



---

## **Universidad de Valladolid**

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y COMERCIALIZACIÓN E  
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

TESIS DOCTORAL:

### **LA ACREDITACIÓN DE COMPETENCIAS EN ESPAÑA: IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS**

Presentada por D. Paulino Martín Seco para optar al grado de  
doctor por la Universidad de Valladolid

Dirigida por

Dr. Alfonso Redondo Castán

Dr. Luis Carro Sancristóbal

Valladolid, octubre de 2015



## AGRADECIMIENTOS

“Es muy probable que las mejores decisiones no sean fruto de una reflexión del cerebro sino del resultado de una emoción” (*Eduardo Punset*)

Hace casi treinta años tome mi primera decisión importante, estudiar Formación Profesional, aquella decisión ha marcado el resto de mi vida. Durante estos treinta años de vida educativa y laboral, la formación profesional siempre ha estado en el centro de todos mis proyectos y trabajos, y por eso mi primer agradecimiento va dirigido a mis profesores, en especial a mis tutores, el Dr. Alfonso Redondo Castán y el Dr. Luis Carro Sancristóbal, a mis compañeros del INCUAL y al Director General de FP, compañero y amigo, D. Ángel de Miguel Casas, por permitirme tratar de devolverle a la formación profesional una pequeña parte de lo que ella me ha dado a mí. A todos vosotros, que en diferentes momentos de mi vida me habéis animado, apoyado y ayudado a seguir adelante, hasta el final. GRACIAS.

“El ratón que solo conoce un agujero pronto le coge el gato” (*Félix Martín Arroyo*)

Esta sencilla frase, es la mejor herencia que mis padres, Félix y Matilde, me han dado, habla de esfuerzo, de voluntad, de superación, de inspiración, todo esto es lo que me ha traído hasta aquí, vosotros me habéis traído hasta aquí. GRACIAS.

“Es muy común recordar que alguien nos debe agradecimiento, pero es más común no pensar a quienes le debemos nuestra propia gratitud” (*Goethe*).

A mi familia, por ser y hacerme sentir parte de un hogar, donde siempre he encontrado apoyo. A mis suegros, por vuestro apoyo incansable y permanente. GRACIAS

“Sólo dos legados duraderos podemos dejar a nuestros hijos: uno, raíces; otro, alas” (*Hodding Carter*).

A mis hijas, María y Alba, por completar mi vida, por vuestra comprensión y actitud y por compartir conmigo este reto personal. Que este esfuerzo os sirva de ejemplo, podréis ser lo que queráis y estéis dispuestas a ser. GRACIAS.

“Las raíces bajo la tierra no piden recompensa por hacer que las ramas den frutos” (*Rabindranath Tagore*)

A Sonia, mi compañera de estudios, de profesión, de vida, sin ti nada sería, sin ti nada soy. GRACIAS.





## RESUMEN

Esta investigación proyectiva tiene como objetivo un análisis en profundidad de las condiciones en las que se desarrolla el procedimiento de acreditación de las competencias profesionales adquiridas por la experiencia laboral en España, y contribuir con un modelo de gestión basado en procesos y un cuadro de mando integral orientado al aseguramiento de la calidad.

En el estudio se ha hecho una revisión en profundidad de la bibliografía existente en torno a este tema, así como un análisis documental y comparado de las diferentes recomendaciones y directrices europeas, de la normativa estatal y regional. También se ha realizado una encuesta a las Comunidades Autónomas, con el fin de revisar las convocatorias del procedimiento desde 2009 hasta 2013, así como el análisis de los sistemas de gestión de calidad empleados en su gestión.

El resultado de la investigación muestra que el desarrollo del procedimiento ha sido heterogéneo en las diferentes Comunidades Autónomas, tanto en el ámbito de la normativa que lo regula, como en la realización de convocatorias, el número de plazas y la oferta de cualificaciones a acreditar. Y por otro lado se ha podido comprobar que no se han definido sistemas de gestión de la calidad específicos para dicho procedimiento.

Se completa con el diseño de un sistema de gestión basado en procesos y un cuadro de mando integral que permita aumentar la eficacia, eficiencia y efectividad del procedimiento de acreditación en España, integrando factores como la homogenización de los procesos, su seguimiento y control, la adecuación a las necesidades individuales o colectivas, la sostenibilidad del mismo. Se propone que en el diseño se integren los mecanismos de garantía de la calidad alineados con las recomendaciones europeas.

**Palabras clave:** acreditación de competencias, España, garantía de la calidad, gestión basada en procesos, cuadro de mando integral.

## **ABSTRACT**

The main aim of this projective research is depth analysis of the conditions in which the process of accreditation of skills acquired through work experience in Spain is developed, to design a management model based on processes and quality assurance (balanced scorecard).

In the study it's made a thorough review of the literature on this topic as well as a documentary analysis and comparison of different European guidelines and recommendations, state and regional regulations. It has also conducted a survey to the regional governments, in order to check the calls of the procedure from 2009 to 2013 and the analysis of quality management systems used in its management.

The result of the research shows that the development process has been uneven in the different Autonomous Communities, both in terms of the rules governing it, as in the embodiment of calls, the number of places and the offer of skills to evaluate. On the other hand it has been shown that they have not defined specific management systems quality to that procedure.

It comes complete with the design of a management system based on processes and balanced scorecard that allows increasing the effectiveness, efficiency and effectiveness of the accreditation procedure in Spain. It's integrated factors such as the standardization of processes, the monitoring and control, the adaptation to the individual or collective needs, and the sustainability. It is proposed to design mechanisms quality assurance aligned with European recommendations.

**Keywords:** validation of non-formal and informal learning, Spain, quality assurance, process-based management, balanced scorecard.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>Capítulo 1 Introducción</b> .....	<b>21</b>
1.1 El planteamiento del problema .....	22
1.2 Las preguntas de la investigación .....	23
1.3 Los objetivos del estudio.....	27
1.4 El diseño de los métodos y procedimientos de investigación.....	29
1.5 El análisis de los datos .....	30
1.6 La justificación y oportunidad de la investigación .....	30
1.7 Estructura del trabajo .....	31
<b>BLOQUE I. MARCO TEÓRICO: LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES y Los sistemas de gestión de la CALIDAD</b> .....	<b>35</b>
<b>Capítulo 2. LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES EN EUROPA Y ESPAÑA</b> .....	<b>39</b>
2.1 Antecedentes de la validación de los aprendizajes.....	39
2.2 La validación de los aprendizajes en la Unión Europea.....	41
2.3 Valoración de los Inventarios Europeos sobre la validación de los aprendizajes no formales e informales (CEDEFOP) .....	55
2.4 Antecedentes de la validación de los aprendizajes en España .....	59
2.5 Contexto actual de la validación de los aprendizajes en España .....	61
2.5.1 El proyecto experimental de validación en España .....	63
2.5.2 El RD 12204/2009, mecanismo para el reconocimiento de los aprendizajes en España .....	65
2.6 Valoración de los Inventarios Europeos sobre la validación de los aprendizajes no formales e informales para España (CEDEFOP) .....	71
<b>CAPÍTULO 3. LA GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA ACREDITACIÓN DE LOS APRENDIZAJES</b> .....	<b>77</b>
3.1 La garantía de la calidad a nivel europeo .....	81
3.1.1 Directrices para la validación de aprendizajes (2009).....	81
3.1.2 Recomendación del Consejo de 20 de diciembre de 2012 sobre la validación de aprendizaje no formal e informal .....	83
3.1.3 Propuesta de Directrices 2015 .....	83
3.1.4 Estudio del caso de los países nórdicos .....	85
3.2 EQAVET. Marco de garantía de calidad en formación profesional .....	90
3.2.1 Criterios de calidad y descriptores indicativos.....	90
3.2.2 Los indicadores comunes .....	92
3.2.3 Guía para la alineación del enfoque EQAVET con los sistemas de garantía de calidad .....	96
3.3 La garantía de la calidad en la acreditación de competencias en España .....	100
3.3.1 Ley 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la FP .....	100
3.3.2 Proyecto ERA.....	101

3.3.3 RD 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral .....	102
3.3.4 Orden PRE 910/2011, de 12 de abril, por la que se crea la Comisión Interministerial para el seguimiento y evaluación del procedimiento de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral .....	103
3.3.5 Normativa de desarrollo y convocatorias en las Comunidades Autónomas .....	105
<b>Capítulo 4. LOS SISTEMAS Y MODELOS DE GESTIÓN .....</b>	<b>111</b>
4.1 Los Sistemas de Gestión basada en Procesos.....	114
4.1.1 Los procesos como base de la gestión de las organizaciones .....	115
4.1.2 Diseño, desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión basada en Procesos.....	125
4.2 El Cuadro de Mando Integral.....	139
4.2.1 Estructura del Cuadro de Mando Integral.....	140
4.2.2 Diseño e implantación de un Cuadro de Mando Integral .....	145
4.2.2.4 De la visión al plan de acción .....	149
4.2.3 El Cuadro de Mando Integral en el Sector Público.....	153
4.3. Integración del Cuadro de Mando Integral en los Sistemas de Gestión basados en Procesos en el sector público .....	159
4.3.1. El proceso político-administrativo .....	160
4.3.2. La excelencia operativa para la creación de valor público a través de la función calidad .....	161
4.3.3. Alineación de la estrategia con los procesos a través del CMI .....	163
<b>BLOQUE II. MARCO EMPÍRICO: EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>167</b>
<b>Capítulo 5. PLANIFICACIÓN Y METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN SOBRE EL PROCEDIMIENTO DE ACREDITACIÓN.....</b>	<b>169</b>
5.1 Justificación.....	169
5.2 Objetivos y dimensiones de la investigación .....	170
5.3 Metodología y diseño de la investigación .....	179
5.3.1 Diseño de las fichas de la investigación .....	184
5.4 Elaboración del cuestionario.....	200
5.5 Planteamiento y contraste del modelo .....	206
<b>Capítulo 6. ANÁLISIS DE LOS DATOS.....</b>	<b>209</b>
6.1 Análisis de los principios de la validación .....	210
6.1.1 Análisis de los principios de la validación en las Recomendaciones europeas .....	210
6.1.2 Análisis de los principios de la validación en la normativa nacional .....	213
6.1.3 Análisis de los principios de la validación en la normativa de las Comunidades Autónomas.....	218
6.2 Análisis de los principios de la calidad en la validación en la normativa nacional y de las Comunidades Autónomas.....	223
6.2.1 Análisis de los principios de la calidad en la validación en las recomendaciones de la Unión Europea.....	223
6.2.2 Análisis de los principios de la calidad en la validación en la normativa nacional .....	227
6.2.3 Análisis de los principios de la calidad en la validación de las Comunidades Autónomas.....	229
6.2.4 Encuestas expertos utilización sistemas calidad.....	231
6.3 Análisis del desarrollo normativo del procedimiento de acreditación en el ámbito de las Comunidades Autónomas.....	233

6.4	Análisis de las fases del procedimiento .....	236
6.4.1	Análisis de las fases del procedimiento en la normativa nacional .....	237
6.4.2	Análisis de las fases del procedimiento en la normativa de las Comunidades Autónomas .....	243
6.5	Valoración de los resultados del procedimiento de acreditación de competencias en España .....	250
6.5.1	Difusión del procedimiento .....	255
6.5.2	Datos sobre asesores, evaluadores y orientadores. ....	256
6.5.3	Análisis de las convocatorias, las plazas y las familias profesionales .....	258
6.5.4	Perfil sociográfico de los participantes .....	267
6.5.5	Fase de asesoramiento .....	269
6.5.6	Fase de evaluación .....	271
6.5.7	Fase de acreditación y registro .....	273
6.6	Análisis de las encuestas a expertos sobre la situación de la acreditación de competencias en España desde la perspectiva del desarrollo del procedimiento y de sus sistemas de gestión de calidad.....	275
<b>Capítulo 7. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS PARA EL PROCEDIMIENTO DE ACREDITACIÓN DE COMPETENCIAS.....</b>		<b>279</b>
7.1	Identificación de los procesos y evaluación inicial .....	281
7.2	Definición de la Política del procedimiento de acreditación: Misión, Visión y Valores.....	290
7.3	Diseño estructural del sistema .....	293
7.4	Establecimiento los métodos de gestión del procedimiento .....	299
7.5	Puesta en marcha del sistema .....	311
7.6	Definición el seguimiento del sistema.....	318
7.7	Análisis comparado del modelo propuesto con EAQVET .....	329
<b>Capítulo 8. CONCLUSIONES Y NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>333</b>
8.1	Discusión de resultados.....	333
8.2	Limitaciones del estudio.....	354
8.3	Líneas futuras de investigación.....	355
8.4	Aportaciones.....	356
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>		<b>357</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>373</b>
Anexo I. Normativa de referencia nacional y estatal utilizada para la investigación .....		375
Anexo II. Manual del Sistema de Gestión Integral del procedimiento de acreditación de competencias ...		391
	Política del Procedimiento de acreditación .....	392
	Pantalla de inicio de la aplicación informática para la gestión del procedimiento integrado de acreditación .....	393
	Mapa de procesos del procedimiento de acreditación .....	394
	Despliegue del Mapa de Procesos. Estrategia .....	395
	Cuadro de Mando Operativo. Estrategia .....	407
	Despliegue del Mapa de Procesos. Recursos y Sistemas .....	408
	Cuadro de Mando Operativo. Recursos y Sistemas .....	420
	Despliegue del Mapa de Procesos. Proceso Integrado de Acreditación .....	421
	Cuadro de Mando Operativo. Proceso Integrado de Acreditación .....	439
	Despliegue del Mapa de Procesos. Medición y Mejora .....	441

Cuadro de Mando Operativo. Evaluación y Mejora.....	453
Cuadro de Mando de Gestión. ....	454
Mapa Estratégico .....	455
Cuadro de Mando Estratégico .....	456
Cuadro de Mando de Gestión Estratégico .....	457
Road Map.....	459
Cuadro de Mando Integral.....	460

## LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Esquema sinóptico de utilización del sistema de gestión para la acreditación de competencias.....	27
Figura 2. Elementos del trabajo de investigación.....	38
Figura 3. Relación de los distintos grupos colaboradores en el proyecto ERA.....	64
Figura 4. El ciclo de la calidad.....	91
Figura 5. Etapas del diseño e implementación de un SGBP.....	99
Figura 6. Herramientas de gestión en función de los ámbitos.....	112
Figura 7. Elementos básicos del Modelo integrado de EFQM y BSC (CMI).....	113
Figura 8. El esquema REDER.....	123
Figura 9. Sistema de Gestión como proceso.....	124
Figura 10. Flujograma de actividades para la implantación del Sistema de Gestión basado en Procesos.....	126
Figura 11. Bloques del Macromapa y sus principales procesos.....	127
Figura 12. Estructura Documental de un Sistema de Gestión basado en Procesos.....	130
Figura 13. Representación gráfica de un proceso.....	133
Figura 14. Mapa de Procesos genérico detallado.....	135
Figura 15. Relación entre los diferentes tipos de indicadores.....	136
Figura 16. Flujograma de actividades y su relación con el ciclo PDCA.....	138
Figura 17. Marco del CMI.....	146
Figura 18. Proceso de implementación del CMI.....	147
Figura 19. Resumen del CMI.....	150
Figura 20. Proceso del CMI.....	152
Figura 21. <i>Feedback</i> en el ciclo de las políticas públicas.....	161
Figura 22. Evolución de la función calidad.....	163
Figura 23. Incorporación de la alineación al proceso de planificación.....	164
Figura 24. Modelo de Alineación Estratégica para la creación de valor público. Cadena IPO de aplicación.....	165
Figura 25. Flujograma del bloque teórico.....	169
Figura 26. Definición de la investigación.....	179
Figura 27. Flujograma del procedimiento de gestión de la información. Inicio.....	180
Figura 28. Flujograma del procedimiento de gestión de la información. Final.....	181
Figura 29. Cadena de valor del cuestionario para el análisis del procedimiento de acreditación en España.....	201
Figura 30. Captura de pantalla del Excel utilizado para el volcado de datos de los cuestionarios.....	251
Figura 31. Flujograma del proceso de recogida de información y elaboración del informe de acreditación. Inicio.....	252
Figura 32. Flujograma del proceso de recogida de información y elaboración del informe de acreditación. Final.....	253
Figura 33. Modelo de gestión integral para el procedimiento de acreditación.....	290
Figura 34. Desajustes en el procedimiento de acreditación.....	291
Figura 35. Relaciones en el mapa de procesos genérico.....	293
Figura 36. Mapa de procesos del procedimiento de acreditación de competencias.....	295
Figura 37. Ejemplo de ficha de proceso. Proceso de planificación y coordinación del procedimiento.....	296
Figura 38. Ejemplo de flujograma de proceso. Proceso de planificación y coordinación del procedimiento.....	297
Figura 39. Pantalla inicial aplicación informática del procedimiento de acreditación.....	298
Figura 40. Modelo de ficha de indicador.....	302
Figura 41. Cuadros de mando de gestión.....	303
Figura 42. Ejemplo de cuadro de mando operativo de gestión. Procesos estratégicos.....	304
Figura 43. Detalle cuadro de mando de gestión.....	305
Figura 44. Extracto del cuadro de mando de gestión.....	306
Figura 45. Cuadro de Mando de Gestión.....	307
Figura 46. Extracto ficha proceso PE_01.....	308
Figura 47. Simulación cuadro de mando de gestión. Situación de partida.....	309

Figura 48. Simulación cuadro de mando de gestión. Situación final.....	310
Figura 49. Mapa Estratégico .....	315
Figura 50. Cuadro de indicadores del mapa estratégico.....	316
Figura 51. Cuadro de Mando Estratégico.....	317
Figura 52. Relaciones causa-efecto <i>road map</i> .....	319
Figura 53. Cuadro de indicadores para el <i>road map</i> .....	319
Figura 54. Determinación de la relación causa efecto entre procesos.....	320
Figura 55. <i>Road Map</i> Estratégico. Inicio .....	325
Figura 56. <i>Road Map</i> Estratégico. Final .....	326
Figura 57. Cuadro de Mando Integral del <i>Road Map</i> (parcial). .....	327
Figura 58. Ejemplo de asignación de fórmula entre el <i>road map</i> y su cuadro de mando .....	328
Figura 59. Mapa sinóptico de la investigación.....	334
Figura 60. Mapa sinóptico de la investigación. Dimensión 1.....	335
Figura 61. Mapa sinóptico de la investigación. Dimensión 2.....	341
Figura 62. Mapa sinóptico de la investigación. Dimensión 3.....	344
Figura 63. Mapa sinóptico de la investigación. Objetivo general. ....	349
Figura 64.- Estructura del manual gestión integral para el procedimiento de acreditación .....	391



## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de la validación en las Recomendaciones europeas.....	53
Tabla 2. Ficha 2. Resultados de la validación en los inventarios europeos para la validación de los aprendizajes no formales e informales en los países de la UE .....	56
Tabla 3. Análisis de la validación en las normas españolas.....	69
Tabla 4. Ficha 3. Resultados de la validación en los inventarios europeos para la validación de los aprendizajes no formales e informales en España .....	71
Tabla 5. Aspectos de calidad en las Recomendaciones europeas.....	84
Tabla 6. Aspectos de calidad en los inventarios.....	85
Tabla 7. Comparativa EQAVET con el ciclo de gestión de la validación en España y Europa .....	95
Tabla 8. Aspectos de calidad en los inventarios de España.....	104
Tabla 9. La calidad en las normas de las Comunidades Autónomas.....	106
Tabla 10. Comparación entre los principios de la calidad en validación de diferentes modelos en referencia a la Recomendación sobre la Validación y al RD 1224/2009.....	107
Tabla 11. Aspectos de calidad y niveles de gestión en relación al ciclo Deming.....	111
Tabla 12. Los procesos en los modelos de gestión .....	113
Tabla 13. Características de la documentación.....	129
Tabla 14. Descripción de los documentos de un Sistema de Gestión basado en Procesos.....	131
Tabla 15. Relación temas estratégicos/ciclo de la vida del producto .....	142
Tabla 16. Etapas de la implementación de un BSC.....	153
Tabla 17. Ámbitos de gestión - Perspectivas del CMI .....	159
Tabla 18. Relación niveles de gestión - EQAVET .....	159
Tabla 19. Actividades de la función calidad por ejes.....	162
Tabla 20. Objetivos específicos y dimensiones.....	171
Tabla 21. Dimensión 1: Principios y Elementos de la validación de los aprendizajes.....	173
Tabla 22. Dimensión 2: La calidad validación de los aprendizajes.....	174
Tabla 23. Dimensión 3: Gestión integral de la validación de los aprendizajes.....	175
Tabla 24. Categorías e indicadores de la investigación .....	178
Tabla 25. Modelo Ficha 1. Análisis comparado de los principios y elementos de la validación en las recomendaciones y directrices europeas.....	185
Tabla 26. Modelo Ficha 2. Resultados de la validación en los inventarios europeos para la validación de los aprendizajes no formales e informales en los países de la UE.....	186
Tabla 27. Modelo Ficha 3. Resultados de la validación en los inventarios europeos para la validación de los aprendizajes no formales e informales en España .....	187
Tabla 28. Modelo Ficha 4. Principios y elementos de la validación en la normativa española.....	189
Tabla 29. Modelo Ficha 5. Principios y elementos de la validación en la normativa regional.....	190
Tabla 30. Modelo Ficha 6. Principios y elementos de la calidad en la validación en la normativa europea .....	192
Tabla 31. Modelo Ficha 7. Principios y elementos de la calidad en la validación en la normativa española.....	193
Tabla 32. Modelo Ficha 8. Principios y elementos de la calidad en la validación en la normativa de las Comunidades Autónomas.....	194
Tabla 33. Modelo Ficha 9. Cuestionario a expertos sobre la utilización de sistema de calidad en la gestión del procedimiento de acreditación de competencias.....	195
Tabla 34. Modelo Ficha 10. Análisis comparado de las perspectivas del modelo con la normativa española .....	196
Tabla 35. Modelo Ficha 11. Análisis comparado de las perspectivas del modelo con la normativa de las Comunidades Autónomas.....	198
Tabla 36. Modelo Ficha 12. Cuestionario a expertos sobre la gestión del procedimiento de acreditación en la Comunidades Autónomas.....	203
Tabla 37. Modelo Ficha 13. Contraste modelo de gestión basada en procesos para la acreditación de competencias con el EQAVET .....	207
Tabla 38. Ficha 1. Identificación de los principios y elementos de la validación en las recomendaciones europeas.....	211

