas de EFP:	Número de personas que han finalizado con éxito/abandonado programas de EFP, según el tipo de programa y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 5 Tasa de colocación en el marco de los programas de EFP:	a) destino de los beneficiarios de EFP en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos (3)	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) proporción de beneficiarios contratados en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
N o 6 Utilización en el puesto de trabajo de las capacidades adquiridas:	a) información sobre el empleo obtenido por los beneficiarios tras la finalización de la formación, según el tipo de formación y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) tasa de satisfacción de los beneficiarios y empleadores con las capacidades/competencias adquiridas	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
Información de contexto		
N o 7 Tasa de desempleo (4) según criterios específicos		¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 8 Prevalencia de grupos vulnerables:	a) porcentaje de los participantes en programas de EFP clasificados como grupos desfavorecidos (en una región o zona de empleo determinada), por edad y por sexo	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) tasa de éxito de los grupos desfavorecidos, por edad y por sexo	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 9 Mecanismos para determinar las necesidades de formación en el mercado laboral:	a) Información sobre mecanismos fijados para determinar los cambios en la demanda en distintos niveles	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	 Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) prueba de su eficacia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
No 10 Sistemas utilizados para fomentar un mejor acceso a la EFP:	a) información sobre sistemas existentes en distintos niveles	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) prueba de su eficacia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:

CONCLUSIONES
<p>El Plan tiene una extensión de 24 páginas, escritas en gallego, que recogen una introducción con la justificación del Plan y los retos futuros.</p> <p>No se realiza un diagnóstico de la situación, ni se identifican áreas clave.</p> <p>Contiene 4 líneas estratégicas en torno a la integración de los sistemas de FP, optimizar los recursos, la calidad e innovación y la promoción del aprendizaje permanente.</p> <p>Cada una de las líneas establece Objetivos (Nº 14) y medidas para su desarrollo (Nº 63).</p> <p>No cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación, ni calendario de aplicación, ni presupuesto asignado.</p>

ANEXO XXVI. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL II PLAN DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE LA RIOJA

FICHA TÉCNICA
<p>Comunidad Autónoma: La Rioja</p> <p>Denominación del Plan: II Plan de Formación Profesional de la Rioja</p> <p>Horizonte temporal: 2012-2015</p> <p>Fecha de elaboración/publicación:</p> <p><input type="checkbox"/> anterior al 18 de junio de 2009</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> posterior al 18 de junio de 2009</p> <p>Fórmula de aprobación:</p> <p><input type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: Consejo de Gobierno el 1 de febrero de 2013.</p> <p>Alcance:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP para el empleo</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: acreditación de competencias profesionales</p> <p>Modalidades que incluye:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP presencial</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP distancia</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP modular</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> FP dual</p> <p>Referencia a los instrumentos del SNCP:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación</p> <p>Participantes en la elaboración:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Administración pública: educativa y laboral</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP</p> <p><input type="checkbox"/> Otros órganos consultivos</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Asociaciones empresariales</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Asociaciones sindicales</p> <p><input type="checkbox"/> Expertos</p> <p><input type="checkbox"/> Centros educativos</p> <p><input type="checkbox"/> Profesorado</p> <p><input type="checkbox"/> Alumnado</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Otros. Especificar: Observatorio Ocupacional y el Departamento de Cualificaciones.</p> <p>Marco de Referencia normativo y político:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Marco UE</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Marco Nacionales</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Marco Regionales</p> <p><input type="checkbox"/> Otros. Especificar:</p> <p>Referencia a Modelos de garantía de calidad:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Modelo EFQM</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Normas ISO 9000</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> EQAVET</p> <p><input type="checkbox"/> Otros. Especificar:</p> <p>Previsión presupuestaria:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Sí. Partida asignada: 134.016.140 € (por año, separados los dos subsistemas)</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p>Otros datos de interés:</p>

CONTENIDO DEL PLAN - ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	
<i>Etapa I Análisis interno y externo y diagnóstico de la situación</i>	
Misión	X Sí (Pág. 2 Introducción) <input type="checkbox"/> No
Valores a compartir	X Sí (Pág. 2 Introducción, criterios básicos) <input type="checkbox"/> No
Grupos de interés	<input type="checkbox"/> Sí X No Análisis de las necesidades y expectativas <input type="checkbox"/> Sí X No Evaluación de la satisfacción <input type="checkbox"/> Sí X No
Diagnóstico estratégico: interno y externo	<input type="checkbox"/> Sí X No Herramientas: <input type="checkbox"/> Matriz DAFO <input type="checkbox"/> Otros
<i>Etapa II Selección de alternativas y estudio de la viabilidad</i>	
Áreas o resultados clave	<input type="checkbox"/> Sí X No
Escenarios o alternativas	<input type="checkbox"/> Sí X No
<i>Etapa III Diseño y formulación de la estrategia</i>	
Visión	X Sí (Pág. 3 Introducción) <input type="checkbox"/> No
Estrategias o líneas estratégicas	X Sí Nº 6 Ejes estratégicos y 12 subejos <input type="checkbox"/> No
Objetivos	X Sí Nº 40 objetivos <input type="checkbox"/> No
<i>Etapa IV Implementación de la estrategia</i>	
Planes de acción	<input type="checkbox"/> Sí X No Herramientas: <input type="checkbox"/> Mapas Estratégicos <input type="checkbox"/> Otros
<i>Etapa V Seguimiento y evaluación</i>	
Sistema de seguimiento y control	X Sí (Subejo 6.2) <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Cuadro de Mando Estratégico <input type="checkbox"/> Otros: indicadores asociados a cada subejo Nº 58
<i>Otros elementos o aspectos de interés</i>	
Otros	

ALINEACIÓN DEL PLAN CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET

Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

Sí. Especificar

No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

Sí. Especificar: subeje 1.1a) directriz nº 8

No

Referencia a Marcos Europeos:

EQF

ECVET (sub-eje 3.3 Orientación a resultados)

Carta europea para la movilidad

Otras. Especificar: movilidad

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

Sí. Especificar: Sub-eje 6.1 calidad e innovación en la FP

No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

Sí. Especificar

No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

Sí. Especificar

No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

Sí. Especificar: Sub-eje 1.1 contexto general y coherencia estratégica

No

Referencia a la Red del EQAVET:

Sí. Especificar

No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

Sí. Especificar

No

Referencia al punto de referencia nacional:

Sí. Especificar

No

Información a las partes interesadas:

Sí. Especificar: Sub-eje 5.1.- información y difusión de la formación profesional

No

Apoyo a la autoevaluación:

Sí. Especificar:

No

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
La planificación refleja una visión estratégica compartida por las partes interesadas pertinentes e incluye objetivos, acciones e indicadores específicos	Se han fijado objetivos de la EFP a medio y largo plazo, ligados a objetivos europeos	Objetivos a MP/LP: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Ligados a europeos: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Las partes interesadas pertinentes participan en la fijación de los objetivos de la EFP en los distintos niveles	¿ Participan los GI en la definición de objetivos?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Quiénes?: Consejerías de Educación, Cultura y Turismo y de Industria, Innovación y Empleo, agentes sociales y económicos más representativos, y la Federación de Empresarios de La Rioja (FER),
	Se fijan metas que son supervisadas mediante indicadores específicos (criterios de éxito)	¿Se han definido indicadores asociados a las metas fijadas?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos?: Nº 58
	Se han establecido mecanismos y procedimientos para determinar necesidades de formación	¿Se realiza la detección de necesidades de formación?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Existe un procedimiento?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
	Se ha diseñado una política de información para garantizar una divulgación adecuada de los resultados/frutos en materia de calidad, sujeta a los requisitos nacionales/regionales de protección de datos	¿Existe plan de difusión de resultados?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Se ha tenido en cuenta la LOPD 15/1999?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> (no se hace referencia)
Los proyectos de aplicación se preparan en consulta con las partes interesadas e incluyen principios explícitos	Se han definido estándares y directrices para el reconocimiento, la convalidación y la certificación de competencias individuales	¿Se han definido directrices para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº..... ¿Se han definido estándares para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº.....
	Los proyectos de aplicación se establecen en cooperación con los interlocutores sociales, los proveedores de EFP y otras partes interesadas pertinentes en los distintos niveles	¿Han participado en los proyectos de aplicación los diferentes GI? No hay proyectos <input type="checkbox"/> Agentes sociales <input type="checkbox"/> Proveedores <input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles?
	Los proyectos de aplicación incluyen la consideración de los recursos requeridos, la capacidad de los usuarios y los instrumentos y directrices necesarias como apoyo	¿Se incluye en los proyectos de aplicación los recursos requeridos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> la capacidad de los usuarios?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> los instrumentos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> las directrices?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
	Se han elaborado directrices y estándares para su aplicación en distintos niveles	¿Existen directrices para su aplicación?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº..... ¿Se han definido estándares?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
		¿Cuántos? Nº.....
	Los proyectos de aplicación incluyen un apoyo específico a la formación de profesores y formadores	¿Incluyen los proyectos de aplicación apoyo específico a la formación del profesorado y de los formadores? : Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Se incluye la inversión?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Inversión en €:..... ¿Y el nº de acciones formativas? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº.....
	Las responsabilidades de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación se describen explícitamente y se configuran de manera transparente	¿Se describe la responsabilidad de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se ha elaborado un marco nacional o regional de garantía de calidad que incluye directrices y estándares de calidad para los proveedores de EFP a fin de fomentar la mejora permanente y la autorregulación	¿Existe marco regional de garantía de la calidad para la mejora permanente y autorregulación de los proveedores de EFP?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Incluye directrices?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº..... ¿Y estándares de calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº.....
Se evalúan con carácter periódico los resultados y procesos con el apoyo de mediciones	Se elabora una metodología de evaluación que abarca la evaluación interna y externa	¿Se ha definido la metodología de evaluación?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Incluye la evaluación Interna? <input type="checkbox"/> Externa? <input type="checkbox"/>
	La participación de las partes interesadas en el proceso de supervisión y evaluación se acuerda y se describe con claridad	¿Se acuerda y describe con claridad la participación de los GI?: Sí <input type="checkbox"/> No X <input type="checkbox"/> Agentes sociales <input type="checkbox"/> Proveedores <input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles?.....
	Los estándares y procesos nacionales/regionales para la mejora y el aseguramiento de la calidad son pertinentes y proporcionales a las necesidades del sector	¿Existen estándares y procesos para la mejora y el aseguramiento de la calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Son coherentes (pertinentes y proporcionales) los procesos regionales de mejora y garantía de calidad con las necesidades del sector? Sí <input type="checkbox"/> No X
	Los sistemas se someten a autoevaluación, a revisión interna y a revisión externa, según proceda	¿Se someten los sistemas a evaluación?: Sí <input type="checkbox"/> No X Tipo de evaluación: <input type="checkbox"/> Autoevaluación. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión interna. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión externa.

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
		modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Otras. ¿Cuáles?.....
	Se aplican sistemas de alerta temprana	¿Se ha diseñado un sistema de alerta temprana? Sí <input type="checkbox"/> No X ¿
	Se aplican indicadores de rendimiento	¿Se utilizan indicadores de rendimiento?: Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº 58 ¿Están alineados con los objetivos estratégicos? Sí X No <input type="checkbox"/>
	Se procede a una recogida de datos periódica y sistemática para medir el éxito y determinar los ámbitos en los que deben introducirse mejoras. Se elaboran metodologías adecuadas para la recogida de datos; p. ej., cuestionarios e indicadores/criterios de medición	¿Está sistematizada la recogida de datos?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Se realiza de forma periódica?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Qué metodología se utiliza? <input type="checkbox"/> Cuestionarios/formularios <input type="checkbox"/> Entrevistas <input type="checkbox"/> Otro. ¿Cuáles?..... ¿Se han definido indicadores de éxito? Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº..... ¿Están alineados con los objetivos estratégicos? Sí X No <input type="checkbox"/>
Revisión	Se definen en todos los niveles procedimientos, mecanismos e instrumentos para efectuar revisiones	¿Está definido el procedimiento para realizar las revisiones?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Se han diseñado instrumentos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuáles?.....
	Se evalúan periódicamente los procesos y se elaboran planes de acción para introducir cambios. Los sistemas se ajustan en consecuencia	¿Se han establecido procedimientos para la revisión de los procesos?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Se realiza periódicamente?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Se elaboran planes de acción como consecuencia de los resultados de la revisión?: Sí <input type="checkbox"/> No X
	Se pone a disposición pública información sobre los resultados de las evaluaciones	¿Se informa sobre los resultados de obtenidos en las evaluaciones?: Sí <input type="checkbox"/> No X

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
<i>Indicadores generales de garantía de la calidad</i>		
No 1 Pertinencia de los sistemas de garantía de calidad para los proveedores de EFP:	a) proporción de proveedores que aplican sistemas internos de calidad definidos por Ley o a iniciativa propia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) porcentaje de proveedores de EFP acreditados	¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Número de centros y unidades administrativas certificadas Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
No 2 Inversión en la formación de profesores y formadores:	a) proporción de profesores y formadores que participan en programas de formación complementaria	¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Número de profesores, docentes, formadores y gestores que participan en acciones de formación Número de profesores, docentes, formadores y gestores que realizan períodos de formación y estancias en empresas u otros organismos y administraciones vinculados a la FP Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) importe de los fondos invertidos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
Indicadores en apoyo de los objetivos de calidad de las políticas de la EFP		
N o 3 Tasa de participación en programas de EFP:	Número de participantes en programas de EFP (1), según el tipo de programa y los criterios específicos (2)	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Número de titulados/acreditados anuales menores de 30 años Número de trabajadores formados anuales Número de personas acreditadas anuales Número de alumnos y aprendices formados en el centro de trabajo Número de trabajadores acreditados en las empresas Número de personas evaluadas Número de personas formadas anualmente en competencias clave Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
No 4 Tasa de finalización de programas de EFP:	Número de personas que han finalizado con éxito/abandonado programas de EFP, según el tipo de programa y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Porcentaje de alumnos que no han superado la enseñanza obligatoria que acceden a la formación básica Número de alumnos que, no habiendo superado la enseñanza obligatoria, obtienen una cualificación profesional Número de alumnos en refuerzo de competencia en lengua extranjera Porcentaje de personas con competencias clave reconocidas y acreditadas sobre el total de población activa Número de personas asesoradas Número de personas evaluadas Número de personas acreditadas Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
No 5 Tasa de colocación en el marco de los programas de EFP:	a) destino de los beneficiarios de EFP en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos (3)	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) proporción de beneficiarios contratados en algún momento	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Denominación del indicador:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 6 Utilización en el puesto de trabajo de las capacidades adquiridas:	a) información sobre el empleo obtenido por los beneficiarios tras la finalización de la formación, según el tipo de formación y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) tasa de satisfacción de los beneficiarios y empleadores con las capacidades/competencias adquiridas	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
Información de contexto		
N o 7 Tasa de desempleo (4) según criterios específicos		¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 8 Prevalencia de grupos vulnerables:	a) porcentaje de los participantes en programas de EFP clasificados como grupos desfavorecidos (en una región o zona de empleo determinada), por edad y por sexo	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) tasa de éxito de los grupos desfavorecidos, por edad y por sexo	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 9 Mecanismos para determinar las necesidades de formación en el mercado laboral:	a) Información sobre mecanismos fijados para determinar los cambios en la demanda en distintos niveles	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Número de sectores o familias profesionales analizados Número de empresas que participan en la

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		prospección de necesidades formativas. Número de centros formativos que participan en el sistema de prospección de necesidades formativas Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) prueba de su eficacia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 10 Sistemas utilizados para fomentar un mejor acceso a la EFP:	a) información sobre sistemas existentes en distintos niveles	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Número de acciones de difusión Número de usuarios de la plataforma Número de accesos Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	 Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) prueba de su eficacia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:

CONCLUSIONES
<p>Separa el ámbito educativo del laboral a la hora de trabajar la estrategia y los recursos económicos. Se valora positivamente la intencionalidad de alinearse con los mecanismos y herramientas europeos, y se echa de menos la concreción mediante planes y programas de acción de los objetivos propuestos. Los indicadores de rendimiento y de éxito están mezclados</p>

ANEXO XXVII. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL PLAN DEL SISTEMA INTEGRADO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE LA REGIÓN DE MURCIA

FICHA TÉCNICA	
Comunidad Autónoma:	Región de Murcia
Denominación del Plan:	Plan del Sistema Integrado de Formación Profesional de la Región de Murcia
Horizonte temporal:	2010-2013
Fecha de elaboración/publicación:	<input type="checkbox"/> anterior al 18 de junio de 2009 <input checked="" type="checkbox"/> posterior al 18 de junio de 2009
Fórmula de aprobación:	<input checked="" type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP Consejo Asesor Regional de Formación Profesional <input type="checkbox"/> Otras. Especificar: Consejo de Gobierno y Consejo Asesor Regional de Empleo y Formación, informe del Consejo Escolar e informe del Consejo Económico y Social de la Región de Murcia
Alcance:	<input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo <input checked="" type="checkbox"/> FP para el empleo <input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: acreditación de competencias profesionales
Modalidades que incluye:	<input checked="" type="checkbox"/> FP presencial <input checked="" type="checkbox"/> FP distancia <input checked="" type="checkbox"/> FP modular <input type="checkbox"/> FP dual
Referencia a los instrumentos del SNCP:	<input checked="" type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación
Participantes en la elaboración:	<input checked="" type="checkbox"/> Administración pública: educativa y laboral <input checked="" type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP <input checked="" type="checkbox"/> Otros órganos consultivos <input checked="" type="checkbox"/> Asociaciones empresariales <input checked="" type="checkbox"/> Asociaciones sindicales <input type="checkbox"/> Expertos <input type="checkbox"/> Centros educativos <input type="checkbox"/> Profesorado <input type="checkbox"/> Alumnado <input checked="" type="checkbox"/> Otros. Especificar: Instituto de las Cualificaciones de la Región de Murcia
Marco de Referencia normativo y político:	<input type="checkbox"/> Marco UE <input checked="" type="checkbox"/> Marco Nacionales <input checked="" type="checkbox"/> Marco Regionales <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:
Referencia a Modelos de garantía de calidad:	<input type="checkbox"/> Modelo EFQM <input type="checkbox"/> Normas ISO 9000 <input type="checkbox"/> EQAVET <input checked="" type="checkbox"/> Otros. Especificar: Sistemas de gestión de Calidad
Previsión presupuestaria:	<input checked="" type="checkbox"/> Sí. Partida asignada: 56.886.444 € (reparto por años, líneas y acciones estratégicas) <input type="checkbox"/> No
Otros datos de interés:	Cronograma por período y acciones estratégicas.

CONTENIDO DEL PLAN - ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	
<i>Etapa I Análisis interno y externo y diagnóstico de la situación</i>	
Misión	X Sí (pág. 5) <input type="checkbox"/> No
Valores a compartir	X Sí (pág. 13) <input type="checkbox"/> No
Grupos de interés	X Sí (Justificación, pág. 13, agrupa los objetivos por subsistemas y por usuarios y sectores) <input type="checkbox"/> No Análisis de las necesidades y expectativas <input type="checkbox"/> Sí X No Evaluación de la satisfacción <input type="checkbox"/> Sí X No
Diagnóstico estratégico: interno y externo	X Sí <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Matriz DAFO <input type="checkbox"/> Otros: análisis estadístico
<i>Etapa II Selección de alternativas y estudio de la viabilidad</i>	
Áreas o resultados clave	X Sí (pág. 28) <input type="checkbox"/> No
Escenarios o alternativas	<input type="checkbox"/> Sí X No
<i>Etapa III Diseño y formulación de la estrategia</i>	
Visión	X Sí (pág. 6) <input type="checkbox"/> No
Estrategias o líneas estratégicas	X Sí Nº 1 Objetivo general <input type="checkbox"/> No
Objetivos	X Sí Nº 3 Líneas de actuación con 3 objetivos específicos <input type="checkbox"/> No
<i>Etapa IV Implementación de la estrategia</i>	
Planes de acción	X Sí Nº 12 programas y 25 acciones estratégicas con 75 actuaciones <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Mapas Estratégicos <input type="checkbox"/> Otros: Resumen de actuaciones con cronograma
<i>Etapa V Seguimiento y evaluación</i>	
Sistema de seguimiento y control	X Sí <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Cuadro de Mando Estratégico <input type="checkbox"/> Otros: Indicadores Nº 117 asociados a líneas y programas
<i>Otros elementos o aspectos de interés</i>	
Otros	

ALINEACIÓN DEL PLAN CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET

Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

- Sí. Especificar
X No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

- X Sí. Especificar: Línea de actuación 1, programa 3.4
 No

Referencia a Marcos Europeos:

- EQF
 ECVET
 Carta europea para la movilidad
X Otras. Especificar: movilidad e intercambio europeo (Programa 3.3)

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

- X Sí. Especificar: línea de actuación 2
 No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

- X Sí. Especificar: Acción estratégica 2.1.4
 No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

- X Sí. Especificar: programa 2.5, acción estratégica 2.5.2
 No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

- X Sí. Especificar: acciones estratégicas 1.2.1 y 1.3.1
 No

Referencia a la Red del EQAVET:

- Sí. Especificar
X No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

- Sí. Especificar
X No

Referencia al punto de referencia nacional:

- Sí. Especificar
X No

Información a las partes interesadas:

- X Sí. Especificar: línea de actuación 3, programa 3.1
 No

Apoyo a la autoevaluación:

- Sí. Especificar:
X No

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
La planificación refleja una visión estratégica compartida por las partes interesadas pertinentes e incluye objetivos, acciones e indicadores específicos	Se han fijado objetivos de la EFP a medio y largo plazo, ligados a objetivos europeos	Objetivos a MP/LP: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Ligados a europeos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
	Las partes interesadas pertinentes participan en la fijación de los objetivos de la EFP en los distintos niveles	¿ Participan los GI en la definición de objetivos?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Quiénes?: Consejo de Gobierno y Consejo Asesor Regional de Empleo y Formación, informe del Consejo Escolar e informe del Consejo Económico y Social de la Región de Murcia Consejo Asesor Regional de Formación Profesional
	Se fijan metas que son supervisadas mediante indicadores específicos (criterios de éxito)	¿Se han definido indicadores asociados a las metas fijadas?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos?: Nº117
	Se han establecido mecanismos y procedimientos para determinar necesidades de formación	¿Se realiza la detección de necesidades de formación?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Existe un procedimiento?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
	Se ha diseñado una política de información para garantizar una divulgación adecuada de los resultados/frutos en materia de calidad, sujeta a los requisitos nacionales/regionales de protección de datos	¿Existe plan de difusión de resultados?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Se ha tenido en cuenta la LOPD 15/1999?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
Los proyectos de aplicación se preparan en consulta con las partes interesadas e incluyen principios explícitos	Se han definido estándares y directrices para el reconocimiento, la convalidación y la certificación de competencias individuales	¿Se han definido directrices para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº 2 acciones estratégicas y 13 indicadores ¿Se han definido estándares para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº.....
	Los proyectos de aplicación se establecen en cooperación con los interlocutores sociales, los proveedores de EFP y otras partes interesadas pertinentes en los distintos niveles	¿Han participado en los proyectos de aplicación los diferentes GI? X Agentes sociales X Proveedores X Otros. ¿Cuáles? Centros , profesorado, orientadores, Administración central
	Los proyectos de aplicación incluyen la consideración de los recursos requeridos, la capacidad de los usuarios y los instrumentos y directrices necesarias como apoyo	¿Se incluye en los proyectos de aplicación los recursos requeridos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> la capacidad de los usuarios?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> los instrumentos?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> las directrices?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se han elaborado directrices y estándares para su aplicación en distintos niveles	¿Existen directrices para su aplicación?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº..... ¿Se han definido estándares?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº.....
Los proyectos de aplicación incluyen un	¿Incluyen los proyectos de aplicación apoyo	

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
	apoyo específico a la formación de profesores y formadores	específico a la formación del profesorado y de los formadores? : Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Se incluye la inversión?: Sí X No <input type="checkbox"/> Inversión en €: 547.361 ¿Y el nº de acciones formativas? Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Cuántas? Nº.....
	Las responsabilidades de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación se describen explícitamente y se configuran de manera transparente	¿Se describe la responsabilidad de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación?: Sí <input type="checkbox"/> No X
	Se ha elaborado un marco nacional o regional de garantía de calidad que incluye directrices y estándares de calidad para los proveedores de EFP a fin de fomentar la mejora permanente y la autorregulación	¿Existe marco regional de garantía de la calidad para la mejora permanente y autorregulación de los proveedores de EFP?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Incluye directrices?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº..... ¿Y estándares de calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº.....
Se evalúan con carácter periódico los resultados y procesos con el apoyo de mediciones	Se elabora una metodología de evaluación que abarca la evaluación interna y externa	¿Se ha definido la metodología de evaluación?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Incluye la evaluación Interna? <input type="checkbox"/> Externa? <input type="checkbox"/>
	La participación de las partes interesadas en el proceso de supervisión y evaluación se acuerda y se describe con claridad	¿Se acuerda y describe con claridad la participación de los GI?: Sí <input type="checkbox"/> No X <input type="checkbox"/> Agentes sociales <input type="checkbox"/> Proveedores <input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles?.....
	Los estándares y procesos nacionales/regionales para la mejora y el aseguramiento de la calidad son pertinentes y proporcionales a las necesidades del sector	¿Existen estándares y procesos para la mejora y el aseguramiento de la calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Son coherentes (pertinentes y proporcionales) los procesos regionales de mejora y garantía de calidad con las necesidades del sector? Sí <input type="checkbox"/> No X
	Los sistemas se someten a autoevaluación, a revisión interna y a revisión externa, según proceda	¿Se someten los sistemas a evaluación?: Sí <input type="checkbox"/> No X Tipo de evaluación: <input type="checkbox"/> Autoevaluación. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión interna. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión externa. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Otras. ¿Cuáles?.....

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
	Se aplican sistemas de alerta temprana	¿Se ha diseñado un sistema de alerta temprana? Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿
	Se aplican indicadores de rendimiento	¿Se utilizan indicadores de rendimiento?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº 117 ¿Están alineados con los objetivos estratégicos? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se procede a una recogida de datos periódica y sistemática para medir el éxito y determinar los ámbitos en los que deben introducirse mejoras. Se elaboran metodologías adecuadas para la recogida de datos; p. ej., cuestionarios e indicadores/criterios de medición	¿Está sistematizada la recogida de datos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Se realiza de forma periódica?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Anualmente ¿Qué metodología se utiliza? <input type="checkbox"/> Cuestionarios/formularios <input type="checkbox"/> Entrevistas <input type="checkbox"/> Otro. ¿Cuáles?.se desconoce ¿Se han definido indicadores de éxito? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº 117 ¿Están alineados con los objetivos estratégicos? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Revisión	Se definen en todos los niveles procedimientos, mecanismos e instrumentos para efectuar revisiones	¿Está definido el procedimiento para realizar las revisiones?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Se han diseñado instrumentos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuáles?.....
	Se evalúan periódicamente los procesos y se elaboran planes de acción para introducir cambios. Los sistemas se ajustan en consecuencia	¿Se han establecido procedimientos para la revisión de los procesos?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Se realiza periódicamente?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Se elaboran planes de acción como consecuencia de los resultados de la revisión?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
	Se pone a disposición pública información sobre los resultados de las evaluaciones	¿Se informa sobre los resultados de obtenidos en las evaluaciones?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
<i>Indicadores generales de garantía de la calidad</i>		
No 1 Pertinencia de los sistemas de garantía de calidad para los proveedores de EFP:	a) proporción de proveedores que aplican sistemas internos de calidad definidos por Ley o a iniciativa propia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Número de centros diagnosticados respecto a la implantación de un sistema de gestión de la calidad cada año Número de centros que implantan un sistema de gestión de calidad Número de candidatos inscritos y seleccionados anualmente Número de personas que se incorporan a itinerarios formativos (Títulos / Certificados) consecuencia de PREAR Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) porcentaje de proveedores de EFP acreditados	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Sistema de gestión de calidad implantado en la Subdirección General de FPyEPA y en el ICUAM Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
No 2 Inversión en la formación de profesores y formadores:	a) proporción de profesores y formadores que participan en programas de formación complementaria	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Número de docentes participantes en la formación, de centros que van a implantar un sistema de gestión de calidad Número de docentes que han realizado formación cada curso

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		<p>Valoraciones encuestas docentes según evaluación del Centro de Profesores y Recursos</p> <p>Número de medidas adoptadas para la formación y la coordinación entre los tutores de prácticas formativas por Familias Profesionales</p> <p>Número de proyectos de investigación realizados por el profesorado de los Centros Integrados de Formación Profesional (CIFP) en coordinación con Universidades, Centros Tecnológicos, Red de Clusters y empresas de la Región de Murcia finalizados</p> <p>Número de docentes implicados en dichos proyectos</p> <p>Porcentaje de docentes respecto al total que realizan alguna acción de formación</p> <p>Definición del indicador:</p> <p>Niveles de agregación/desagregación:</p> <p>Fuente/s de información:</p> <p>Estándares fijados:</p> <p>Periodicidad de la medición:</p> <p>Responsable de la medición:</p> <p>Seguimiento/Análisis de resultados:</p>
	b) importe de los fondos invertidos	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Denominación del indicador:</p> <p>Definición del indicador:</p> <p>Niveles de agregación/desagregación:</p> <p>Fuente/s de información:</p> <p>Estándares fijados:</p> <p>Periodicidad de la medición:</p> <p>Responsable de la medición:</p> <p>Seguimiento/Análisis de resultados:</p>
Indicadores en apoyo de los objetivos de calidad de las políticas de la EFP		
No 3 Tasa de participación en programas de EFP:	Número de participantes en programas de EFP (1), según el tipo de programa y los criterios	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Denominación del indicador: Número de alumnos matriculados /</p>

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	específicos (2)	<p>formados en cada enseñanza (por familias profesionales, edad, género, municipio...) Incremento del porcentaje de alumnos que realizan prácticas formativas en Formación Profesional para el Empleo porcentaje de personas en el tramo de edad 15-64 años, que se forman en cualquiera de los subsistemas, respecto al total de personas en ese grupo poblacional en la región</p> <p>Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:</p>
No 4 Tasa de finalización de programas de EFP:	Número de personas que han finalizado con éxito/abandonado programas de EFP, según el tipo de programa y los criterios específicos	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Denominación del indicador: Número de personas que finalizan con éxito por familia profesional Porcentaje de los participantes en PREAR que consiguen un título o certificado</p> <p>Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:</p>
No 5 Tasa de colocación en el marco de los programas de EFP:	a) destino de los beneficiarios de EFP en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos (3)	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Denominación del indicador: Inserción en el mercado laboral del alumnado que han cursado cada una de las enseñanzas Porcentaje de participantes en PREAR que mejora de puesto de trabajo</p> <p>Definición del indicador:</p>

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) proporción de beneficiarios contratados en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Inserción en el mercado laboral del alumnado que han cursado cada una de las enseñanzas Porcentaje de inserción laboral de los participantes en PREAR desempleados Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 6 Utilización en el puesto de trabajo de las capacidades adquiridas:	a) información sobre el empleo obtenido por los beneficiarios tras la finalización de la formación, según el tipo de formación y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Índice de impacto de la formación por familias profesionales Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) tasa de satisfacción de los beneficiarios y empleadores con	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	las capacidades/competencias adquiridas	Resultados de las encuestas de satisfacción de las acciones de Formación Profesional para el Empleo ofertadas en centros de Formación Profesional del Sistema Educativo, y propuestas de mejora Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
Información de contexto		
N o 7 Tasa de desempleo (4) según criterios específicos		¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 8 Prevalencia de grupos vulnerables:	a) porcentaje de los participantes en programas de EFP clasificados como grupos desfavorecidos (en una región o zona de empleo determinada), por edad y por sexo	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) tasa de éxito de los grupos desfavorecidos, por edad y por sexo	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 9 Mecanismos para determinar las necesidades de formación en el mercado laboral:	a) Información sobre mecanismos fijados para determinar los cambios en la demanda en distintos niveles	¿Existe el indicador?: Sí X No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Se lleva a cabo la definición de criterios y procedimientos para la planificación de la Oferta de Formación profesional Decisiones / actuaciones acordadas en las reuniones de coordinación institucional entre los actores y departamentos regionales implicados en la Formación Profesional Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) prueba de su eficacia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		<p>.....</p> <p>Periodicidad de la medición:</p> <p>.....</p> <p>Responsable de la medición:</p> <p>.....</p> <p>Seguimiento/Análisis de resultados:</p> <p>.....</p>
<p>N o 10 Sistemas utilizados para fomentar un mejor acceso a la EFP:</p>	<p>a) información sobre sistemas existentes en distintos niveles</p>	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Denominación del indicador:</p> <p>Número de reuniones, listas de distribución, acciones compartidas y encuentros realizados entre los distintos colectivos de orientadores</p> <p>Número y tipo (jornadas, seminarios, etc.) de acciones formativas/difusión celebradas anualmente</p> <p>Número y tipo (jornadas, seminarios, etc.) de acciones formativas/difusión sobre el SNCFP celebradas anualmente</p> <p>Destinatarios de las acciones formativas/difusión, número (hombres y mujeres) y calidad</p> <p>Número de jornadas de sensibilización a empresarios</p> <p>Se lleva a cabo la difusión de los proyectos europeos a los destinatarios a través de diferente canales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • MurciaOrienta • Llegarasalto • OrientaMur • Webs de los agentes sociales <p>Definición del indicador:</p> <p>.....</p> <p>Niveles de agregación/desagregación:</p> <p>.....</p> <p>Fuente/s de información:</p> <p>.....</p> <p>Estándares fijados:</p> <p>.....</p> <p>Periodicidad de la medición:</p> <p>.....</p> <p>Responsable de la medición:</p> <p>.....</p> <p>Seguimiento/Análisis de resultados:</p> <p>.....</p>
	<p>b) prueba de su eficacia</p>	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Denominación del indicador:</p> <p>Resultados de encuestas de satisfacción a distintos colectivos sobre la consecución de los objetivos generales de la Semana de la Formación Profesional y sobre Información y Orientación, entre otros objetivos más</p>

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		concretos: • profesores participantes • otros participantes (agentes sociales, entidades) • ciudadanos • alumnos Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:.....

CONCLUSIONES
<p>El análisis previo, a pesar de ser detallado en cuanto a la exposición de datos, carece de conclusiones y resultados en otros contextos diferentes al socio-económico (Formación profesional en la Región). Existe una continuidad entre el I Plan y el II Plan. Cabe destacar el despliegue a nivel operativo del Plan estratégico mediante el planteamiento de tres niveles de concreción que cuenta con 12 programas, 25 acciones estratégicas y 75 actuaciones. El Programa 3.3.: Fomento de la dimensión europea de la Orientación Profesional, cuyo objetivo es "Introducir la dimensión europea y fomentar la movilidad y el intercambio de acciones y de profesionales en el ámbito de la Orientación Profesional", incorpora el nivel europeo al Plan, pero se ciñe solo al ámbito de la orientación. Se finaliza el plan con una detallada determinación del presupuesto por períodos y acciones estratégicas, así como un cronograma de desarrollo del mismo.</p>

ANEXO XXVIII. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL IV PLAN VASCO DE FORMACIÓN PROFESIONAL

FICHA TÉCNICA	
Comunidad Autónoma:	País vasco
Denominación del Plan:	IV Plan Vasco de Formación Profesional
Horizonte temporal:	2014-2016
Fecha de elaboración/publicación:	<input type="checkbox"/> anterior al 18 de junio de 2009 <input checked="" type="checkbox"/> posterior al 18 de junio de 2009
Fórmula de aprobación:	<input checked="" type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP (Consejo vasco de la FP) <input type="checkbox"/> Otras. Especificar:
Alcance:	<input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo <input checked="" type="checkbox"/> FP para el empleo <input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: acreditación de competencias profesionales
Modalidades que incluye:	<input checked="" type="checkbox"/> FP presencial <input checked="" type="checkbox"/> FP distancia <input checked="" type="checkbox"/> FP modular <input type="checkbox"/> FP dual
Referencia a los instrumentos del SNCP:	<input checked="" type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación
Participantes en la elaboración:	<input checked="" type="checkbox"/> Administración pública: educativa y laboral <input checked="" type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP <input type="checkbox"/> Otros órganos consultivos <input type="checkbox"/> Asociaciones empresariales <input type="checkbox"/> Asociaciones sindicales <input type="checkbox"/> Expertos <input type="checkbox"/> Centros educativos <input type="checkbox"/> Profesorado <input type="checkbox"/> Alumnado <input checked="" type="checkbox"/> Otros. Especificar: Agencia Vasca para la Evaluación de la Competencia y la Calidad, Instituto Vasco de Cualificaciones y Formación profesional, Centro de Innovación para la FP y el Aprendizaje Permanente (TKNIKA)
Marco de Referencia normativo y político:	<input checked="" type="checkbox"/> Marco UE <input checked="" type="checkbox"/> Marco Nacionales <input checked="" type="checkbox"/> Marco Regionales <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:
Referencia a Modelos de garantía de calidad:	<input checked="" type="checkbox"/> Modelo EFQM (modelo EFQM-HOBIDE) <input checked="" type="checkbox"/> Normas ISO 9000 <input checked="" type="checkbox"/> EQAVET <input checked="" type="checkbox"/> Otros. Especificar: ISO 14000, ISO 18000, Investors in People, Sistema de gestión por procesos, Método LEAN
Previsión presupuestaria:	<input checked="" type="checkbox"/> Sí. Partida asignada: 190.472.894 € <input type="checkbox"/> No
Otros datos de interés:	

Esquema de contenidos del documento. Cronograma de implantación.	
CONTENIDO DEL PLAN - ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	
<i>Etapa I Análisis interno y externo y diagnóstico de la situación</i>	
Misión	X Sí (Bloque I, Razones y oportunidades del Plan) <input type="checkbox"/> No
Valores a compartir	X Sí (Bloque I, Razones y oportunidades del Plan) <input type="checkbox"/> No
Grupos de interés	X Sí (Estudio prospectivo) <input type="checkbox"/> No Análisis de las necesidades y expectativas X Sí <input type="checkbox"/> No Evaluación de la satisfacción <input type="checkbox"/> Sí X No
Diagnóstico estratégico: interno y externo	X Sí (interno y externo) <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Matriz DAFO <input type="checkbox"/> Otros: análisis comparado de la situación del País Vasco con España y Europa
<i>Etapa II Selección de alternativas y estudio de la viabilidad</i>	
Áreas o resultados clave	X Sí (Pág. 38) <input type="checkbox"/> No
Escenarios o alternativas	X Sí (Pág. 38) <input type="checkbox"/> No
<i>Etapa III Diseño y formulación de la estrategia</i>	
Visión	X Sí (Bloque I, Razones y oportunidades del Plan) <input type="checkbox"/> No
Estrategias o líneas estratégicas	X Sí Nº 5 Ámbitos estratégicos <input type="checkbox"/> No
Objetivos	X Sí Nº 9 Objetivos <input type="checkbox"/> No
<i>Etapa IV Implementación de la estrategia</i>	
Planes de acción	X Sí Nº 20 Líneas <input type="checkbox"/> No Herramientas: X Mapas Estratégicos (Pág. 43) <input type="checkbox"/> Otros
<i>Etapa V Seguimiento y evaluación</i>	
Sistema de seguimiento y control	X Sí (procedimiento Consejo Vasco de FP) <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Cuadro de Mando Estratégico X Otros: Cuadro de Indicadores Nº 45, Indicadores de impacto y de actividad
<i>Otros elementos o aspectos de interés</i>	
Otros	Programas de Planes Estratégicos de la X legislatura Bloque IV: Gobernanza del Plan

ALINEACIÓN DEL PLAN CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET

Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

- Sí. Especificar: Garantía de la excelencia y la calidad
 No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

- Sí. Especificar: Principios del Plan, 2.2.4 Transformación de la empleabilidad de las personas, Ámbito estratégico A, objetivo 1, línea 1.1
 No

Referencia a Marcos Europeos:

- EQF
 ECVET
 Carta europea para la movilidad
 Otras. Especificar: Erasmus +, programas de movilidad europea y los programas de intercambio

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

- Sí. Especificar: ámbitos estratégicos A, objetivo 3 y B, objetivo 4
 No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

- Sí. Especificar: Ámbito estratégico A, objetivo 1, línea 1.1
 No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

- Sí. Especificar: ámbitos estratégicos A, objetivo 3
 No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

- Sí. Especificar: Bloque IV Gobernanza del plan
 No

Referencia a la Red del EQAVET:

- Sí. Especificar
 No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

- Sí. Especificar: ámbitos estratégicos A, objetivo 3
 No

Referencia al punto de referencia nacional:

- Sí. Especificar
 No

Información a las partes interesadas:

- Sí. Especificar: Metodología y alcance del Plan (Pág. 40)
 No

Apoyo a la autoevaluación:

- Sí. Especificar:
 No

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
La planificación refleja una visión estratégica compartida por las partes interesadas pertinentes e incluye objetivos, acciones e indicadores específicos	Se han fijado objetivos de la EFP a medio y largo plazo, ligados a objetivos europeos	Objetivos a MP/LP: Sí X No <input type="checkbox"/> Ligados a europeos: Sí X No <input type="checkbox"/>
	Las partes interesadas pertinentes participan en la fijación de los objetivos de la EFP en los distintos niveles	¿ Participan los GI en la definición de objetivos?: Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Quiénes?: Consejo vasco de FP Agencia Vasca para la Evaluación de la Competencia y la Calidad, Instituto Vasco de Cualificaciones y Formación profesional, Centro de Innovación para la FP y el Aprendizaje Permanente (TKNIKA)
	Se fijan metas que son supervisadas mediante indicadores específicos (criterios de éxito)	¿Se han definido indicadores asociados a las metas fijadas?: Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos?: Nº45
	Se han establecido mecanismos y procedimientos para determinar necesidades de formación	¿Se realiza la detección de necesidades de formación?: Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Existe un procedimiento?: Sí <input type="checkbox"/> No X
	Se ha diseñado una política de información para garantizar una divulgación adecuada de los resultados/frutos en materia de calidad, sujeta a los requisitos nacionales/regionales de protección de datos	¿Existe plan de difusión de resultados?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Se ha tenido en cuenta la LOPD 15/1999?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se han definido estándares y directrices para el reconocimiento, la convalidación y la certificación de competencias individuales	¿Se han definido directrices para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Cuántas? Nº..... ¿Se han definido estándares para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Cuántos? Nº.....
Los proyectos de aplicación se preparan en consulta con las partes interesadas e incluyen principios explícitos	Los proyectos de aplicación se establecen en cooperación con los interlocutores sociales, los proveedores de EFP y otras partes interesadas pertinentes en los distintos niveles	¿Han participado en los proyectos de aplicación los diferentes GI? X Agentes sociales X Proveedores X Otros. ¿Cuáles? Centros y empresas
	Los proyectos de aplicación incluyen la consideración de los recursos requeridos, la capacidad de los usuarios y los instrumentos y directrices necesarias como apoyo	¿Se incluye en los proyectos de aplicación los recursos requeridos?: Sí <input type="checkbox"/> No X la capacidad de los usuarios?: Sí <input type="checkbox"/> No X los instrumentos?: Sí X No <input type="checkbox"/> las directrices?: Sí X No <input type="checkbox"/>
	Se han elaborado directrices y estándares para su aplicación en distintos niveles	¿Existen directrices para su aplicación?: Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº 60 ¿Se han definido estándares?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Cuántos? Nº.....
	Los proyectos de aplicación incluyen un apoyo específico a la formación de profesores y formadores	¿Incluyen los proyectos de aplicación apoyo específico a la formación del profesorado y de los formadores? : Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Se incluye la inversión?: Sí <input type="checkbox"/> No X