Tabla 39. Ficha 1. Análisis comparado de los principios y elementos de la validación en las recomendaciones europeas .....	212
Tabla 40. Ficha 4. Principios y elementos de la validación en la normativa española. Regulación .....	214
Tabla 41. Ficha 4. Principios y elementos de la validación en la normativa española. Marcos de referencia.....	214
Tabla 42. Ficha 4. Principios y elementos de la validación en la normativa española. Principios .....	216
Tabla 43.- Ficha 4. Principios y elementos de la validación en la normativa de las Comunidades Autónomas. Regulación .....	218
Tabla 44. Ficha 5. Principios y elementos de la validación en la normativa de las Comunidades Autónomas. Marcos de referencia...	219
Tabla 45. Ficha 5. Principios y elementos de la validación en la normativa de las Comunidades Autónomas. Principios.....	221
Tabla 46. Ficha 6. Principios y elementos de la calidad en la validación en la normativa europea.....	225
Tabla 47. Ficha 7. Principios y elementos de la calidad en la validación en la normativa española.....	227
Tabla 48. Ficha 8. Principios y elementos de la calidad en la validación en la normativa española.....	229
Tabla 49. Ficha 9. Cuestionario a expertos sobre la utilización de sistemas de calidad específicos para la gestión del procedimiento de acreditación .....	231
Tabla 50. Identificación de los sistemas de gestión de la calidad utilizados.....	232
Tabla 51. Resumen del análisis normativo en las Comunidades Autónomas.....	235
Tabla 52. Ficha 10. Análisis comparado de las perspectivas del modelo con la normativa española. Estrategia.....	237
Tabla 53. Ficha 10. Análisis comparado de las perspectivas del modelo con la normativa española. Recursos y sistemas .....	238
Tabla 54. Ficha 10. Análisis comparado de las perspectivas del modelo con la normativa española. Proceso de validación.....	240
Tabla 55. Ficha 10. Análisis comparado de las perspectivas del modelo con la normativa española. Medición, análisis y mejora .....	241
Tabla 56. Ficha 11. Análisis comparado de las perspectivas del modelo con la normativa de las Comunidades Autónomas. Estrategia. ....	243
Tabla 57. Ficha 11. Análisis comparado de las perspectivas del modelo con la de las Comunidades Autónomas. Recursos y sistemas .....	245
Tabla 58. Ficha 11. Análisis comparado de las perspectivas del modelo con la de las Comunidades Autónomas. Proceso de validación. ....	247
Tabla 59. Ficha 11. Análisis comparado de las perspectivas del modelo con la de las Comunidades Autónomas. Medición, análisis y mejora. ....	249
Tabla 60. Medios utilizados para la difusión del procedimiento de acreditación .....	256
Tabla 61. Número de asesores, evaluadores y orientadores por Comunidades Autónomas.....	256
Tabla 62. _ Ratio de asesores, evaluadores y orientadores por plazas convocada.....	257
Tabla 63. Convocatorias de acreditación por año y Comunidades Autónomas .....	259
Tabla 64. Plazas convocadas de acreditación por año y Comunidades Autónomas .....	261
Tabla 65.- Número de plazas convocadas por familia profesional y Comunidad Autónoma.....	265
Tabla 66. Resultados de la fase de asesoramiento.....	271
Tabla 67. Resultados de la fase de evaluación .....	272
Tabla 68. Resumen de los datos del informe de acreditación .....	274
Tabla 69. Dificultades recogidas en el cuestionario. ....	276
Tabla 70. Propuestas de mejora recogidas en el cuestionario.....	277
Tabla 71. Análisis DAFO del procedimiento de acreditación.....	278
Tabla 72. Clasificación de los procesos en base al análisis de las convocatorias. ....	282
Tabla 73. Clasificación de los procesos en base al análisis del procedimiento.....	283
Tabla 74. Clasificación de los procesos en base al análisis de las propuestas y la valoración general .....	284
Tabla 75. Clasificación y adaptación de los procesos al procedimiento de acreditación.....	285
Tabla 76. Evaluación inicial del procedimiento de acreditación .....	288
Tabla 77. Codificación del sistema de gestión .....	294
Tabla 78. Cuadro de indicadores de la perspectiva estratégica.....	300
Tabla 79. Ejemplo de ficha indicador de proceso. Indicadores resumen del proceso de planificación estratégica coordinación del procedimiento.....	301
Tabla 80. Objetivos estratégicos extraídos de la encuesta de dificultades en el desarrollo del procedimiento.....	312

## Índice de contenidos

Tabla 81. Objetivos estratégicos extraídos de la encuesta de propuestas de mejora en el procedimiento .....	313
Tabla 82. Relación causa efecto entre procesos.....	321
Tabla 83. Relaciones causa-efecto entre objetivos.....	322
Tabla 84. Relación causa-efecto procesos-objetivos.....	324
Tabla 85. Ficha 13. Etapa I Análisis y planificación versus Elementos de los módulos EQAVET.....	330
Tabla 86. Ficha 13. Etapa II Diseño y elaboración de la documentación versus Elementos de los módulos EQAVET.....	331
Tabla 87. Ficha 13. Etapa III Implementación versus Elementos de los módulos EQAVET. ....	332
Tabla 88. Alineación del Marco EQAVET con la Etapa I de la implantación de un sistema de gestión basado en procesos .....	351
Tabla 89. Alineación del Marco EQAVET con la Etapa II de la implantación de un sistema de gestión basado en procesos .....	352
Tabla 90. Alineación del Marco EQAVET con la Etapa III de la implantación de un sistema de gestión basado en procesos .....	352



## LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. % Principios recogidos en las distintas recomendaciones europeas.....	212
Gráfico 2. % Principios recogidos en las distintas recomendaciones europeas.....	213
Gráfico 3. Principios y elementos recogidos en cada recomendación.....	213
Gráfico 4. % Marco referencia europeo en la normativa española.....	215
Gráfico 5. % Marco referencia español en la normativa española.....	215
Gráfico 6. % existencia componentes marcos en cada norma española.....	216
Gráfico 7. % Principios en la normativa española.....	217
Gráfico 8. % existencia principios de validación en cada norma española.....	217
Gráfico 9. Rango de regulación de la acreditación en las Comunidades Autónomas.....	219
Gráfico 10. Tipo de regulación de la acreditación en las Comunidades Autónomas.....	219
Gráfico 11. % Marco referencia europeo en la normativa de las regiones.....	220
Gráfico 12. % Marco referencia español en la normativa de las regiones.....	220
Gráfico 13. % existencia componentes marcos de referencia en la normativa de las regiones.....	220
Gráfico 14. % Principios que aparecen en las normas Comunidades Autónomas.....	222
Gráfico 15. % existencia principios de validación en cada norma.....	222
Gráfico 16. % principios recogidos cada recomendación europea.....	225
Gráfico 17. % Recomendaciones europeas que recogen cada principio.....	226
Gráfico 18. Principios de la calidad en la validación recogidos en cada recomendación europea.....	226
Gráfico 19. % principios recogidos cada norma nacional.....	227
Gráfico 20. % Normas estatales que recogen cada principio.....	228
Gráfico 21. Principios de la calidad en la validación recogidos en cada norma estatal.....	228
Gráfico 22. % principios recogidos cada norma regional.....	230
Gráfico 23. % normas regionales que recogen los principios.....	230
Gráfico 24. % de presencia de los diferentes ítems en las Comunidades Autónomas.....	233
Gráfico 25. % de distribución de las respuestas en función de la existencia de sistemas de calidad.....	233
Gráfico 26. % de las pautas de desarrollo normativo del procedimiento en las Comunidades Autónomas.....	235
Gráfico 27. Principios de la calidad en la validación recogidos en cada norma autonómica.....	236
Gráfico 28. % Factores estratégicos recogidos en las normas nacionales.....	238
Gráfico 29. % Factores recursos y sistemas recogidos en las normas nacionales.....	239
Gráfico 30. Elementos incluidos en cada norma estatal.....	239
Gráfico 31. % Factores del proceso de acreditación recogidos en las normas nacionales.....	240
Gráfico 32. Elementos del bloque de proceso de acreditación incluidos en cada norma estatal.....	241
Gráfico 33. % Factores de la medición, análisis y mejora recogidos en las normas nacionales.....	242
Gráfico 34. Elementos del bloque de medición, análisis y mejora incluidos en cada norma estatal.....	242
Gráfico 35. % Factores estratégicos recogidos en las normas de las Comunidades Autónomas.....	244
Gráfico 36. Elementos del bloque de estrategia incluidos en cada norma estatal.....	244
Gráfico 37. % Factores recursos y sistemas recogidos en las normas de las Comunidades Autónomas.....	246
Gráfico 38. Elementos del bloque de recursos y sistemas incluidos en cada norma estatal.....	246
Gráfico 39. % Factores del proceso de acreditación recogidos en las normas de las Comunidades Autónomas.....	247
Gráfico 40. Elementos del bloque operativo incluidos en cada norma estatal.....	248
Gráfico 41. % Factores de los criterios de medición, análisis y mejora recogidos en las normas de las Comunidades Autónomas.....	249
Gráfico 42. Elementos del bloque operativo incluidos en cada norma estatal.....	250
Gráfico 43. Distribución de asesores, evaluadores y orientadores por Comunidades Autónomas.....	257
Gráfico 44. Distribución logarítmica de la relación entre los tipos de recursos humanos por Comunidades Autónomas.....	258
Gráfico 45. Distribución de convocatorias por administraciones convocantes.....	260
Gráfico 46. Distribución de convocatorias por Comunidades Autónomas.....	260
Gráfico 47. Distribución de plazas por Comunidades Autónomas.....	261

Gráfico 48. Representación del ratio de plazas en función de la distribución de plazas y convocatorias por Comunidades Autónomas .....	262
Gráfico 49. Representación del ratio de plazas en función de las familias profesionales por convocatorias en cada Comunidades Autónomas .....	263
Gráfico 50. Representación logarítmica de la de la relación de plazas convocadas y recursos humanos destinados por Comunidades Autónomas .....	264
Gráfico 51. Nº de convocatorias por Comunidad Autónoma .....	266
Gráfico 52. Nº de convocatorias por familia profesional .....	266
Gráfico 53. Edad de los solicitantes al procedimiento de acreditación .....	267
Gráfico 54. Nivel de estudios de las y los solicitantes.....	268
Gráfico 55. Situación laboral de los candidatos.....	268
Gráfico 56. Tiempos empleados en la fase de asesoramiento.....	269
Gráfico 57. Procedimientos utilizados en la fase de asesoramiento.....	270
Gráfico 58. Valores medios de los recursos empleados de la fase de asesoramiento.....	270
Gráfico 59. Tiempos empleados en la fase de evaluación .....	271
Gráfico 60. Tipos de pruebas empleadas en la fase de evaluación .....	272
Gráfico 61. Valores medios de los recursos empleados de la fase de evaluación .....	273
Gráfico 62. Candidatos que han solicitado la acreditación .....	274
Gráfico 63. Situación del procedimiento de acreditación.....	289
Gráfico 64. Comparativa de la existencia de marcos en la normativa nacional y regional. ....	336
Gráfico 65. Comparativa de la existencia de los principios de la validación en la normativa nacional y regional.....	337
Gráfico 66. Datos cuantitativos de los resultados de cada fase del procedimiento de acreditación en el periodo 2009-2013.....	338
Gráfico 67. Ratio de plazas de acreditación cocadas en relación a la población activa por Comunidad Autónoma en el periodo 2009-2013 .....	338
Gráfico 68. Número de profesionales ocupados que se encuentran en cada una de las familias profesionales .....	339
Gráfico 69. Relación trabajadores ocupados (julio 2014) y porcentaje de plazas convocadas (2009-2013) respecto del total por familia profesional.....	340
Gráfico 70. Comparativa principios de la calidad en identificados en cada tipo norma.....	342
Gráfico 71. Utilización de sistemas de gestión de la calidad por la CCAA.....	343
Gráfico 72. Análisis comparado de los factores estratégicos contenidos en las normas nacionales y regionales.....	345
Gráfico 73.- Análisis comparado inverso de los factores de los recursos y sistemas contenidos en las normas nacionales y regionales .....	346
Gráfico 74- Análisis comparado de los factores de los procesos de acreditación contenidos en las normas nacionales y regionales....	347
Gráfico 75. Análisis comparado de los factores de medición, análisis y mejora contenidos en las normas nacionales y regionales.....	348
Gráfico 76. Elementos del modelo en relación a los atributos de alineación de EQAVET .....	353
Gráfico 77. Comparación de los elementos de modelo con los atributos de alineación de EQAVET.....	354

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AGE	Administración General del Estado
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)
CEOE	Confederación Española de Organizaciones Empresariales
CEPYME	Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa
CGFP	Consejo General de la Formación Profesional
CMI	Cuadro de Mando Integral
CNCP	Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales
DAFO	Debilidades Amenazas Fortalezas Oportunidades
DOUE	Diario Oficial de la Unión Europea
ECVET	<i>European Credit for Vocational Education and Training</i> (Créditos Europeos para la Educación y Formación Profesional)
EFP	Educación y Formación Profesional
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
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)
ERA	Evaluación, reconocimiento y acreditación
ET	<i>Education and Training</i> (Educación y Formación)
ETCS	<i>European Credit Transfer and Accumulation System</i> (Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos)
EVAM	Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora
FORCEM	Fundación para la Formación Continua
FP	Formación Profesional
FPGM	Formación Profesional de Grado Medio
FPGS	Formación Profesional de Grado Superior
GI	Grupos de Interés
INCUAL	Instituto Nacional de las Cualificaciones Profesionales
INJUVE	Instituto de la Juventud
IPO	<i>Input, Process, Output</i> (Entrada, Proceso, Resultado)
ISO	<i>Organization for Standardization</i> (Organización Internacional de Normalización)
LLL	<i>Long Life Learning</i> (Aprendizaje a lo largo de la vida)
LOGSE	Ley Orgánica General del Sistema Educativo
MECES	Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior
MOE	Modelos de Orientación Estratégica
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)
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
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)
SEPE	Servicio Público de Empleo
SNCyFP	Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional
TIC	Tecnologías de la información y de la comunicación
UC	Unidad de competencia
UE	Unión Europea
UNE	Una Norma Española
UNED	Universidad a Distancia
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i> (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura)
VET	<i>Vocational Education and Training</i> (Educación y Formación Profesional)



## CAPITULO 1 INTRODUCCIÓN

---

En los últimos 30 años la formación profesional (FP) ha estado sumida en un proceso permanente de modernización con el fin de aproximarla al siglo XXI. La adecuación en todos los aspectos se ha podido observar en nuevas leyes, nuevas estructuras, nuevas ofertas, nuevas tecnologías, nuevas profesiones, nuevas necesidades y nuevas formas de gestión. Esta modernización e innovación han supuesto un gran esfuerzo, tanto de recursos, como de mentalidad. Durante años subsistieron tres modelos de formación diferenciados: formación profesional inicial, la formación profesional ocupacional como una vía para conseguir un empleo, y la formación profesional continua, como una vía para la progresión laboral. Tres ofertas impermeables entre sí, sin ningún nexo común, impartida en diferentes lugares, por diferentes docentes y con diferentes resultados o acreditaciones.

La Ley Orgánica 5/2002, de 20 de junio de las Cualificaciones y de la Formación Profesional supuso el inicio de un nuevo modelo formativo, que partía de la necesidad de integrar la información, la orientación profesional y la oferta de enseñanzas profesionales, por medio de las cualificaciones profesionales, a través de la evaluación y mejora de la calidad permanente del sistema, con la finalidad de elevar el nivel y la calidad de vida de las personas a través de la mejora de su cualificación, y promover la cohesión social y económica, así como el fomento del empleo y la competitividad de los sistemas productivos

La formación profesional pasó de tener una estructura vertical y rígida, basada en el conocimiento y alejada de la realidad de la empresa, a ser horizontal y flexible, eficaz y eficiente, basada en la competencia y fundamentada en la empresa. Entre los instrumentos que concreta la Ley 5/2002 está la definición de un sistema que permita reconocer, evaluar, acreditar y registrar las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral o vías no formales de formación.

En el contexto europeo esta idea aparece reflejada en el *Libro Blanco de la Comisión Europea, Enseñar y aprender hacia la sociedad del conocimiento* (Comisión Europea, 1995), donde se reconocía que la valoración de conocimientos adquiridos a lo largo de la

vida, suponían nuevos métodos de acreditación, más allá de los títulos y la formación inicial.

En el año 2012, la idea del reconocimiento se materializa en la propuesta Recomendación del Consejo sobre la validación del aprendizaje no formal e informal (Comisión Europea, 2012c), en la que se tenía en cuenta además de los factores indicados, la Estrategia Europa 2020 (Comisión Europea 2010a), el actual contexto socioeconómico de crisis y el desempleo juvenil.

En España se produce el desarrollo del procedimiento de acreditación, tras una experiencia en el año 2003 llamada proyecto ERA (MECD, 2004), con la publicación del RD 1224/2009 de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral. Con este Real Decreto se establece el procedimiento y los requisitos para la evaluación y acreditación de las competencias adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación, así como los efectos de esa evaluación y la acreditación de competencias.

En los últimos 30 años también hemos asistido a cambios en el mercado de trabajo, avances tecnológicos, una mayor automatización de los procesos productivos, nuevos tipos de organización y gestión, la aparición de nuevos campos profesionales y la rápida transformación de las técnicas y los medios. En el sistema económico globalizado del mundo actual la tecnología está al alcance de todos los países, por ello, el nivel de competencia de los recursos humanos es un elemento de primera importancia para conseguir la competitividad de los sectores productivos y la creación de empleo.

La acreditación de la experiencia laboral representa una clara opción para elevar los niveles de formación y cualificación en el empleo, y para mejorar la transparencia del mercado de trabajo, y esto exige apostar por procedimientos que reconozcan y capitalicen el aprendizaje y las competencias de las personas a lo largo de la vida, independientemente de donde las hayan adquirido.

### **1.1 El planteamiento del problema**

Desde la publicación del RD 1224/2009 el desarrollo y la implantación del procedimiento en España ha sido heterogéneo, y los resultados han sido diferentes en las diferentes regiones de España (MECD, 2105). El procedimiento plantea algunas dificultades y deficiencias en cuanto a su desarrollo, ya que las distintas administraciones responsables del mismo han actuado de forma independiente, incluso separando las convocatorias entre el ámbito educativo y el laboral, usando una normativa estatal de bases, es decir, convocatorias generalistas y sin concreción o desarrollo y aplicando acciones específicas para la solución de sus necesidades concretas. No se han establecido mecanismos que permitan analizar a otras administraciones que han desarrollado experiencias similares, lo que ha dificultado los avances conjuntos, ya que no en todas las

administraciones se habla el mismo lenguaje de gestión, y esto hace que el procedimiento haya trazado muchos caminos distintos para llegar al mismo destino.

El procedimiento de acreditación y reconocimiento de la experiencia laboral y de vías no formales de formación persigue que todas las personas puedan acreditar su competencia profesional para mejorar sus condiciones laborales, o conseguir la inserción en el mercado de trabajo. Este procedimiento es la vía de entrada al aprendizaje a lo largo de la vida y a la mejora de su cualificación, lo que supondría la movilidad laboral hacia sectores emergentes con mayores posibilidades de empleabilidad, y ventajas para las personas trabajadoras, las empresas y para la sociedad en general.

A través de este procedimiento se debe dar respuesta a las exigencias marcadas desde la Unión Europea, tanto en materia de validación de los aprendizajes (Comisión Europea 2012c), como de la gestión de la calidad de dicho procedimiento a través de su alineación con el EQAVET, que es como se designa al Marco Europeo de Garantía de Calidad para la Educación y Formación Profesional (Comisión Europea, 2009b), aspectos estos que no han sido explicitados en el RD 1224/2009, lo que puede suponer que el EQAVET no se haya hecho extensivo y aplicable en las diferentes Comunidades Autónomas.

Desde mi experiencia profesional, como profesor técnico de FP, inspector de educación y Director del INCUAL, he tenido un contacto directo tanto a nivel operativo, táctico y estratégico con el procedimiento de acreditación. Esta experiencia me ha permitido observar que las convocatorias se desarrollan sin seguir un procedimiento estandarizado que permita su racionalización y simplificación, disminuyéndose sustancialmente su eficacia, eficiencia y efectividad, tanto en los recursos destinados como en el alcance del mismo, es decir, tanto en los procesos como en los resultados, situación ésta que se pone de manifiesto en la inexistencia de recomendaciones normativas que concreten cuales deben las herramientas de gestión de la calidad que se deben utilizar, realizándose en cada Comunidad Autónoma de forma diferente. Y en la línea de este problema, o derivado de él, aparece la falta de mecanismos de seguimiento y evaluación de las convocatorias celebradas, lo que dificulta su mejora y la toma de decisiones para su modificación o reajuste en base a las necesidades reales de los ciudadanos

## **1.2 Las preguntas de la investigación**

Son muchas las preguntas que caben hacerse a la hora de analizar el procedimiento de acreditación, de identificar los procesos que lo desarrollan y como se gestionan, sobre los resultados obtenidos, y sobre los mecanismos de garantía de la calidad que se han utilizado. Estas preguntas servirán para dar respuesta a los objetivos específicos de la investigación, que permitirán identificar y concretar los problemas detectados, para definir las causas que los originan y a partir de ellos diseñar un sistema de gestión que permitan minimizar dichas causas y sus efectos. Encuadraremos las preguntas en tres

grandes bloques, que posteriormente determinarán las tres dimensiones del estudio, realizaremos las preguntas y a que objetivos dan respuestas las mismas.

En primer lugar debemos de saber cuáles son los referentes utilizados en materia de validación o acreditación, y en qué grado han facilitado la implantación operativa del procedimiento:

- ¿Qué regulaciones se han realizado a nivel europeo en materia de validación y a nivel español en materia de acreditación?
  - Para definir el marco contextual en el que se ha regulado el procedimiento y su grado de profundidad en el desarrollo normativo.
- ¿Cuáles son los principios y elementos que determinan la validación en los países europeos?
- ¿Qué diferencia hay entre los principios de la validación según los diferentes organismos internacionales (Unesco- Consejo Europeo-CEDEFOP)?
- ¿Cuáles son los principios y elementos que determinan la acreditación en España y en las Comunidades Autónomas?
  - Para identificar cual es la misión y la visión de la validación o acreditación de competencias, como se caracteriza, y cuáles deben ser los valores que determinan su utilidad.
- ¿Cómo se ha desarrollado el procedimiento de validación en la UE y qué conclusiones y recomendaciones se pueden obtener?
- ¿Cómo se ha desarrollado y que resultados ha tenido el procedimiento de acreditación en España y qué conclusiones y recomendaciones se pueden obtener?
  - Con la finalidad de tomar referencias del grado de implantación y de las recomendaciones obtenidas de esa experiencia y determinar cuáles han sido los resultados reales y el impacto que ha producido en los ciudadanos.

El segundo elemento es en relación a la calidad del procedimiento, y en qué grado ésta ha fomentado el desarrollo de sistemas de gestión de la garantía de la calidad y de herramientas asociadas en evaluación, en la línea de conocer sí:

- ¿Se han definido los principios de la calidad en la validación de los aprendizajes en la UE, España y en las Comunidades Autónomas?
- ¿Se han desarrollado sistemas de garantía de calidad en la validación de los aprendizajes en la UE, España y en las Comunidades Autónomas?
- ¿Se han definidos sistemas de seguimiento y evaluación basados en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan determinar la calidad de la validación en la UE, España y en las Comunidades Autónomas?