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
		Inversión en €:..... ¿Y el nº de acciones formativas? Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Cuántas? Nº.....
	Las responsabilidades de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación se describen explícitamente y se configuran de manera transparente	¿Se describe la responsabilidad de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación?: Sí <input type="checkbox"/> No X
	Se ha elaborado un marco nacional o regional de garantía de calidad que incluye directrices y estándares de calidad para los proveedores de EFP a fin de fomentar la mejora permanente y la autorregulación	¿Existe marco regional de garantía de la calidad para la mejora permanente y autorregulación de los proveedores de EFP?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Incluye directrices?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº..... ¿Y estándares de calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº.....
Se evalúan con carácter periódico los resultados y procesos con el apoyo de mediciones	Se elabora una metodología de evaluación que abarca la evaluación interna y externa	¿Se ha definido la metodología de evaluación?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Incluye la evaluación Interna? <input type="checkbox"/> Externa? <input type="checkbox"/>
	La participación de las partes interesadas en el proceso de supervisión y evaluación se acuerda y se describe con claridad	¿Se acuerda y describe con claridad la participación de los GI?: Sí <input type="checkbox"/> No X <input type="checkbox"/> Agentes sociales <input type="checkbox"/> Proveedores <input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles?.....
	Los estándares y procesos nacionales/regionales para la mejora y el aseguramiento de la calidad son pertinentes y proporcionales a las necesidades del sector	¿Existen estándares y procesos para la mejora y el aseguramiento de la calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Son coherentes (pertinentes y proporcionales) los procesos regionales de mejora y garantía de calidad con las necesidades del sector? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Los sistemas se someten a autoevaluación, a revisión interna y a revisión externa, según proceda	¿Se someten los sistemas a evaluación?: Sí X No <input type="checkbox"/> Tipo de evaluación: <input type="checkbox"/> Autoevaluación. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión interna. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión externa. Modelo/método:..... X Otras. ¿Cuáles? a decisión de los proveedores
	Se aplican sistemas de alerta temprana	¿Se ha diseñado un sistema de alerta temprana? Sí <input type="checkbox"/> No X

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
		¿
	Se aplican indicadores de rendimiento	¿Se utilizan indicadores de rendimiento?: Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº45 ¿Están alineados con los objetivos estratégicos?: Sí X No <input type="checkbox"/>
	Se procede a una recogida de datos periódica y sistemática para medir el éxito y determinar los ámbitos en los que deben introducirse mejoras. Se elaboran metodologías adecuadas para la recogida de datos; p. ej., cuestionarios e indicadores/criterios de medición	¿Está sistematizada la recogida de datos?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Se realiza de forma periódica?: Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Qué metodología se utiliza? <input type="checkbox"/> Cuestionarios/formularios <input type="checkbox"/> Entrevistas <input type="checkbox"/> Otro. ¿Cuáles?..... ¿Se han definido indicadores de éxito?: Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº45 ¿Están alineados con los objetivos estratégicos?: Sí X No <input type="checkbox"/>
Revisión	Se definen en todos los niveles procedimientos, mecanismos e instrumentos para efectuar revisiones	¿Está definido el procedimiento para realizar las revisiones?: Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Se han diseñado instrumentos?: Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Cuáles? adaptar método LEAN
	Se evalúan periódicamente los procesos y se elaboran planes de acción para introducir cambios. Los sistemas se ajustan en consecuencia	¿Se han establecido procedimientos para la revisión de los procesos?: Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Se realiza periódicamente?: Sí X No <input type="checkbox"/> ¿Se elaboran planes de acción como consecuencia de los resultados de la revisión?: Sí X No <input type="checkbox"/>
	Se pone a disposición pública información sobre los resultados de las evaluaciones	¿Se informa sobre los resultados de obtenidos en las evaluaciones?: Sí <input type="checkbox"/> No X

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
<i>Indicadores generales de garantía de la calidad</i>		
No 1 Pertinencia de los sistemas de garantía de calidad para los proveedores de EFP:	a) proporción de proveedores que aplican sistemas internos de calidad definidos por Ley o a iniciativa propia	¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: % de centros que tienen como referencia el modelo EFQM-HOBIDE para el desarrollo de sus sistemas de GESTIÓN POR PROCESOS Nº de centros que han incorporado el método de mejora continua LEAN a su gestión Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) porcentaje de proveedores de EFP acreditados	¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: % de centros con sistemas de gestión por procesos certificados Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
No 2 Inversión en la formación de profesores y formadores:	a) proporción de profesores y formadores que participan en programas de formación complementaria	¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: % del profesorado que participa en programas de actualización Nº de profesores y profesoras cualificados en nuevos métodos adaptados a entornos de aprendizaje especializado. Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) importe de los fondos invertidos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
Indicadores en apoyo de los objetivos de calidad de las políticas de la EFP		
N o 3 Tasa de participación en programas de EFP:	Número de participantes en programas de EFP (1), según el tipo de programa y los criterios específicos (2)	¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Alumnado (nº de personas) que participan en los cursos de especialización ofertados Nº de módulos ofertados en formación a Distancia Alumnado (nº de personas) que participan en módulos de formación a distancia Nº de módulos ofertados en formación Parcial Alumnado (nº de personas) que participan en módulos de formación parcial Alumnado (nº de personas) que participan en el dispositivo Alumnado (nº de personas) que participan en cursos de formación para el empleo certificables Alumnado (nº de personas) que obtienen una cualificación certificable Alumnado (nº de personas) que participan en formación dual en alternancia

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		% de alumnado que participan en formación dual en alternancia en empresas industriales Alumnado (nº de personas) desarrollando formación dual en alternancia en centros de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación Alumnado (nº de personas) realizando formación dual en alternancia en empresas en el exterior Alumnado (nº de personas) participando en programas de intercambio en el exterior (Ej: Erasmus, Leonardo, etc.) Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 4 Tasa de finalización de programas de EFP:	Número de personas que han finalizado con éxito/abandonado programas de EFP, según el tipo de programa y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Nº de cualificaciones (títulos, certificados, etc.) obtenidas por las personas que participan en el dispositivo Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 5 Tasa de colocación en el marco de los programas de EFP:	a) destino de los beneficiarios de EFP en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos (3)	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) proporción de beneficiarios contratados en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Grado de inserción laboral (% de personas que han sido contratadas por la empresa donde desarrollan el programa) del alumnado que realiza formación dual en alternancia Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 6 Utilización en el puesto de trabajo de las capacidades adquiridas:	a) información sobre el empleo obtenido por los beneficiarios tras la finalización de la formación, según el tipo de formación y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) tasa de satisfacción de los beneficiarios y empleadores con las capacidades/competencias adquiridas	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
<i>Información de contexto</i>		
N o 7 Tasa de desempleo (4) según criterios específicos		¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	a) porcentaje de los participantes en programas de EFP clasificados como grupos desfavorecidos (en una región o zona de empleo determinada), por edad y por sexo	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 8 Prevalencia de grupos vulnerables:	b) tasa de éxito de los grupos desfavorecidos, por edad y por sexo	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No X Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 9 Mecanismos para determinar las necesidades de formación en el mercado laboral:	a) Información sobre mecanismos fijados para determinar los cambios en la demanda en distintos niveles	¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Nº de proyectos de colaboración entre pymes y centros de formación profesional para el desarrollo de oportunidades que refuercen la competitividad de las empresas Nº de centros que participen en proyectos de innovación aplicada en apoyo a las PYMES Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) prueba de su eficacia	¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Número de centros de formación profesional integrada especializados Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
N o 10 Sistemas utilizados para fomentar un mejor acceso a la EFP:	a) información sobre sistemas existentes en distintos niveles	¿Existe el indicador?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Nº de campañas de sensibilización y ruptura de estereotipos de género en la formación profesional. Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) prueba de su eficacia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:

CONCLUSIONES
<p>Es un plan innovador que se plantea fruto de la experiencia, situación actual y prospectiva de futuro, contextualizado a la situación particular del País Vasco, que se centra más en los resultados de la aplicación de la Formación Profesional en los sectores productivos que en el propio sistema educativo (innovación, emprendimiento, internacionalización).</p> <p>Cuenta con un Esquema de contenidos del documento que facilita el manejo del documento.</p> <p>Contiene un estudio prospectivo de la situación del alumnado en Euskadi, España y Europa entre los años 2015-20, comparado con la situación del período 2006-11, clasificado en niveles educativos y edades de los participantes en los Programas.</p> <p>Existe un compromiso con la calidad y la excelencia mediante la aplicación de modelos de gestión de la calidad ISO 14000, ISO 18000, Investors in People, Sistema de gestión por procesos, Método LEAN.</p> <p>Y, cuenta en su Bloque IV: Gobernanza del Plan, con un apartado en el que se asignan responsabilidades a diferentes órganos del gobierno Vasco, y niveles operativos.</p>

ANEXO XXIX. FICHA DE ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL PLAN VALENCIANO DE FORMACIÓN PROFESIONAL

FICHA TÉCNICA	
Comunidad Autónoma:	Comunidad Valenciana
Denominación del Plan:	Plan Valenciano de Formación Profesional
Horizonte temporal:	2011-2013
Fecha de elaboración/publicación:	<input type="checkbox"/> anterior al 18 de junio de 2009 <input checked="" type="checkbox"/> posterior al 18 de junio de 2009
Fórmula de aprobación:	<input checked="" type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP Consejo Valenciano de Formación Profesional (23 de febrero de 2011) <input type="checkbox"/> Otras. Especificar:
Alcance:	<input checked="" type="checkbox"/> FP del Sistema Educativo <input checked="" type="checkbox"/> FP para el empleo <input checked="" type="checkbox"/> Otras. Especificar: acreditación de competencias profesionales
Modalidades que incluye:	<input checked="" type="checkbox"/> FP presencial <input checked="" type="checkbox"/> FP distancia <input checked="" type="checkbox"/> FP modular <input type="checkbox"/> FP dual *alternancia
Referencia a los instrumentos del SNCP:	<input checked="" type="checkbox"/> Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de reconocimiento de las competencias profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de información y orientación profesional <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de seguimiento y evaluación
Participantes en la elaboración:	<input checked="" type="checkbox"/> Administración pública: educativa y laboral <input checked="" type="checkbox"/> Consejo Regional de la FP <input type="checkbox"/> Otros órganos consultivos <input checked="" type="checkbox"/> Asociaciones empresariales <input checked="" type="checkbox"/> Asociaciones sindicales <input checked="" type="checkbox"/> Expertos <input checked="" type="checkbox"/> Centros educativos <input type="checkbox"/> Profesorado <input checked="" type="checkbox"/> Alumnado <input checked="" type="checkbox"/> Otros. Especificar: parte de los firmantes del PAVACE II, la Conselleria de Educación, el SERVEF y las principales organizaciones económicas y sociales,
Marco de Referencia normativo y político:	<input checked="" type="checkbox"/> Marco UE <input checked="" type="checkbox"/> Marco Nacionales <input checked="" type="checkbox"/> Marco Regionales <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:
Referencia a Modelos de garantía de calidad:	<input checked="" type="checkbox"/> Modelo EFQM <input type="checkbox"/> Normas ISO 9000 <input checked="" type="checkbox"/> EQAVET <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:
Previsión presupuestaria:	<input type="checkbox"/> Sí. Partida asignada: <input checked="" type="checkbox"/> No
Otros datos de interés:	

CONTENIDO DEL PLAN - ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	
<i>Etapa I Análisis interno y externo y diagnóstico de la situación</i>	
Misión	X Sí (Pág. 59) <input type="checkbox"/> No
Valores a compartir	X Sí (pág. 60) <input type="checkbox"/> No
Grupos de interés	X Sí (Actores, pág. 9) <input type="checkbox"/> No Análisis de las necesidades y expectativas <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Evaluación de la satisfacción <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Diagnóstico estratégico: interno y externo	X Sí (Pág. 50 y 51) <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Matriz DAFO <input type="checkbox"/> Otros: CAME
<i>Etapa II Selección de alternativas y estudio de la viabilidad</i>	
Áreas o resultados clave	X Sí (Pág. 52) <input type="checkbox"/> No
Escenarios o alternativas	X Sí (pág. 64, recuperación rápida y lenta) <input type="checkbox"/> No
<i>Etapa III Diseño y formulación de la estrategia</i>	
Visión	X Sí (pág. 65, alcance, horizonte, limitaciones...) <input type="checkbox"/> No
Estrategias o líneas estratégicas	X Sí Nº 5 Estrategias Básicas <input type="checkbox"/> No
Objetivos	X Sí Nº 8 Objetivos de progreso y mejora <input type="checkbox"/> No
<i>Etapa IV Implementación de la estrategia</i>	
Planes de acción	X Sí Nº 17 Proyectos Motores <input type="checkbox"/> No Herramientas: <input type="checkbox"/> Mapas Estratégicos <input type="checkbox"/> Otros
<i>Etapa V Seguimiento y evaluación</i>	
Sistema de seguimiento y control	<input type="checkbox"/> Sí X No Herramientas: <input type="checkbox"/> Cuadro de Mando Estratégico <input type="checkbox"/> Otros:
<i>Otros elementos o aspectos de interés</i>	
Otros	Definiciones y orientaciones para su desarrollo Efectos esperados Cuadros sintético de desarrollo operativo de los proyectos (acción, secuencia, calendario, prioridad, uso de recursos, instituciones responsables, Ficha y Anexos)

ALINEACIÓN DEL PLAN CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO SOBRE EQAVET
Utilización de un Marco de garantía de la calidad:

- Sí. Especificar
 No

Respaldo a estrategias de aprendizaje permanente:

- Sí. Especificar: Estrategia Básica 2
 No

Referencia a Marcos Europeos:

- EQF
 ECVET
 Carta europea para la movilidad
 Otras. Especificar: Currículum europeo y demás instrumentos europeos de movilidad.

Fomento de la cultura de la calidad y la innovación:

- Sí. Especificar Estrategia básica 4: Proyecto motor Redes de Excelencia y/o Innovación Sectoriales y/o Territoriales
 No

Promoción del acceso de la FP a enseñanzas superiores:

- Sí. Especificar
 No

Planteamiento de mejora de los sistemas de garantía de calidad de la FP:

- Sí. Especificar: Estrategia básica 4: Objetivo de Progreso y Mejora 4.2
 No

Participación de Administraciones, agentes sociales y otros:

- Sí. Especificar: Estrategia básica 5: Objetivo de Progreso y Mejora 5.1
 No

Referencia a la Red del EQAVET:

- Sí. Especificar (Pág. 27)
 No

Desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos para la mejora de la calidad de la FP:

- Sí. Especificar
 No

Referencia al punto de referencia nacional:

- Sí. Especificar
 No

Información a las partes interesadas:

- Sí. Especificar: Estrategia básica 3
 No

Apoyo a la autoevaluación:

- Sí. Especificar:
 No

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
<p>La planificación refleja una visión estratégica compartida por las partes interesadas pertinentes e incluye objetivos, acciones e indicadores específicos</p>	Se han fijado objetivos de la EFP a medio y largo plazo, ligados a objetivos europeos	<p>Objetivos a MP/LP: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Ligados a europeos: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p>
	Las partes interesadas pertinentes participan en la fijación de los objetivos de la EFP en los distintos niveles	<p>¿Participan los GI en la definición de objetivos?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Quiénes?: alumnado, centros, expertos, agentes sociales</p>
	Se fijan metas que son supervisadas mediante indicadores específicos (criterios de éxito)	<p>¿Se han definido indicadores asociados a las metas fijadas?:</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántos?: Nº.....</p>
	Se han establecido mecanismos y procedimientos para determinar necesidades de formación	<p>¿Se realiza la detección de necesidades de formación?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Existe un procedimiento?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
	Se ha diseñado una política de información para garantizar una divulgación adecuada de los resultados/frutos en materia de calidad, sujeta a los requisitos nacionales/regionales de protección de datos	<p>¿Existe plan de difusión de resultados?:</p> <p>Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Se ha tenido en cuenta la LOPD 15/1999?:</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No se recoge</p>
	Se han definido estándares y directrices para el reconocimiento, la convalidación y la certificación de competencias individuales	<p>¿Se han definido directrices para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántas? Nº.....</p> <p>¿Se han definido estándares para el reconocimiento y la certificación de competencias?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántos? Nº.....</p>
<p>Los proyectos de aplicación se preparan en consulta con las partes interesadas e incluyen principios explícitos</p>	Los proyectos de aplicación se establecen en cooperación con los interlocutores sociales, los proveedores de EFP y otras partes interesadas pertinentes en los distintos niveles	<p>¿Han participado en los proyectos de aplicación los diferentes GI?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Agentes sociales</p> <p><input type="checkbox"/> Proveedores</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles? Ya vistos</p>
	Los proyectos de aplicación incluyen la consideración de los recursos requeridos, la capacidad de los usuarios y los instrumentos y directrices necesarias como apoyo	<p>¿Se incluye en los proyectos de aplicación los recursos requeridos?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>la capacidad de los usuarios?: Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>los instrumentos?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>las directrices?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
	Se han elaborado directrices y estándares para su aplicación en distintos niveles	<p>¿Existen directrices para su aplicación?:</p> <p>Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº 86</p> <p>¿Se han definido estándares?: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántos? Nº 116</p>
	Los proyectos de aplicación incluyen un apoyo específico a la formación de profesores y formadores	<p>¿Incluyen los proyectos de aplicación apoyo específico a la formación del profesorado y de los formadores? : Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>¿Se incluye la inversión?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Inversión en €:.....</p> <p>¿Y el nº de acciones formativas? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuántas? Nº.....</p>

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
	Las responsabilidades de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación se describen explícitamente y se configuran de manera transparente	¿Se describe la responsabilidad de los proveedores de EFP en el proceso de aplicación?: Sí <input type="checkbox"/> No X
	Se ha elaborado un marco nacional o regional de garantía de calidad que incluye directrices y estándares de calidad para los proveedores de EFP a fin de fomentar la mejora permanente y la autorregulación	¿Existe marco regional de garantía de la calidad para la mejora permanente y autorregulación de los proveedores de EFP?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Incluye directrices?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? Nº..... ¿Y estándares de calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántos? Nº.....
Se evalúan con carácter periódico los resultados y procesos con el apoyo de mediciones	Se elabora una metodología de evaluación que abarca la evaluación interna y externa	¿Se ha definido la metodología de evaluación?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Incluye la evaluación Interna? <input type="checkbox"/> Externa? <input type="checkbox"/>
	La participación de las partes interesadas en el proceso de supervisión y evaluación se acuerda y se describe con claridad	¿Se acuerda y describe con claridad la participación de los GI?: Sí X No <input type="checkbox"/> X Agentes sociales <input type="checkbox"/> Proveedores X Otros. ¿Cuáles? Entes Locales
	Los estándares y procesos nacionales/regionales para la mejora y el aseguramiento de la calidad son pertinentes y proporcionales a las necesidades del sector	¿Existen estándares y procesos para la mejora y el aseguramiento de la calidad?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Son coherentes (pertinentes y proporcionales) los procesos regionales de mejora y garantía de calidad con las necesidades del sector? Sí <input type="checkbox"/> No X
	Los sistemas se someten a autoevaluación, a revisión interna y a revisión externa, según proceda	¿Se someten los sistemas a evaluación?: Sí <input type="checkbox"/> No X Tipo de evaluación: <input type="checkbox"/> Autoevaluación. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión interna. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Revisión externa. Modelo/método:..... <input type="checkbox"/> Otras. ¿Cuáles?.....
	Se aplican sistemas de alerta temprana	¿Se ha diseñado un sistema de alerta temprana? Sí <input type="checkbox"/> No X ¿
	Se aplican indicadores de rendimiento	¿Se utilizan indicadores de rendimiento?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Cuántos? Nº.....