- Es necesario determinar y consensuar cuales son los elementos esenciales de la calidad en la validación de los aprendizajes, las normas, los expertos y la práctica en la gestión, señalan aspectos diferentes en cuando a la calidad de se refiere, y que pueden ir desde la definición de políticas públicas hasta los instrumentos de evaluación utilizados, pasando por la financiación, los recursos humanos y la oferta de plazas del procedimiento. Sin la concreción de estos elementos de la calidad, el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad pueden ser absolutamente diferentes, centrándose unos en los aspectos estratégicos de alto nivel y otros en aspectos de protocolización de las actividades propias del procedimiento. Y otro aspecto esencial en ésta línea es la determinación de qué mecanismos se han utilizado para realizar el seguimiento, tanto de los aspectos estratégicos, como los meramente operativos, para analizar a través de ellos los resultados obtenidos.

El tercer y último grupo de preguntas tratan sobre la integración de las herramientas de la gestión de la calidad con los diferentes desarrollos normativo en los diferentes ámbitos de estudio, con el objetivo de determinar cuál es el sistema de gestión que mejor se adaptaría al procedimiento de acreditación en base a sus principios, los elementos de calidad que lo conforman y los resultados que se pretenden obtener.

- ¿Qué herramientas de la organización industrial permitirían diseñar un sistema homogéneo de garantía de la calidad para la validación de los aprendizajes?
  - El objetivo es determinar qué tipo sistema de gestión para el procedimiento de acreditación puede ofrecer una metodología, y las herramientas, que ayuden a las administraciones públicas a dar un paso en la homogeneización de los distintos procesos de planificación, gestión y evaluación del procedimiento.
- ¿Es posible conseguir una metodología común de actuación en materia de garantía de la calidad?
  - Identificar los elementos del sistema que permitan a las administraciones racionalizar el procedimiento, y mejorar sus resultados, a la vez que el alineamiento del mismo con las políticas públicas europeas en materia de validación y de calidad.
- ¿Cómo deber ser un sistema de estas características?
  - La mayoría de los modelos y sistemas de gestión son holísticos y no prescriptivos, es decir, dan pautas de actuación generalistas, sin dar soluciones concretas a los diversos problemas que aparecen a la hora de implantar un sistema de gestión. El sistema de gestión debe facilitar las herramientas para la implantación total del Modelo, desde la planificación hasta su evaluación y revisión posterior.

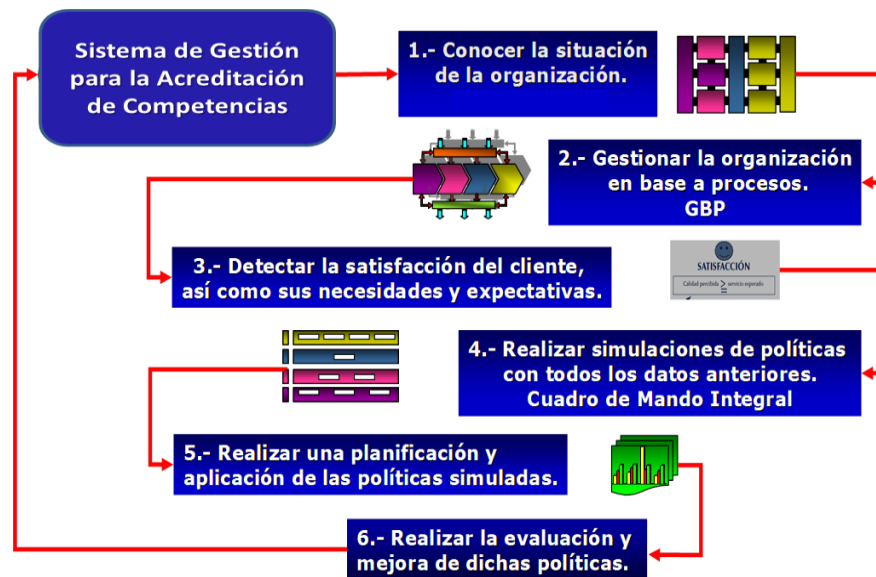
- ¿Responde la gestión basada en procesos a las necesidades del procedimiento de acreditación en bases a los principios que lo sustentan?
  - Los sistemas de gestión basados en procesos, tienen como objeto fundamental la mejora de la gestión del procedimiento de acreditación, con la participación de los ciudadanos y de los empleados públicos, a través de la eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos y la planificación adecuada de las distintas políticas públicas en materia de acreditación, buscando en definitiva, la excelencia global del procedimiento para aumentar la satisfacción de todos los grupos que tienen interés sobre el mismo. El sistema se debe sustentar en cinco pilares fundamentales:
    1. Mejorar la atención al ciudadano.
    2. Promover la Gestión de la Calidad en el procedimiento de acreditación.
    3. Definir las políticas de dirección y desarrollo del procedimiento de acreditación.
    4. Configurar un procedimiento flexible, eficaz y eficiente.
    5. Realizar el seguimiento por medio de cuadros de mando integrados para los procesos y los objetivos, que permitan la toma de decisiones en base a la simulación de los resultados esperado.
- ¿Se podría utilizar un cuadro de mando para aumentar la eficacia del procedimiento utilizando el sistema de gestión basado en procesos planteado?
  - El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión estratégica que permite la alineación de los procesos de una organización con los objetivos marcados para los mismos. Utiliza una serie de indicadores de proceso y resultado que facilitan el seguimiento continuo de su evolución. La alineación permite modificar los procesos de forma que se consiga alcanzar los objetivos previstos de la forma más eficaz, eficiente y efectiva posible.
  - Otra virtud de esta herramienta es que permite hacer simulaciones, modificando los resultados de los indicadores, para determinar qué resultados se obtendrían y en base a ellos actuar sobre los procesos implicados para conseguir los resultados simulados y por tanto los planificados.

En la Figura 1<sup>1</sup> se muestra el esquema sinóptico de actuación en la que se basa el sistema de gestión, donde se pueden ver las distintas aplicaciones y las herramientas fundamentales, ordenadas de forma cronológica en la que se utilizarían.

---

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

Figura 1. Esquema sinóptico de utilización del sistema de gestión para la acreditación de competencias



- ¿Se podría alinear ese sistema de garantía de la calidad con el EQAVET?
  - El EQAVET es un marco específico de garantía de localidad para la educación y formación profesional (Comisión Europea, 2009b). Plantea la utilización de un ciclo de gestión en base a una serie de criterios de calidad. Plantea también la utilización de una serie de indicadores específicos sobre la FP. El Marco QAVET no es prescriptivo y por tanto no especifica el despliegue operativo, debe ser compatible con otros sistemas de gestión de la calidad y para ello incluye una guía (apartado 3.2.3) que permita diseñar o utilizar cualquier sistema de calidad alineado con él. El cumplimiento de ésta guía supondría alinear el sistema de gestión para el procedimiento de acreditación con el EQAVET.

### 1.3 Los objetivos del estudio

La utilización de herramientas de calidad, que tradicionalmente se venían utilizando en el ámbito industrial, al ámbito de la administración pública tiene cada vez una mayor extensión y aplicación por medio de la utilización de sistemas de garantía de calidad de índole general, como el grupo de normas ISO 9001 (ISO, 2008) o el Modelo EFQM de Excelencia (EFQM, 2013). Pero también ha sido común la adaptación de estas herramientas al ámbito de los publico, como el Modelo CAF o el Modelo EVAM (Martín Pérez & Martín Seco, 2013). Todos estos sistemas o modelo tienen dos elementos en común, el primero que utilizan la gestión por procesos como sistema de funcionamiento, y el segundo, que utilizan un ciclo de gestión que implica la planificación, el desarrollo, la medición y la mejora de los diferentes procesos que desarrolla la organización donde se implanta

El objetivo principal de esta investigación es diseñar un sistema de gestión integral basado en procesos, para el procedimiento de acreditación de competencias profesionales en España, mediante la creación de un cuadro de mando integral que

permita la procedimentación y gestión, el seguimiento y control y la evaluación y mejora de cada fase del procedimiento.

El logro de este ambicioso objetivo será obtenido por medio de una secuencia de objetivos específicos como pasos intermedios para su consecución. Así, señalamos los siguientes:

1. Revisar la literatura sobre la validación de los aprendizajes en Europa y España.
2. Caracterizar la validación de los aprendizajes adquiridos por experiencia profesional y vías no formales e informales en Europa y en España.
3. Identificar el desarrollo del procedimiento de acreditación de competencias en España.
4. Revisar la literatura sobre los sistemas de gestión de la calidad.
5. Identificar los principios de la calidad en la validación de los aprendizajes en Europa y en España.
6. Comparar los principios y herramientas de calidad del EQAVET con los aspectos de calidad de la validación.
7. Elegir sistemas de gestión de la calidad, entre los empleados en la organización industrial, que puedan dar respuesta a las nuevas tendencias en validación y a sus necesidades de gestión de la calidad.

Para que el modelo diseñado se adapte a las necesidades y requerimientos, tanto del marco europeo, y esté alineado con el Marco EQAVET, como del español, ha sido necesario realizar un análisis en profundidad del procedimiento de reconocimiento de competencias adquiridas por la experiencia laboral en España, recopilando toda la información relativa a la normativa nacional y regional, las convocatorias realizadas, analizando el desarrollo y los resultados de las fases del mismo, para que se pueda realizar un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), que permita definir las alternativas y posibles mejoras al procedimiento actual.

Estas alternativas podrán ir desde la mejora continua de sus fases, hasta el rediseño completo del procedimiento, buscando siempre aumentar la eficacia, la eficiencia y la efectividad del mismo, para poder atender al mayor número de personas posible, en el mayor número de cualificaciones posibles, y hacerlo de forma sostenible en el tiempo, y para ello, el modelo propuesto deberá actuar sobre tres aspectos o ejes fundamentales:

- El ciudadano.
  - Detección de las necesidades y expectativas de los usuarios/clientes de la Administración.
  - Determinación de la satisfacción de los ciudadanos
- Los principios y elementos de un procedimiento de acreditación de competencias de calidad.



- Estrategia.
  - Recursos y Sistemas.
  - Prestación del Servicio.
  - Medición, análisis y mejora.
- Las herramientas de gestión aplicadas al procedimiento de acreditación.
    - Mapa de procesos y Mapa estratégico.
    - Cuadro de mando integral.

#### **1.4 El diseño de los métodos y procedimientos de investigación**

Para la realización de la investigación se van a utilizar cuatro procedimientos de investigación:

- Análisis documental.
- Análisis comparado.
- Encuesta.
- Diseño proyectivo.

Para la realización del análisis documental partiremos una revisión bibliográfica, de las recomendaciones y directrices europeas, y de la normativa, de los inventarios europeos de la validación de los aprendizajes, y de publicaciones de los autores más relevantes en la materia objeto de estudio, cuya finalidad es la obtención de los principios y elementos del proceso de validación de los aprendizajes, y de los principios de la calidad en el mismo.

El análisis comparado nos permitirá poner en relación los principios y elementos identificados con las recomendaciones europeas y la normativa estatal y regional con el objetivo de caracterizar la existencia y el grado de desarrollo en los tres ámbitos citados.

El siguiente paso será conocer los resultados del procedimiento en España, y para ello se ha utilizado la técnica de la encuesta con el objetivo de recoger la información de las administraciones convocantes acerca del procedimiento, y para ello se ha elaborado un cuestionario (apartado 5.4, Tabla 36) de recogida de datos en el que se plantean preguntas estructuradas de dos tipos, recogida directa de datos numéricos concretos y preguntas cuya respuesta es abierta porque pretenden recoger lo más ampliamente posible la información sobre el desarrollo del procedimiento.

El último paso será la fase de investigación proyectiva, en la que, partiendo de los principios, elementos, sistemas de garantía de la calidad utilizados y de los resultados obtenidos en las diferentes convocatorias, no permitirá diseñar un sistema de gestión basado en proceso que cumpla con los principios establecidos como punto de mejora de los resultados del procedimiento de acreditación en España.

### **1.5 El análisis de los datos**

En este apartado se analizan las actuaciones que realizan las administraciones convocantes, destinadas a garantizar el éxito del mismo y de las distintas convocatorias. Las administraciones convocantes deben habilitar a los profesionales para ejercer las funciones de asesores y evaluadores, garantizar un servicio permanente de información y orientación profesional sobre el procedimiento a los ciudadanos interesados y realizar la difusión pública de las convocatorias a través de los medios más idóneos, analizaremos como se realizan esas actividades.

En este punto han sido examinados los datos aportados por las administraciones sobre las convocatorias realizadas, así como la normativa en la que se sustentan las mismas, sobre la difusión del procedimiento y de la convocatoria, formación de los asesores y evaluadores, formación de los orientadores e información y orientación sobre el procedimiento, las plazas y cualificaciones convocadas y los resultados obtenidos, según la siguiente estructura:

- Análisis de las actuaciones preparatorias y complementarias del procedimiento.
- Análisis de las convocatorias.
- Análisis de las fases del procedimiento.
- Análisis de los resultados del procedimiento.

### **1.6 La justificación y oportunidad de la investigación**

Como ya hemos señalado en el planteamiento del problema, la evolución del procedimiento de acreditación de competencias en España indica que no se han desarrollado procedimientos específicos en materia de calidad procedimental, ni interna ni externamente, y debemos definir mecanismos de garantía de calidad que respondan a la finalidad y principios del procedimiento.

En el ámbito europeo, el CEDEFOP ha publicado un informe sobre el estado de los procedimientos de validación en Europa (CEDEFOP, 2014) donde señala que el procedimiento marcha a distintas velocidades en los diferentes estados miembros, y si bien identifica un aumento en el número de países que han planteado una estrategia para el desarrollo del procedimiento, todavía falta camino por recorrer en diferentes aspectos esenciales para su integración entre los sistemas de educación y formación existentes. Así, por ejemplo, señalan como retos la coordinación entre los subsistemas de formación profesional y los sectores productivos, la aceptación social y el reconocimiento en el mercado laboral, o la financiación del procedimiento. Y en referencia a la calidad se hace hincapié en la necesidad de profundizar en la investigación en este ámbito.

Y es por tanto ésta última valoración la que da soporte y apoyo a esta tesis doctoral. Esta situación no es nueva, pues en el año 1997 (Bjørnavold, 1997a) se definía la necesidad de profundizar en este ámbito de la investigación con el objetivo de identificar

herramientas que aportaran calidad a la metodología de la acreditación de los aprendizajes adquiridos por vías no formales.

### **1.7 Estructura del trabajo**

En resumen, este trabajo ha sido estructurado en dos grandes apartados o bloques. En el primer bloque se aborda el marco teórico de la validación de los aprendizajes y los sistemas de gestión de la calidad.

En el capítulo dos se realiza una revisión bibliográfica de la validación de los aprendizajes, tanto en Europa como en España, desde tres perspectivas, la normativa en cada ámbito geográfico objeto de estudio, los inventarios europeos del CEDEFOP y la de los autores más relevantes en la materia.

En el capítulo tres se profundiza en la validación de los aprendizajes desde el concepto de la calidad en el procedimiento, analizando como se recoge ésta en las diferentes recomendaciones y directrices europeas, haciendo especial referencia al EQAVET, y analizando la experiencia realizada en los países nórdicos. También se realiza el análisis de la calidad en la validación en la normativa estatal y regional.

En el capítulo cuatro, dedicado a los sistemas y modelo de gestión, se analizan los sistemas de gestión basados en procesos, como herramienta para la gestión operativa de las organizaciones, elemento éste que constituirá el eje central del modelo que se desarrolla en la fase proyectiva de la investigación, y el cuadro de mando integral, herramienta de la gestión estratégica en la que se apoya el modelo diseñado como sistema de seguimiento y control, para finalmente detallar la forma de integrar de ambas herramientas para definir un sistema de gestión estrategia alineada con la operativa, por medio de road maps.

En el segundo bloque, se desarrolla el marco empírico de la investigación. En este apartado se abordan las cuestiones referidas al proceso metodológico seguido. Así, en el capítulo cinco se realiza la planificación de la investigación y se desarrollan las herramientas a utilizar para responder las preguntas de la investigación, por medio de fichas y un cuestionario a expertos en el ámbito de la acreditación de competencias.

En el capítulo seis se desarrolla el análisis de los datos obtenidos en la investigación, y se desarrolla en tres bloques, la determinación de los principios de la validación, en el ámbito europeo, español y de las regiones, los principios de la calidad en la validación, en los mismo ámbitos anteriormente indicados, el desarrollo normativo del procedimiento, sus resultados en las diferentes convocatorias realizadas y la valoración por parte de los expertos sobre el mismo, las diferentes comunidades autónomas.

En el capítulo siete, y en base la revisión bibliográfica y normativa, y al análisis de los datos realizados en el capítulo sexto, se realiza la propuesta de un modelo de gestión basado en procesos para el procedimiento de acreditación de competencias en España, definiendo sus elementos, y la metodología para su implantación en tres etapas, que van

desde el diseño estructural del mismo, la definición del mapa de procesos, su despliegue y sus cuadros de mano de gestión, la puesta en marcha del sistema por medio de un mapa estratégico y su cuadro de mando, para concluir con el *road map* y el cuadro de mando integral para su seguimiento.

Finalmente se incluyen las referencias bibliográficas utilizadas a lo largo de todo en documento, tanto de los autores referenciados, como de toda la normativa que ha sido utilizada para la determinación de las distintas dimensiones del estudio, en los tres ámbitos estudiados.

Al final del trabajo se han incluido dos anexos, el anexo I recoge toda la normativa de desarrollo del procedimiento de acreditación y de las diferentes convocatorias en las Comunidades Autónomas, entre el año 2009 y agosto de 2013, fechas que determinan el alcance del estudio. Y en el anexo II, se desarrolla el manual de gestión del modelo diseñado al completo, mostrando el despliegue del mapa del procesos, es decir, recoge todas la fichas de proceso, los flujogramas y los cuadros de indicadores de cada proceso, el detalle de los cuadros de mando de gestión, estratégico e integral, así como el *road map* con las relaciones causa efecto entre los objetivos, los procesos y entre ambos.

En resumen, y de forma esquemática representamos a continuación los objetivos del trabajo y cómo se han planteado a través de cada uno los capítulos para su consecución. Los objetivos se ajustan a las dimensiones del estudio y tanto en el marco teórico como en la parte empírica, éstos son abordados de forma secuencial y simultánea, con el fin de tener una perspectiva holística del problema y ver cómo los objetivos específicos nos han conducido a lograr el objetivo general. Se trata de ver la coherencia entre la teoría y la práctica de forma que la resultante sea un equilibrio dinámico entre los fundamentos del problema y la metodología para abordarlo.

Marco teórico		Marco empírico
	Capítulo 1. Introducción	
<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Diseñar un sistema integral de gestión de la calidad sobre el procedimiento de acreditación de competencias profesionales en España como herramienta para aumentar su eficacia, eficiencia y sostenibilidad.</p>		
Capítulo 2. La validación de los aprendizajes en Europa y España	DIMENSIÓN 1. PRINCIPIOS Y ELEMENTOS DE LA VALIDACIÓN	Capítulo 5. Planificación y metodología para la investigación sobre el procedimiento de acreditación
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivo específico 1: Revisar la literatura sobre la validación de los aprendizajes en Europa y España.</li> <li>- Objetivo específico 2: Caracterizar la validación de los aprendizajes adquiridos por experiencia profesional y vías no formales e informales en Europa y en España.</li> <li>- Objetivo específico 3: Identificar el desarrollo del procedimiento de acreditación de competencias en España.</li> </ul>		

Capítulo 3. La garantía de la calidad en la acreditación de los aprendizajes	DIMENSIÓN 2. CALIDAD EN LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES	Capítulo 6. Análisis de datos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivo específico 4: Revisar la literatura sobre los sistemas de gestión de la calidad</li> <li>- Objetivo específico 5: Identificar los principios y sistemas de garantía de la calidad en la validación de los aprendizajes en Europa y en España.</li> <li>- Objetivo específico 6: Comparar los principios y herramientas de calidad del EQAVET con los aspectos de calidad de la validación.</li> </ul>		
Capítulo 4. Los sistemas y modelos de gestión	DIMENSIÓN 3. GESTIÓN INTEGRAL DE LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES	Capítulo 7. Propuesta de un modelo de gestión basado en procesos para el procedimiento de acreditación de competencias
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivo específico 7: Elegir sistemas de gestión de la calidad, entre los empleados en la organización industrial, que puedan dar respuesta a las nuevas tendencias en validación y a sus necesidades de gestión de la calidad</li> </ul>		
Capítulo 8. Conclusiones y nuevas líneas de investigación		
Referencias bibliográficas		
Anexos		



**BLOQUE I. MARCO TEÓRICO: LA  
VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES Y  
LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA  
CALIDAD**

---





En la actualidad, el aumento de la cualificación del capital humano es considerado como un eje fundamental para el desarrollo de la economía de los países (Max-Neef, Elizalde & Hopenhayn, 2010) y un elemento fundamental para la cohesión social. Por ello, el Consejo de Lisboa de 2000 definió como estrategia para el horizonte 2010 el objetivo de “convertir a la Unión Europea en la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de un crecimiento económico duradero, acompañado de una mejora cuantitativa y cualitativa del empleo y de una mayor cohesión social”.

Desde esta perspectiva se contempla la formación profesional como un elemento estratégico para la consecución de los objetivos europeos 2010. Y para ello es necesario adaptar la formación y la mejora de las competencias profesionales a las necesidades de un mercado de trabajo cambiante.

En la actualidad la FP en Europa y en España, está sumida en un proceso de modernización, con el fin de aproximarla a estos retos en todos los aspectos (Lorente García, 2011): nuevas tecnologías, nuevas competencias, nuevas necesidades, nuevas formas de gestión y dirección, etc., modernización e innovación que conllevan un gran esfuerzo, tanto de recursos, como de concepción por parte de todos los agentes implicados. La atención a los sectores productivos y sus necesidades de competitividad y productividad, que la información fluya con dinamismo, tanto interna como externamente, y que se trate al ciudadano de forma personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas, presentes y futuras, serán elementos esenciales para alcanzar este fin.

En este contexto, un paso en la consecución de esos objetivos, es el reconocimiento y acreditación de los aprendizajes adquiridos a lo largo de toda la vida (Bjørnavold, 2001), independientemente dónde se hayan obtenido. La experiencia profesional, las vías no formales e informales, el voluntariado e incluso las actividades cotidianas o los hobbies implican un aprendizaje que hay que hacer visible y capitalizarlo de una forma válida y fiable, concretándose en un acreditación total o parcial de una cualificación profesional o de un programa formativo.

En este nuevo enfoque de la FP, la cultura de calidad y de la excelencia debe estar presente en todo momento (Blas, 2011), en todo lugar y en todas sus actividades, desde los procesos cotidianos hasta en la toma de decisiones estratégicas, y así lo recogen las recomendaciones y normas que regulan la FP, tanto a nivel europeo como nacional. Es precisamente en el primero de estos contextos donde se ha realizado una recomendación para la definición de un Marco de Garantía de la Calidad en la educación y formación

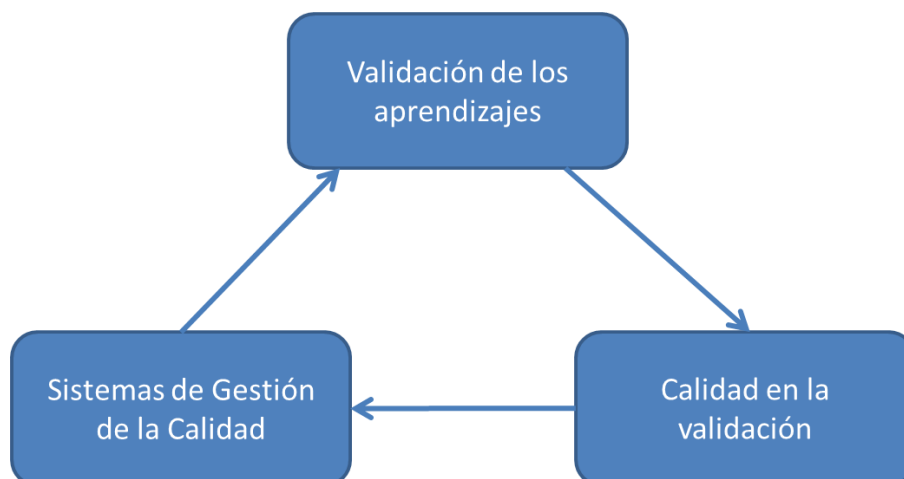
profesional, conocido como Marco EQAVET (siglas en inglés de *European Quality Assurance in Vocational Education and Training*) (Feerick & Oviedo, 2013). El Marco EQAVET implica la utilización de un ciclo de gestión, apoyado en criterios y descriptores de calidad, y en un conjunto de indicadores para su medición, así como la utilización de sistemas de gestión que hagan que la calidad sea un elemento integrado en los sistemas de FP, y no algo paralelo a ella, y que permitan su planificación, implantación, seguimiento y evaluación de una forma natural, al igual que en otros sectores.

Pero, ¿qué entendemos por validación de los aprendizajes? El Centro para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP) en el año 2014, definió el término de validación de los resultados de aprendizaje como: “el proceso por el que un organismo competente confirma que determinados resultados de aprendizaje (conocimientos, destrezas y/o competencias, obtenidos por una persona en un contexto formal, no formal o informal, se han evaluado conforme a criterios previamente establecidos y cumplen el nivel mínimo exigido. La validación suele llevar aparejada una certificación”.

En torno a lo expuesto se configuran los tres grandes ámbitos de estudio del presente trabajo de investigación (Figura 2), que más adelante son tratados en los capítulos del marco teórico, y que son los siguientes:

- La validación de los aprendizajes adquiridos por experiencia profesional y vías no formales e informales, en el ámbito europeo y español.
- La calidad en la validación aprendizajes como una vía para garantizar la fiabilidad y validez del procedimiento.
- Los sistemas de gestión de la calidad que pueden dar respuesta a los requisitos de calidad recomendados en la validación.

Figura 2. Elementos del trabajo de investigación.



## CAPÍTULO 2. LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES EN EUROPA Y ESPAÑA

---

Definir una fecha o un hito concreto para el comienzo de reconocimiento de los aprendizajes no es tarea sencilla, pero si históricamente quisiéramos encontrar ejemplos del reconocimiento de la experiencia, podríamos situarnos en la edad media, donde los gremios de artesanos utilizaban la experiencia y el aprendizaje permanente para el desarrollo de la carrera profesional dentro de un oficio (Rivera, 1998).

La necesidad de este aprendizaje permanente, independientemente de la edad y del lugar, obviamente no es una novedad reciente, William Shakespeare (1564-1616) dijo: “el aprendizaje es un simple apéndice de nosotros mismos; donde quiera que estemos está también nuestro aprendizaje”.

En España, la Ley Orgánica 5/2002 de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional, supuso el inicio de un nuevo modelo de formación profesional, que se fundamentaba en la necesidad de integrar la información y orientación profesional, el reconocimiento y acreditación de los aprendizajes previos y la evaluación permanente del sistema para garantizar su calidad, con el objetivo de contribuir a la mejora de las competencias de los ciudadanos y su empleabilidad, en busca de aumentar su desarrollo profesional, personal y social, y cubrir las necesidades de los sistemas productivos y potenciar la competitividad de las empresas (Homs, 2008)

Analizaremos a continuación los antecedentes que dieron origen, tanto a nivel europeo, como en España, al desarrollo y aplicación de la validación de los aprendizajes. Introducimos aquí una nota aclaratoria de dos términos que se utilizan indistintamente a lo largo de todo el texto. Lo que en Europa se denomina validación, procedente de la traducción de “*Validation*”, es equivalente a lo que en España se denomina de forma resumida como “procedimiento de acreditación” o “reconocimiento de las competencias”.

### 2.1 Antecedentes de la validación de los aprendizajes

Estudios como el de Van Kleef (2010) sobre el reconocimiento de los aprendizajes, en el que hace un recorrido histórico del mismo, los sitúa en Francia en los años 30, dentro del desarrollo industrial de éste país y de ante la necesidad de incorporar

rápidamente mano de obra a una industria en auge. El reconocimiento de la experiencia adquirida en el desarrollo de los antiguos oficios en las zonas rurales y su adecuación a las nuevas tecnologías y sistemas productivos, supuso un reto para las escuelas profesionales. Otros autores (Medina Fernández & Sanz Fernández, 2009) lo sitúan en Norteamérica (Estados Unidos y Canadá) como una iniciativa para reconocer las experiencias adquiridas por los militares en la Primera Guerra Mundial, y posteriormente en Alemania, Francia e Inglaterra tras la Segunda Guerra Mundial, que permitiera la incorporación al mercado de trabajo de los soldados que habían pasado varios años desarrollando las tareas más diversas, y la readaptación de éstas tareas a un entorno productivo.

El desarrollo y la utilización que ha tenido la validación de los aprendizajes ha sido heterogéneo en los diferentes países, tanto en la estructura del procedimiento, como el sistema formativo al que se le atribuye, de forma que en países sin sistemas definidos de cualificaciones, como Estados Unidos o Canadá, la validación ha sido asociada al ámbito laboral y como un reconocimiento propio de éste, que permitía la adquisición de carnets profesionales, o al ámbito educativo, como en Australia, Nueva Zelanda o Sudáfrica, que la experiencia permitía convalidar parcialmente estudios profesionales (Sotés Elizalde, 2008).

Uno de los principales hitos en materia de validación, lo encontramos en el informe realizado a instancia de la UNESCO por Jacques Delors titulado: *La educación encierra un tesoro*, y comúnmente cocido como “Informe Delors” (Delors, J, 1996). Recoge la visión de la educación para el siglo XX, y en él plantea la necesidad de que los ciudadanos deberán adquirir nuevas competencias y en diferentes contextos para afrontar con garantía de éxito su proyecto de vida. El informe establece como premisa una formación integral de la sociedad, no solo en el ámbito educativo, aspecto éste básico y esencial, sino en otros espacios no formales e informales, como los adquiridos en entornos laborales y sociales, y que agrupa bajo el concepto de “*sociedad educativa*”, con el objetivo de que “la educación, sin límites temporales ni espaciales, se convierta entonces en una dimensión de la vida misma”.

En base a ese objetivo, establece la necesidad de la integración de las competencias adquiridas en los diversos ámbitos y etapas de la vida, permitiendo al ciudadano seguir aprendiendo a lo largo de toda su vida, como una herramienta para su desarrollo personal, profesional y social. Delors, recomienda el desarrollo de nuevas formas de certificación, para que sean capaces de reconocer y poner en valor todos los aprendizajes realizados.

Otros hitos de importancia en relación a la validación de los aprendizajes son, la Recomendación sobre recursos humanos de la Organización Internacional de Trabajo (OIT 2004) y la elaboración por parte de la Unesco de diferentes trabajos (UNESCO 2009) sobre la bases del reconocimiento, que concluyeron con la elaboración de las Directrices

para el reconocimiento, validación y acreditación de los resultados del aprendizaje no formal e informal (UNESCO 2012). Ambos organismos han reconocido la importancia y la necesidad de poder capitalizar los aprendizajes como un medio para el aprendizaje a lo largo de la vida y el aumento de la cohesión social.

## **2.2 La validación de los aprendizajes en la Unión Europea**

Pero centrándonos en el desarrollo de la validación en la Unión Europea (en adelante UE), a parte de las primeras aproximaciones históricas no oficiales que hemos reseñado anteriormente, el primer documento oficial de la UE que hace referencia a la necesidad de este reconocimiento, es el Libro Blanco de la Comisión sobre la enseñanza y el aprendizaje (Comisión Europea, 1995).

En su preámbulo, establece la necesidad de refuerzo de las políticas de formación profesional como un elemento para la mejorar la empleabilidad y la competitividad de las empresas. Identifica a la persona como el centro del proceso de validación, independientemente de la vía de adquisición de la competencia, formal, experiencia laboral o iniciativas personales. Y la necesidad de definir un mecanismo de evaluación de la competencia y su reconocimiento en toda la UE, capitalizando el conocimiento fuera de procesos tradicionales, a veces demasiado formales y rígidos, y en colaboración con todos los agentes implicados.

Desde entonces, en el ámbito de la Unión Europea, ha sido creciente y notoria la importancia de la validación de todo tipo de aprendizajes, para su desarrollo económico y social, y en el año 2000, el Consejo Europeo de Lisboa, reconocía que la educación y la formación profesional (en adelante EFP) debían ser una herramienta que permitiera la inclusión social, la cohesión, la movilidad, la empleabilidad y la competitividad (Comisión Europea 2002a). Ese mismo año, en Barcelona se marcó el reto de que los sistemas de EFP europeos fueran un referente mundial.

Como consecuencia de ello, el Consejo adoptó en el año 2002 una resolución sobre la cooperación en materia de EFP, denominada “declaración de Copenhague” (Comisión Europea 2002b). Ésta pide la colaboración de los estados miembros para mejorar los sistemas de EFP, desde el ámbito de los procesos (atractivo social, calidad de la formación) y de los resultados, para desarrollar las oportunidades que ofrece la EFP, tanto en su fase inicial como a lo largo de toda la vida, y con la participación de todos los agentes involucrados (políticos, administraciones públicas, empresas y agentes sociales), obteniéndose así marcos de referencia comunes que permitan la transparencia y aumenten la calidad de la formación y consecuentemente se fomente la movilidad.

Entre las prioridades establecidas, nos quedaremos con dos:

- Desarrollar herramientas para el reconocimiento mutuo y la validación de competencias y cualificaciones.
- Mejorar la garantía de calidad en la EFP.

En el año 2004, en el llamado Comunicado de Maastricht (Comisión Europea, 2004a), se ratifican las aportaciones realizadas dos años antes y se desarrollan las prioridades establecida, además, se encomienda tareas concretas a los estados miembros y que en relación a las señaladas con anterioridad serían las siguientes:

- Identificación de herramientas comunes para el desarrollo de la EFP.
- Desarrollo de los sistemas en función de las necesidades de las personas.
- Redefinir entornos de aprendizaje abiertos y diversos a través de marcos de EFP, que permitan la movilidad y la validación entre distintos niveles y contextos educativos.
- Implantar sistemas de garantía de calidad en la EFP en colaboración con todos los grupos de interés.

El primer documento específico de referencia en materia de validación en Europa aparece en el año 2004, por medio de un proyecto de conclusiones sobre como determinar y convalidar los diferentes aprendizajes, denominado Principios europeos comunes para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal (Comisión Europea 2004b).

Este documento, que surge como respuesta al Consejo Europeo de Lisboa del año 2000 (Estrategia Educación y Formación 2010), al que ya hemos hecho referencia anteriormente, y plantea el reto de que la economía europea del conocimiento sea la más dinámica del mundo, dándole especial importancia para ello a la educación y a la formación, de forma que esta consiga el aumento de la empleabilidad, de la productividad de las empresas y sobre todo, que permitan a los ciudadanos satisfacer sus necesidades individuales y de reconocimiento social, a través de la integración o reintegración en los sistemas educativos, en el mercado de trabajo y en la sociedad.

Establece para ello como uno de los referentes la formación a lo largo de la vida, y la posibilidad de que los ciudadanos podamos poner de manifiesto los conocimientos y aptitudes adquiridas de cualquier forma, en cualquier lugar y momento, y para ello insta a que los estados miembros desarrollen, desde estos principios, modelos de convalidación oficial de la experiencia no formal por medio de sistemas, con la garantía de calidad necesaria para tal fin.

En los Principios europeos también se hace referencia a otro Libro Blanco de la Comisión, denominado “Un nuevo impulso para la juventud europea” (Comisión Europea, 2001), donde se habla de la necesidad de potenciar las vías no formales de aprendizaje.

Además, se hace referencia a la Resolución del Consejo sobre educación permanente, donde insiste nuevamente en la transparencia y la cooperación de los sistemas para convalidar los resultados del aprendizaje y a la Declaración de Copenhague (Comisión Europea 2002b) para asegurar que estas convalidaciones permiten la

comparabilidad entre los diferentes sistemas y niveles educativos. Los principios concretos que definió son:

- Derechos individuales.
- Obligaciones de los responsables.
- Fiabilidad y confianza.
- Credibilidad y legitimidad.

Bajo esas premisas se desarrolló posteriormente la Directiva relativa al reconocimiento de las cualificaciones profesionales (Comisión Europea, 2005), que confiere a las personas que han adquirido sus cualificaciones profesionales en un Estado miembro, la garantía para acceder a la misma profesión y ejercerla en otro Estado miembro con los mismos derechos que los nacionales, y en la misma también establece el procedimiento para realizar el reconocimiento.

Esta directiva sustituyó a las Directivas 89/48/CEE y 92/51/CEE del Consejo, sobre acreditación de las cualificaciones mediante títulos y certificados de profesionalidad. También sustituyó a la Directiva 1999/42/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, relativa al sistema general de reconocimiento de cualificaciones profesionales, y agrupó trece directivas sectoriales, reuniéndolas en un solo texto.

El siguiente avance se produce por medio del Comunicado de Helsinki (Comisión Europea, 2006), que profundiza y desarrolla los aspectos más destacados del proceso de Copenhague, sobre todo en materia de transparencia; ratificándose el EUROPASS, y estableciendo las bases para el Marco Europeo de Cualificaciones (EQF, siglas en inglés de *European Qualifications Framework*), el Sistema Europeo de Transferencia de Créditos para la EFP (ECVET, siglas en inglés de *European Credit System for Vocational Education and Training*) y de calidad, con la predefinición del Marco de Referencia de Garantía de la Calidad para la EFP (EQAVET, siglas en inglés de *European Quality Assurance in Vocational Education and Training*). En este comunicado se hacía especial mención a los siguientes aspectos:

- Mejorar la imagen y la calidad de la EFP.
- Desarrollar herramientas europeas comunes para la EFP.
- Adoptar un enfoque sistemático mediante el uso de datos e indicadores coherentes y comparables.

En el año 2008 se volvió a revisar, tanto las prioridades como las estrategias del proceso de Copenhague, en el que se denominó Comunicado de Burdeos (Comisión Europea, 2008c), pensando en nuevos objetivos posteriores al año 2010, potenciando los siguientes aspectos:

- Aplicación de herramientas y sistemas de EFP que promuevan la cooperación a nivel nacional y europeo.

- 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.

En este mismo año el CEDEFOP publica el *European Training Thesaurus* (CEDEFOP, 2008), documento que recoge todas las definiciones en el ámbito de la formación profesional para crear un lenguaje común en la UE como herramienta de transparencia y de homologación de los conceptos que se trabajan en cada país.

Un año después, el Consejo de Ministros de la UE, en su reunión del día 12 de mayo de 2009, definió un nuevo Marco para la educación y formación, la denominada Estrategia 2020 (Comisión Europea, 2010a), que potenciaba los objetivos de Lisboa 2010, buscando mejorar la EFP para aumentar la empleabilidad y la cohesión.

Se definieron cuatro ejes estratégicos para los cuales se concretaron un conjunto de 16 indicadores para realizar su seguimiento y evaluación. Estos ejes son:

- Hacer realidad el aprendizaje a lo largo de la vida y la movilidad.
- Mejorar la calidad y la eficiencia de la educación y la formación.
- Promover la equidad, la cohesión social y la ciudadanía activa.
- Afianzar la creatividad y la innovación, incluyendo el espíritu emprendedor, en todos los niveles de educación y formación.

El siguiente hito en el campo de la validación, y uno de los fundamentales en el ámbito en el que se desarrolla esta tesis, es la publicación por el CEDEFOP de las Directrices europeas para la validación del aprendizaje informal y no formal (CEDEFOP, 2009). Las directrices, son planteadas desde el punto de vista de las políticas públicas en dos perspectivas; la europea y la nacional. Y como una herramienta que facilitara un proceso común entre todos los estados miembros y como apoyo a los ejes anteriormente marcado en el seno del Consejo.

Para la primera, establece la necesidad de compatibilizar los principios europeos definidos en el año 2004, con los principios de garantía de la calidad y el Marco EQAVET, utilizando las herramientas diseñadas (Europass, ECVET, EQF) para promover la validación, la comparabilidad y transparencia de los sistemas de EFP.

Para la segunda plantea que el proceso de validación sea parte de los sistemas de EFP, y que la evaluación de la competencia tenga componentes formativos y sumativos con referentes establecidos para dicha evaluación, y la necesidad de establecer la sostenibilidad del proceso a través de análisis coste-beneficio.

Este documento define las directrices para la validación, en base a los principios mencionados con anterioridad, según los siguientes aspectos:



- Derechos individuales. El proceso, debe ser voluntario y partir de la igualdad en el acceso y en la evaluación, convirtiendo a la persona en el centro del procedimiento.
- Obligaciones de los responsables. Deben establecer procesos con garantía de la calidad, que proporcionen información y asesoramiento a la persona sobre sus derechos, el procedimiento, sus fases y su resultado. También, se debe asegurar la transferibilidad y el acceso a los sistemas formales de EFP.
- Fiabilidad y confianza. La calidad, a la que hacíamos referencia anteriormente, debe garantizar que el proceso sea equitativo y transparente, contando con instrumentos fiables y la profesionalidad de los asesores y evaluadores.
- Credibilidad y legitimidad. Basado en herramientas e instrumentos de calidad que garanticen la participación de todos los interesados en el procedimiento, y el reconocimiento y validez de los resultados obtenidos en el mismo.

En el Comunicado de Brujas de 2010, se ratificaron estos ejes estratégicos en materia de EFP a largo plazo (Comisión Europea, 2010b), además, se tomó como punto de referencia los resultados obtenidos de las propuestas anteriores y las previsiones de futuro teniendo en cuenta factores socioeconómicos, la movilidad y el aprendizaje permanente. A partir de estas perspectivas se plantearon los siguientes retos para los sistemas de EFP:

- Flexibilidad y Calidad.
- Adaptación al mercado laboral y a las necesidades emergentes.
- Fortalecer el aprendizaje a lo largo de la vida.
- Garantizar la sostenibilidad y la excelencia de la EFP, a través de un enfoque común al control de calidad.
- Potenciar la adquisición de competencias claves.

Estos retos, entre otros, son parte de la Estrategia Europa 2020, que busca generar nuevas competencias entre los ciudadanos, para afrontar los nuevos modelos sociales y económicos y permitir el crecimiento de toda la UE, a través del aumento de los conocimientos y de la gestión eficaz de los recursos, aumentando la competitividad de sus empresas por medio de una mano de obra más cualificada, garantizado un alto nivel de empleabilidad y de cohesión social.

En esta nueva estrategia europea, se definen las siguientes líneas de trabajo:

- Innovación, en el desarrollo de productos y servicios.
- Juventud en movimiento, para mejorar el rendimiento del sistema educativo, potenciar el aprendizaje no formal e informal, la movilidad y la entrada de jóvenes en el mercado de trabajo.
- Agenda digital para Europa, mercado digital único de acceso a toda la población.
- Uso eficaz de los recursos, con una gestión sostenible en todos los ámbitos.

- Política industrial, competitividad, globalización y responsabilidad social.
- Agenda para nuevas cualificaciones y empleos, que establece mejoras en el empleo, la formación de trabajadores y estudiantes.
- Plataforma europea contra la pobreza, para aumentar la cooperación entre los Estados miembros.

En el año 2012, se produce el impulso definitivo a la validación desde dos ámbitos distintos:

- La UNESCO, establece las directrices para el reconocimiento, validación y acreditación de los diferentes tipos de aprendizajes (UNESCO, 2012).
- El Consejo Europeo, realiza la propuesta de Recomendación del Consejo sobre la validación del aprendizaje no formal e informal (Comisión Europea, 2012c), en la que además de los factores indicados en la Estrategia Europa 2020, se identificó el actual contexto socioeconómico de crisis y el desempleo juvenil.

La UNESCO, como órgano especializado en materia de educación, ciencia y cultura de las Naciones Unidas, ha hecho hincapié desde sus orígenes (16 de noviembre de 1945) en la importancia del aprendizaje a lo largo de la vida, y en cómo éste es fundamental para el desarrollo de una sociedad basada en el conocimiento como motor de desarrollo económico y social. En esta línea, establece que este aprendizaje va abarcar la educación formal, la no formal y la informal.

Las directrices de la UNESCO tienen como finalidad dar a los estados miembros un referente para el desarrollo o la mejora de sus sistemas de validación de los diferentes tipos de aprendizajes. Identifica este proceso como necesario para “un mundo complejo y rápidamente cambiante, que requiere que las personas adquieran y adapten sus competencias mediante todas las formas de aprendizaje”, y que además se puedan reconocer los aprendizajes “ocultos” adquiridos en las diferentes etapas de la vida y por diferentes medios (Unesco, 2012).

Define la visión del reconocimiento como un instrumento para hacer visibles los distintos aprendizajes y ser el punto de mejora de la autoestima y la motivación para seguir aprendiendo y mejorar las oportunidades laborales de las personas, y que para ello es necesario contar con sistemas educativos abiertos, flexibles, inclusivos e integradores.

Las directrices están fundamentadas en los principios europeos de 2004, pero con un enfoque más social, tanto del proceso como de los resultados obtenidos, definiendo los siguientes:

- Asegurar la equidad y la inclusividad en el acceso al aprendizaje, haciéndolo visible y valorable.
- Igualdad de valor de resultados del aprendizaje, independientemente de su forma de adquisición.
- Centralidad en las personas, en base a sus necesidades y con su participación.