EQAVET		
CRITERIOS DE CALIDAD Y DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP		
CRITERIOS CUALITATIVOS	DESCRIPTORES INDICATIVOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE EFP	
		¿Están alineados con los objetivos estratégicos? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se procede a una recogida de datos periódica y sistemática para medir el éxito y determinar los ámbitos en los que deben introducirse mejoras. Se elaboran metodologías adecuadas para la recogida de datos; p. ej., cuestionarios e indicadores/criterios de medición	¿Está sistematizada la recogida de datos?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Se realiza de forma periódica?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Qué metodología se utiliza? <input type="checkbox"/> Cuestionarios/formularios <input type="checkbox"/> Entrevistas <input type="checkbox"/> Otro. ¿Cuáles?..... ¿Se han definido indicadores de éxito? Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Cuántos? Nº..... ¿Están alineados con los objetivos estratégicos? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Revisión	Se definen en todos los niveles procedimientos, mecanismos e instrumentos para efectuar revisiones	¿Está definido el procedimiento para realizar las revisiones?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Se han diseñado instrumentos?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Cuáles?.....
	Se evalúan periódicamente los procesos y se elaboran planes de acción para introducir cambios. Los sistemas se ajustan en consecuencia	¿Se han establecido procedimientos para la revisión de los procesos?: Sí <input type="checkbox"/> No X ¿Se realiza periódicamente?: Sí <input type="checkbox"/> No X O.P.M. 5.1 Preparación de un proyecto de revisión del modelo de regulación del CVFP. /Impulsar un papel director del CVFP en el marco normativo de competencias ¿Se elaboran planes de acción como consecuencia de los resultados de la revisión?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Se pone a disposición pública información sobre los resultados de las evaluaciones	¿Se informa sobre los resultados de obtenidos en las evaluaciones?: Sí <input type="checkbox"/> No X

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
<i>Indicadores generales de garantía de la calidad</i>		
No 1 Pertinencia de los sistemas de garantía de calidad para los proveedores de EFP:	a) proporción de proveedores que aplican sistemas internos de calidad definidos por Ley o a iniciativa propia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) porcentaje de proveedores de EFP acreditados	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
No 2 Inversión en la formación de profesores y formadores:	a) proporción de profesores y formadores que participan en programas de formación complementaria	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) importe de los fondos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	invertidos	Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
Indicadores en apoyo de los objetivos de calidad de las políticas de la EFP		
N o 3 Tasa de participación en programas de EFP:	Número de participantes en programas de EFP (1), según el tipo de programa y los criterios específicos (2)	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 4 Tasa de finalización de programas de EFP:	Número de personas que han finalizado con éxito/abandonado programas de EFP, según el tipo de programa y los criterios específicos	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 5 Tasa de colocación en el	a) destino de los beneficiarios de EFP en algún momento fijado	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
marco de los programas de EFP:	después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos (3)	<p>.....</p> <p>Definición del indicador:</p> <p>.....</p> <p>Niveles de agregación/desagregación:</p> <p>.....</p> <p>Fuente/s de información:</p> <p>.....</p> <p>Estándares fijados:</p> <p>.....</p> <p>Periodicidad de la medición:</p> <p>.....</p> <p>Responsable de la medición:</p> <p>.....</p> <p>Seguimiento/Análisis de resultados:</p> <p>.....</p>
	b) proporción de beneficiarios contratados en algún momento fijado después de la finalización de la formación, según el tipo de programa y los criterios específicos	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Denominación del indicador:</p> <p>.....</p> <p>Definición del indicador:</p> <p>.....</p> <p>Niveles de agregación/desagregación:</p> <p>.....</p> <p>Fuente/s de información:</p> <p>.....</p> <p>Estándares fijados:</p> <p>.....</p> <p>Periodicidad de la medición:</p> <p>.....</p> <p>Responsable de la medición:</p> <p>.....</p> <p>Seguimiento/Análisis de resultados:</p> <p>.....</p>
N o 6 Utilización en el puesto de trabajo de las capacidades adquiridas:	a) información sobre el empleo obtenido por los beneficiarios tras la finalización de la formación, según el tipo de formación y los criterios específicos	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Denominación del indicador:</p> <p>.....</p> <p>Definición del indicador:</p> <p>.....</p> <p>Niveles de agregación/desagregación:</p> <p>.....</p> <p>Fuente/s de información:</p> <p>.....</p> <p>Estándares fijados:</p> <p>.....</p> <p>Periodicidad de la medición:</p> <p>.....</p> <p>Responsable de la medición:</p> <p>.....</p> <p>Seguimiento/Análisis de resultados:</p> <p>.....</p>
	b) tasa de satisfacción de los beneficiarios y empleadores con las capacidades/competencias adquiridas	<p>¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Denominación del indicador:</p> <p>.....</p> <p>Definición del indicador:</p> <p>.....</p>

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
	 Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
Información de contexto		
N o 7 Tasa de desempleo (4) según criterios específicos		¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	a) porcentaje de los participantes en programas de EFP clasificados como grupos desfavorecidos (en una región o zona de empleo determinada), por edad y por sexo	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 8 Prevalencia de grupos vulnerables:	b) tasa de éxito de los grupos desfavorecidos, por edad y por sexo	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 9 Mecanismos para determinar las necesidades de formación en el mercado laboral:	a) Información sobre mecanismos fijados para determinar los cambios en la demanda en distintos niveles	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) prueba de su eficacia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
N o 10 Sistemas utilizados para fomentar un mejor acceso a la EFP:	a) información sobre sistemas existentes en distintos niveles	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación:

EQAVET INDICADORES DE CALIDAD		
		Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:
	b) prueba de su eficacia	¿Existe el indicador?: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Denominación del indicador: Definición del indicador: Niveles de agregación/desagregación: Fuente/s de información: Estándares fijados: Periodicidad de la medición: Responsable de la medición: Seguimiento/Análisis de resultados:

CONCLUSIONES
<p>Como entrada al desarrollo del Plan se han realizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo de campo mediante encuesta presencial a 306 alumnos de las diferentes modalidades de FP en las tres provincias de la Comunidad Valenciana. ▪ Trabajo de campo mediante encuesta telefónica a 173 empresas de los principales sectores productivos de la Comunidad Valenciana repartidos entre las tres provincias. ▪ Entrevistas en profundidad a 33 los principales agentes de la Formación Profesional (Administración Pública – responsables y departamentos técnicos y de gestión-, IVQP, CEFIRE, centros formativos, agentes económicos y sociales territoriales y sectoriales-...) <p>La información referente al desarrollo de los Proyectos Motores y Objetivos se recoge en Fichas que no se encuentran disponibles en la Web, y que contienen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripción ▪ Orientaciones para su Impulso y Desarrollo ▪ Horizonte temporal ▪ Instituciones responsables e instituciones con capacidad de incidencia ▪ Financiación: recursos necesarios e identificación de fuentes ▪ Indicadores de seguimiento de la ejecución / Indicadores de realización <p>Por otro lado, el Plan cuenta con una Ficha por cada una de las Estrategias Básicas donde se incluyen por cada uno de los Proyectos Motores y Objetivos de progreso y Mejora, “Definiciones y orientaciones para su desarrollo”, que se podrían considerar directrices, y “Efectos esperados” que podrían acercarse a los estándares.</p>

ANEXO XXX. CUESTIONARIO EXPERTO 1

DATOS DEL EXPERTO

Ámbito en el que desarrolla su actividad profesional: <input type="checkbox"/> Unión Europea <input type="checkbox"/> Administración General del Estado <input checked="" type="checkbox"/> Administración de las Comunidades Autónomas <input type="checkbox"/> Otros. Especificar: Organismo: Dirección provincial de educación Cargo/puesto: Director

1. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES Y REGIONALES CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO DE 18 DE JUNIO DE 2009, SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO DE REFERENCIA EUROPEO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONALES (EQAVET)

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
1.1	Para aumentar la transparencia y la confianza mutua entre los Estados miembros de la UE es necesario mejorar la calidad de los sistemas de educación y formación profesional a través del establecimiento/adecuación y la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilitando la cooperación entre los mismos, la movilidad del alumnado y el aprendizaje permanente.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	La utilización de los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que se establecen en la Recomendación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad permiten fomentar una cultura de mejora de la calidad a todos los niveles respetando la riqueza de la diversidad de los sistemas educativos de educación y formación profesionales (EFP).		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional y regional es necesario el diseño o rediseño de sistemas de garantía de la calidad alineados con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades y todas las demás partes interesadas .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	El desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos específicos (o		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	contextualizados) sirven de apoyo para llevar a cabo la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad .									
1.5	La participación activa en la Red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilita la aplicación de las herramientas de calidad y de otros instrumentos europeos desarrollados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Es necesario apoyar la autoevaluación como una herramienta de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos y los resultados, y como base para el establecimiento de procesos de mejora continua .	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. APLICACIÓN DE LA ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO A LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
2.1	Es necesario partir de un análisis de contexto interno y externo para definir las políticas públicas en materia de Educación y Formación Profesional (misión y valores) e identificar los grupos de interés , así como sus necesidades y expectativas.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.2	Una vez establecidas las políticas públicas de Educación y Formación Profesionales, se deben definir las estrategias a seguir en base al resultado de estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas , identificando los resultados clave que permitan la consecución de los objetivos definidos.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.3	El diseño de la estrategia debe partir del enunciado de la visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Es necesario desplegar los ejes o líneas estratégicas por medio de planes, programas o líneas de acción específicas que permitan implementar la estrategia asignando plazos, responsables y recursos a todos los niveles, definiendo en cada uno de ellos la cadena de valor IPO (input-process-output) como hoja de ruta para la alineación político-administrativa.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes deben basarse en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las posibles desviaciones producidas.									
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3. APLICACIÓN DEL MODELO DE ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS MEDIANTE EL USO DE MODELOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
3.1	La adopción de los principios de participación y apertura , incluyendo en el proceso la realización de un análisis del contexto y un estudio de opinión (DAFO, barómetros), facilitan el desarrollo de las políticas públicas a partir de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	La definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación (Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000) facilita la toma de las decisiones, y garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos aumentando la eficacia, eficiencia y efectividad de los planes, y por extensión de las políticas públicas, cumpliendo con los principios de coherencia y responsabilidad .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	El establecimiento de un mapa estratégico de las políticas asociados a cuadros de mando estratégicos formados por indicadores de rendimiento, resultados e impacto (outputs y outcomes) darán visibilidad a las distintas políticas y permitirán mejorar la efectividad y la utilidad de las mismas, aumentando la generación de valor público, y la sostenibilidad de los sistemas.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	La implantación de una metodología de funcionamiento de la organización en base a procesos estandarizados y homogeneizados (Método) ayuda a aumentar la satisfacción de los usuarios de la administración, y permiten realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización haciendo evaluaciones o autoevaluaciones en referencia a los métodos más comúnmente establecidos (EFQM, EVAM, CAF), y que llevan implícitos una cultura de mejora continua que se transmite a la organización.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO XXXI CUESTIONARIO EXPERTO 2

DATOS DEL EXPERTO

Ámbito en el que desarrolla su actividad profesional:

Unión Europea

Administración General del Estado

Administración de las Comunidades Autónomas

Otros. Especificar:

Organismo: MINISTERIO DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTE

Cargo/puesto: DIRECTOR GENERAL DE FORMACIÓN PROFESIONAL

1. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES Y REGIONALES CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO DE 18 DE JUNIO DE 2009, SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO DE REFERENCIA EUROPEO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONALES (EQAVET)

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
1.1	Para aumentar la transparencia y la confianza mutua entre los Estados miembros de la UE es necesario mejorar la calidad de los sistemas de educación y formación profesional a través del establecimiento/adecuación y la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilitando la cooperación entre los mismos, la movilidad del alumnado y el aprendizaje permanente.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.2	La utilización de los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que se establecen en la Recomendación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad permiten fomentar una cultura de mejora de la calidad a todos los niveles respetando la riqueza de la diversidad de los sistemas educativos de educación y formación profesionales (EFP).		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.3	Para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional y regional es necesario el diseño o rediseño de sistemas de garantía de la calidad alineados con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades y todas las demás partes interesadas .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	El desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos específicos (o contextualizados) sirven de apoyo para llevar a cabo la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	La participación activa en la Red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilita la aplicación de las herramientas de		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	calidad y de otros instrumentos europeos desarrollados.									
1.6	Es necesario apoyar la autoevaluación como una herramienta de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos y los resultados, y como base para el establecimiento de procesos de mejora continua .	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

2. APLICACIÓN DE LA ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO A LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
2.1	Es necesario partir de un análisis de contexto interno y externo para definir las políticas públicas en materia de Educación y Formación Profesional (misión y valores) e identificar los grupos de interés , así como sus necesidades y expectativas.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.2	Una vez establecidas las políticas públicas de Educación y Formación Profesionales, se deben definir las estrategias a seguir en base al resultado de estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas , identificando los resultados clave que permitan la consecución de los objetivos definidos.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.3	El diseño de la estrategia debe partir del enunciado de la visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Es necesario desplegar los ejes o líneas estratégicas por medio de planes, programas o líneas de acción específicas que permitan implementar la estrategia asignando plazos, responsables y recursos a todos los niveles, definiendo en cada uno de ellos la cadena de valor IPO (input-process-output) como hoja de ruta para la alineación político-administrativa.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes deben basarse en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las posibles desviaciones producidas.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. APLICACIÓN DEL MODELO DE ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS MEDIANTE EL USO DE MODELOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
3.1	La adopción de los principios de participación y apertura , incluyendo en el proceso la realización de un análisis del contexto y un estudio de opinión (DAFO, barómetros), facilitan el desarrollo de las políticas públicas a partir de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	La definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación (Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000) facilita la toma de las decisiones, y garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos aumentando la eficacia, eficiencia y efectividad de los planes, y por extensión de las políticas públicas, cumpliendo con los principios de coherencia y responsabilidad .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	El establecimiento de un mapa estratégico de las políticas asociados a cuadros de mando estratégicos formados por indicadores de rendimiento, resultados e impacto (outputs y outcomes) darán visibilidad a las distintas políticas y permitirán mejorar la efectividad y la utilidad de las mismas, aumentando la generación de valor público, y la sostenibilidad de los sistemas.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	La implantación de una metodología de funcionamiento de la organización en base a procesos estandarizados y homogeneizados (Método) ayuda a aumentar la satisfacción de los usuarios de la administración, y permiten realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización haciendo evaluaciones o autoevaluaciones en referencia a los métodos más comúnmente establecidos (EFQM, EVAM, CAF), y que llevan implícitos una cultura de mejora continua que se transmite a la organización.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

ANEXO XXXII. CUESTIONARIO EXPERTO 3

DATOS DEL EXPERTO

<p>Ámbito en el que desarrolla su actividad profesional:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Unión Europea</p> <p><input type="checkbox"/> Administración General del Estado</p> <p><input type="checkbox"/> Administración de las Comunidades Autónomas</p> <p><input type="checkbox"/> Otros. Especificar:</p> <p>Organismo: EQAVET Secretariat</p> <p>Cargo/puesto: Policy officer</p>

1. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES Y REGIONALES CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO DE 18 DE JUNIO DE 2009, SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO DE REFERENCIA EUROPEO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONALES (EQAVET)

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
1.1	Para aumentar la transparencia y la confianza mutua entre los Estados miembros de la UE es necesario mejorar la calidad de los sistemas de educación y formación profesional a través del establecimiento/adecuación y la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilitando la cooperación entre los mismos, la movilidad del alumnado y el aprendizaje permanente.	EQAVET es un meta-modelo común de referencia que permite a sus usuarios utilizar aquellas partes que crean necesarias o útiles partiendo de sus ya establecidas y existentes modelos como forma de mejorar y reformas los sistemas de FP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	La utilización de los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que se establecen en la Recomendación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad permiten fomentar una cultura de mejora de la calidad a todos los niveles respetando la riqueza de la diversidad de los sistemas educativos de educación y formación profesionales (EFP).		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional y regional es necesario el diseño o rediseño de sistemas de garantía de la calidad alineados con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades y todas las demás partes interesadas.	trabajo a nivel de la EU y esta pregunta no es relevante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.4	El desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos específicos (o contextualizados) sirven de apoyo para llevar a cabo la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	La participación activa en la Red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilita la aplicación de las herramientas de calidad y de otros instrumentos europeos desarrollados.	la participación activa es limitada, lo importante es la diseminación de contenidos desarrollados por la red. Esto es una tarea del NRP. No estoy segura a que nivel (nacional, autonómico, proveedores) esta pregunta se refiere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Es necesario apoyar la autoevaluación como una herramienta de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos y los resultados, y como base para el establecimiento de procesos de mejora continua .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. APLICACIÓN DE LA ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO A LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
2.1	Es necesario partir de un análisis de contexto interno y externo para definir las políticas públicas en materia de Educación y Formación Profesional (misión y valores) e identificar los grupos de interés , así como sus necesidades y expectativas.	trabajo a nivel de la EU y esta pregunta no es relevante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Una vez establecidas las políticas públicas de Educación y Formación Profesionales, se deben definir las estrategias a seguir en base al resultado de estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas , identificando los resultados clave que permitan la consecución de los objetivos definidos.	EQAVET promueve y apoya estos procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	El diseño de la estrategia debe partir del enunciado de la visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas .	EQAVET promueve y apoya estos procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Es necesario desplegar los ejes o líneas estratégicas por medio de planes, programas o líneas de acción específicas que permitan implementar la estrategia asignando plazos, responsables y recursos a todos los niveles, definiendo en cada uno de ellos la cadena de valor IPO	EQAVET promueve y apoya estos procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	(input-process-output) como hoja de ruta para la alineación político-administrativa.									
2.5	Los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes deben basarse en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las posibles desviaciones producidas.	EQAVET promueve y apoya estos procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. APLICACIÓN DEL MODELO DE ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS MEDIANTE EL USO DE MODELOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
3.1	La adopción de los principios de participación y apertura , incluyendo en el proceso la realización de un análisis del contexto y un estudio de opinión (DAFO, barómetros), facilitan el desarrollo de las políticas públicas a partir de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	La definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación (Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000) facilita la toma de las decisiones, y garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos aumentando la eficacia, eficiencia y efectividad de los planes, y por extensión de las políticas públicas, cumpliendo con los principios de coherencia y responsabilidad .	visita nuestra herramienta on-line http://www.eqavet.eu/WebBasedQA/GNS/home.aspx	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	El establecimiento de un mapa estratégico de las políticas asociados a cuadros de mando estratégicos formados por indicadores de rendimiento, resultados e impacto (outputs y outcomes) darán visibilidad a las distintas políticas y permitirán mejorar la efectividad y la utilidad de las mismas, aumentando la generación de valor público, y la sostenibilidad de los sistemas.	EQAVET promueve y apoya estos procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	La implantación de una metodología de funcionamiento de la organización en base a procesos estandarizados y homogeneizados (Método) ayuda a aumentar la satisfacción de los usuarios de la administración, y permiten realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización haciendo evaluaciones o autoevaluaciones en referencia a los métodos más comúnmente establecidos (EFQM, EVAM, CAF), y que llevan implícitos una cultura de mejora continua que se	una cuestión fundamental es encontrar el correcto equilibrio entre flexibilidad y consistencia/integridad nacional. Un marco común de referencia facilita esto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

transmite a la organización.									
------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ANEXO XXXIII. CUESTIONARIO EXPERTO 4

DATOS DEL EXPERTO

Ámbito en el que desarrolla su actividad profesional:

- Unión Europea
- Administración General del Estado
- Administración de las Comunidades Autónomas
- Otros. Especificar:

Organismo: Instituto de las Cualificaciones de la Región de Murcia, Dirección General de Formación Profesional, Consejería de Educación, Cultura y Universidades

Cargo/puesto: Directora

1. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES Y REGIONALES CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO DE 18 DE JUNIO DE 2009, SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO DE REFERENCIA EUROPEO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONALES (EQAVET)

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
1.1	Para aumentar la transparencia y la confianza mutua entre los Estados miembros de la UE es necesario mejorar la calidad de los sistemas de educación y formación profesional a través del establecimiento/adecuación y la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilitando la cooperación entre los mismos, la movilidad del alumnado y el aprendizaje permanente.	De acuerdo Importancia 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	La utilización de los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que se establecen en la Recomendación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad permiten fomentar una cultura de mejora de la calidad a todos los niveles respetando la riqueza de la diversidad de los sistemas educativos de educación y formación profesionales (EFP).	De acuerdo Importancia 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional y regionales necesario el diseño o rediseño de sistemas de garantía de la calidad alineados con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, en el que participen los interlocutores sociales, las	De acuerdo Importancia 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	autoridades y todas las demás partes interesadas.									
1.4	El desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos específicos (o contextualizados) sirven de apoyo para llevar a cabo la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad.	De acuerdo Importancia 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	La participación activa en la Red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilita la aplicación de las herramientas de calidad y de otros instrumentos europeos desarrollados.	De acuerdo Importancia 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Es necesario apoyar la autoevaluación como una herramienta de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos y los resultados, y como base para el establecimiento de procesos de mejora continua.	De acuerdo Importancia 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. APLICACIÓN DE LA ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO A LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
2.1	Es necesario partir de un análisis de contexto interno y externo para definir las políticas públicas en materia de Educación y Formación Profesional (misión y valores) e identificar los grupos de interés , así como sus necesidades y expectativas.	De acuerdo Importancia 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Una vez establecidas las políticas públicas de Educación y Formación Profesionales, se deben definir las estrategias a seguir en base al resultado de estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas , identificando los resultados clave que permitan la consecución de los objetivos definidos.	De acuerdo Importancia 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	El diseño de la estrategia debe partir del enunciado de la visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas.	De acuerdo Importancia 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Es necesario desplegar los ejes o líneas estratégicas por medio de planes, programas o líneas de acción específicas que permitan implementar la estrategia asignando plazos, responsables y recursos a todos los niveles, definiendo en cada uno de ellos la cadena de valor IPO (input-process-output) como hoja de ruta para la alineación político-administrativa.	De acuerdo Importancia 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.5	Los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes deben basarse en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las posibles desviaciones producidas.	De acuerdo Importancia 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-----	--	-----------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3. APLICACIÓN DEL MODELO DE ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS MEDIANTE EL USO DE MODELOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Afirmaciones	Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA					
		De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5	
3.1	La adopción de los principios de participación y apertura , incluyendo en el proceso la realización de un análisis del contexto y un estudio de opinión (DAFO, barómetros), facilitan el desarrollo de las políticas públicas a partir de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia.	De acuerdo Importancia 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	La definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación (Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000) facilita la toma de las decisiones, y garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos aumentando la eficacia, eficiencia y efectividad de los planes, y por extensión de las políticas públicas, cumpliendo con los principios de coherencia y responsabilidad .	De acuerdo Importancia 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	El establecimiento de un mapa estratégico de las políticas asociadas a cuadros de mando estratégicos formados por indicadores de rendimiento, resultados e impacto (outputs y outcomes) darán visibilidad a las distintas políticas y permitirán mejorar la efectividad y la utilidad de las mismas, aumentando la generación de valor público, y la sostenibilidad de los sistemas.	De acuerdo Importancia 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	La implantación de una metodología de funcionamiento de la organización en base a procesos estandarizados y homogeneizados (Método) ayuda a aumentar la satisfacción de los usuarios de la administración, y permiten realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización haciendo evaluaciones o autoevaluaciones en referencia a los métodos más comúnmente establecidos (EFQM, EVAM, CAF), y que llevan implícitos una cultura de mejora continua que se transmite a la organización.	De acuerdo Importancia 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO XXXIV. CUESTIONARIO EXPERTO 5