- Flexibilidad y apertura de los sistemas de educación, en función a las necesidades identificadas y demandadas por los educandos.
- Garantía de calidad en los procesos, para garantizar la pertinencia, justicia, fiabilidad y transparencia del mismo.
- Fomentar alianzas y la corresponsabilidad con los actores interesados desde el diseño hasta la implementación y evaluación del procedimiento.

En base a estos principios, presenta una serie de áreas clave para el desarrollo de los procedimientos y que se resumen en:

- La validación como un complemento clave del LLL.
- Accesibilidad de los sistemas de validación.
- La validación como parte de los sistemas de EFP.
- Coordinación e integración de los actores interesados.
- Formación de los responsables del proceso de validación.
- Sostenibilidad económica de los sistemas de validación.

En el segundo ámbito que definíamos se elaboró la Recomendación del Consejo que define la validación como “un proceso por el que un organismo autorizado confirma que una persona ha adquirido los resultados de aprendizaje, medidos respecto a un nivel pertinente”. También concreta las fases del procedimiento para llevarla a cabo en el Anexo I de la misma:

1. La identificación, mediante el diálogo, de la experiencia concreta de una persona.
2. La documentación, para hacer visible la experiencia de la persona.
3. Una evaluación formal de dicha experiencia.
4. El reconocimiento del resultado de la evaluación, que conduce a una certificación; por ejemplo, a una cualificación completa o parcial”.

La Recomendación del Consejo llega tras la aprobación de una propuesta sobre la validación (Comisión Europea, 2012a) y de una evaluación de impacto de la misma (Comisión Europea, 2012b), partiendo de las siguientes consideraciones:

- La validación de los resultados del aprendizaje constituye un elemento esencial para mejorar la empleabilidad y la movilidad de los ciudadanos y para fomentar el LLL, así como para la mejora del mercado de trabajo, la competitividad de las empresas y el crecimiento económico.
- Desde el punto de vista de las distintas estrategias europeas (Estrategia 2020 y Estrategia para la juventud), constituye un mecanismo para conseguir algunos de los objetivos que persiguen, como el aumento de conocimientos, competencias y capacidades por medio de sistemas de aprendizaje flexibles.
- La afirmación por parte de los diferentes Comunicados (Lisboa, Copenhague, Brujas) sobre la necesidad de establecer la validación en los estados miembros

para apoyar al resto de instrumentos para el reconocimiento de las cualificaciones (EQF, Europass, Youthpass, ECVET).

- Mejorar la interconexión entre la educación, la formación y el empleo y entre los diferentes tipos de aprendizajes, utilizando para ello el Marco EQAVET.

En la Recomendación, se establecen las siguientes directrices:

- Establecer (antes de 2018) mecanismos para validar los conocimientos, capacidades y competencias, de forma que esta permita obtener un reconocimiento oficial de los mismos.
- Los mecanismos establecidos contarán con elementos que permitan determinar, documentar y evaluar los resultados del aprendizaje adquiridos por las personas y certificar dichos resultados y que esta certificación sea la misma a la obtenida en la educación formal.
- Se definirán procedimientos de información, orientación y asesoramiento sobre el proceso y sus resultados
- Se utilizarán sistemas de calidad que garanticen la fiabilidad, validez y credibilidad del proceso.
- Se debe promover la participación, colaboración y coordinación de las diferentes partes interesadas, y principalmente entre las empresas y los centros proveedores de EFP, los primeros reconociendo los resultados y los segundos facilitando el acceso al sistema de validación.

En la primera Bienal de la Validación del Aprendizaje Previo, celebrado en Rotterdam en el año 2014, expertos internacionales en la materia, reflexionaron sobre la necesidad de establecer alianzas en todo este proceso. Jens Bjørnavold, representante del CEDEFOP, realizó en su presentación un análisis del recorrido del procedimiento de validación a nivel europeo, en el que explica que aunque se ha producido un avance desde la perspectiva política, metodológica y práctica, y un aumento en la asignación de recursos, aún no se han alcanzado las expectativas con las que contaba el procedimiento en sus comienzos (Bjørnavold, 2014).

Entre los principales problemas que señala, habla de una escasa transparencia y confianza en el procedimiento y de la falta de sistemas integrales para su desarrollo. Este es uno de los motivos por los cuales el CEDEFOP ha trabajado en unas nuevas directrices, que sustituyan o complementen a las de 2009 (CEDEFOP, 2015), y que están basadas en la Recomendación sobre la validación de 2012 (Comisión Europea, 2012c). Estas nuevas directrices añadirán valor a las políticas y prácticas desarrolladas y que buscarán propiciar el diálogo y cooperación entre los diferentes agentes implicados.

Los principios que deben sustentar el procedimiento de validación según Bjørnavold son los siguientes:

1. La persona es el centro del proceso de validación, es un proceso voluntario en el que la intimidad de la persona debe ser protegida y respetada y que debe garantizar un trato equitativo y justo.
2. Información sobre la validación debe ponerse a disposición del ciudadano, será próxima y explicará las oportunidades de validación y resultados de la misma. Se facilitará de forma coordinada, e identificará responsabilidades entre los organismos implicados.
3. La validación tiene que estar procedimentada, y recoge cuatro etapas principales - identificación, documentación, evaluación y certificación del aprendizaje no formal e informal; el individuo es libre de elegir en qué etapa del proceso de validación quiere participar.
4. El proceso de validación debe estar documentado para facilitar la transparencia y el reconocimiento, utilizando los instrumentos europeos y nacionales existentes
5. Orientación y asesoramiento son esenciales para que las personas sean capaces de adaptar la validación a sus necesidades e intereses. Las personas necesitan tener acceso a la orientación profesional sobre cómo validación puede satisfacer sus necesidades e intereses particulares y aclarará los beneficios, así como los costes del proceso de validación para facilitar a las personas la toman las decisiones que más le puedan beneficiar.
6. La validación debe ser parte de los sistemas de formación profesional. Y las personas deben tener la posibilidad de obtener un título, o parte de este, sobre la base de la validación de sus resultados de aprendizaje.
7. Los criterios de la validación se definen y describen a través de los resultados de aprendizaje formulados como conocimientos, habilidades y competencias. Y utilizarán los mismos estándares que los definidos para regular los aprendizajes formales. La obtención de acreditaciones por esta vía de la validación tendrá el mismo valor que los obtenidos en la FP reglada, dado que el objetivo es evaluar las competencias de las personas no el tipo o el contexto de aprendizaje que conduce a las mismas.
8. La garantía de calidad debe ser una parte explícita e integrada de los procesos de validación. Y éste y sus resultados deben confiables y transparentes. La calidad debe estar en todas las etapas del proceso de validación de forma que se asegure la fiabilidad y la validez de todo el proceso, desde la identificación de la información hasta el reconocimiento.
9. Se debe garantizar la formación de los profesionales que participan en el proceso (informadores, asesores y evaluadores).

La validación debe ser una herramienta para potenciar el aprendizaje a lo largo de la vida y la empleabilidad de las personas, atendiendo especialmente a personas de baja cualificación y consecuentemente con mayores dificultades en el mercado de trabajo. Y

potenciado el reconocimiento de esta herramienta entre las empresas como un mecanismo de carrera profesional y de aprendizaje continuo.

Como ya se ha indicado, el CEDEFOP está trabajando en unas nuevas Directrices, que previsiblemente se publicarán a lo largo del año 2015 (CEDEFOP, 2015), con el objetivo de concretar la Recomendación del Consejo (2012) y facilitar su implementación en vista de los resultados analizados por el CEDEFOP en los diferentes Inventarios Europeos sobre la Validación de los aprendizajes, a los que haremos referencia más adelante.

Estas nuevas directrices, fundamentadas en los diferentes apartados de la Recomendación del Consejo, define la validación como un procedimiento que permite hacer visible y valorar los resultados obtenidos en diferentes aprendizajes, no incluyendo la educación formal, de una forma confiable, válida y creíble, que permita al ciudadano hacer uso de sus propias experiencias, de la forma y en el momento que él decida.

Siguiendo la Recomendación, establece cuatro fases: Determinación, documentación, evaluación y certificación, pero establece que el ciudadano no tiene, si no quiere, que utilizar todas las fases del procedimiento, estableciendo la posibilidad de utilizar las dos primeras para conocer, comparativamente, su nivel de competencias a modo de una evaluación formativa, y si lo desea posteriormente acudir a un proceso formal de evaluación y certificación, como una evaluación sumativa. De forma que se garantice el principio de centralidad en la persona y de sus derechos individuales, lo que constituiría para los gestores del procedimiento la responsabilidad social del mismo.

De esta manera, establece para los gestores el objetivo de que los ciudadanos puedan acreditar sus competencias de una forma transparente y equitativa, que puedan recibir información y orientación sobre los fines y resultados del procedimiento, así como de sus implicaciones económicas, administrativas, formativas y laborales.

A diferencia de la Recomendación entra en profundidad en las fases de información y orientación, indicando que esta debe ser particularizada, coordinada y próxima al ciudadano. Y determina que debería acompañar a estos a lo largo de toda su vida, estableciendo claramente con ello este procedimiento como una herramienta clave del aprendizaje a lo largo de la vida, permitiéndole identificar las competencias profesionales, los intereses y capacidades personales para facilitar la toma de decisiones formativas y laborales, cuestión esta que se asemeja al denominado “balance de competencias” (Serreri, 2007).

Así mismo establece, a diferencia del resto de normativa, que la orientación será parte del procedimiento de validación, incluyendo herramientas como servicios presenciales continuos individuales y colectivos, portales web específicos, sistemas de autoevaluación, y adecuación a las necesidades personales de cada usuario.

Establece también como elemento fundamental la coordinación entre las diferentes partes implicadas en todos los ámbitos, el estratégico, para la definición de políticas públicas, el táctico, para la gestión eficaz de los recursos disponible y el operativo, para la gestión homogénea del procedimiento, y para ello define la necesidad de definir un marco jurídico que facilite esta coordinación, y que regule el procedimiento atendiendo a las distintas fases de forma independiente y determine las herramientas de gestión del mismo, y que facilite la toma de decisiones en base a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Otro de los factores esenciales es la utilización de los marcos nacionales de cualificaciones como instrumento para articular el acceso al procedimiento, la transferencia y acumulación de resultados de aprendizaje, y la progresión en los sistemas de FP y que estos marcos incluyan los mecanismos formales de formación y los no formales e informales, de tal modo que la acreditación de los aprendizajes tenga su equivalencia en el marco correspondiente como garantía de validez del procedimiento y su equivalente en el ECVET (Comisión Europea 2009a).

En cuanto al procedimiento propiamente dicho, si bien no entra a concretar sus fases, si establece unas referencias generales, como la utilización en la validación de los mismos estándares utilizados en la EFP, y que estos estándares estén definidos en función de los resultados de aprendizaje y no del contexto formativo concreto. También establece la necesidad de alineación de las normas formación del ámbito educativo y laboral. Esta alineación desde el punto de vista operativo implica, determinar que aprender para saber hacer, como aprender para saber usar los conocimientos, y como evaluar la adquisición de contenidos del aprendizaje en un contexto de trabajo real o simulado.

En relación a los responsables de realización del procedimiento, establece la necesidad de identificar a cada uno de los grupos de interés, y delimitar sus funciones y su participación, definir la formación necesaria, desarrollar instrumentos y herramientas que permitan realizar sus funciones de una forma homogénea y facilitarles información de forma puntual sobre cualquier hecho relevante en relación a su cometido. Entre los responsables identifica a los siguientes grupos de interés:

- Informadores y orientadores
- Asesores
- Evaluadores
- Responsable de la gestión del procedimiento
- Responsable políticos
- Agentes sociales (asociaciones empresariales, sindicales, voluntariados, etc.)
- Empresas

Define también el contexto en que debe desarrollarse la validación de los aprendizajes, introduciendo novedades sobre las anteriores directrices (2009) y sobre la Recomendación del Consejo (2012), en la línea de la integración de éste procedimiento en

los sistemas de FP, junto con la utilización de recursos abiertos de educación. También promueve la validación en el entorno de las empresas, partiendo de una auditoria de habilidades o balance de competencias, que cuente con herramientas de autoevaluación, y por último el desarrollo de herramientas de detección de necesidades y para la realización del procedimiento de tipo formativo y sumativo.

En la Tabla 38 se hace una comparativa entre los principios de CEDEFOP de 2009 y 2015, con respecto a los de la UNESCO y de la Recomendación de 2012, que nos permitirá determinar los principios y elementos de la validación que utilizaremos posteriormente para realizar la investigación en relación a los mismos en los diferentes ámbitos normativos (capítulo sexto, apartados 6.1 y 6.2).

Como acabamos de indicar, desde que se tomó conciencia de la importancia y relevancia para la Unión Europea en 1995, y su posterior inclusión en la definición de los objetivos 2010 y 2020, son muchos los antecedentes que existen por parte de la Comisión europea y el Parlamento expresados en forma de alusiones, indicaciones, directrices, y recomendaciones, sobre el proceso de validación. Todas ellas buscan el desarrollo económico desde una perspectiva de inclusión social basada en el aumento de la cualificación de las personas, pero nos centraremos en esta parte de la investigación fundamentalmente en los cuatros grandes hitos sobre el procedimiento de validación:

- Los Principios europeos comunes para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal (Consejo de la UE 9600/04 EDUC 118 SOC 253, de 18 de mayo de 2004).
- Las Directrices europeas para la validación de los aprendizajes no formales e informales del CEDEFOP (4 de noviembre de 2009).
- La Recomendación del Consejo sobre la validación del aprendizaje no formal e informal (2012/C 398/01, de 20 de diciembre de 2012).
- La propuesta de las nuevas Directrices del CEDEFOP que se publicarán previsiblemente durante el presente año 2015, de las cuales se utiliza un borrador pues están siendo trabajadas en este momento.

A continuación se muestra en la Tabla 1 el resultado del análisis de los documentos anteriormente descritos en relación a los siguientes aspectos:

- Contexto en el que se dicta la recomendación.
- Recomendaciones que aporta.
- Los principios que recoge.
- Las fases que determina para el procedimiento.

Los principios establecidos, junto con los que veremos en la Tabla 3, serán los que definan la referencia para la parte de la investigación que trata de determinar el grado de alineación de la normativa estatal y regional con los principios de la validación (Tabla 28 y Tabla 29).



Tabla 1. Análisis de la validación en las Recomendaciones europeas.

Documento	Fecha	Contexto	Principios	Recomendaciones	Fases
<b>Principios Europeos Comunes</b>	18 de mayo de 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento de la educación y la formación como parte de las políticas económicas y sociales.</li> <li>- Reconocimiento de la necesidad de garantizar el aprendizaje a lo largo de vida</li> <li>- Necesidad de capitalizar y convalidar los aprendizajes no formales e informales</li> <li>- Respaldo a la empleabilidad y desarrollo de los recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derechos individuales.</li> <li>- Obligaciones de la administración.</li> <li>- Fiabilidad y confiabilidad.</li> <li>- Credibilidad y legitimidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difundir los principios europeos.</li> <li>- Adaptación de los principios las necesidades específicas de los sectores.</li> <li>- Intercambio de experiencias.</li> <li>- Analizar cómo estos principios pueden respaldar otras herramientas como el ECVET, el EQF o el EQAVET.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se definen.</li> </ul>
<b>Directrices Europeas</b>	4 de noviembre de 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de reconocer los aprendizajes fuera de los sistemas formales.</li> <li>- Fuerte desarrollo económico y laboral.</li> <li>- Detección de necesidades mano de obra cualificada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voluntariedad.</li> <li>- Privacidad.</li> <li>- Acceso en igualdad y equidad.</li> <li>- Participación.</li> <li>- Orientación y asesoramiento.</li> <li>- Sistemas de garantía de la calidad.</li> <li>- Imparcialidad.</li> <li>- Regulación de los resultados de la evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compatibilidad con los Principios Europeos Comunes</li> <li>- Desarrollo del inventario europeo de validación como herramienta para la mejora de las directrices y de la propia validación</li> <li>- La validación debe ser parte de los sistemas de formación profesional</li> <li>- Enfoque formativo y sumativo de la evaluación en función de su finalidad</li> <li>- Desarrollo normativo de marcos de validación</li> <li>- Sostenibilidad del sistema con análisis de coste beneficio</li> <li>- Utilizar para la validación las mismas herramientas que la formación formal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación</li> <li>- Evaluación del aprendizaje individual.</li> <li>- Auditoria del proceso de validación.</li> </ul>

Documento	Fecha	Contexto	Principios	Recomendaciones	Fases
<b>Recomendación Validación</b>	20 de diciembre de 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importancia de crear nuevas oportunidades de aprendizaje.</li> <li>- Introducción del aprendizaje no formal e informal en la Estrategia 2020.</li> <li>- La validación como un mecanismo para el acceso al mercado de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración sostenible en un marco nacional de cualificaciones.</li> <li>- Información.</li> <li>- Atención a los desfavorecidos.</li> <li>- Orientación y asesoramiento.</li> <li>- Coste razonable.</li> <li>- Calidad.</li> <li>- Convalidación con enseñanzas formales.</li> <li>- Alineamientos con otras herramientas como Europass, ECTS, ECVET.</li> <li>- Participación y coordinación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar que en 2015 existan sistemas nacionales de validación.</li> <li>- Respaldo por marcos nacionales de cualificaciones.</li> <li>- Seguir los principios comunes de 2004.</li> <li>- Intercambio de buenas prácticas.</li> <li>- Cooperación entre estados.</li> <li>- Creación de instrumentos para la transparencia del procedimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de los resultados de aprendizaje.</li> <li>- Documentación.</li> <li>- Evaluación de los resultados.</li> <li>- Certificación de la evaluación.</li> </ul>
<b>Nuevas Directrices Europeas</b>	2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis económica.</li> <li>- Bajo nivel de cualificación medio en toda Europa.</li> <li>- Altas tasa de abandono escolar temprano y fracaso educativo.</li> <li>- Cumplimiento de la recomendación de validación 2012.</li> <li>- Necesidad de utilizar recursos educativos abiertos para la validación.</li> <li>- Utilización de la validación en las empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralidad en la persona</li> <li>- Información Orientación y Asesoramiento.</li> <li>- Responsabilidad social.</li> <li>- Definición de marcos jurídicos</li> <li>- Coordinación.</li> <li>- Acceso, transferencia y acumulación de resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adecuación de fases de forma independiente en función del objetivo.</li> <li>- Utilización de herramientas para la validación en función del propósito</li> <li>- Evaluación formativa y sumativa.</li> <li>- Detección de necesidades.</li> <li>- Integración con marcos nacionales</li> <li>- Utilización de los mismos estándares que para la formación formal.</li> <li>- Formación del personal responsable del proceso.</li> <li>- Auditoria de habilidades y mercado laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de los resultados de aprendizaje.</li> <li>- Documentación</li> <li>- Evaluación de los resultados.</li> <li>- Certificación de la evaluación.</li> </ul>

### **2.3 Valoración de los Inventarios Europeos sobre la validación de los aprendizajes no formales e informales (CEDEFOP)**

Para realizar el seguimiento de los Principios Europeos Comunes sobre la convalidación de educación no formal e informal, se planteó realizar un estudio del grado de desarrollo de los principios en todos los países de la Unión Europea y para evaluar las diferencias y similitudes entre los ellos, con el objetivo de construir un enfoque común para la validación en los países.

Este estudio, plasmado en un documento denominado Inventario Europeo para la Validación del aprendizaje no formal e informal (*European Inventory on Validation of non-Formal and Informal Learning*), ha sido utilizado para realizar el seguimiento, tanto de las Directrices del CEDEFOP del año 2009, como de la Recomendación del Parlamento del año 2012. En él se hace un análisis en base a los principales aspectos recogidos estas normas y posteriormente se realizan de propuestas de mejora. Hasta el momento se han realizado cuatro inventarios, en los años 2005, 2008, 2010 y 2014. (Web CEDEFOP. <http://www.CEDEFOP.europa.eu/en/events-and-projects/projects/validation-non-formal-and-informal-learning/european-inventory>).

A partir de estos documentos se realiza un análisis mucho más profundo por cada país miembro donde se analizan pormenorizadamente estos aspectos. En este apartado se realizará el análisis sobre los aspectos más relevantes de los Inventarios europeos (Tabla 2), completándose en el siguiente capítulo con el análisis de los inventarios para España, atendiendo a los siguientes criterios:

- Contexto.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.

Al igual que señalábamos al final del apartado anterior, los resultado de esta ficha y de la Ficha 3 (Tabla 4) serán utilizadas tanto para la definición de los principios como para la definición del modelo de acreditación (capítulo séptimo) para definir en base a las recomendaciones lo objetivos estratégicos de la acreditación en España.

Tabla 2. Ficha 2. Resultados de la validación en los inventarios europeos para la validación de los aprendizajes no formales e informales en los países de la UE

Inventario	Contexto	Conclusiones	Recomendaciones
<p><b>2005</b></p>	<p>Enfoques de validación en Europa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativas de validación se encuentran todavía en una etapa relativamente temprana.</li> <li>- Una gran variedad de iniciativas de validación se han establecido en Europa con métodos, principios y propósitos a menudo similares.</li> </ul> <p>Categorías principales de los enfoques de validación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pruebas y exámenes.</li> <li>- Métodos declarativos.</li> <li>- El método de la cartera.</li> <li>- Observación.</li> <li>- Además de Simulación.</li> <li>- Evidencias extraídas de las prácticas en el trabajo.</li> </ul>	<p>Información General de las Conclusiones: necesidades e iniciativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los países europeos han desarrollado un gran número de metodologías.</li> <li>- Los países europeos se encuentran en diferentes etapas de desarrollo en lo que respecta a la aplicación de métodos para validar el aprendizaje no formal e informal.</li> <li>- Amplio consenso sobre la creciente importancia de la materia a nivel nacional e internacional.</li> </ul>	<p>Revisión de las iniciativas existentes en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sector Público.</li> <li>- Sector privado.</li> <li>- Sector del voluntariado.</li> <li>- Grupos de Interés.</li> </ul>
<p><b>2008</b></p>	<p>Los objetivos generales y específicos de este estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivo 1: añadir información relevante tanto en sector público como privado.</li> <li>- Objetivo 2: asegurar la calidad y actualizar la información del Inventario (2004 y 2005).</li> <li>- Objetivo 3: buscar una mayor integración del Inventario Europeo y el CEDEFOP.</li> <li>- Objetivo 4: desarrollar el formato del Inventario para mejorar el intercambio.</li> <li>- Objetivo 5: convertir el inventario en una herramienta de apoyo más activa.</li> </ul> <p>Metodología:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La recolección y análisis de datos.</li> <li>- Garantía de calidad en procesos y de las iniciativas en sector público, privado y del tercer sector.</li> </ul>	<p>Conclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivaciones nacionales para respaldar la validación del aprendizaje informal y no formal.</li> <li>- La aceptación y asimilación de la validación del aprendizaje informal y no formal.</li> <li>- Nivel de asimilación.</li> <li>- Principales partes interesadas en la validación del aprendizaje informal y no formal.</li> <li>- Métodos de validación.</li> </ul>	<p>Puntos a tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer objetivos.</li> <li>- Identificar a los destinatarios.</li> <li>- Garantizar la complementariedad.</li> </ul> <p>Posibles opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventarios con estructura similar.</li> <li>- Encuestas sobre resultados.</li> <li>- Hacer del inventario una plataforma permanente.</li> <li>- Destacar las mejores iniciativas y usarlas como ejemplo.</li> <li>- Uso de modelos de fuera de la OCDE.</li> </ul>

Inventario	Contexto	Conclusiones	Recomendaciones
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios de casos.</li> <li>- Garantía de calidad de Seguimiento.</li> <li>- Difusión de Informes.</li> <li>- Reunión inicial.</li> <li>- Iniciativas del sector público.</li> <li>- Iniciativas del sector privado.</li> <li>- Iniciativas del sector del voluntariado.</li> </ul>		
<p><b>2010</b></p>	<p>Directrices Europeas de 2009 para la Validación, que proporcionan una guía para los responsables políticos y profesionales.</p> <p>Marcos nacionales de cualificaciones en cada estado.</p> <p>Plan de Acción sobre la Educación de Adultos.</p> <p>Sistema de validación con el fin de reconocer los aprendizajes adquiridos a través de medios no formales e informales.</p> <p>El Marco de Referencia Europeo de Garantía de Calidad para la FP.</p> <p>Europass, un conjunto de documentos que son reconocidos en toda Europa para presentar sus capacidades y cualificaciones y Youthpass para los jóvenes.</p> <p>Propuesta un diccionario multilingüe que une las habilidades y competencias a las ocupaciones, Europeo de Capacidades, Competencias y Ocupaciones (ESCO) taxonomía.</p> <p>Proceso de Bolonia en la educación superior y la ‘Carta sobre el aprendizaje permanente, que incluye’ las universidades europeas reconocimiento de aprendizajes previos.</p>	<p>Análisis de los países:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayoría de los países ahora hay reconocimiento de la función de validación.</li> <li>- Nivel de desarrollo de los países es diferente y con enfoques centrales o locales</li> <li>- Iniciativas impulsadas por un marco o contexto político más amplio, incluyendo el contexto económico.</li> <li>- Beneficios potenciales de la validación del aprendizaje no formal e informal están ganando mayor reconocimiento en Europa.</li> <li>- Países agrupados según su nivel de desarrollo o la implementación de un sistema de validación.</li> <li>- Se necesitan mecanismos de seguimiento y evaluación más fuertes, que mejoren la Evaluación y documentación de costos, beneficios e impacto de la validación.</li> </ul>	<p>Retos para el futuro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terminología y objetivos comunes con el fin de garantizar que en colaboración, adoptar una terminología común en las iniciativas de validación individuales.</li> <li>- Objetivos claros y al alcance de los usuarios y los posibles interesados.</li> <li>- Las cuestiones de sostenibilidad y financiación.</li> <li>- La necesidad de un cambio cultural / mayor confianza en la validación.</li> <li>- De la política a la práctica.</li> <li>- Recopilación de datos y una base de pruebas más sólida.</li> </ul>
<p><b>2014</b></p>	<p>Recomendación del 2012 sobre la validación del aprendizaje no formal e informal en diciembre insta a los Estados miembros a poner en marcha, a más tardar el 2018, los arreglos necesarios para la validación de conocimientos, habilidades y las competencias adquiridas a través de la no-formal e informal.</p> <p>Directrices Europeas: existencia de estrategias y marcos</p>	<p>Análisis de los países:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación y asesoramiento: no ha mejorado con respecto al 2010.</li> <li>- Escasez de uso de los estándares de equivalencia entre las cualificaciones obtenidas a través programas de educación</li> </ul>	<p>Retos para el futuro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajar en la provisión de acceso a auditorías en línea con la Recomendación del Consejo sobre la validación.</li> <li>- Mejorar la recopilación de datos.</li> </ul>

Inventario	Contexto	Conclusiones	Recomendaciones
	<p>legales, participación de los interesados y métodos utilizados para la validación. Tendencia creciente hacia la creación de estrategias nacionales de validación desde 2010. Los métodos utilizados para la validación en el sistema educativo son diferentes de los del mercado laboral. Introducción de políticas o estrategias de apoyo a la política de validación. Mayor participación de los interlocutores sociales, de los sectores privado, público y del voluntariado y los servicios públicos de empleo. Métodos de validación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación tradicional. Los exámenes se han convertido en la metodología más aceptada.</li> <li>- Portfolios.</li> <li>- Métodos declarativos y simulaciones / pruebas.</li> <li>- En sector privado, certificados, calificaciones, el uso de referencias y CV, y entrevistas.</li> <li>- Disponer de un marco legal que aporte la seguridad jurídica en relación con los derechos y responsabilidades.</li> </ul>	<p>formal y las certificaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No existen medidas de control de calidad transparentes en consonancia con los marcos de control de calidad existentes.</li> <li>- Escaso progreso de las competencias profesionales del personal en todos los sectores implicados en la validación.</li> <li>- Ha aumentado el número de países que han desarrollado vínculos entre los sistemas de validación y los formales.</li> <li>- Escaso uso por los grupos desfavorecidos son particularmente susceptibles de beneficiarse de la validación.</li> <li>- No todas las personas que están desempleadas tienen la oportunidad de someterse a una "auditoría habilidades".</li> <li>- Se promueve el uso de herramientas de transparencia de la UE.</li> <li>- Ha habido un aumento moderado en la adopción de validación.</li> <li>- Alto uso de la validación de las empresas y para personas desempleadas, a través de auditorías habilidades.</li> <li>- Las lagunas en los sistemas de recolección de datos en nivel nacional obstaculizar significativamente la base de pruebas en relación con el acceso a validación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurarse de que los resultados de la validación son reconocidos por los sistemas de educación, el mercado laboral y la sociedad.</li> <li>- Recomendación del Consejo 2012 establece que los acuerdos de validación deberán permitir adquirir cualificaciones completas o parciales y que las normas deben ser iguales o equivalentes a los títulos de formación.</li> <li>- Fragmentación: Pocos países cuentan con sistemas integrales. La mayoría de los sistemas son conjuntos de iniciativas, proyectos y procedimientos.</li> <li>- Sostenibilidad financiera:</li> <li>- Coordinación de los diversos sistemas en un modelo único, especialmente en control de calidad.</li> <li>- La profesionalización del personal involucrado en la validación.</li> </ul>

## 2.4 Antecedentes de la validación de los aprendizajes en España

La Ley de Instrucción Pública de 1857 de 9 de septiembre de 1857, también conocida como Ley Moyano (García García, 1994), hacía algunas referencias a la necesidad de reconocer algunos aprendizajes adquiridos como parte del acceso a las enseñanzas. Pero primera referencia formal a un sistema de formación profesional regulado la encontramos en los Estatutos de Enseñanza Industrial y Formación Profesional (1924 y 1928 respectivamente), donde se regula la creación de una red de centros para dar respuesta a las necesidades de formación de los trabajadores ante el desarrollo industrial que se produjo en la época. En ella establecía en su artículo 7 las diferentes modalidades de FP, e indicaba que *“el aprendizaje y la formación profesional del maestro podrán desarrollarse con arreglo a tres principios: Formación escolar completa, Formación mixta regulada y Formación mixta libre”*, reconociéndose de esta forma los aprendizajes adquiridos fuera del ámbito escolar.

En el año 1932, se crea la Dirección General de Enseñanza Profesional y Técnica, y en uno de sus dos negociados se trabajaban aspectos relacionados con la orientación, la selección profesional y los institutos de reeducación profesional, dándose así importancia a la necesidad de orientación y asesoramiento en función de las necesidades y de recualificación profesional de los trabajadores en activo, a través de las escuelas de trabajo.

Posteriormente, en 1955, se publica la Ley de Formación Profesional Industrial, que establece los niveles de pre aprendizaje, aprendizaje y maestría, con una formación de elevado carácter práctico y muy vinculado a las necesidades del sistema productivo; que aparte de las competencias profesionales, introducía aspectos de competencias personales y sociales. También, introduce un factor determinante que llega hasta nuestros días, como es la colaboración privada y la cooperación con los agentes sociales.

En 1970, se publica (aunque no se implanta hasta 1976) la Ley General de Educación, como motivo de los cambios que se producen en el resto de Europa y pensando en el objetivo de aumentar la escolarización a determinadas edades y aumentar la cualificación de los jóvenes españoles. Independientemente de la valoración de la FP en esta Ley, cabe mencionar dos aspectos que marcarán su trayectoria, el primero, la integración de la FP en el sistema educativo, buscando desarrollar competencias profesionales y “académicas” al mismo tiempo, y el ser una puerta al aprendizaje a lo largo de toda la vida y a la necesidad de actualización permanente en todos los ámbitos como motivo de desarrollo profesional, personal y social (Embido Irujo, 1985).

En 1986, se redefine el marco nacional de la formación profesional con la creación del Consejo General de la Formación Profesional (Ley 1/1986, de 7 de enero) como órgano consultivo del gobierno con una participación tripartita (Administraciones Públicas educativas y laborales, asociaciones empresariales y asociaciones sindicales). Como

resultado de esta colaboración e integración se elaboró el Programa Nacional de Formación Profesional 1993-1996. Entre sus objetivos, estaban la integración de los subsistemas de formación profesional existentes (FP Reglada, del sistema educativo, y la FP ocupacional y continua de la administración laboral) y la elaboración planes, programas y proyectos en materia de formación profesional, su desarrollo, seguimiento y evaluación (Pérez Esparrells, 2001).

En 1990, se publica la Ley de Ordenación General del Sistema Educativo, de 3 de octubre de 1990 (LOGSE), con el objetivo de recobrar el prestigio de la formación profesional, volviendo a un sistema similar al de 1955, y con la creación de dos niveles, los ciclos formativos de grado medio y superior. Se busca aumentar con componente profesional y práctico, reduciendo la carga lectiva o académica y sustituyéndola por la adquisición de competencias que permitan el conocimiento y desarrollo en el entorno laboral.

En su preámbulo, hace mención a la necesidad de cualificación y recualificación ante las nuevas necesidades sociales, económicas y culturales, y la necesidad de ampliar el horizonte del aprendizaje no solo en el tiempo sino también en los lugares, haciendo referencia explícita a la experiencia laboral.

De los dos programas nacionales de formación profesional (1993-1996 y 1998-2002) podemos extraer las siguientes conclusiones en relación a su relevancia para el posterior desarrollo del procedimiento de acreditación de las competencias profesionales.

### ➤ **Primer Programa Nacional**

Hace incidencia en el papel estratégico de la formación profesional no solo para la formación de los ciudadanos, sino su papel para la inserción y reinserción laboral, para la movilidad y desarrollo profesional y un elemento fundamental, para adecuar a los profesionales a las exigencias de los entornos de trabajo; consiguiendo aumentar, por un lado, la empleabilidad y por otro, la productividad y competitividad de las empresas. También, establece en base a estos fines, la necesidad de definir un sistema de cualificaciones alineado con los europeos.

Otro de los fines del Programa, es la integración de los tres subsistemas de FP en base a un sistema de cualificaciones que sirva de referente para todos, y que facilitaría la comprensión y visibilidad del mercado de trabajo. La adaptación de la formación a éste, permitiría la orientación laboral y serviría para la *“homologación de la cualificación profesional derivada de la experiencia laboral”*, y la convalidación de los aprendizajes adquiridos entre los diferentes subsistemas en aras de fomentar el aprendizaje a lo largo de la vida. Por medio de esta integración, se facilitaría el aumento de la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la sostenibilidad del sistema, y la coordinación y cooperación entre los distintos agentes implicados en la FP.



## ➤ Segundo Programa Nacional

Una vez concluida la vigencia del primer programa, tras el análisis de los resultados y la modificación de la estructura del CGFP (se integran en él las Comunidades Autónomas), se pone en marcha el desarrollo del segundo programa nacional con una vigencia entre 1998 y 2002.

En él, se plantean una serie de objetivos, como la “creación del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales con la participación de las Comunidades Autónomas, que permita la formación a lo largo de la vida, a través de la integración de los tres subsistemas de formación profesional” (Torres Solé, 2000). Dicho Sistema pretendía ser un instrumento que posibilitara el lograr un tratamiento global, coordinado, coherente y óptimo de los problemas de cualificaciones y formación profesional de los diversos colectivos de personas, de las organizaciones y de las empresas. Este modelo constituye la estructura de la formación profesional tal y como la conocemos en la actualidad, pues no se ha realizado ningún otro programa nacional, y plantea los siguientes objetivos:

- Profesionalizar para la inserción, a través de la colaboración empresa-escuela.
- Desarrollar un sistema integrado de Información y Orientación Profesional.
- Garantizar la calidad, evaluación y seguimiento de la Formación Profesional.
- Marco y dimensión europea de la Formación Profesional.
- Programar la oferta a grupos determinados con necesidades específicas.

Con todos estos antecedentes normativos, programas y experiencias llegamos en el año 2002, a la publicación de la Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional, que constituye el punto de partida para la ordenación de un sistema integral de FP, cualificaciones y acreditación, y que desarrollaremos en el siguiente apartado.

### **2.5 Contexto actual de la validación de los aprendizajes en España**

La Ley 5/2002, de 27 de junio denominada “Ley de las cualificaciones” es sin duda el punto de inflexión en la FP en España. En ella se hace referencia, como un hecho fundamental a los preceptos constitucionales desarrollados por los artículos 27 y 40, es decir, el derecho a la educación como vía de desarrollo de las personas, y en particular refiriéndose a la formación profesional. Y en el artículo 40, reconoce la obligación de los poderes públicos en el fomento de la formación y readaptación profesional. Y, sobre la importancia de estos factores para el elevar la cohesión social y el desarrollo económico del país.

Esta Ley supuso el inicio de un nuevo modelo de formación profesional, que establecía la necesidad de integrar la información y orientación profesional, el reconocimiento y acreditación de los aprendizajes previos y la evaluación permanente del sistema para garantizar su calidad, con el objetivo de contribuir a la mejora de las

competencias de los ciudadanos y su empleabilidad en busca de aumentar su desarrollo profesional, personal y social, y cubrir las necesidades de los sistemas productivos y potenciar la competitividad de las empresas.

Para ello estableció una serie de principios, como la orientación al desarrollo personal y profesional y a la satisfacción de las necesidades de los sistemas productivos y el aprendizaje a lo largo de toda la vida. Definió premisas como la participación y cooperación de los diferentes grupos de interés y la adecuación o el alineamiento de nuestro sistema a las directrices y recomendaciones de la Unión Europea. Y apostó por procedimientos que permitieran el reconocimiento y la capitalización de todo el aprendizaje de las personas a lo largo de la vida. Si analizamos la ley en profundidad vemos que hay dos aspectos claramente definidos en ella en esta línea.

Por un lado la ley plantea el reajuste de la oferta formativa del ámbito educativo y del laboral, integrándola por medio de un elemento vertebrador como es el catálogo nacional de cualificaciones profesionales y potenciándola a través de un sistema de información y orientación. Por otro lado, la definición de dos nuevos instrumentos para la adecuación del sistema a las estrategias y recomendaciones europeas, el desarrollo de un procedimiento de reconocimiento, evaluación, acreditación y registro de las cualificaciones profesionales, y la evaluación y mejora de la calidad del sistema, con el objetivo de mejorar su eficacia en la adecuación de la formación profesional a las necesidades de los ciudadanos y del sistema productivo.

Contextualizando temporalmente la publicación de la Ley, ésta se produce dos años después del Consejo Europeo de Lisboa, donde se propusieron los denominados “objetivos Europa 2010”, y el mismo año de la publicación de la Declaración de Copenhague, en las cuales se recoge la necesidad de desarrollo de los sistemas de formación profesional, en busca de su integración en todos los ámbitos como una herramienta del desarrollo personal y social.

Es precisamente en esa línea en la que despliega la Ley, introduciendo factores como la unidad, la coherencia y eficacia desde los ámbitos políticos (de definición de las políticas en materia de FP), de la gestión por las administraciones (adecuación y ordenación de la oferta) y de los agentes implicados (coordinación e implicación). Introduce dos factores clave para desarrollo exitoso de la misma, la definición de un sistema de información y orientación y la necesidad del establecimiento de un sistema de calidad y evaluación para todo el Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional (en adelante SNCFP).

Para articular todo el sistema, la Ley define como principios y fines del SNCFP, la orientación a la persona, la cual se convierte en uno de los elementos centrales del sistema y se busca que a través de su información, orientación y formación se pueda desarrollar tanto a nivel profesional como personal, y que el acceso al sistema sea en condiciones de igualdad. Para ello, se requiere de la participación de todos los agentes

implicados y además la alineación con las directrices y recomendaciones europeas para garantizar la transparencia, la transferibilidad y la movilidad de conocimientos y personas en el espacio europeo.

El otro elemento clave, son las empresas y sectores productivos, de forma que establece la necesidad de adecuación permanente de la formación a las necesidades del mercado de trabajo y de la evolución técnica y productiva de los sectores y la introducción en esta de contenidos que permitan la adquisición de competencias para el emprendimiento empresarial.

En concreto, nos centraremos en dos de esos principios y que son el eje vertebrador de esta tesis. La necesidad de una oferta de calidad y la evaluación y acreditación oficial de la cualificación profesional independientemente de su forma de adquisición. En base a estos fines y principios, la Ley define los instrumentos acciones del SCNFP:

- El Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales (en adelante CNCP).
- Un procedimiento de reconocimiento, evaluación, acreditación y registro de las cualificaciones profesionales.
- La información y orientación en materia de formación profesional y empleo.
- La evaluación y mejora de la calidad del SNCFP.

El artículo 8 de la citada ley, está destinado íntegramente al reconocimiento, acreditación y registro de las cualificaciones profesionales, y establece que dicho procedimiento tendrá como referente el CNCP y que seguirá criterios que garanticen la fiabilidad, objetividad y rigor técnico de la evaluación.

Este reconocimiento, dará lugar a la acreditación de la formación que lleve asociada la cualificación del CNCP reconocida, es decir, a un certificado de profesionalidad o a la convalidación de los módulos correspondientes de un título de FP del sistema educativo, por lo que se alinea con los sistemas de EFP formales, como recogen todos los principios y directrices europeas.

Finalmente la “Ley de las cualificaciones”, establece que el Gobierno fijará los requisitos y procedimiento para la evaluación y acreditación, aspecto este que se concretará, tras la realización de un proceso experimental previo, en la publicación en el año 2009 del Real Decreto 1224/2009 de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral, que analizaremos en detalle posteriormente.

### **2.5.1 El proyecto experimental de validación en España**

Derivado de los artículos 3, 4.1 y 8 de la Ley de Cualificaciones, surgió un proyecto experimental para realizar la evaluación, reconocimiento y acreditación de las competencias profesionales, denominado “Proyecto ERA” (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2004). Fue un proyecto organizado por el Ministerio de Educación,

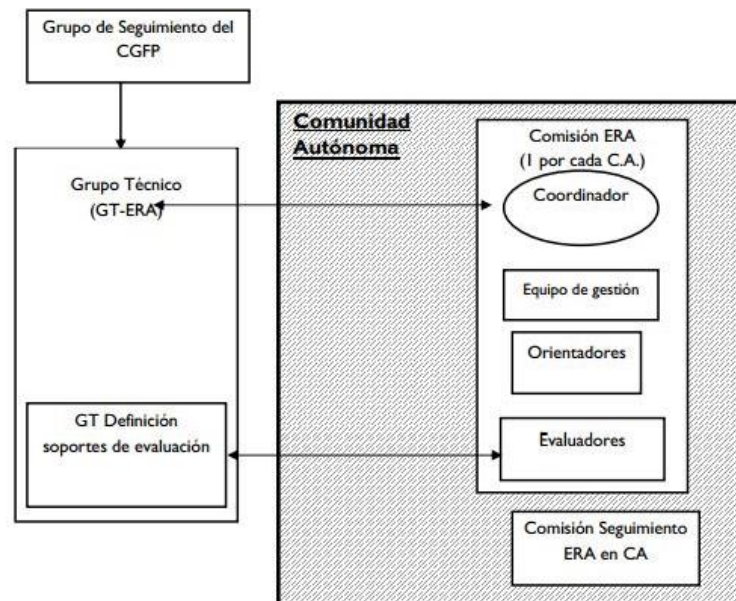
Cultura y Deporte, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y el Instituto Nacional de las Cualificaciones (Figura 3), y con la participación voluntaria de varias Comunidades Autónomas (Andalucía, Galicia, Murcia, Navarra, Valencia, País Vasco y Castilla-La Mancha).

En este momento y dado que no se había elaborado el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, se utilizó como referente las unidades de competencias contenidas en los títulos de FP y en los certificados de profesionalidad. Se diseñó y contrastó una metodología para evaluar, recocer y acreditar las competencias de trabajadores con experiencia laboral que no las tenían acreditadas.

Partiendo de la experiencia desarrollada en diferentes países de la OCDE definió una serie de principios para el procedimiento que se resumen en los siguientes:

- El individuo es el centro del proceso.
- Se utilizan referentes oficiales para la evaluación, el reconocimiento y la acreditación.
- Define tres fases: sensibilización del candidato, intervención y acreditación.
- La orientación y evaluación es individualizada.
- Participación de diferentes agentes involucrados.

Figura 3. Relación de los distintos grupos colaboradores en el proyecto ERA



Fuente: Memoria final proyecto ERA. MECD

De los resultados generales de este proyecto, cabe destacar que realizaron experiencias de acreditación de 8 familias profesionales (Hostelería y Turismo, Transporte y Mantenimiento de Vehículos, Mantenimiento y Servicio a la Producción, Edificación y Obra Civil, Electricidad y Electrónica, Imagen Personal, Servicios a la Comunidad y Personales y Actividades Agrarias). Participaron 302 personas de las cuales 235 obtuvieron la acreditación total (78%), 35 acreditación parcial (12%) y 32 no obtuvieron

acreditación (10%). Para realizar el procedimiento participaron 17 asesores y 60 evaluadores, provenientes de los agentes sociales, FP ocupacional y FP reglada.

Para el desarrollo del procedimiento se elaboraron los siguientes instrumentos metodológicos y soportes para la evaluación:

- Guía del candidato.
- Guía del orientador.
- Guía del evaluador.

También, se desarrolló un programa de formación para orientadores y evaluadores, en el que se explicó el proyecto y como elaborar y rellenar la diferente documentación que permitiera realizar el seguimiento del candidato, definir el plan de evaluación y como realizar la evaluación de la competencia.