DATOS DEL EXPERTO

<p>Ámbito en el que desarrolla su actividad profesional:</p> <p><input type="checkbox"/> Unión Europea</p> <p><input type="checkbox"/> Administración General del Estado</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Administración de las Comunidades Autónomas</p> <p><input type="checkbox"/> Otros. Especificar:</p> <p>Organismo: Gobierno de Cantabria</p> <p>Cargo/puesto: Profesor Técnico</p>
--

1. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES Y REGIONALES CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO DE 18 DE JUNIO DE 2009, SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO DE REFERENCIA EUROPEO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONALES (EQAVET)

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
1.1	Para aumentar la transparencia y la confianza mutua entre los Estados miembros de la UE es necesario mejorar la calidad de los sistemas de educación y formación profesional a través del establecimiento/adecuación y la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilitando la cooperación entre los mismos, la movilidad del alumnado y el aprendizaje permanente.		X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.2	La utilización de los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que se establecen en la Recomendación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad permiten fomentar una cultura de mejora de la calidad a todos los niveles respetando la riqueza de la diversidad de los sistemas educativos de educación y formación profesionales (EFP).		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional y regional es necesario el diseño o rediseño de sistemas de garantía de la calidad alineados con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades y todas las demás partes interesadas .		X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.4	El desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos específicos (o contextualizados) sirven de apoyo para llevar a cabo la aplicación del		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad.									
1.5	La participación activa en la Red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilita la aplicación de las herramientas de calidad y de otros instrumentos europeos desarrollados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Es necesario apoyar la autoevaluación como una herramienta de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos y los resultados, y como base para el establecimiento de procesos de mejora continua .	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X

2. APLICACIÓN DE LA ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO A LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA					
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5	
2.1	Es necesario partir de un análisis de contexto interno y externo para definir las políticas públicas en materia de Educación y Formación Profesional (misión y valores) e identificar los grupos de interés , así como sus necesidades y expectativas.		X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
2.2	Una vez establecidas las políticas públicas de Educación y Formación Profesionales, se deben definir las estrategias a seguir en base al resultado de estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas , identificando los resultados clave que permitan la consecución de los objetivos definidos.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	El diseño de la estrategia debe partir del enunciado de la visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas .		X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
2.4	Es necesario desplegar los ejes o líneas estratégicas por medio de planes, programas o líneas de acción específicas que permitan implementar la estrategia asignando plazos, responsables y recursos a todos los niveles, definiendo en cada uno de ellos la cadena de valor IPO (input-process-output) como hoja de ruta para la alineación político-administrativa.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes deben basarse en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las		X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X

posibles desviaciones producidas.									
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3. APLICACIÓN DEL MODELO DE ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS MEDIANTE EL USO DE MODELOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA					
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5	
3.1	La adopción de los principios de participación y apertura , incluyendo en el proceso la realización de un análisis del contexto y un estudio de opinión (DAFO, barómetros), facilitan el desarrollo de las políticas públicas a partir de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia.		X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
3.2	La definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación (Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000) facilita la toma de las decisiones, y garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos aumentando la eficacia, eficiencia y efectividad de los planes, y por extensión de las políticas públicas, cumpliendo con los principios de coherencia y responsabilidad .		X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
3.3	El establecimiento de un mapa estratégico de las políticas asociados a cuadros de mando estratégicos formados por indicadores de rendimiento, resultados e impacto (outputs y outcomes) darán visibilidad a las distintas políticas y permitirán mejorar la efectividad y la utilidad de las mismas, aumentando la generación de valor público, y la sostenibilidad de los sistemas.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	La implantación de una metodología de funcionamiento de la organización en base a procesos estandarizados y homogeneizados (Método) ayuda a aumentar la satisfacción de los usuarios de la administración, y permiten realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización haciendo evaluaciones o autoevaluaciones en referencia a los métodos más comúnmente establecidos (EFQM, EVAM, CAF), y que llevan implícitos una cultura de mejora continua que se transmite a la organización.		X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X

ANEXO XXXV. CUESTIONARIO EXPERTO 6

DATOS DEL EXPERTO

Ámbito en el que desarrolla su actividad profesional:

Unión Europea

Administración General del Estado

Administración de las Comunidades Autónomas

Otros. Especificar:

Organismo: CEOE

Cargo/puesto: Técnico - Responsable de políticas educativas

1. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES Y REGIONALES CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO DE 18 DE JUNIO DE 2009, SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO DE REFERENCIA EUROPEO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONALES (EQAVET)

Afirmaciones	Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA					
		De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5	
1.1 Para aumentar la transparencia y la confianza mutua entre los Estados miembros de la UE es necesario mejorar la calidad de los sistemas de educación y formación profesional a través del establecimiento/adecuación y la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilitando la cooperación entre los mismos, la movilidad del alumnado y el aprendizaje permanente.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.2 La utilización de los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que se establecen en la Recomendación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad permiten fomentar una cultura de mejora de la calidad a todos los niveles respetando la riqueza de la diversidad de los sistemas educativos de educación y formación profesionales (EFP).		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional y regionales necesario el diseño o rediseño de sistemas de garantía de la calidad alineados con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades y todas las demás partes interesadas .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.4 El desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos específicos (o contextualizados) sirven de apoyo para llevar a cabo la aplicación del		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad.									
1.5	La participación activa en la Red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilita la aplicación de las herramientas de calidad y de otros instrumentos europeos desarrollados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.6	Es necesario apoyar la autoevaluación como una herramienta de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos y los resultados, y como base para el establecimiento de procesos de mejora continua .	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

2. APLICACIÓN DE LA ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO A LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
2.1	Es necesario partir de un análisis de contexto interno y externo para definir las políticas públicas en materia de Educación y Formación Profesional (misión y valores) e identificar los grupos de interés , así como sus necesidades y expectativas.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.2	Una vez establecidas las políticas públicas de Educación y Formación Profesionales, se deben definir las estrategias a seguir en base al resultado de estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas , identificando los resultados clave que permitan la consecución de los objetivos definidos.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	El diseño de la estrategia debe partir del enunciado de la visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.4	Es necesario desplegar los ejes o líneas estratégicas por medio de planes, programas o líneas de acción específicas que permitan implementar la estrategia asignando plazos, responsables y recursos a todos los niveles, definiendo en cada uno de ellos la cadena de valor IPO (input-process-output) como hoja de ruta para la alineación político-administrativa.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes deben basarse en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

posibles desviaciones producidas.									
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3. APLICACIÓN DEL MODELO DE ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS MEDIANTE EL USO DE MODELOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
3.1	La adopción de los principios de participación y apertura , incluyendo en el proceso la realización de un análisis del contexto y un estudio de opinión (DAFO, barómetros), facilitan el desarrollo de las políticas públicas a partir de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.2	La definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación (Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000) facilita la toma de las decisiones, y garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos aumentando la eficacia, eficiencia y efectividad de los planes, y por extensión de las políticas públicas, cumpliendo con los principios de coherencia y responsabilidad .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	El establecimiento de un mapa estratégico de las políticas asociados a cuadros de mando estratégicos formados por indicadores de rendimiento, resultados e impacto (outputs y outcomes) darán visibilidad a las distintas políticas y permitirán mejorar la efectividad y la utilidad de las mismas, aumentando la generación de valor público, y la sostenibilidad de los sistemas.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.4	La implantación de una metodología de funcionamiento de la organización en base a procesos estandarizados y homogeneizados (Método) ayuda a aumentar la satisfacción de los usuarios de la administración, y permiten realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización haciendo evaluaciones o autoevaluaciones en referencia a los métodos más comúnmente establecidos (EFQM, EVAM, CAF), y que llevan implícitos una cultura de mejora continua que se transmite a la organización.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO XXXVI. CUESTIONARIO EXPERTO 7

DATOS DEL EXPERTO

Ámbito en el que desarrolla su actividad profesional:

Unión Europea

Administración General del Estado

Administración de las Comunidades Autónomas

Otros. Especificar:

Organismo: CEOE

Cargo/puesto: Técnico - Responsable de políticas educativas

1. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES Y REGIONALES CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO DE 18 DE JUNIO DE 2009, SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO DE REFERENCIA EUROPEO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONALES (EQAVET)

Afirmaciones	Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA					
		De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5	
1.1 Para aumentar la transparencia y la confianza mutua entre los Estados miembros de la UE es necesario mejorar la calidad de los sistemas de educación y formación profesional a través del establecimiento/adecuación y la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilitando la cooperación entre los mismos, la movilidad del alumnado y el aprendizaje permanente.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.2 La utilización de los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que se establecen en la Recomendación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad permiten fomentar una cultura de mejora de la calidad a todos los niveles respetando la riqueza de la diversidad de los sistemas educativos de educación y formación profesionales (EFP).		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional y regionales necesario el diseño o rediseño de sistemas de garantía de la calidad alineados con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades y todas las demás partes interesadas .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.4 El desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos específicos (o contextualizados) sirven de apoyo para llevar a cabo la aplicación del		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad.									
1.5	La participación activa en la Red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilita la aplicación de las herramientas de calidad y de otros instrumentos europeos desarrollados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.6	Es necesario apoyar la autoevaluación como una herramienta de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos y los resultados, y como base para el establecimiento de procesos de mejora continua .	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

2. APLICACIÓN DE LA ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO A LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
2.1	Es necesario partir de un análisis de contexto interno y externo para definir las políticas públicas en materia de Educación y Formación Profesional (misión y valores) e identificar los grupos de interés , así como sus necesidades y expectativas.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.2	Una vez establecidas las políticas públicas de Educación y Formación Profesionales, se deben definir las estrategias a seguir en base al resultado de estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas , identificando los resultados clave que permitan la consecución de los objetivos definidos.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	El diseño de la estrategia debe partir del enunciado de la visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.4	Es necesario desplegar los ejes o líneas estratégicas por medio de planes, programas o líneas de acción específicas que permitan implementar la estrategia asignando plazos, responsables y recursos a todos los niveles, definiendo en cada uno de ellos la cadena de valor IPO (input-process-output) como hoja de ruta para la alineación político-administrativa.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes deben basarse en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

posibles desviaciones producidas.									
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3. APLICACIÓN DEL MODELO DE ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS MEDIANTE EL USO DE MODELOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
3.1	La adopción de los principios de participación y apertura , incluyendo en el proceso la realización de un análisis del contexto y un estudio de opinión (DAFO, barómetros), facilitan el desarrollo de las políticas públicas a partir de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.2	La definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación (Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000) facilita la toma de las decisiones, y garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos aumentando la eficacia, eficiencia y efectividad de los planes, y por extensión de las políticas públicas, cumpliendo con los principios de coherencia y responsabilidad .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	El establecimiento de un mapa estratégico de las políticas asociados a cuadros de mando estratégicos formados por indicadores de rendimiento, resultados e impacto (outputs y outcomes) darán visibilidad a las distintas políticas y permitirán mejorar la efectividad y la utilidad de las mismas, aumentando la generación de valor público, y la sostenibilidad de los sistemas.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.4	La implantación de una metodología de funcionamiento de la organización en base a procesos estandarizados y homogeneizados (Método) ayuda a aumentar la satisfacción de los usuarios de la administración, y permiten realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización haciendo evaluaciones o autoevaluaciones en referencia a los métodos más comúnmente establecidos (EFQM, EVAM, CAF), y que llevan implícitos una cultura de mejora continua que se transmite a la organización.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO XXXVII. CUESTIONARIO EXPERTO 8

DATOS DEL EXPERTO

Ámbito en el que desarrolla su actividad profesional: <input type="checkbox"/> Unión Europea <input type="checkbox"/> Administración General del Estado <input type="checkbox"/> Administración de las Comunidades Autónomas <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:
Organismo: Instituto catalán de las Cualificaciones Profesionales (Administración de las Comunidades Autónomas) Cargo/puesto: Directora técnica

1. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES Y REGIONALES CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO DE 18 DE JUNIO DE 2009, SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO DE REFERENCIA EUROPEO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONALES (EQAVET)

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
1.1	Para aumentar la transparencia y la confianza mutua entre los Estados miembros de la UE es necesario mejorar la calidad de los sistemas de educación y formación profesional a través del establecimiento/adecuación y la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilitando la cooperación entre los mismos, la movilidad del alumnado y el aprendizaje permanente.	No es tanto cuestión de establecer el EQAVET como utilizar sus referentes (objetivos, indicadores) en un sistema de aseguramiento de la calidad propio (de acuerdo, 4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	La utilización de los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que se establecen en la Recomendación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad permiten fomentar una cultura de mejora de la calidad a todos los niveles respetando la riqueza de la diversidad de los sistemas educativos de educación y formación profesionales (EFP).	(la diversidad mejora los procesos y permite una evolución a sistemas más eficientes pero la garantía de calidad no debe limitarse a una "cultura de la calidad" sino a actuaciones concretas en sistemas diversos pero con objetivos comunes) (desacuerdo, 2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional y regionales necesario el diseño o rediseño de sistemas de garantía de la calidad alineados con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades y todas las demás partes interesadas .	no creo que deban obligatoriamente participar en el diseño del sistema de garantía (que corresponde a quien diseña el sistema i a quien lo ejecuta) pero sí que han de formar parte de la concreción de los objetivos y especialmente en la	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		evaluación del progreso y la auditoria de los sistemas de calidad. (en desacuerdo con la frase concreta pero tiene mucha importancia 5),								
1.4	El desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos específicos (o contextualizados) sirven de apoyo para llevar a cabo la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad .	aplicación/inclusión del EQAVET en los sistemas propios (de acuerdo, 5). EQAVET no define el sistema de garantía, apunta objetivos y método de mejora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	La participación activa en la Red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilita la aplicación de las herramientas de calidad y de otros instrumentos europeos desarrollados.	. También es necesario colaborar horizontalmente, trabajando con proveedores de FP, sobre los sistemas de GC que han implementado. En procesos de calidad y mejora es necesario el intercambio de información arriba-abajo y abajo-arriba (de acuerdo, 4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Es necesario apoyar la autoevaluación como una herramienta de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos y los resultados, y como base para el establecimiento de procesos de mejora continua .	Sí, pero la auditoria externa es imprescindible (de acuerdo, 5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. APLICACIÓN DE LA ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO A LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
2.1	Es necesario partir de un análisis de contexto interno y externo para definir las políticas públicas en materia de Educación y Formación Profesional (misión y valores) e identificar los grupos de interés , así como sus necesidades y expectativas.	En determinadas fases del análisis han de intervenir actores externos (empresas, trabajadores), (de acuerdo, 4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Una vez establecidas las políticas públicas de Educación y Formación Profesionales, se deben definir las estrategias a seguir en base al resultado de estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas , identificando los resultados clave que permitan la consecución de los objetivos definidos.	Frase muy general y amplia de cualquier proceso, no solo de FP. Podría personalizarse un poco y/o dividirse en varias fases (estudios de viabilidad de alternativas (qué se valora), aplicación de estrategias para las viables, etc.. En todo caso creo que la frase lleva a pensar en grandes cambios en los sistemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		de FP más que en la aplicación de un sistema de garantía de calidad sobre un proceso que ya funciona pero que ha de mejorarse (desacuerdo, 2).								
2.3	El diseño de la estrategia debe partir del enunciado de la visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas .	Continuando con el comentario anterior, parece que el uso de la AEQVET tiene como finalidad el cambio completo del sistema de FP. Antes debería valorarse el fracaso del sistema actual. Un sistema de garantía de calidad pretende mejorar a partir de lo que existe, no cambiarlo por completo desde 0. A la larga puede haber sido modificado por completo, dependiendo de los niveles a los que se implante. (desacuerdo, 1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Es necesario desplegar los ejes o líneas estratégicas por medio de planes, programas o líneas de acción específicas que permitan implementar la estrategia asignando plazos, responsables y recursos a todos los niveles, definiendo en cada uno de ellos la cadena de valor IPO (input-process-output) como hoja de ruta para la alineación político-administrativa.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes deben basarse en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las posibles desviaciones producidas.	de acuerdo 5, aplicable perfectamente a todos los niveles de mejora de la calidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. APLICACIÓN DEL MODELO DE ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS MEDIANTE EL USO DE MODELOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
3.1	La adopción de los principios de participación y apertura , incluyendo en el proceso la realización de un análisis del contexto y un estudio de opinión (DAFO, barómetros), facilitan el desarrollo de las políticas públicas a partir de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia.	de acuerdo, 5, el la intervención de grupos de interés y en el uso de herramientas de mejora de la calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	La definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación (Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000) facilita la toma de las decisiones, y garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos aumentando la eficacia, eficiencia y efectividad de los planes, y por extensión de las políticas públicas, cumpliendo con los principios de coherencia y responsabilidad .	De acuerdo (4), pero según responsabilidades, funciones y organización, debe escogerse el sistema más adecuado. No ha de ser el mismo, aunque EQAVET y sus referentes sí que deben de formar parte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	El establecimiento de un mapa estratégico de las políticas asociados a cuadros de mando estratégicos formados por indicadores de rendimiento, resultados e impacto (outputs y outcomes) darán visibilidad a las distintas políticas y permitirán mejorar la efectividad y la utilidad de las mismas, aumentando la generación de valor público, y la sostenibilidad de los sistemas.	la visibilidad exterior fomenta la confianza y finalmente la efectividad y utilidad. La información interna es imprescindible para continuar en la mejora (de acuerdo, 4).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	La implantación de una metodología de funcionamiento de la organización en base a procesos estandarizados y homogeneizados (Método) ayuda a aumentar la satisfacción de los usuarios de la administración, y permiten realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización haciendo evaluaciones o autoevaluaciones en referencia a los métodos más comúnmente establecidos (EFQM, EVAM, CAF), y que llevan implícitos una cultura de mejora continua que se transmite a la organización.	Atención que la homogeneización puede ir en contra de la diversidad descrita en 1.2 (la gestión de calidad no tiene porque hacerse con el mismo sistema. Lo importante son objetivos, indicadores y mejora. Nunca un sistema de garantía ha de ser un corsé a la innovación, que va ligada a la mejora (de acuerdo, 3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO XXXVIII. CUESTIONARIO EXPERTO 9

DATOS DEL EXPERTO

Ámbito en el que desarrolla su actividad profesional:

- Unión Europea
- Administración General del Estado
- Administración de las Comunidades Autónomas
- Otros. Especificar:

Organismo: Instituto Andaluz de Cualificaciones Profesionales. Consejería de Educación, Cultura y Deporte. Junta de Andalucía.