Como resultado final, se extrajeron una serie de conclusiones a través del análisis de los resultados y de la valoración de los implicados en el procedimiento, dando por válido y aplicable este, así como remarcando la utilidad de los instrumentos y soportes y, a partir de estas, se elaboraron unas recomendaciones para sucesivos proyectos. Las más importantes fueron las siguientes:

- Necesidad de difundir el proyecto a la sociedad
- Potenciar la evaluación y la recogida de evidencias de las competencias en el puesto de trabajo
- Mejorar la formación de asesores y evaluadores
- Diseñar nuevos instrumentos derivados del CNCP (en proceso de elaboración en ese momento)
- Desarrollar normativamente el procedimiento

También, se planteaba una serie de propuestas a valorar, como era medir el impacto de esta acreditación sobre las personas, un análisis coste-beneficio en caso de generalización del procedimiento y definir qué mecanismos de garantía de la calidad aumentarían la credibilidad del procedimiento y que concluirían con el desarrollo de la actual regulación de la acreditación de competencias en España.

### **2.5.2 El RD 12204/2009, mecanismo para el reconocimiento de los aprendizajes en España**

Una vez publicada y desarrollada la Ley 5/2002, se constituyeron diferentes grupos de trabajo en el seno del Consejo General de la Formación Profesional, con el objetivo de desarrollar el artículo 8 de la misma.

Para ello define como objetivo del procedimiento de reconocimiento, evaluación, acreditación y registro de las cualificaciones profesionales “evaluar, reconocer y acreditar oficialmente la cualificación profesional de las personas que puede ser adquirida mediante la experiencia laboral o mediante otras vías de aprendizaje no formal e

informal. El RD justifica la necesidad de esta regulación en el elevado número de ciudadanos que no cuenta con una acreditación reconocida de su cualificación profesional. Desde esa perspectiva busca animar a las personas al aprendizaje permanente, a elevar su cualificación y ver reconocida y acreditada aquella cualificación que poseen. El RD también señala, que existe un importante volumen de aprendizaje no formal procedente de actividades de formación profesional ocupacional y continua, cuya falta de reconocimiento, en especial en colectivos como mujeres, inmigrantes, trabajadores desocupados, provoca situaciones de deficiente transición en el mercado laboral con el consiguiente riesgo de exclusión social. El reconocimiento y validación de sus competencias profesionales, y la correspondiente acreditación repercutirá en una mejora de la situación laboral de dichos colectivos.

En ese sentido define reconocimiento de competencias como un procedimiento por el que el aprendizaje previo toma valor, independientemente de la forma de adquisición. Establece las fases del procedimiento de reconocimiento indicando que se realiza a través de la identificación, evaluación, acreditación y registro de las competencias profesionales de las personas, por referencia a las establecidas en el Catálogo Nacional de las Cualificaciones Profesionales. Es decir, que lo alinea con los Principios europeos comunes de 2004 y establece una referencia que permite su utilización tanto en el ámbito educativo como en el laboral. Y establece los siguientes fines:

- a. Establecer un sistema accesible y efectivo para el reconocimiento de las competencias profesionales que las personas han adquirido a través de la experiencia laboral y de otras vías no formales e informales de aprendizaje, favoreciendo su acumulación y puesta en valor
- b. Facilitar la detección de necesidades de formación y la orientación de las personas. Capitalizar los aprendizajes de las personas, motivándoles para seguir mejorando su competencia y aprendiendo a lo largo de la vida, y facilitando su inserción laboral y su progresión personal y profesional.
- c. Registrar las acreditaciones oficiales de la competencia profesional y establecer sus efectos.
- d. Contribuir a la transparencia de las cualificaciones en el mercado de trabajo y la libre circulación de los trabajadores.

A la hora de concretar cuáles serán los principios para desarrollar lo fines expuestos, establece la necesidad que éstos han de garantizar:

- Respeto de los derechos individuales.
- Validez.
- Fiabilidad.
- Objetividad.
- Participación.
- Calidad.

- Coordinación

Otro de los hechos más relevantes de este RD, es que dispone las competencias en el desarrollo normativo, las convocatorias y la gestión del procedimiento en las Comunidades Autónomas, e indica que será un procedimiento común para toda España, integrado y reconocido tanto en el ámbito laboral, como en el de la formación, y que permitirá acreditar los Certificados de Profesionalidad y Títulos de FP.

Establece una serie de pautas generales sobre los diferentes actos administrativos que conforman el procedimiento y sobre las que se centrarán los posteriores desarrollos de las Comunidades Autónomas. Estos actos administrativos se recogen a lo largo de diferentes capítulos y artículos (Cabrera Pérez, & Córdoba Mendoza, 2011). Así se define como se realizará la información y orientación, el desarrollo de instrumentos de apoyo, la convocatoria e inscripción en el procedimiento, fijando los requisitos y documentación justificativa necesaria, las fases, la organización y gestión, las funciones y requisitos de los asesores y evaluadores y de los centros donde se realizará el procedimiento, la financiación del mismo, etc.

Define la información y la orientación como una fase previa al procedimiento, que esta se realizará por medio de un servicio abierto y continuo a los ciudadanos. El objetivo es que conozcan la finalidad del mismo, las fases y los requisitos de acceso. La orientación se puede prolongar a lo largo del procedimiento para facilitar su interpretación.

El RD establece y desarrolla las fases en las que se instruye el procedimiento:

1. Asesoramiento.
2. Evaluación de la competencia profesional.
3. Acreditación y registro de la competencia profesional.

Posteriormente y con el objetivo de desarrollar lo indicado en el artículo 21, se publicaron dos Órdenes del Ministerio de Presidencia. La Orden PRE 910/2011, por la que se crea la Comisión Interministerial para el seguimiento y evaluación del procedimiento de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral. Esta comisión tiene una cobertura nacional, con el objetivo de realizar el análisis de las convocatorias realizadas en las diferentes Comunidades Autónomas. Y la Orden PRE 3480/2011, por la que se crea la Comisión Interministerial para el seguimiento y evaluación del procedimiento de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral para el ámbito de gestión de la AGE (es decir, Ceuta y Melilla). En este caso también tiene la función de realizar la gestión propia del procedimiento en ese ámbito, según lo indicado en el RD 1224/2009.

Ambas Comisiones tienen por objetivo fundamental el de garantizar el cumplimiento de los principios, fines y funciones de dicho real decreto. Y además le asigna los siguientes:

- Promover y difundir procedimiento y reforzar el desarrollo de las actuaciones y medidas que lo integran.
- Colaborar con las Comunidades Autónomas en el desarrollo del procedimiento.
- Realizar el seguimiento y evaluación del procedimiento de evaluación y acreditación de competencias profesionales.

Para cumplir estos fines en el seno de éstas comisiones se realizaron una serie de trabajos, entre los que cabe destacar un análisis de las convocatorias de acreditación realizadas en España entre 2009 y 2013, que centrará buena parte de la investigación de esta tesis.

Entre la numerosa normativa que regula la formación profesional en España que hemos analizado en los apartados anteriores, hemos seleccionado para éste análisis aquellas que afecta directamente y específicamente al procedimiento de acreditación de competencias, y que se trata de la Ley 5/2002 de las cualificaciones y sus modificaciones, y el real decreto de desarrolla el reconocimiento de competencias.

Al tratarse de normativa reguladora de ámbito nacional, y al igual que hicimos para el ámbito Europeo, utilizamos las mismas perspectivas que allí se utilizaron:

- Contexto
- Recomendaciones
- Principios
- Fases



Tabla 3. Análisis de la validación en las normas españolas.

Documento	Fecha	Contexto	Recomendaciones	Principios	Fases
Ley 5/2002 de las Cualificaciones y la FP	19 de junio de 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derecho a la educación al trabajo (Art. 27 y 40 Constitución Española).</li> <li>- Formación profesional en auge y como base de la readaptación profesional.</li> <li>- Estrategias coordinadas de empleo.</li> <li>- Aumento de la calidad de vida y cohesión social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar la formación a lo largo de la vida.</li> <li>- Integrar las diferentes ofertas formativas.</li> <li>- Instrumentar el reconocimiento y acreditación de las cualificaciones.</li> <li>- Homogenización a nivel europeo de los niveles de formación y acreditación profesional.</li> <li>- Desarrollo de un procedimiento de acreditación de las cualificaciones profesionales.</li> <li>- El referente de la acreditación será el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación al desarrollo personal y profesional.</li> <li>- Satisfacción de las necesidades de los sistemas productivos y del empleo a lo largo de toda la vida.</li> <li>- Igualdad de acceso.</li> <li>- Participación de los agentes sociales.</li> <li>- Adecuación a los criterios de la Unión Europea.</li> <li>- Participación y cooperación de las diferentes Administraciones Públicas.</li> <li>- Adecuación a las necesidades territoriales y a su desarrollo económico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se definen, pero establece que se realizará con criterios que garanticen la fiabilidad, objetividad y rigor técnico de la evaluación.</li> </ul>
RD 1224/2009 desarrollo procedimiento acreditación	17 de julio de 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Globalización de los mercados.</li> <li>- Cambios en los sistemas productivos y tecnológicos.</li> <li>- Aumento del reconocimiento del aprendizaje a lo largo de la vida.</li> <li>- Necesidad de aumento de la movilidad y de la empleabilidad personal y de la productividad de las empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias coordinadas entre educación y empleo.</li> <li>- Aumentar la cualificación de la población activa.</li> <li>- Necesidad de fomentar el reconocimiento de las cualificaciones independientemente de su forma de adquisición (experiencia laboral, aprendizajes no formales e informales).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derecho individual.</li> <li>- Fiabilidad.</li> <li>- Validez.</li> <li>- Objetividad.</li> <li>- Participación.</li> <li>- Calidad.</li> <li>- Coordinación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoramiento.</li> <li>- Evaluación de la competencia profesional.</li> <li>- Acreditación y registro de la evaluación.</li> <li>- También se recoge la información y la orientación pero no se definen como fases propiamente dichas.</li> </ul>

Documento	Fecha	Contexto	Recomendaciones	Principios	Fases
<p>Orden PRE 910/2011 Comisión Interministerial</p> <p>Orden PRE 3480/2011 Comisión Interministerial ámbito AGE</p>	<p>12 de abril 2011 Y 12 de dic. 2011</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dos años de desarrollo del RD 1224/2009.</li> <li>- Necesidad de realizar el seguimiento y evaluación del procedimiento.</li> <li>- Alta tasa de abandono escolar y fracaso educativo.</li> <li>- Baja tasa de titulados en FP</li> <li>- Elevado nivel de desempleo entre jóvenes y personas de baja cualificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprobar la calidad, eficacia e impacto del procedimiento.</li> <li>- Desarrollo y recogida de las mejores prácticas.</li> <li>- Desarrollo de un sistema abierto y continuo de información y orientación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar los principios y fines del procedimiento.</li> <li>- Promover y difundir el procedimiento.</li> <li>- Colaboración con las Comunidades Autónomas</li> <li>- Impulso a calidad del procedimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se definen fases para el seguimiento y evaluación del procedimiento.</li> </ul>

## 2.6 Valoración de los Inventarios Europeos sobre la validación de los aprendizajes no formales e informales para España (CEDEFOP)

Ya hemos explicado en el apartado 2.4, que para realizar el seguimiento de los Principios Europeos Comunes sobre la convalidación de educación no formal e informal, el CEDEFOP ha elaborado una serie de informes resumen a nivel de la UE, que se derivan de informes más detallados de los diferentes países. En el caso de España se han realizado cuatro inventarios en los años 2005, 2008, 2010 y 2014. Vamos a realizar el análisis de estos documentos, utilizando los mismos ítems que utilizamos en los inventarios europeos.

Tabla 4. Ficha 3. Resultados de la validación en los inventarios europeos para la validación de los aprendizajes no formales e informales en España

<b>Inventario 2005</b>
<p><b><u>Introducción</u></b> España tiene una actitud positiva hacia la introducción de sistemas y metodologías para validar el aprendizaje informal. La administración pública, la reforma del sistema de FP, Ley de las Cualificaciones o por el Convenio (la Formación Tripartita). Iniciativas en el sector privado pero no hay esfuerzo para difundir estas experiencias. Las iniciativas realizadas en el marco del Programa Sócrates de la UE e Iniciativas financiadas por el Ministerio de Empleo y Asuntos Sociales.</p> <p><b><u>Información general</u></b> Iniciativas Sector Público:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley Orgánica 5/2002 de 19 de junio, de las Cualificaciones y la Formación Profesional.</li> <li>- Creación de la Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales.</li> <li>- El RD 1128/2003 de 5 septiembre, regula el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales.</li> <li>- El RD 295/2004, de 20 febrero establece el primer conjunto de profesional requisitos para ser incluidos en el Catálogo.</li> <li>- El Instituto Nacional de Cualificaciones ha desarrollado un documento de trabajo que se considera como la base para el sistema de validación.</li> <li>- Integrar intereses diferentes, percepciones, motivaciones y actitudes de los diferentes actores.</li> <li>- 2003 Proyecto ERA, con la participación del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, a través de la Instituto Nacional de Empleo, los actores sociales y CC AA.</li> </ul> <p>Iniciativas sector privado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de publicidad de iniciativas, posiblemente por la idea de que es la administración la encargada del sistema de cualificaciones.</li> <li>- Se pueden encontrar iniciativas sectoriales a nivel nacional, regional o individual a través de Leonardo o Grundtvig (Programa Sócrates).</li> <li>- Sindicatos y patronales también están presentes en el proceso de elaboración del CNCP.</li> </ul> <p><b><u>Conclusiones</u></b> En España hay un enorme potencial para la validación del aprendizaje informal y no formal. La principal iniciativa es la que lleva a cabo en el contexto de la Ley de Cualificaciones y FP. El CNCP está siendo desarrollado en la actualidad. El Proyecto ERA representa un paso inicial, sin embargo necesita más estudio para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiar y analizar la orientación profesional de los guías y los evaluadores.</li> <li>- El análisis de los actores afectados.</li> <li>- Crear un escenario de confianza que puede facilitar la validación de los resultados.</li> <li>- Elaborar estudios de evaluación sectoriales del impacto del reconocimiento de competencias en las empresas y los trabajadores.</li> </ul> <p>El CNCP es la gran iniciativa pública oficial. Las iniciativas hechas en el sector privado esbozan un interés cada vez mayor de España en el reconocimiento de habilidades. Este creciente interés podría ser por la importancia a nivel europeo y por la cantidad de personas a las que beneficiaría.</p>

## Inventario 2008

### **Introducción**

España está firmemente comprometida. Diferentes administraciones públicas han desarrollado legislación. El reconocimiento y la validación se llevan a cabo principalmente a través del sistema educativo. El reconocimiento y la validación estaban implícitos en la legislación española en los años 70. En la actualidad, la legislación se está desarrollando sobre el reconocimiento y la validación de las competencias adquiridas a través de experiencias profesionales, sociales y de la educación no formal. El marco nacional está ampliando las oportunidades para acreditarse.

### **Información general**

Iniciativas sector público:

- Ley Orgánica de Educación 2/2006, de 3 de mayo, que regula el sistema educativo.
- La Ley de Empleo (Ley de Empleo 56/2003) -en revisión-, incluye la educación continua y la formación profesional como una política activa de empleo.
- Ley Orgánica 5/2002 de 19 de junio, de las Cualificaciones y la Formación Profesional.
- Cambios en la legislación como objetivo abordar los siguientes retos:
- Adaptar el sistema educativo a los objetivos comunes de la UE.
- Promover el aprendizaje permanente.
- Impulsar el papel de la educación para proporcionar igualdad de oportunidades y la inclusión social.
- Promover el retorno al sistema educativo de los adultos.
- Crear un sistema educativo más flexible, con más vías.
- Movilidad en el trabajo en España y en el extranjero.

Principales acciones:

- Pruebas de ingreso, que evalúan la madurez para acceder al nivel educativo.
- Pruebas para obtener titulación en secundaria, post-secundaria, EFP, universidad.
- Evaluación Inicial del candidato, como orientación para la elección del módulo.
- Evaluación y reconocimiento de la competencia profesional –en desarrollo-.
- Premios especiales o licencias ocupacionales que son necesarios para las actividades concretas.
- Proyecto ERA: Proyecto piloto puesto en marcha en 7 Comunidades Autónomas para la acreditación de una o dos ocupaciones tomando como referencia el CNCP.
- Educación Superior: Las universidades tienen autonomía con respecto a la validación de los títulos y grados. Sin embargo, la Ley de Educación Superior dictamina que el gobierno regulará las normas específicas para la validación del aprendizaje previo.

Iniciativas autonómicas:

- Iniciativas paralelas al CNCP.
- Plan SIPES del Ministerio de Trabajo para ayuntamientos.
- El País Vasco tiene su propio Instituto de las Cualificaciones (Agencia Vasca para la Garantía de la Calidad), puesto en marcha en octubre de 2004.
- Iniciativas sector privado:
- Algunos interlocutores sociales apoyan el desarrollo de un enfoque nacional (CEOE, CEPIME), mientras que otros promueven un reconocimiento sectorial (UGT, CCOO).
- Iniciativas financiadas por FORCEM (Fundación para la Formación Continua).

Empresas individuales:

- Compañías grandes con buenas prácticas. Las PYMES se han quedado atrasadas en esta materia.
- Destacan tres esfuerzos:
- Hacia el reconocimiento.
- Hacia una validación, a nivel regional, nacional y europeo.
- Para elaborar guías o metodologías.

### **Conclusiones**

En España se están llevando a cabo varias iniciativas con respecto al reconocimiento y la validación del aprendizaje.

En 2003, el proyecto ERA 03 se llevó a cabo para probar por primera vez la evaluación, reconocimiento y

### Inventario 2008

acreditación, teniendo como base el CNCP.

Varias Comunidades Autónomas están tomando medidas.

La Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril regula reconocimiento y la validación del aprendizaje en Educación Superior.

Varias universidades se han involucrado en proyectos piloto, en su mayoría financiados a través de programas de la UE.

Interlocutores sociales y empresas participan en iniciativas a pequeña escala.

En el sector del voluntariado, las iniciativas son pocas.

### Inventario 2010

#### Introducción

Los avances más importantes se han relacionado con la validación de las competencias profesionales.

El nuevo decreto para regular los procedimientos de validación en la Educación Superior ha sido redactado y se concluye a finales de 2010.

#### Información general

Sector público:

- RD 1224/2009, de 17 de julio, de Reconocimiento de las Competencias Profesionales adquiridas por Experiencia laboral.
- RD 229/2008, de 15 febrero, por el que se regulan los Centros de Referencia Nacional en el Ámbito de Formación profesional.
- RD 942/2003, de 18 de julio, por el que se determinan las condiciones básicas que deben reunir las pruebas para La obtención de los títulos de Técnico y Técnico Superior de Formación Profesional Específica.
- Ley 56/2003, de 16 de diciembre 2003, de Empleo.
- INCUAL es responsable de la actualización del CNCP, que en junio de 2010 incluye 454 cualificaciones en 26 familias profesionales.
- Comité creado por el Ministerio de Trabajo y el de Educación para garantizar el desarrollo del proceso de validación. Trabaja en conjunto con las Comunidades Autónomas para regular las evaluaciones.
- Consejo General de Formación Profesional actúa como asesor en el proceso y la evaluación.
- Las autoridades competentes a nivel regional y local establecen las convocatorias de examen y requisitos.
- El primer proceso de validación profesional competencias con arreglo al nuevo marco regulador en el ámbito nacional se llevarán a cabo en 2011, en educación infantil y atención médica. Se espera que 8 000 personas participarán en el proceso en 2011.
- Algunas Comunidades Autónomas ya tienen sus propios sistemas anteriores para la validación.
- Proyecto ERA 03. Más de 300 candidatos fueron evaluados dentro de los nueve puntos de referencia profesional. El proyecto desarrolló nuevas medidas en validación y varias Comunidades Autónomas tomaron medidas adicionales como resultado de su participación.
- Programa de Certificación de Competencias Profesionales) de la Universidad de Valladolid.
- Plan SIPES.
- Proyectos piloto en universidades (Fundación General de la Universidad de Valladolid, Centro de Investigación sobre Educación de Adultos de la Universidad de Barcelona).
- Ministerio de Educación trabaja en el borrador del real decreto que reconoce la autonomía de las universidades y establece que cada una decidirá los módulos o unidades para validar, así como el método a utilizar.
- Compromiso del gobierno central de financiar el proceso de validación. Se prevé que Comunidades Autónomas financien parte en un futuro. No hay financiación privada ni del sector del voluntariado.
- Previsión de 30 millones de euros de presupuesto para el plan de trabajo en el período 2009-2010.
- El Ministerio de Educación calcula unos 300 € por participante, con unos 3000 profesionales participantes en el 2010. En el 2011, 8000 participantes (3,5 millones €) en primera convocatoria, 25.000 en segunda y 50.000 en tercera. Posibles tasas para financiar los exámenes de acreditación en el futuro.

### Inventario 2010

#### Validación en el sector privado:

- Las empresas privadas participan en numerosas iniciativas a pequeña escala, financiadas principalmente a través de la UE (Leonardo o Sócrates).
- Los interlocutores sociales también participan en proyectos financiados por la UE o por administración autonómica o local. Además de formar parte del CGFP.

#### Sector del voluntariado:

- Las iniciativas existentes no parecen ser ampliamente difundido y son difíciles de determinar.
- INJUVE y el Consejo de la Juventud no abordan la cuestión del reconocimiento y la validación. INJUVE no obstante, autoriza algunas organizaciones para emitir certificados para trabajar con los niños.
- Habilidades y competencias de los voluntarios no están acreditadas en el sistema educativo y de formación.
- Un informe sobre Buenas Prácticas en la Gestión de Voluntariado menciona que el reconocimiento puede ser beneficioso para las organizaciones de voluntarios.

#### Perspectiva individual:

- Las Comunidades Autónomas proporcionan información sobre las convocatorias para la validación de las competencias.
- La información, asesoramiento y orientación serán proporcionados por las administraciones educativas y de empleo, gobiernos locales, interlocutores sociales, cámaras de comercio y otras instituciones autorizadas. Las personas que soliciten la validación de las competencias profesionales serán informadas y guiadas antes del proceso de evaluación.
- Someterse a una fase de orientación es obligatorio para todos los solicitantes.
- Se requerirán los individuos a pagar los honorarios de solicitar el examen.
- Mayores de 25 años sin titulación previa tendrán prioridad en la primera convocatoria para la validación.
- Ventajas de las personas que se han validado en el mercado laboral.

#### Métodos de evaluación:

- Sesiones individuales y grupales;
- Entrevistas;
- Simulaciones;
- Pruebas estándar;
- Observación en el lugar de trabajo.

#### Profesionales de la validación:

- Los profesionales de la acreditación deben cumplir unos requisitos y pueden ser asesores o evaluadores.
- Las Comunidades Autónomas son responsables de la formación de los profesionales de validación.
- Antes de 2011 3.000 profesionales serán capacitados en la validación y se lleva a cabo en conjunto con la UNED.
- Tutores y pruebas de evaluación para los aspirantes a validadores.

#### **Conclusiones**

El sector de la educación y capacitación formal está fuertemente involucrado en la validación de competencias profesionales.