Cargo/puesto: Directora

1. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES Y REGIONALES CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO DE 18 DE JUNIO DE 2009, SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO DE REFERENCIA EUROPEO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONALES (EQAVET)

IDONEIDAD		IMPORTANCIA								
Afirmaciones	De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5		
1.1	Para aumentar la transparencia y la confianza mutua entre los Estados miembros de la UE es necesario mejorar la calidad de los sistemas de educación y formación profesional a través del establecimiento/adecuación y la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilitando la cooperación entre los mismos, la movilidad del alumnado y el aprendizaje permanente.	X		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x
1.2	La utilización de los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que se establecen en la Recomendación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad permiten fomentar una cultura de mejora de la calidad a todos los niveles respetando la riqueza de la diversidad de los sistemas educativos de educación y formación profesionales (EFP).	X		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x
1.3	Para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional y regional es necesario el diseño o rediseño de sistemas de garantía de la calidad alineados con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades y todas las demás partes interesadas .	X		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x
1.4	El desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos	X		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x

	específicos (o contextualizados) sirven de apoyo para llevar a cabo la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad.									
1.5	La participación activa en la Red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilita la aplicación de las herramientas de calidad y de otros instrumentos europeos desarrollados.	X		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
1.6	Es necesario apoyar la autoevaluación como una herramienta de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos y los resultados, y como base para el establecimiento de procesos de mejora continua.	X		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X

2. APLICACIÓN DE LA ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO A LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

IDONEIDAD		IMPORTANCIA								
Afirmaciones	De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5		
2.1	Es necesario partir de un análisis de contexto interno y externo para definir las políticas públicas en materia de Educación y Formación Profesional (misión y valores) e identificar los grupos de interés , así como sus necesidades y expectativas.	X		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
2.2	Una vez establecidas las políticas públicas de Educación y Formación Profesionales, se deben definir las estrategias a seguir en base al resultado de estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas , identificando los resultados clave que permitan la consecución de los	X		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X

	objetivos definidos.									
2.3	El diseño de la estrategia debe partir del enunciado de la visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas .	X		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x
2.4	Es necesario desplegar los ejes o líneas estratégicas por medio de planes, programas o líneas de acción específicas que permitan implementar la estrategia asignando plazos, responsables y recursos a todos los niveles, definiendo en cada uno de ellos la cadena de valor IPO (input-process-output) como hoja de ruta para la alineación político-administrativa.	X		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x
2.5	Los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes deben basarse en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las posibles desviaciones producidas.	X		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x

3. APLICACIÓN DEL MODELO DE ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS MEDIANTE EL USO DE MODELOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

IDONEIDAD		IMPORTANCIA								
Afirmaciones	De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5		
3.1	La adopción de los principios de	X		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x

	participación y apertura , incluyendo en el proceso la realización de un análisis del contexto y un estudio de opinión (DAFO, barómetros), facilitan el desarrollo de las políticas públicas a partir de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia.									
3.2	La definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación (Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000) facilita la toma de las decisiones, y garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos aumentando la eficacia, eficiencia y efectividad de los planes, y por extensión de las políticas públicas, cumpliendo con los principios de coherencia y responsabilidad .	X		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
3.3	El establecimiento de un mapa estratégico de las políticas asociados a cuadros de mando estratégicos formados por indicadores de rendimiento, resultados e impacto (outputs y outcomes) darán visibilidad a las distintas políticas y permitirán mejorar la efectividad y la utilidad de las mismas, aumentando la generación de valor público, y	X		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X

	la sostenibilidad de los sistemas.								
3.4	La implantación de una metodología de funcionamiento de la organización en base a procesos estandarizados y homogeneizados (Método) ayuda a aumentar la satisfacción de los usuarios de la administración, y permiten realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización haciendo evaluaciones o autoevaluaciones en referencia a los métodos más comúnmente establecidos (EFQM, EVAM, CAF), y que llevan implícitos una cultura de mejora continua que se transmite a la organización.	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x

ANEXO XXXIX. CUESTIONARIO EXPERTO 10

DATOS DEL EXPERTO

Ámbito en el que desarrolla su actividad profesional: <input type="checkbox"/> Unión Europea <input type="checkbox"/> Administración General del Estado <input checked="" type="checkbox"/> Administración de las Comunidades Autónomas <input type="checkbox"/> Otros. Especificar: Organismo: Consejería de Educación Cargo/puesto: Director General de Formación Profesional y Régimen Especial.
--

1. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES Y REGIONALES CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO DE 18 DE JUNIO DE 2009, SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO DE REFERENCIA EUROPEO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONALES (EQAVET)

Afirmaciones	Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
		De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
1.1 Para aumentar la transparencia y la confianza mutua entre los Estados miembros de la UE es necesario mejorar la calidad de los sistemas de educación y formación profesional a través del establecimiento/adecuación y la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilitando la cooperación entre los mismos, la movilidad del alumnado y el aprendizaje permanente.		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
1.2 La utilización de los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que se establecen en la Recomendación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad permiten fomentar una cultura de mejora de la calidad a todos los niveles respetando la riqueza de la diversidad de los sistemas educativos de educación y formación profesionales (EFP).		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional y regional es necesario el diseño o rediseño de sistemas de garantía de la calidad alineados con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades y todas las demás partes interesadas .		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 El desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos específicos (o contextualizados) sirven de apoyo para llevar a cabo la aplicación del		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad.									
1.5	La participación activa en la Red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilita la aplicación de las herramientas de calidad y de otros instrumentos europeos desarrollados.	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>
1.6	Es necesario apoyar la autoevaluación como una herramienta de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos y los resultados, y como base para el establecimiento de procesos de mejora continua .	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x

2. APLICACIÓN DE LA ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO A LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA					
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5	
2.1	Es necesario partir de un análisis de contexto interno y externo para definir las políticas públicas en materia de Educación y Formación Profesional (misión y valores) e identificar los grupos de interés , así como sus necesidades y expectativas.		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	
2.2	Una vez establecidas las políticas públicas de Educación y Formación Profesionales, se deben definir las estrategias a seguir en base al resultado de estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas , identificando los resultados clave que permitan la consecución de los objetivos definidos.		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	
2.3	El diseño de la estrategia debe partir del enunciado de la visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas .		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x
2.4	Es necesario desplegar los ejes o líneas estratégicas por medio de planes, programas o líneas de acción específicas que permitan implementar la estrategia asignando plazos, responsables y recursos a todos los niveles, definiendo en cada uno de ellos la cadena de valor IPO (input-process-output) como hoja de ruta para la alineación político-administrativa.		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>
2.5	Los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes deben basarse en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>

posibles desviaciones producidas.									
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3. APLICACIÓN DEL MODELO DE ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS MEDIANTE EL USO DE MODELOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA					
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5	
3.1	La adopción de los principios de participación y apertura , incluyendo en el proceso la realización de un análisis del contexto y un estudio de opinión (DAFO, barómetros), facilitan el desarrollo de las políticas públicas a partir de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia.		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>
3.2	La definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación (Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000) facilita la toma de las decisiones, y garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos aumentando la eficacia, eficiencia y efectividad de los planes, y por extensión de las políticas públicas, cumpliendo con los principios de coherencia y responsabilidad .		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	
3.3	El establecimiento de un mapa estratégico de las políticas asociados a cuadros de mando estratégicos formados por indicadores de rendimiento, resultados e impacto (outputs y outcomes) darán visibilidad a las distintas políticas y permitirán mejorar la efectividad y la utilidad de las mismas, aumentando la generación de valor público, y la sostenibilidad de los sistemas.		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>
3.4	La implantación de una metodología de funcionamiento de la organización en base a procesos estandarizados y homogeneizados (Método) ayuda a aumentar la satisfacción de los usuarios de la administración, y permiten realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización haciendo evaluaciones o autoevaluaciones en referencia a los métodos más comúnmente establecidos (EFQM, EVAM, CAF), y que llevan implícitos una cultura de mejora continua que se transmite a la organización.		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x

ANEXO XL. CUESTIONARIO EXPERTO 11

DATOS DEL EXPERTO

<p>Ámbito en el que desarrolla su actividad profesional:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Unión Europea</p> <p><input type="checkbox"/> Administración General del Estado</p> <p><input type="checkbox"/> Administración de las Comunidades Autónomas</p> <p><input type="checkbox"/> Otros. Especificar:</p> <p>Organismo:</p> <p>Cargo/puesto:</p>

1. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES Y REGIONALES CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO DE 18 DE JUNIO DE 2009, SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO DE REFERENCIA EUROPEO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONALES (EQAVET)

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
1.1	Para aumentar la transparencia y la confianza mutua entre los Estados miembros de la UE es necesario mejorar la calidad de los sistemas de educación y formación profesional a través del establecimiento/adecuación y la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilitando la cooperación entre los mismos, la movilidad del alumnado y el aprendizaje permanente.	La mejora de la calidad y la garantía de calidad son dos cosas diferentes. En mi opinion, es mas importante la garantía de la calidad para la mutua confianza y la transparencia. Por supuesto, la garantía de calidad puede ayudar a mejorar la calidad, pero no necesariamente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.2	La utilización de los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que se establecen en la Recomendación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad permiten fomentar una cultura de mejora de la calidad a todos los niveles respetando la riqueza de la diversidad de los sistemas educativos de educación y formación profesionales (EFP).	Yo creo que no todos, algunos de los indicadores de EQAVET estan mas focalizada en procesos de 'input' que en el output, y lo indicadores de output son bastante limitados y se necesitan mejorar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional y regional es necesario el diseño o rediseño de sistemas de garantía de la calidad alineados con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades y todas las demás partes interesadas.	Esto es seguramente lo mas importante. En cualquier pais donde VET funciona, es porque todos los agentes sociales estan alineados y trabajan en la misma direccion.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

1.4	El desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos específicos (o contextualizados) sirven de apoyo para llevar a cabo la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad .	Otro aspecto fundamental. Contextualizar las herramientas. Lo estamos viendo con el EQF clarísimamente. Pero se necesita equivalencia entre los sistemas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.5	La participación activa en la Red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilita la aplicación de las herramientas de calidad y de otros instrumentos europeos desarrollados.	Se poco de esta red, por lo que contesto sin saber suficiente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Es necesario apoyar la autoevaluación como una herramienta de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos y los resultados, y como base para el establecimiento de procesos de mejora continua .	Claramente, sin ser reflexivo, no se puede mejorar en nada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

2. APLICACIÓN DE LA ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO A LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
2.1	Es necesario partir de un análisis de contexto interno y externo para definir las políticas públicas en materia de Educación y Formación Profesional (misión y valores) e identificar los grupos de interés , así como sus necesidades y expectativas.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Una vez establecidas las políticas públicas de Educación y Formación Profesionales, se deben definir las estrategias a seguir en base al resultado de estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas , identificando los resultados clave que permitan la consecución de los objetivos definidos.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	El diseño de la estrategia debe partir del enunciado de la visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas .	La vision es fundamental, los objetivos estrategicos tambien, porque marcan la direccion. Las lineas estrategicas es una forma, pero habria que definir bien que significa una linea estrategica. Lo importante es que las diferentes estrategias trabajen en la misma direccion y conjuntamente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Es necesario desplegar los ejes o líneas estratégicas por medio de planes, programas o líneas de acción específicas que permitan implementar la estrategia asignando plazos, responsables y recursos a todos los niveles, definiendo en cada uno de ellos la cadena de valor IPO	No me queda muy claro que son los planes, programas o lineas de accion. Pero si, de alguna manera se tendran que implementar y eso solo se puede hacer si	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	(input-process-output) como hoja de ruta para la alineación político-administrativa.	se tiene un plan de como transformar la política en implementación.								
2.5	Los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes deben basarse en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las posibles desviaciones producidas.	A mi entender, los sistemas de monitorización, son fundamentales.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

3. APLICACIÓN DEL MODELO DE ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS MEDIANTE EL USO DE MODELOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
3.1	La adopción de los principios de participación y apertura , incluyendo en el proceso la realización de un análisis del contexto y un estudio de opinión (DAFO, barómetros), facilitan el desarrollo de las políticas públicas a partir de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia.	Fundamental que todas las partes interesadas se sienta parte del proceso	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.2	La definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación (Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000) facilita la toma de las decisiones, y garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos aumentando la eficacia, eficiencia y efectividad de los planes, y por extensión de las políticas públicas, cumpliendo con los principios de coherencia y responsabilidad .	Algunos de los procesos pueden resultar demasiado rígidos y disminuir la efectividad y eficacia de los procedimientos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	El establecimiento de un mapa estratégico de las políticas asociados a cuadros de mando estratégicos formados por indicadores de rendimiento, resultados e impacto (outputs y outcomes) darán visibilidad a las distintas políticas y permitirán mejorar la efectividad y la utilidad de las mismas, aumentando la generación de valor público, y la sostenibilidad de los sistemas.	Es importante, como he dicho anteriormente, la monitorización de las políticas y su implementación. Sin un mapa estratégico, esto no es posible.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	La implantación de una metodología de funcionamiento de la organización en base a procesos estandarizados y homogeneizados (Método) ayuda a aumentar la satisfacción de los usuarios de la administración, y permiten realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización haciendo evaluaciones o autoevaluaciones en referencia a los métodos más comúnmente establecidos (EFQM, EVAM, CAF), y que llevan implícitos una cultura de mejora continua que se	Un proceso estandarizado puede, como he dicho, resultar contraproducente. Es importante que sea homogeneizado, que sea común, pero lo suficientemente flexible para aceptar las diferencias dentro de cada sistema regional.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

transmite a la organización.									
------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ANEXO XLI. CUESTIONARIO EXPERTO 12

DATOS DEL EXPERTO

Ámbito en el que desarrolla su actividad profesional:

- Unión Europea
- Administración General del Estado
- Administración de las Comunidades Autónomas
- Otros. Especificar:

Organismo: Gobierno Vasco

Cargo/puesto: Viceconsejero de Formación Profesional

1. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES Y REGIONALES CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO DE 18 DE JUNIO DE 2009, SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO DE REFERENCIA EUROPEO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONALES (EQAVET)

Afirmaciones	Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
		De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
1.1 Para aumentar la transparencia y la confianza mutua entre los Estados miembros de la UE es necesario mejorar la calidad de los sistemas de educación y formación profesional a través del establecimiento/adecuación y la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilitando la cooperación entre los mismos, la movilidad del alumnado y el aprendizaje permanente.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 La utilización de los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que se establecen en la Recomendación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad permiten fomentar una cultura de mejora de la calidad a todos los niveles respetando la riqueza de la diversidad de los sistemas educativos de educación y formación profesionales (EFP).		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional y regionales necesario el diseño o rediseño de sistemas de garantía de la calidad alineados con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, en el que participen los interlocutores sociales, las		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	autoridades y todas las demás partes interesadas.									
1.4	El desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos específicos (o contextualizados) sirven de apoyo para llevar a cabo la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.5	La participación activa en la Red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilita la aplicación de las herramientas de calidad y de otros instrumentos europeos desarrollados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.6	Es necesario apoyar la autoevaluación como una herramienta de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos y los resultados, y como base para el establecimiento de procesos de mejora continua.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

2. APLICACIÓN DE LA ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO A LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
2.1	Es necesario partir de un análisis de contexto interno y externo para definir las políticas públicas en materia de Educación y Formación Profesional (misión y valores) e identificar los grupos de interés , así como sus necesidades y expectativas.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Una vez establecidas las políticas públicas de Educación y Formación Profesionales, se deben definir las estrategias a seguir en base al resultado de estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas , identificando los resultados clave que permitan la consecución de los objetivos definidos.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	El diseño de la estrategia debe partir del enunciado de la visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.4	Es necesario desplegar los ejes o líneas estratégicas por medio de planes, programas o líneas de acción específicas que permitan implementarla estrategia asignando plazos, responsables y recursos a todos los niveles, definiendo en cada uno de ellos la cadena de valor IPO (input-process-output) como hoja de ruta para la alineación político-administrativa.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

2.5	Los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes deben basarse en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las posibles desviaciones producidas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
-----	--	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------

3. APLICACIÓN DEL MODELO DE ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS MEDIANTE EL USO DE MODELOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
3.1	La adopción de los principios de participación y apertura , incluyendo en el proceso la realización de un análisis del contexto y un estudio de opinión (DAFO, barómetros), facilitan el desarrollo de las políticas públicas a partir de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	La definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación (Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000) facilita la toma de las decisiones, y garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos aumentando la eficacia, eficiencia y efectividad de los planes, y por extensión de las políticas públicas, cumpliendo con los principios de coherencia y responsabilidad .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	El establecimiento de un mapa estratégico de las políticas asociadas a cuadros de mando estratégicos formados por indicadores de rendimiento, resultados e impacto (outputs y outcomes) darán visibilidad a las distintas políticas y permitirán mejorar la efectividad y la utilidad de las mismas, aumentando la generación de valor público, y la sostenibilidad de los sistemas.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	La implantación de una metodología de funcionamiento de la organización en base a procesos estandarizados y homogeneizados (Método) ayuda a aumentar la satisfacción de los usuarios de la administración, y permiten realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización haciendo evaluaciones o autoevaluaciones en referencia a los métodos más comúnmente establecidos (EFQM, EVAM, CAF), y que llevan implícitos una cultura de mejora continua que se transmite a la organización.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO XLII. CUESTIONARIO EXPERTO 13

DATOS DEL EXPERTO

Ámbito en el que desarrolla su actividad profesional:

Unión Europea

Administración General del Estado

Administración de las Comunidades Autónomas

Otros. Especificar:

Organismo: Agencia de las Cualificaciones Profesionales de Aragón

Cargo/puesto: Director

1. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES Y REGIONALES CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO DE 18 DE JUNIO DE 2009, SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO DE REFERENCIA EUROPEO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONALES (EQAVET)

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
1.1	Para aumentar la transparencia y la confianza mutua entre los Estados miembros de la UE es necesario mejorar la calidad de los sistemas de educación y formación profesional a través del establecimiento/adecuación y la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilitando la cooperación entre los mismos, la movilidad del alumnado y el aprendizaje permanente.		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	La utilización de los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que se establecen en la Recomendación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad permiten fomentar una cultura de mejora de la calidad a todos los niveles respetando la riqueza de la diversidad de los sistemas educativos de educación y formación profesionales (EFP).		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional y regional es necesario el diseño o rediseño de sistemas de garantía de la calidad alineados con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades y todas las demás partes interesadas .		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>
1.4	El desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos específicos (o contextualizados) sirven de apoyo para llevar a cabo la aplicación del		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad.									
1.5	La participación activa en la Red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilita la aplicación de las herramientas de calidad y de otros instrumentos europeos desarrollados.	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Es necesario apoyar la autoevaluación como una herramienta de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos y los resultados, y como base para el establecimiento de procesos de mejora continua .	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>

2. APLICACIÓN DE LA ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO A LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
2.1	Es necesario partir de un análisis de contexto interno y externo para definir las políticas públicas en materia de Educación y Formación Profesional (misión y valores) e identificar los grupos de interés , así como sus necesidades y expectativas.		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Una vez establecidas las políticas públicas de Educación y Formación Profesionales, se deben definir las estrategias a seguir en base al resultado de estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas , identificando los resultados clave que permitan la consecución de los objetivos definidos.		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	El diseño de la estrategia debe partir del enunciado de la visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas .		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>
2.4	Es necesario desplegar los ejes o líneas estratégicas por medio de planes, programas o líneas de acción específicas que permitan implementar la estrategia asignando plazos, responsables y recursos a todos los niveles, definiendo en cada uno de ellos la cadena de valor IPO (input-process-output) como hoja de ruta para la alineación político-administrativa.		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>
2.5	Los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes deben basarse en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

posibles desviaciones producidas.									
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3. APLICACIÓN DEL MODELO DE ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS MEDIANTE EL USO DE MODELOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
3.1	La adopción de los principios de participación y apertura , incluyendo en el proceso la realización de un análisis del contexto y un estudio de opinión (DAFO, barómetros), facilitan el desarrollo de las políticas públicas a partir de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia.		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	La definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación (Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000) facilita la toma de las decisiones, y garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos aumentando la eficacia, eficiencia y efectividad de los planes, y por extensión de las políticas públicas, cumpliendo con los principios de coherencia y responsabilidad .		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	El establecimiento de un mapa estratégico de las políticas asociados a cuadros de mando estratégicos formados por indicadores de rendimiento, resultados e impacto (outputs y outcomes) darán visibilidad a las distintas políticas y permitirán mejorar la efectividad y la utilidad de las mismas, aumentando la generación de valor público, y la sostenibilidad de los sistemas.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	La implantación de una metodología de funcionamiento de la organización en base a procesos estandarizados y homogeneizados (Método) ayuda a aumentar la satisfacción de los usuarios de la administración, y permiten realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización haciendo evaluaciones o autoevaluaciones en referencia a los métodos más comúnmente establecidos (EFQM, EVAM, CAF), y que llevan implícitos una cultura de mejora continua que se transmite a la organización.		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO XLIII. CUESTIONARIO EXPERTO 14

DATOS DEL EXPERTO

Ámbito en el que desarrolla su actividad profesional:

Unión Europea

Administración General del Estado

Administración de las Comunidades Autónomas

Otros. Especificar:

Organismo:CENTRO SUPERIOR DE FORMACIÓN DEL PROFESORADO. JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN.

Cargo/puesto:DIRECTOR

1. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES Y REGIONALES CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO DE 18 DE JUNIO DE 2009, SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO DE REFERENCIA EUROPEO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONALES (EQAVET)

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
1.1	Para aumentar la transparencia y la confianza mutua entre los Estados miembros de la UE es necesario mejorar la calidad de los sistemas de educación y formación profesional a través del establecimiento/adecuación y la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilitando la cooperación entre los mismos, la movilidad del alumnado y el aprendizaje permanente.	Creo que la transparencia y sobre todo la confianza mutua, además de EQAVET necesita de otras actuaciones comunes para su aumento.	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
1.2	La utilización de los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que se establecen en la Recomendación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad permiten fomentar una cultura de mejora de la calidad a todos los niveles respetando la riqueza de la diversidad de los sistemas educativos de educación y formación profesionales (EFP).	La utilización de criterios, descriptores e indicadores comunes si que creo que fomentan una cultura de la mejora de la calidad.	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x
1.3	Para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional y regionales necesario el diseño o rediseño de sistemas de garantía de la calidad alineados con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades y todas las demás partes interesadas.	Quizás resulte más importante la participación, que la "excesiva" alineación de los sistemas	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>
1.4	El desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos específicos (o contextualizados) sirven de apoyo para llevar a cabo la aplicación del	Contextualizar a cada nivel (nacional o autonómico), junto con la participación	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x

	Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad.	anterior, puede ser importante.								
1.5	La participación activa en la Red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilita la aplicación de las herramientas de calidad y de otros instrumentos europeos desarrollados.	Efectivamente, proporciona un "marco de referencia"	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Es necesario apoyar la autoevaluación como una herramienta de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos y los resultados, y como base para el establecimiento de procesos de mejora continua .	Estoy convencido de la importancia de entender, aplicar y asumir la autoevaluación, para el posible éxito posterior de los planes de acción y mejora.	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

2. APLICACIÓN DE LA ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO A LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
2.1	Es necesario partir de un análisis de contexto interno y externo para definir las políticas públicas en materia de Educación y Formación Profesional (misión y valores) e identificar los grupos de interés , así como sus necesidades y expectativas.	Remarcar la importancia de la efectiva y veraz detección de necesidades y de expectativas, para ajustarse a ellas	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.2	Una vez establecidas las políticas públicas de Educación y Formación Profesionales, se deben definir las estrategias a seguir en base al resultado de estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas , identificando los resultados clave que permitan la consecución de los objetivos definidos.	Es importante una buena planificación, ajustada a objetivos	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	El diseño de la estrategia debe partir del enunciado de la visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas .	Saber adónde vas y cuales son los caminos	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.4	Es necesario desplegar los ejes o líneas estratégicas por medio de planes, programas o líneas de acción específicas que permitan implementar la estrategia asignando plazos, responsables y recursos a todos los niveles, definiendo en cada uno de ellos la cadena de valor IPO (input-process-output) como hoja de ruta para la alineación político-administrativa.	Muy importante lo de las responsabilidades y los plazos. También disponer los recursos necesarios	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes deben basarse en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las	Estoy convencido de la importancia de la evaluación objetiva y cuantitativa, pero también hay que dar cabida a la evaluación subjetiva y cualitativa	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

posibles desviaciones producidas.									
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3. APLICACIÓN DEL MODELO DE ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS MEDIANTE EL USO DE MODELOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
3.1	La adopción de los principios de participación y apertura , incluyendo en el proceso la realización de un análisis del contexto y un estudio de opinión (DAFO, barómetros), facilitan el desarrollo de las políticas públicas a partir de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia.	Muy importante que la aplicación de los principios de participación y apertura sea real y no sólo un "deseo"	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x
3.2	La definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación (Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000) facilita la toma de las decisiones, y garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos aumentando la eficacia, eficiencia y efectividad de los planes, y por extensión de las políticas públicas, cumpliendo con los principios de coherencia y responsabilidad .	Aunque en formación, no todo es posible "procesarlo". Muy importante los temas intra e interpersonales y los "mundos" motivacionales y emocionales	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>
3.3	El establecimiento de un mapa estratégico de las políticas asociados a cuadros de mando estratégicos formados por indicadores de rendimiento, resultados e impacto (outputs y outcomes) darán visibilidad a las distintas políticas y permitirán mejorar la efectividad y la utilidad de las mismas, aumentando la generación de valor público, y la sostenibilidad de los sistemas.	Quizás en formación profesional y en educación, no todo es posible controlarlo	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	La implantación de una metodología de funcionamiento de la organización en base a procesos estandarizados y homogeneizados (Método) ayuda a aumentar la satisfacción de los usuarios de la administración, y permiten realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización haciendo evaluaciones o autoevaluaciones en referencia a los métodos más comúnmente establecidos (EFQM, EVAM, CAF), y que llevan implícitos una cultura de mejora continua que se transmite a la organización.	No hay que olvidar tampoco el sistema de reconocimientos	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO XLIV. CUESTIONARIO EXPERTO 15

DATOS DEL EXPERTO

Ámbito en el que desarrolla su actividad profesional:

Unión Europea

Administración General del Estado

Administración de las Comunidades Autónomas

Otros. Especificar:

Organismo: Dirección Provincial de Educación

Cargo/puesto: Inspector

1. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES Y REGIONALES CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO DE 18 DE JUNIO DE 2009, SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO DE REFERENCIA EUROPEO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONALES (EQAVET)

Afirmaciones	Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
		De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
1.1 Para aumentar la transparencia y la confianza mutua entre los Estados miembros de la UE es necesario mejorar la calidad de los sistemas de educación y formación profesional a través del establecimiento/adecuación y la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilitando la cooperación entre los mismos, la movilidad del alumnado y el aprendizaje permanente.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 La utilización de los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que se establecen en la Recomendación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad permiten fomentar una cultura de mejora de la calidad a todos los niveles respetando la riqueza de la diversidad de los sistemas educativos de educación y formación profesionales (EFP).		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional y regional es necesario el diseño o rediseño de sistemas de garantía de la calidad alineados con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades y todas las demás partes interesadas .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 El desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos específicos (o contextualizados) sirven de apoyo para llevar a cabo la aplicación del		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad.									
1.5	La participación activa en la Red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilita la aplicación de las herramientas de calidad y de otros instrumentos europeos desarrollados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.6	Es necesario apoyar la autoevaluación como una herramienta de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos y los resultados, y como base para el establecimiento de procesos de mejora continua .	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. APLICACIÓN DE LA ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO A LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
2.1	Es necesario partir de un análisis de contexto interno y externo para definir las políticas públicas en materia de Educación y Formación Profesional (misión y valores) e identificar los grupos de interés , así como sus necesidades y expectativas.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Una vez establecidas las políticas públicas de Educación y Formación Profesionales, se deben definir las estrategias a seguir en base al resultado de estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas , identificando los resultados clave que permitan la consecución de los objetivos definidos.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	El diseño de la estrategia debe partir del enunciado de la visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Es necesario desplegar los ejes o líneas estratégicas por medio de planes, programas o líneas de acción específicas que permitan implementar la estrategia asignando plazos, responsables y recursos a todos los niveles, definiendo en cada uno de ellos la cadena de valor IPO (input-process-output) como hoja de ruta para la alineación político-administrativa.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes deben basarse en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

posibles desviaciones producidas.									
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3. APLICACIÓN DEL MODELO DE ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS MEDIANTE EL USO DE MODELOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
3.1	La adopción de los principios de participación y apertura , incluyendo en el proceso la realización de un análisis del contexto y un estudio de opinión (DAFO, barómetros), facilitan el desarrollo de las políticas públicas a partir de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	La definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación (Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000) facilita la toma de las decisiones, y garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos aumentando la eficacia, eficiencia y efectividad de los planes, y por extensión de las políticas públicas, cumpliendo con los principios de coherencia y responsabilidad .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	El establecimiento de un mapa estratégico de las políticas asociados a cuadros de mando estratégicos formados por indicadores de rendimiento, resultados e impacto (outputs y outcomes) darán visibilidad a las distintas políticas y permitirán mejorar la efectividad y la utilidad de las mismas, aumentando la generación de valor público, y la sostenibilidad de los sistemas.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	La implantación de una metodología de funcionamiento de la organización en base a procesos estandarizados y homogeneizados (Método) ayuda a aumentar la satisfacción de los usuarios de la administración, y permiten realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización haciendo evaluaciones o autoevaluaciones en referencia a los métodos más comúnmente establecidos (EFQM, EVAM, CAF), y que llevan implícitos una cultura de mejora continua que se transmite a la organización.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO XLV. CUESTIONARIO EXPERTO 16

DATOS DEL EXPERTO

<p>Ámbito en el que desarrolla su actividad profesional:</p> <p><input type="checkbox"/> Unión Europea</p> <p><input type="checkbox"/> Administración General del Estado</p> <p><input type="checkbox"/> Administración de las Comunidades Autónomas</p> <p><input type="checkbox"/> Otros. Especificar:</p> <p>Organismo: CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN. JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN</p> <p>Cargo/puesto: PROFESORA DE SECUNDARIA- FOL</p>

1. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES Y REGIONALES CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO DE 18 DE JUNIO DE 2009, SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO DE REFERENCIA EUROPEO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONALES (EQAVET)

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
1.1	Para aumentar la transparencia y la confianza mutua entre los Estados miembros de la UE es necesario mejorar la calidad de los sistemas de educación y formación profesional a través del establecimiento/adecuación y la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilitando la cooperación entre los mismos, la movilidad del alumnado y el aprendizaje permanente.	DE ACUERDO/4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	La utilización de los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que se establecen en la Recomendación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad permiten fomentar una cultura de mejora de la calidad a todos los niveles respetando la riqueza de la diversidad de los sistemas educativos de educación y formación profesionales (EFP).	DE ACUERDO/5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional y regional es necesario el diseño o rediseño de sistemas de garantía de la calidad alineados con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades y todas las demás partes interesadas.	DE ACUERDO/4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	El desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos específicos (o contextualizados) sirven de apoyo para llevar a cabo la aplicación del	DE ACUERDO/5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad.										
1.5	La participación activa en la Red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilita la aplicación de las herramientas de calidad y de otros instrumentos europeos desarrollados.	NO CONOZCO EL FUNCIONAMIENTO DE LA RED. EN PRINCIPIO TENIENDO EN CUENTA LA METODOLOGÍA Y FINES DE ESTE TIPO RECURSOS PODRÍA DECIR:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		DE ACUERDO/3								
1.6	Es necesario apoyar la autoevaluación como una herramienta de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos y los resultados, y como base para el establecimiento de procesos de mejora continua .		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		DE ACUERDO/4								

2. APLICACIÓN DE LA ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO A LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
2.1	Es necesario partir de un análisis de contexto interno y externo para definir las políticas públicas en materia de Educación y Formación Profesional (misión y valores) e identificar los grupos de interés , así como sus necesidades y expectativas.	ME PARECE UNA ETAPA CRUCIAL DE ACUERDO/5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Una vez establecidas las políticas públicas de Educación y Formación Profesionales, se deben definir las estrategias a seguir en base al resultado de estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas , identificando los resultados clave que permitan la consecución de los objetivos definidos.	DE ACUERDO/4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	El diseño de la estrategia debe partir del enunciado de la visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas .	DE ACUERDO/4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Es necesario desplegar los ejes o líneas estratégicas por medio de planes, programas o líneas de acción específicas que permitan implementar la estrategia asignando plazos, responsables y recursos a todos los niveles, definiendo en cada uno de ellos la cadena de valor IPO (input-process-output) como hoja de ruta para la alineación político-administrativa.	DE ACUERDO/5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.5	Los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes deben basarse en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las posibles desviaciones producidas.	DE ACUERDO/5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-----	---	--------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3. APLICACIÓN DEL MODELO DE ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS MEDIANTE EL USO DE MODELOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
3.1	La adopción de los principios de participación y apertura , incluyendo en el proceso la realización de un análisis del contexto y un estudio de opinión (DAFO, barómetros), facilitan el desarrollo de las políticas públicas a partir de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia.	CONSIDERO CLAVE LA IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS. CONSIDERANDO QUE HAYAN SIDO CORRECTAMENTE SELECCIONADOS: DE ACUERDO/5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	La definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación (Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000) facilita la toma de las decisiones, y garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos aumentando la eficacia, eficiencia y efectividad de los planes, y por extensión de las políticas públicas, cumpliendo con los principios de coherencia y responsabilidad .	DE ACUERDO/5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	El establecimiento de un mapa estratégico de las políticas asociados a cuadros de mando estratégicos formados por indicadores de rendimiento, resultados e impacto (outputs y outcomes) darán visibilidad a las distintas políticas y permitirán mejorar la efectividad y la utilidad de las mismas, aumentando la generación de valor público, y la sostenibilidad de los sistemas.	DE ACUERDO/3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	La implantación de una metodología de funcionamiento de la organización en base a procesos estandarizados y homogeneizados (Método) ayuda a aumentar la satisfacción de los usuarios de la administración, y permiten realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización haciendo evaluaciones o autoevaluaciones en referencia a los métodos más comúnmente establecidos (EFQM, EVAM, CAF), y que llevan implícitos una cultura de mejora continua que se transmite a la organización.	CONTESTO SUPONIENDO QUE NO SON USUARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN SINO DECUALQUIER ORGANIZACIÓN, NO UN ORGANISMO PÚBLICO NECESARIAMENTE DE ACUERDO/4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO XLVI. CUESTIONARIO EXPERTO 17

DATOS DEL EXPERTO

Ámbito en el que desarrolla su actividad profesional:

Unión Europea

Administración General del Estado

Administración de las Comunidades Autónomas

Otros. Especificar:

Organismo: Consejería de Educación JCyL

Cargo/puesto: Director Centro Integrado

1. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES Y REGIONALES CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO DE 18 DE JUNIO DE 2009, SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO DE REFERENCIA EUROPEO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONALES (EQAVET)

Afirmaciones	Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
		De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
1.1 Para aumentar la transparencia y la confianza mutua entre los Estados miembros de la UE es necesario mejorar la calidad de los sistemas de educación y formación profesional a través del establecimiento/adecuación y la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilitando la cooperación entre los mismos, la movilidad del alumnado y el aprendizaje permanente.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 La utilización de los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que se establecen en la Recomendación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad permiten fomentar una cultura de mejora de la calidad a todos los niveles respetando la riqueza de la diversidad de los sistemas educativos de educación y formación profesionales (EFP).		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional y regionales necesario el diseño o rediseño de sistemas de garantía de la calidad alineados con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades y todas las demás partes interesadas .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 El desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos específicos (o contextualizados) sirven de apoyo para llevar a cabo la aplicación del		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

	Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad.									
1.5	La participación activa en la Red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilita la aplicación de las herramientas de calidad y de otros instrumentos europeos desarrollados.		<input type="checkbox"/> x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.6	Es necesario apoyar la autoevaluación como una herramienta de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos y los resultados, y como base para el establecimiento de procesos de mejora continua .	IMPRESINDIBLE	<input type="checkbox"/> x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

2. APLICACIÓN DE LA ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO A LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
2.1	Es necesario partir de un análisis de contexto interno y externo para definir las políticas públicas en materia de Educación y Formación Profesional (misión y valores) e identificar los grupos de interés , así como sus necesidades y expectativas.		<input checked="" type="checkbox"/> X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.2	Una vez establecidas las políticas públicas de Educación y Formación Profesionales, se deben definir las estrategias a seguir en base al resultado de estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas , identificando los resultados clave que permitan la consecución de los objetivos definidos.		<input checked="" type="checkbox"/> X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.3	El diseño de la estrategia debe partir del enunciado de la visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas .		<input checked="" type="checkbox"/> X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Es necesario desplegar los ejes o líneas estratégicas por medio de planes, programas o líneas de acción específicas que permitan implementar la estrategia asignando plazos, responsables y recursos a todos los niveles, definiendo en cada uno de ellos la cadena de valor IPO (input-process-output) como hoja de ruta para la alineación político-administrativa.	Deben preverse y dotarse los recursos necesarios a todos los niveles	<input checked="" type="checkbox"/> X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.5	Los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes deben basarse en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las		<input checked="" type="checkbox"/> x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

posibles desviaciones producidas.									
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3. APLICACIÓN DEL MODELO DE ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS MEDIANTE EL USO DE MODELOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
3.1	La adopción de los principios de participación y apertura , incluyendo en el proceso la realización de un análisis del contexto y un estudio de opinión (DAFO, barómetros), facilitan el desarrollo de las políticas públicas a partir de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	La definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación (Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000) facilita la toma de las decisiones, y garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos aumentando la eficacia, eficiencia y efectividad de los planes, y por extensión de las políticas públicas, cumpliendo con los principios de coherencia y responsabilidad .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.3	El establecimiento de un mapa estratégico de las políticas asociados a cuadros de mando estratégicos formados por indicadores de rendimiento, resultados e impacto (outputs y outcomes) darán visibilidad a las distintas políticas y permitirán mejorar la efectividad y la utilidad de las mismas, aumentando la generación de valor público, y la sostenibilidad de los sistemas.		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.4	La implantación de una metodología de funcionamiento de la organización en base a procesos estandarizados y homogeneizados (Método) ayuda a aumentar la satisfacción de los usuarios de la administración, y permiten realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización haciendo evaluaciones o autoevaluaciones en referencia a los métodos más comúnmente establecidos (EFQM, EVAM, CAF), y que llevan implícitos una cultura de mejora continua que se transmite a la organización.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

ANEXO XLVII. CUESTIONARIO EXPERTO 18

DATOS DEL EXPERTO

Ámbito en el que desarrolla su actividad profesional: <input type="checkbox"/> Unión Europea <input type="checkbox"/> Administración General del Estado <input checked="" type="checkbox"/> Administración de las Comunidades Autónomas <input type="checkbox"/> Otros. Especificar: Organismo: Consejo Escolar Cargo/puesto: Presidente

1. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES Y REGIONALES CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO DE 18 DE JUNIO DE 2009, SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO DE REFERENCIA EUROPEO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONALES (EQAVET)

Afirmaciones	Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA					
		De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5	
1.1 Para aumentar la transparencia y la confianza mutua entre los Estados miembros de la UE es necesario mejorar la calidad de los sistemas de educación y formación profesional a través del establecimiento/adecuación y la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilitando la cooperación entre los mismos, la movilidad del alumnado y el aprendizaje permanente.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.2 La utilización de los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que se establecen en la Recomendación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad permiten fomentar una cultura de mejora de la calidad a todos los niveles respetando la riqueza de la diversidad de los sistemas educativos de educación y formación profesionales (EFP).		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional y regional es necesario el diseño o rediseño de sistemas de garantía de la calidad alineados con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades y todas las demás partes interesadas .	No hay que olvidar a los proveedores de FP	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.4 El desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos específicos (o contextualizados) sirven de apoyo para llevar a cabo la aplicación del		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad.										
1.5	La participación activa en la Red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilita la aplicación de las herramientas de calidad y de otros instrumentos europeos desarrollados.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Es necesario apoyar la autoevaluación como una herramienta de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos y los resultados, y como base para el establecimiento de procesos de mejora continua .	También la evaluación externa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. APLICACIÓN DE LA ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO A LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
2.1	Es necesario partir de un análisis de contexto interno y externo para definir las políticas públicas en materia de Educación y Formación Profesional (misión y valores) e identificar los grupos de interés , así como sus necesidades y expectativas.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Una vez establecidas las políticas públicas de Educación y Formación Profesionales, se deben definir las estrategias a seguir en base al resultado de estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas , identificando los resultados clave que permitan la consecución de los objetivos definidos.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	El diseño de la estrategia debe partir del enunciado de la visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.4	Es necesario desplegar los ejes o líneas estratégicas por medio de planes, programas o líneas de acción específicas que permitan implementar la estrategia asignando plazos, responsables y recursos a todos los niveles, definiendo en cada uno de ellos la cadena de valor IPO (input-process-output) como hoja de ruta para la alineación político-administrativa.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.5	Los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes deben basarse en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

posibles desviaciones producidas.									
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3. APLICACIÓN DEL MODELO DE ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS MEDIANTE EL USO DE MODELOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
3.1	La adopción de los principios de participación y apertura , incluyendo en el proceso la realización de un análisis del contexto y un estudio de opinión (DAFO, barómetros), facilitan el desarrollo de las políticas públicas a partir de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	La definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación (Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000) facilita la toma de las decisiones, y garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos aumentando la eficacia, eficiencia y efectividad de los planes, y por extensión de las políticas públicas, cumpliendo con los principios de coherencia y responsabilidad .	La aplicación de sistemas de gestión de la calidad debería ser inherente a la puesta en marcha de una oferta de FP	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.3	El establecimiento de un mapa estratégico de las políticas asociados a cuadros de mando estratégicos formados por indicadores de rendimiento, resultados e impacto (outputs y outcomes) darán visibilidad a las distintas políticas y permitirán mejorar la efectividad y la utilidad de las mismas, aumentando la generación de valor público, y la sostenibilidad de los sistemas.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	La implantación de una metodología de funcionamiento de la organización en base a procesos estandarizados y homogeneizados (Método) ayuda a aumentar la satisfacción de los usuarios de la administración, y permiten realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización haciendo evaluaciones o autoevaluaciones en referencia a los métodos más comúnmente establecidos (EFQM, EVAM, CAF), y que llevan implícitos una cultura de mejora continua que se transmite a la organización.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

ANEXO XLVIII. CUESTIONARIO EXPERTO 19

DATOS DEL EXPERTO

Ámbito en el que desarrolla su actividad profesional:

Unión Europea

Administración General del Estado

Administración de las Comunidades Autónomas

Otros. Especificar:

Organismo: ADMINISTRACIÓN DE CASTILLA Y LEÓN

Cargo/puesto: INSPECTOR DE EDUCACIÓN

1. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES Y REGIONALES CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO DE 18 DE JUNIO DE 2009, SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO DE REFERENCIA EUROPEO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONALES (EQAVET)

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
1.1	Para aumentar la transparencia y la confianza mutua entre los Estados miembros de la UE es necesario mejorar la calidad de los sistemas de educación y formación profesional a través del establecimiento/adecuación y la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilitando la cooperación entre los mismos, la movilidad del alumnado y el aprendizaje permanente.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	La utilización de los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que se establecen en la Recomendación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad permiten fomentar una cultura de mejora de la calidad a todos los niveles respetando la riqueza de la diversidad de los sistemas educativos de educación y formación profesionales (EFP).		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional y regional es necesario el diseño o rediseño de sistemas de garantía de la calidad alineados con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades y todas las demás partes interesadas .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	El desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos específicos (o contextualizados) sirven de apoyo para llevar a cabo la aplicación del		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

	Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad.									
1.5	La participación activa en la Red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilita la aplicación de las herramientas de calidad y de otros instrumentos europeos desarrollados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Es necesario apoyar la autoevaluación como una herramienta de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos y los resultados, y como base para el establecimiento de procesos de mejora continua .	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. APLICACIÓN DE LA ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO A LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
2.1	Es necesario partir de un análisis de contexto interno y externo para definir las políticas públicas en materia de Educación y Formación Profesional (misión y valores) e identificar los grupos de interés , así como sus necesidades y expectativas.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.2	Una vez establecidas las políticas públicas de Educación y Formación Profesionales, se deben definir las estrategias a seguir en base al resultado de estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas , identificando los resultados clave que permitan la consecución de los objetivos definidos.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.3	El diseño de la estrategia debe partir del enunciado de la visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.4	Es necesario desplegar los ejes o líneas estratégicas por medio de planes, programas o líneas de acción específicas que permitan implementar la estrategia asignando plazos, responsables y recursos a todos los niveles, definiendo en cada uno de ellos la cadena de valor IPO (input-process-output) como hoja de ruta para la alineación político-administrativa.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes deben basarse en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

posibles desviaciones producidas.									
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3. APLICACIÓN DEL MODELO DE ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS MEDIANTE EL USO DE MODELOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
3.1	La adopción de los principios de participación y apertura , incluyendo en el proceso la realización de un análisis del contexto y un estudio de opinión (DAFO, barómetros), facilitan el desarrollo de las políticas públicas a partir de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	La definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación (Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000) facilita la toma de las decisiones, y garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos aumentando la eficacia, eficiencia y efectividad de los planes, y por extensión de las políticas públicas, cumpliendo con los principios de coherencia y responsabilidad .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	El establecimiento de un mapa estratégico de las políticas asociados a cuadros de mando estratégicos formados por indicadores de rendimiento, resultados e impacto (outputs y outcomes) darán visibilidad a las distintas políticas y permitirán mejorar la efectividad y la utilidad de las mismas, aumentando la generación de valor público, y la sostenibilidad de los sistemas.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.4	La implantación de una metodología de funcionamiento de la organización en base a procesos estandarizados y homogeneizados (Método) ayuda a aumentar la satisfacción de los usuarios de la administración, y permiten realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización haciendo evaluaciones o autoevaluaciones en referencia a los métodos más comúnmente establecidos (EFQM, EVAM, CAF), y que llevan implícitos una cultura de mejora continua que se transmite a la organización.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO XLIX. CUESTIONARIO EXPERTO 20

DATOS DEL EXPERTO

Ámbito en el que desarrolla su actividad profesional: <input type="checkbox"/> Unión Europea <input checked="" type="checkbox"/> Administración General del Estado <input type="checkbox"/> Administración de las Comunidades Autónomas <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:
Organismo: INCUAL Cargo/puesto: DIRECTOR

1. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES Y REGIONALES CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO DE 18 DE JUNIO DE 2009, SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO DE REFERENCIA EUROPEO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONALES (EQAVET)

Afirmaciones	Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
		De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
1.1 Para aumentar la transparencia y la confianza mutua entre los Estados miembros de la UE es necesario mejorar la calidad de los sistemas de educación y formación profesional a través del establecimiento/adecuación y la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilitando la cooperación entre los mismos, la movilidad del alumnado y el aprendizaje permanente.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 La utilización de los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que se establecen en la Recomendación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad permiten fomentar una cultura de mejora de la calidad a todos los niveles respetando la riqueza de la diversidad de los sistemas educativos de educación y formación profesionales (EFP).		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional y regional es necesario el diseño o rediseño de sistemas de garantía de la calidad alineados con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades y todas las demás partes interesadas .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 El desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos específicos (o contextualizados) sirven de apoyo para llevar a cabo la aplicación del		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad.									
1.5	La participación activa en la Red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilita la aplicación de las herramientas de calidad y de otros instrumentos europeos desarrollados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Es necesario apoyar la autoevaluación como una herramienta de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos y los resultados, y como base para el establecimiento de procesos de mejora continua .	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. APLICACIÓN DE LA ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO A LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
2.1	Es necesario partir de un análisis de contexto interno y externo para definir las políticas públicas en materia de Educación y Formación Profesional (misión y valores) e identificar los grupos de interés , así como sus necesidades y expectativas.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Una vez establecidas las políticas públicas de Educación y Formación Profesionales, se deben definir las estrategias a seguir en base al resultado de estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas , identificando los resultados clave que permitan la consecución de los objetivos definidos.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.3	El diseño de la estrategia debe partir del enunciado de la visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.4	Es necesario desplegar los ejes o líneas estratégicas por medio de planes, programas o líneas de acción específicas que permitan implementar la estrategia asignando plazos, responsables y recursos a todos los niveles, definiendo en cada uno de ellos la cadena de valor IPO (input-process-output) como hoja de ruta para la alineación político-administrativa.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.5	Los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes deben basarse en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

posibles desviaciones producidas.									
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3. APLICACIÓN DEL MODELO DE ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS MEDIANTE EL USO DE MODELOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
3.1	La adopción de los principios de participación y apertura , incluyendo en el proceso la realización de un análisis del contexto y un estudio de opinión (DAFO, barómetros), facilitan el desarrollo de las políticas públicas a partir de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	La definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación (Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000) facilita la toma de las decisiones, y garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos aumentando la eficacia, eficiencia y efectividad de los planes, y por extensión de las políticas públicas, cumpliendo con los principios de coherencia y responsabilidad .		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.3	El establecimiento de un mapa estratégico de las políticas asociados a cuadros de mando estratégicos formados por indicadores de rendimiento, resultados e impacto (outputs y outcomes) darán visibilidad a las distintas políticas y permitirán mejorar la efectividad y la utilidad de las mismas, aumentando la generación de valor público, y la sostenibilidad de los sistemas.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.4	La implantación de una metodología de funcionamiento de la organización en base a procesos estandarizados y homogeneizados (Método) ayuda a aumentar la satisfacción de los usuarios de la administración, y permiten realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización haciendo evaluaciones o autoevaluaciones en referencia a los métodos más comúnmente establecidos (EFQM, EVAM, CAF), y que llevan implícitos una cultura de mejora continua que se transmite a la organización.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

ANEXO L. CUESTIONARIO EXPERTO 21

DATOS DEL EXPERTO

<p>Ámbito en el que desarrolla su actividad profesional: Unión Europea Administración General del Estado Administración de las Comunidades Autónomas Otros. Especificar:</p> <p>Organismo: DELEGACIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE CÁCERES Cargo/puesto: INSPECTOR DE EDUCACIÓN</p>
--

1. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES Y REGIONALES CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO DE 18 DE JUNIO DE 2009, SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO DE REFERENCIA EUROPEO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONALES (EQAVET)

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
1.1	Para aumentar la transparencia y la confianza mutua entre los Estados miembros de la UE es necesario mejorar la calidad de los sistemas de educación y formación profesional a través del establecimiento/adecuación y la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilitando la cooperación entre los mismos, la movilidad del alumnado y el aprendizaje permanente.		X							X
1.2	La utilización de los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que se establecen en la Recomendación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad permiten fomentar una cultura de mejora de la calidad a todos los niveles respetando la riqueza de la diversidad de los sistemas educativos de educación y formación profesionales (EFP).	La utilización de estándares de calidad en la FP del Sistema Educativo se inició por algunas CCAA antes del CEE de mayo de 2004	X							X
1.3	Para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional y regional es necesario el diseño o rediseño de sistemas de garantía de la calidad alineados con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades y todas las demás partes interesadas.	Importantísimo la participación de los interlocutores sociales junto a las Administraciones	X							X
1.4	El desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos específicos (o contextualizados) sirven de apoyo para llevar a cabo la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad.		X							X

1.5	La participación activa en la Red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilita la aplicación de las herramientas de calidad y de otros instrumentos europeos desarrollados.		X							X
1.6	Es necesario apoyar la autoevaluación como una herramienta de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos y los resultados, y como base para el establecimiento de procesos de mejora continua .		X							X

2. APLICACIÓN DE LA ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO A LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
2.1	Es necesario partir de un análisis de contexto interno y externo para definir las políticas públicas en materia de Educación y Formación Profesional (misión y valores) e identificar los grupos de interés , así como sus necesidades y expectativas.		X							X
2.2	Una vez establecidas las políticas públicas de Educación y Formación Profesionales, se deben definir las estrategias a seguir en base al resultado de estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas , identificando los resultados clave que permitan la consecución de los objetivos definidos.		X							X
2.3	El diseño de la estrategia debe partir del enunciado de la visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas .	Creo que la redacción de esta afirmación es un tanto "confusa", por lo que sugiero que se revise			X					
2.4	Es necesario desplegar los ejes o líneas estratégicas por medio de planes, programas o líneas de acción específicas que permitan implementar la estrategia asignando plazos, responsables y recursos a todos los niveles, definiendo en cada uno de ellos la cadena de valor IPO (input-process-output) como hoja de ruta para la alineación político-administrativa.		X							X
2.5	Los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes deben basarse en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas	Muy importantes los sistemas de evaluación de los planes y programas	X							X

de alertas a las posibles desviaciones producidas.									
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3. APLICACIÓN DEL MODELO DE ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS MEDIANTE EL USO DE MODELOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
3.1	La adopción de los principios de participación y apertura , incluyendo en el proceso la realización de un análisis del contexto y un estudio de opinión (DAFO, barómetros), facilitan el desarrollo de las políticas públicas a partir de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia.		X					X		
3.2	La definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación (Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000) facilita la toma de las decisiones, y garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos aumentando la eficacia, eficiencia y efectividad de los planes, y por extensión de las políticas públicas, cumpliendo con los principios de coherencia y responsabilidad .		X						X	
3.3	El establecimiento de un mapa estratégico de las políticas asociados a cuadros de mando estratégicos formados por indicadores de rendimiento, resultados e impacto (outputs y outcomes) darán visibilidad a las distintas políticas y permitirán mejorar la efectividad y la utilidad de las mismas, aumentando la generación de valor público, y la sostenibilidad de los sistemas.		X							X
3.4	La implantación de una metodología de funcionamiento de la organización en base a procesos estandarizados y homogeneizados (Método) ayuda a aumentar la satisfacción de los usuarios de la administración, y permiten realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización haciendo evaluaciones o autoevaluaciones en referencia a los métodos más comúnmente establecidos (EFQM, EVAM, CAF), y que llevan implícitos una cultura de mejora continua que se transmite a la organización.		X						X	

ANEXO LI. CUESTIONARIO EXPERTO 22

DATOS DEL EXPERTO

Ámbito en el que desarrolla su actividad profesional: <input type="checkbox"/> Unión Europea <input type="checkbox"/> Administración General del Estado <input checked="" type="checkbox"/> Administración de las Comunidades Autónomas <input type="checkbox"/> Otros. Especificar:
Organismo: Dirección General de Formación Profesional y Enseñanzas de Régimen Especia. Conselleria de Educación, Cultura y Deportel Cargo/puesto: Inspector de Educación, responsable de los Procedimientos de Reconocimiento de la Competencia Profesional Adquirida por Experiencia Laboral

1. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES Y REGIONALES CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO DE 18 DE JUNIO DE 2009, SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO DE REFERENCIA EUROPEO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONALES (EQAVET)

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA					
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5	
1.1	Para aumentar la transparencia y la confianza mutua entre los Estados miembros de la UE es necesario mejorar la calidad de los sistemas de educación y formación profesional a través del establecimiento/adecuación y la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilitando la cooperación entre los mismos, la movilidad del alumnado y el aprendizaje permanente.		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x
1.2	La utilización de los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que se establecen en la Recomendación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad permiten fomentar una cultura de mejora de la calidad a todos los niveles respetando la riqueza de la diversidad de los sistemas educativos de educación y formación profesionales (EFP).	La utilización por convencimiento, será más efectiva	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>
1.3	Para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional y regional es necesario el diseño o rediseño de sistemas de garantía de la calidad alineados con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades y todas las demás partes interesadas .	Es muy importante la participación de los profesionales de la educación responsables de implementar los sistemas.	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>
1.4	El desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos específicos (o contextualizados) sirven de apoyo para llevar a cabo la aplicación del	Es muy impotante dotar de herramientas que faciliten la aplicación	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x

	Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad.									
1.5	La participación activa en la Red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilita la aplicación de las herramientas de calidad y de otros instrumentos europeos desarrollados.		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Es necesario apoyar la autoevaluación como una herramienta de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos y los resultados, y como base para el establecimiento de procesos de mejora continua .	Como complemento de una evaluación externa	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. APLICACIÓN DE LA ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO A LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA					
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5	
2.1	Es necesario partir de un análisis de contexto interno y externo para definir las políticas públicas en materia de Educación y Formación Profesional (misión y valores) e identificar los grupos de interés , así como sus necesidades y expectativas.	Es importante, pero las políticas educativas deben ir más allá de los intereses a corto plazo	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>
2.2	Una vez establecidas las políticas públicas de Educación y Formación Profesionales, se deben definir las estrategias a seguir en base al resultado de estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas , identificando los resultados clave que permitan la consecución de los objetivos definidos.		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>
2.3	El diseño de la estrategia debe partir del enunciado de la visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas .		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>
2.4	Es necesario desplegar los ejes o líneas estratégicas por medio de planes, programas o líneas de acción específicas que permitan implementar la estrategia asignando plazos, responsables y recursos a todos los niveles, definiendo en cada uno de ellos la cadena de valor IPO (input-process-output) como hoja de ruta para la alineación político-administrativa.		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x
2.5	Los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes deben basarse en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las	Medir es imprescindible para evaluar. Habría que introducir indicadores posteriores a la formación, en términos de empleabilidad por ejemplo.	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x

posibles desviaciones producidas.									
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3. APLICACIÓN DEL MODELO DE ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS MEDIANTE EL USO DE MODELOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
3.1	La adopción de los principios de participación y apertura , incluyendo en el proceso la realización de un análisis del contexto y un estudio de opinión (DAFO, barómetros), facilitan el desarrollo de las políticas públicas a partir de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia.	La transparencia de la administración facilita la asunción de responsabilidades los responsables de aplicar programas.	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	La definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación (Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000) facilita la toma de las decisiones, y garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos aumentando la eficacia, eficiencia y efectividad de los planes, y por extensión de las políticas públicas, cumpliendo con los principios de coherencia y responsabilidad .	No veo muy clara la relación, habría que definir qué indicadores y con qué poderación se van a considerar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	El establecimiento de un mapa estratégico de las políticas asociados a cuadros de mando estratégicos formados por indicadores de rendimiento, resultados e impacto (outputs y outcomes) darán visibilidad a las distintas políticas y permitirán mejorar la efectividad y la utilidad de las mismas, aumentando la generación de valor público, y la sostenibilidad de los sistemas.	El redimiento de cuentas facilita la responsabilidad y la toma de decisiones	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	La implantación de una metodología de funcionamiento de la organización en base a procesos estandarizados y homogeneizados (Método) ayuda a aumentar la satisfacción de los usuarios de la administración, y permiten realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización haciendo evaluaciones o autoevaluaciones en referencia a los métodos más comúnmente establecidos (EFQM, EVAM, CAF), y que llevan implícitos una cultura de mejora continua que se transmite a la organización.		x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x

ANEXO LII. CUESTIONARIO EXPERTO 23

DATOS DEL EXPERTO

Ámbito en el que desarrolla su actividad profesional:

Unión Europea

Administración General del Estado

Administración de las Comunidades Autónomas

Otros. Especificar:

Organismo: MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE

Cargo/puesto: Subdirectora General de Orientación y Formación Profesional

1. ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES Y REGIONALES CON LA RECOMENDACIÓN DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO DE 18 DE JUNIO DE 2009, SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO DE REFERENCIA EUROPEO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONALES (EQAVET)

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
1.1	Para aumentar la transparencia y la confianza mutua entre los Estados miembros de la UE es necesario mejorar la calidad de los sistemas de educación y formación profesional a través del establecimiento/adecuación y la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilitando la cooperación entre los mismos, la movilidad del alumnado y el aprendizaje permanente.	Conviene aclarar que, de acuerdo a la recomendación del marco, éste es un instrumento de referencia para ayudar a los Estados miembros a fomentar y supervisar la mejora permanente de sus sistemas de FP sobre la base de parámetros comunes europeos (...). La afirmación es demasiado categórica, hay otras herramientas de gestión de garantía de calidad y que, por otra parte, son compatibles con el Marco. En el caso de España los sistemas de garantía de calidad utilizados por las administraciones educativas, y los centros educativos, en están alineados con el marco. Conviene aclarar que es difícil encontrar un sistema de garantía de calidad que no sea compatible con el	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		marco.									
1.2	La utilización de los criterios de calidad, los descriptores indicativos y los indicadores de referencia que se establecen en la Recomendación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad permiten fomentar una cultura de mejora de la calidad a todos los niveles respetando la riqueza de la diversidad de los sistemas educativos de educación y formación profesionales (EFP).		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Para mejorar los sistemas de garantía de la calidad a nivel nacional y regionales necesario el diseño o rediseño de sistemas de garantía de la calidad alineados con el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad, en el que participen los interlocutores sociales, las autoridades y todas las demás partes interesadas .	De acuerdo en que es necesaria la participación de todos los agentes implicados, pero no necesariamente los sistemas de gestión de calidad utilizados deben explicitar que están alineados con el marco, aunque es difícil que los utilizados en FP puedan ir en contra.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	El desarrollo de métodos, herramientas e instrumentos específicos (o contextualizados) sirven de apoyo para llevar a cabo la aplicación del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad .	La afirmación resulta ambigua, por eso se marca la casilla NS/NC. Habría que definir de qué métodos o herramientas se habla. La aplicación del marco puede necesitar de herramientas para su gestión, pero se limita a establecer criterios, descriptores indicativos e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	La participación activa en la Red del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad facilita la aplicación de las herramientas de calidad y de otros instrumentos europeos desarrollados.	La participación activa en la red permite observar la evolución de los sistemas de garantía de calidad a nivel europeo, y por lo tanto la posibilidad de actualizarlos. La participación en la red no tiene por qué implicar la aplicación de herramientas de calidad ni de otros instrumentos europeos para los que existen otras redes. De lo que no cabe duda es que participar significa información y conocimiento y esto siempre revertirá en el propio país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Es necesario apoyar la autoevaluación como una herramienta de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos y los resultados, y como base para el establecimiento de procesos de mejora continua .	Es necesaria la autoevaluación en un sistema de gestión de calidad, pero no es la herramienta más importante.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. APLICACIÓN DE LA ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO A LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
2.1	Es necesario partir de un análisis de contexto interno y externo para definir las políticas públicas en materia de Educación y Formación Profesional (misión y valores) e identificar los grupos de interés , así como sus necesidades y expectativas.	El término de contexto externo en este caso es ambiguo en nuestro caso. Interno son las administraciones? los centros? externo es la comunidad escolar, la sociedad y a los sectores productivos y el mercado laboral?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.2	Una vez establecidas las políticas públicas de Educación y Formación Profesionales, se deben definir las estrategias a seguir en base al resultado de estudios de viabilidad derivados del planteamiento de diferentes escenarios o alternativas , identificando los resultados clave que permitan la consecución de los objetivos definidos.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.3	El diseño de la estrategia debe partir del enunciado de la visión y concretarse mediante la definición de los objetivos estratégicos que den respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y su formulación se puede realizar a través de ejes o líneas estratégicas .	Es evidente que para definir una estrategia deben definirse los fines y objetivos, pero no necesariamente deben llamarse visión u objetivos estratégicos. Hay otras terminologías para afrontar la definición de estrategias, aunque no hay duda que es la terminología que en estos momentos se utiliza.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.4	Es necesario desplegar los ejes o líneas estratégicas por medio de planes, programas o líneas de acción específicas que permitan implementarla estrategia asignando plazos, responsables y recursos a todos los niveles, definiendo en cada uno de ellos la cadena de valor IPO (input-process-output) como hoja de ruta para la alineación político-administrativa.	Es evidente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.5	Los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes deben basarse en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan visualizar la situación de la consecución de los objetivos estratégicos en cada momento, así como la introducción de sistemas de alertas a las posibles desviaciones producidas.	Es evidente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

3. APLICACIÓN DEL MODELO DE ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS MEDIANTE EL USO DE MODELOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Afirmaciones		Observaciones	IDONEIDAD			IMPORTANCIA				
			De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC	1	2	3	4	5
3.1	La adopción de los principios de participación y apertura , incluyendo en el proceso la realización de un análisis del contexto y un estudio de opinión (DAFO, barómetros), facilitan el desarrollo de las políticas públicas a partir de la identificación de los grupos de interés y su intervención en los procesos de diseño e implementación de la estrategia.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	La definición de procesos que estandaricen y racionalicen su aplicación (Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000) facilita la toma de las decisiones, y garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos aumentando la eficacia, eficiencia y efectividad de los planes, y por extensión de las políticas públicas, cumpliendo con los principios de coherencia y responsabilidad .	Totalmente de acuerdo en que se aumenta la eficacia, eficiencia y efectividad de los planes, pero sería un poco arriesgado decir que se garantiza la adecuada distribución de los recursos públicos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	El establecimiento de un mapa estratégico de las políticas asociados a cuadros de mando estratégicos formados por indicadores de rendimiento, resultados e impacto (outputs y outcomes) darán visibilidad a las distintas políticas y permitirán mejorar la efectividad y la utilidad de las mismas, aumentando la generación de valor público, y la sostenibilidad de los sistemas.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.4	La implantación de una metodología de funcionamiento de la organización en base a procesos estandarizados y homogeneizados (Método) ayuda a aumentar la satisfacción de los usuarios de la administración, y permiten realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización haciendo evaluaciones o autoevaluaciones en referencia a los métodos más comúnmente establecidos (EFQM, EVAM, CAF), y que llevan implícitos una cultura de mejora continua que se transmite a la organización.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>