Los Centros Nacionales de Referencia tendrán en cuenta los procesos de evaluación.

Ministerio de Educación trabaja el Real Decreto sobre la validación del aprendizaje no formal e informal para la Educación Superior.

Real Decreto 1224/2009 contempla el desarrollo de una plataforma para proporcionar información y asesoramiento a las personas.

En Educación Superior, el suministro de información, asesoramiento y orientación sobre la varía entre las diferentes instituciones.

## Inventario 2014

### **Introducción**

Se han desarrollado las siguientes normas:

- Ley de las Cualificaciones y de la Formación Profesional de 2002.
- Ley de Empleo de 2003.
- Ley de Educación de 2006.
- Ley de Educación Superior de 2007.
- RD 1224/2009, sobre el reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas mediante la experiencia laboral. Convocatoria conjunta de validación en 2011 con el fin de poner en práctica el RD 1224/2009. Las Comunidades Autónomas, a excepción de Madrid, han puesto en marcha convocatorias de validación.
- RD 861/2010 estudios universitarios.
- RD 1147/2011 establece pruebas para acceder a la FP de grado medio o superior.
- El Real Decreto 1892/2008, sobre el acceso a los estudios universitarios, establece el acceso de las personas mayores de 25 y 45 años. Los mayores de 40 podrán acceder teniendo acreditada su experiencia profesional.

Las Comunidades, responsables de las convocatorias y realizar el proceso en sus territorios, consiguieron el objetivo de la evaluación de 60 000 personas en 2011.

Más del 70% de las convocatorias han sido en las familias de Servicios Socioculturales y Comunitarios (SSC), Sanitaria (SAN) y Hostelería y Turismo (HOT).

SEPE (Ministerio de Trabajo) es el organismo responsable del registro de los certificados resultados de las convocatorias de validación

La certificación de las unidades de competencia es reconocida por la administración de la educación en los Títulos de FP y por la administración de Empleo en los certificados profesionales. El principal obstáculo actualmente son las limitaciones económicas.

### **Información general**

- Real Decreto 861/2010 establece el reconocimiento de la experiencia laboral en forma de créditos universitarios para la obtención de un título oficial.
- RD 1892/2008, sobre el acceso a los estudios universitarios para los mayores de 40 años con experiencia profesional acreditada, tendrían que pasar una entrevista personal y una revisión de su experiencia de trabajo de acuerdo con el grado que pretenden estudiar.

CNCP incluye actualmente 664 cualificaciones de 26 familias profesionales. Cada titulación consta de varias UCs, la mayoría por lo general de 3 a 6. La unidad de competencia es el conjunto mínimo de competencias profesionales que pueden ser acreditados.

El catálogo se usa como referencia para las titulaciones en el sistema educativo y en los certificados de profesionalidad en el laboral.

RD 1147/2011 (FP), cinco artículos se refieren al reconocimiento de la experiencia como forma de obtener un título profesional si los candidatos han seguido las fases de la acreditación se indica el RD 1224/2009.

RD 34/2008 relativo a la certificación de las normas laborales y su modificación RD 189/2013, incluyen el reconocimiento de la experiencia como otra manera de conseguir un certificado.

1ª convocatoria de validación: 75% de la acreditación dirigido a sectores la educación infantil, atención de personas dependientes, hostelería y restauración, turismo y reparación y mantenimiento de vehículos; 25% determinado por cada Comunidad.

Revisión de habilidades:

Web del SEPE, existe tiene dos cuestionarios (experiencia profesional y aprendizaje no formal).

Información en cada Comunidades Autónomas.

Acceso de los candidatos a la orientación personal de un consejero profesional que dispone de cuestionarios de evaluación. Orienta al candidato en la autoevaluación y realiza un informe sobre su idoneidad.

La administración elabora un informe sobre si se puede obtener una titulación o no.

El marco español de cualificaciones nacionales para el aprendizaje permanente se terminó en 2014.

MECES- Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior, aprobado en julio de 2011.

RD 1125/2003 estableció el European Credit Transfer System en educación superior.

#### Inventario 2014

El Sistema Europeo de Créditos para la Educación y la Formación Profesionales (ECVET) no se ha creado todavía.

En España hay dos subsistemas de profesional: formación profesional inicial (Ministerio de Educación y las Comunidades) y el subsistema nacional de formación profesional para el empleo (Ministerio de Empleo y Comunidades Autónomas). En 2011 se creó una comisión interministerial (Ministerio de Educación y el Ministerio de Empleo) para supervisar y evaluar el proceso de validación.

#### **Conclusiones**

RD 1224/2009, hay un presupuesto específico. En 2011, la administración central ha invertido 59 millones de euros: 35 millones de euros se en capacitación de asesores y evaluadores, preparación de herramientas de apoyo a la FP a distancia, la publicidad del proceso, información y orientación a participantes en los sitios web del Ministerio de Educación y el Ministerio de Empleo; 24 millones de euros se transfirieron a las regiones para evaluar 60 000 candidatos.

Iniciativas privadas como Mercadona, Ambuiberica o asociaciones de empresas, como Confemadera invirtieron dinero para la acreditación de sus propios trabajadores.

RD 1224/2009, los costos es de alrededor de 400 euros por candidato, asumiendo que 1 000 personas serían examinados.

En las Comunidades Autónomas los costos difieren según se establezcan tasas o no.

Se ha logrado evaluar 60 000 personas en todo el país en la primera convocatoria conjunta de la validación.

No hay datos de los beneficios a las personas validadas, pero sí pueden demostrar su experiencia.

#### Información de convocatorias:

- Las Comunidades Autónomas anuncian las convocatorias en los diarios oficiales.
- Alguna organización sindical ha realizado campañas publicitarias informando de las convocatorias.

#### Los interesados pueden informarse:

- Centros de Educación de Adultos
- Institutos de Educación Secundaria y FP
- Centros Integrados de Formación Profesional
- Centros de servicio público de empleo (nacional y regional)
- Ayuntamientos.
- Cámaras de Comercio
- Los sindicatos y las organizaciones empresariales
- Otras entidades públicas y privadas.

#### Métodos de evaluación:

- Observación en el lugar de trabajo.
- Las simulaciones de actividades profesionales.
- Pruebas de competencia (conocimientos, experiencia y saber cómo comportarse).
- Entrevista profesional estructurada con fines de evaluación.

#### Profesionales de la validación:

- Evaluadores y orientadores.
- Cuatro años experiencia como formadores.
- Realizar un curso de capacitación de entre 20 y 75 horas.
- No pueden ser orientadores y evaluadores en el mismo proceso.

En educación universitaria, no hay información sobre el perfil.

Las Comunidades Autónomas eran las encargadas de la preparación de estos profesionales.

En 2009 un acuerdo entre Ministerio de Educación, el de Igualdad, SEPE y UNED para formar a 3.000.

Los cursos difieren de unas Comunidades Autónomas otras aunque se inició con el modelo de la UNED.



## **CAPÍTULO 3. LA GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA ACREDITACIÓN DE LOS APRENDIZAJES**

---

En capítulo de introducción hacíamos referencia al análisis de tres elementos (Fig.2) en la investigación, la validación de los aprendizajes, la calidad en la validación y los sistemas de gestión de la calidad.

Todos los agentes implicados en la formación profesional han reconocido la importancia y necesidad del desarrollo de un procedimiento de validación de los aprendizajes, con la finalidad de aumentar el nivel de cualificación de las personas y fomentar el aprendizaje a lo largo de la vida (Medina Fernández & Sanz Fernández, 2009).

Pero también es cierto que en todos estos documentos establecen la necesidad de este procedimiento cuente con sistemas de garantía de calidad para que pueda ser confiable y acreditable por parte de los sistemas de educación y formación profesional, por las empresas y por los propios trabajadores (Blas, 2011).

Lo cierto es que, a pesar de ser un procedimiento consensuado, después de varios años de implantación en diferentes países sigue siendo un procedimiento en desarrollo. Y algunos estudios introducen como un factor para este bajo grado de desarrollo cuestiones relacionadas con factores de calidad del mismo (Van Kleef, 2010).

Pero, ¿qué se entiende por calidad en la validación de los aprendizajes? Veamos tres aproximaciones al concepto.

Bjørnavold (1997a) define la calidad desde el propio proceso de evaluación, en referencia a dos principios; validez y fiabilidad, es decir, como la garantía de que el resultado de la evaluación realizada es fiel reflejo de las competencias reales de la persona evaluada y que este resultado sería igual aunque la evaluación fuera realizada por personas diferentes. Para ello identifica tres elementos como componentes de la calidad para asegurar el cumplimiento de esos dos principios; la normativa reguladora, los procesos de evaluación y los resultados obtenidos, haciendo referencia en el caso de los resultados, a la validez y a la fiabilidad de los mismos.

Van Kleef (2010), explica la calidad en la validación desde el desarrollo y cumplimiento de las políticas y de los procesos, que permitan maximizar las

oportunidades de los ciudadanos para demostrar sus conocimientos, habilidades y competencias. Y establece como criterios de calidad la accesibilidad, la transparencia, la rendición de cuenta y la validez.

Karttunen (2013) indica que un procedimiento de validación con alta calidad es aquel que ha dispuesto los recursos necesarios (legislación, profesionales de la evaluación, estándares) coordinados para el desarrollo del procedimiento, que permita que este sea sostenible económicamente y cumpla con su finalidad y las necesidades de los grupos de interés.

Hemos querido recoger estas tres definiciones (o aproximación a definición) porque cada uno de los autores referenciados pertenece a una corriente diferente en cuanto al sentido y aplicación de la validación se refiere.

El primero, Bjørnavold (1997b), representa a la corriente de la UE, donde la validación ha tenido un claro apoyo político y legislativo, y ha sido referida a estándares y a los sistemas de FP formal y más concretamente en las Administraciones Públicas responsables del mismo. En el segundo, Van Kleef es referente en el modelo americano (EEUU y Canadá), donde la validación tiene una clara referencia a los mercados de trabajo y se asocia a las empresas y consorcios laborales que regulan el mercado de trabajo, y por último Karttunen representa la corriente de los Países Nórdicos, donde el acento se pone en las personas adultos y en los centros responsables de la realización del procedimiento y con la doble vertiente de utilidad en el ámbito laboral y de la formación.

De estas definiciones podemos identificar cinco aspectos clave para la calidad de la validación, sobre los que posteriormente centraremos el análisis documental y la investigación correspondiente:

- Las políticas públicas y legislación
- Los recursos.
- Los procesos
- Los resultados obtenidos
- Las necesidades de los grupos de interés

El proceso de desarrollo de un proceso de validación de alta calidad implica tiempo y recursos, en términos de desarrollo de las competencias del personal, de los procedimientos administrativos, de los planes de estudios de aprendizaje basados en resultados, el cambio de actitud del personal, coordinación de la validación, la legislación de apoyo y validación de dirección, estructuras sostenibles en términos de grupos de interés y la financiación, etc. (Karttunen, 2013)

Pero el desarrollo de sistemas de garantía de la calidad implica (Bjørnavold, 2014):

- El aumento de la transparencia de los sistemas, con la finalidad de aumentar la movilidad de los ciudadanos a través del reconocimiento de la formación en los diferentes países europeos.
- Mejorar la permeabilidad de los sistemas de FP en base a la mejora, seguimiento y evaluación de sus procesos y resultados, con el objetivo de aumentar la empleabilidad y la adecuación entre la oferta y la demanda de la FP.
- Mejorar el atractivo de la FP, reforzando el vínculo entre las enseñanzas profesionales y el mercado de trabajo, y reduciendo el gap entre ellos por medio del reconocimiento de los resultados de los aprendizajes adquiridos por cualquier vía.

Durante el año 2014 se ha celebrado en Rotterdam un congreso sobre la validación de los aprendizajes. Entre los ponentes a ese congreso se encontraba Jens Bjørnavold, que impartió una ponencia titulada:

“La validación del aprendizaje no formal e informal en Europa. El movimiento desafiante desde la política a la práctica”.

En ésta conferencia analizó las Directrices Europeas sobre validación del año 2009, y como éstas han marcado el camino a los estados miembros a la hora de aclarar oportunidades, retos y opciones para mejorar la cualificación de los diferentes países, y que a su vez sirvieron para mejorar la cooperación entre los estados miembros. También se analizó la Recomendación sobre la validación (2012) y los resultados obtenidos, que servirán de base para la elaboración de unas nuevas directrices que verán la luz a lo largo del año 2015.

Como ya hemos indicado (apartado 2.2) Bjørnavold (2014) establece que la validación de los aprendizajes se pueden sustentar en diez principios centrales, nos centraremos en dos de estos principios:

- La validación tiene que estar procedimentada, y recoge cuatro etapas principales: identificación, documentación, evaluación y certificación del aprendizaje no formal e informal. El individuo ha de ser libre de elegir en qué etapa del proceso de validación quiere participar.
- La garantía de calidad debe ser una parte explícita e integrada de los procesos de validación. Y éste y sus resultados deben ser confiables y transparentes. La calidad debe estar en todas las etapas del proceso de validación de forma que se asegure la fiabilidad y la validez de todo el proceso, desde la identificación de la información hasta el reconocimiento.

La procedimentación y la definición de etapas dentro del proceso de validación debe garantizar dos cosas, la eficacia y eficiencia del proceso por un lado y la efectividad por otro, dado que debe permitir que las fases sean realizables de forma independiente,

partiendo de las necesidades del ciudadano en función del grado de madurez de las competencias que pretende acreditar.

En el segundo, en referencia a la garantía de de la calidad, establece su necesidad para que el proceso y sus resultados tengan la confiabilidad de las personas, de las empresas y de los sistemas de FP, de forma que esta calidad afecte a cada una de las fases del proceso anteriormente descrito, pero también al resto de principios de la validación, dado que este enfoque reforzaría su fiabilidad y su validez (Gallart & Jacinto, 1995).

En conclusión, debemos de plantear el concepto de calidad desde la perspectiva del proceso y de los resultados, de forma que se garantice el primero y se maximice el segundo. O lo que es lo mismo desde su planificación hasta su desarrollo y evaluación, atendiendo a su desarrollo normativo, la planificación de las ofertas, los recursos necesarios para la realización de la evaluación y la constatación de los resultados atendiendo a la eficacia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad del procedimiento de validación (Sanyal & Martin, 2007).

En los siguientes apartados haremos una lectura de cuáles son los criterios de calidad que se establecen en la directrices europeas sobre la validación del aprendizaje no formal e informal y en la Recomendación del Consejo, para posteriormente analizar estos criterios de calidad en la regulación española del procedimiento de acreditación de competencias, y en la normativa y los procesos desarrollados en las Comunidades Autónomas, para establecer cuáles son esos criterios, que factores definen la calidad y cuáles son los indicadores asociados a la misma.

En todos los documentos a los que hemos hecho referencia sobre la validación de los aprendizajes desde la perspectiva de la UE se establece la necesidad de dotar a los procedimientos de mecanismos de garantía de calidad. Igualmente se establece en el ámbito español, tanto en la Ley de las cualificaciones (Ley 5/2002), como el RD 1224/2009, estableciendo este hecho como un elemento fundamental del sistema de acreditación.

Dentro de la Recomendación del Consejo sobre la validación, en la consideración nº 18 recuerda que “en 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) se subrayaba que dicho Marco debería apoyar la aplicación de unos principios europeos comunes para la determinación y validación del aprendizaje no formal e informal, mejorando la interconexión entre la educación, la formación y el empleo, y tendiendo puentes entre el aprendizaje formal, el no formal y el informal”.

Es decir, define qué mecanismo de garantía de la calidad se ha de utilizar para conseguir los fines de la Recomendación sobre la validación y como el Marco EQAVET

debe apoyar el desarrollo de métodos e instrumentos de evaluación fiables, válidos y dignos de crédito.

El Marco EQAVET, es un instrumento de referencia para los diferentes países de la UE que les permita la mejora de la calidad de sus sistemas de formación profesional. Para ello establece que las políticas de FP deben seguir un ciclo de gestión dividido en cuatro fases (planificación, aplicación, evaluación y revisión), que relacionaremos con las cuatro fases del procedimiento de validación, y a las que se les asocian una serie de criterios de calidad y unos descriptores para su consecución. También incluye un listado de indicadores para evaluar los objetivos, los procesos y los resultados de los sistemas de FP con el objetivo de realizar comparaciones entre ellos. Estos elementos serán usados para ponerlos en relación con el sistema de gestión y control del procedimiento de acreditación de competencias en España.

### **3.1 La garantía de la calidad a nivel europeo**

En los siguientes apartados y una vez revisada la bibliografía en materia de calidad de validación, vamos a realizar un recorrido por las principales recomendaciones sobre validación de los aprendizajes en Europa. En el último epígrafe de este punto analizaremos el caso de los Países Nórdicos, que realizaron un estudio específico en dos fases con un doble objetivos, por un lado identificar cuáles eran los elementos clave de la calidad en la validación, y por otro el de tratar de sentar la bases de un procedimiento de validación común para todos ellos en base a un proceso fundamentado en los elementos de calidad previamente identificados. Si partimos los Principios Europeos (2004), como punto de partida para ver la evolución del concepto de calidad en las diferentes normas, que tan solo recoge el apoyo al desarrollo de mecanismos de garantía de calidad, veremos que la evolución ha sido considerable, pero que aún hoy sigue sin definirse un sistema de gestión de la calidad para la validación de los aprendizajes a nivel europeo.

#### **3.1.1 Directrices para la validación de aprendizajes (2009)**

En el año 2009 se publicaron las Directrices Europeas (CEDEFOP, 2009) para la validación de los aprendizajes no formales e informales (*European Guidelines for validating non-formal and informal learning*). El objetivo era difundir y apoyar el desarrollo del procedimiento de validación a nivel europeo y nacional. Estaban fundamentadas en los principios para la identificación y validación de la educación no formal e informal adoptados por el Consejo Europeo en el año 2004. Con ellas se pretendía definir una herramienta práctica que supusiera un asesoramiento a los diferentes grupos de interés.

El apartado 2.2 de las Directrices alude a los instrumentos de garantía de calidad en el procedimiento de validación. Se apuesta porque la utilización de estas herramientas de la calidad, definidas en el Marco EQAVET, pueden incidir favorablemente tanto sobre los principios del proceso como sobre las directrices del mismo. Dentro del apartado

dedicado a la eficacia de la validación, existe un epígrafe denominado: *Instrumentos de garantía de calidad*, que hace referencia a la necesidad de creación de procedimientos que permitan realizar el seguimiento y evaluación del mismo y que creen confianza y credibilidad.

En esta línea, el documento sobre las Directrices, establece que estas herramientas de la calidad, deben abarcar a todos los ámbitos de la EFP, entre los que se encuentra las políticas públicas en esta materia, y en la gestión, tanto de las instituciones como del procedimiento en sí. Se deberá tener en cuenta los contextos donde se desarrolla y a quien se aplica el procedimiento, las entradas y salidas del procedimiento (Cadena IPO) y también a los resultados del aprendizaje y la necesidad de que los organismos de supervisión externo o las agencias encargadas de llevar a cabo la garantía de calidad debería estar sujetos a una revisión regular.

En concreto, para el procedimiento de validación, determina que esta garantía de la calidad debería incluir los siguientes elementos:

- Objetivos y estándares claros y medibles.
- Directrices para la implementación.
- Recursos apropiados.
- Mecanismo de retroalimentación y de mejora.
- Acceso a los resultados de la evaluación.

Identifica en qué manera los objetivos y estándares son elaborados y revisados, cómo se diseñan planes para el desarrollo del procedimiento y cómo los resultados de la retroalimentación se emplean para la mejora del procedimiento. El documento estructura las directrices en torno a cuatro bloques:

- **Organizacional.** La validación de los aprendizajes, es un reto para todos los sistemas de EFP y una oportunidad para el desarrollo de las personas (empleabilidad y desarrollo personal), de las empresas (productividad y competitividad) y de la sociedad (integración y desarrollo económico). Ha de ser capaz de involucrar y coordinar a todos los agentes implicados: administraciones públicas, empresas, formadores y ciudadanos. El resultado del procedimiento debe ser considerado (por todos los implicados) de igual valor al obtenido por los sistemas de EFP.
- **Personas.** Ha de ser reconocida como el centro del proceso, y todo el diseño y la planificación de las políticas, los instrumentos y las fases del procedimiento serán en base a sus necesidades y la mejora de estos en base al impacto en el ciudadano y en su valoración y satisfacción con el mismo.
- **Profesionales de la validación.** Son uno de los instrumentos clave para el éxito y la garantía del procedimiento de validación. De su implicación, preparación y

formación continua, experiencia e interacción con otros profesionales, depende la eficacia, la eficiencia y la efectividad de las diferentes fases del procedimiento.

- **Estructura del proceso.** Podemos establecer con carácter general tres grandes grupos de actuaciones dentro del proceso:
  - La información y orientación.
  - El asesoramiento y evaluación.
  - La acreditación y registro de los resultados del proceso.

Para ello establece que es necesario que el desarrollo operativo del procedimiento de validación sea, o debería ser, compatible con la propuesta que se estaba realizando en aquel momento para la realización del el Marco EQAVET, que finalmente se aprobó en ese mismo año 2009.

### **3.1.2 Recomendación del Consejo de 20 de diciembre de 2012 sobre la validación de aprendizaje no formal e informal**

En el año 2012 se publicó la Recomendación del Consejo sobre la validación del aprendizaje no formal e informal (Diario oficial de la Unión Europea de 22 de diciembre de 2012). En el primer capítulo ya hicimos referencia a esta recomendación desde el punto de vista de la validación de los aprendizajes, pero no en referencia a los requisitos de calidad que establecía en el mismo.

Entre las consideraciones iniciales que hace el documento, en concreto la número 18, hace referencia al EQAVET, en relación a que éste debe apoyar la aplicación de unos principios europeos comunes para la determinación y validación de los aprendizajes no formales e informales, de forma que a través de las fases del ciclo de calidad que establece se consiga mejorar la relación entre la formación y el empleo a través de estos aprendizajes no formales.

Y para ello recomienda a los estados miembros que apliquen una serie de principios a sus sistemas de validación de aprendizajes. Entre estos principios está el de aplicar medidas de garantía de la calidad (alineadas con las ya existentes) para que los procesos y herramientas utilizadas sean “fiables, válidos y dignos de crédito”. Y que estas mecanismos de calidad sirvan para mejorar no solo los procesos, sino también los resultados del procedimiento.

### **3.1.3 Propuesta de Directrices 2015**

En relación a las nuevas Directrices del CEDEFOP (CEDEFOP, 2015), de las que tan solo se cuenta con un borrador de trabajo, también hace referencia específica al aseguramiento de la calidad desarrollando en este aspecto la Recomendación del Consejo anteriormente expuesta. En este caso define las características de los sistemas de garantía de la calidad, sin llegar a concretar cuales serían, indicando que han de ser sistemáticos y continuos, y que han de estar integrados dentro del propio procedimiento

de validación. Establece que la estrategia de calidad utilizada debe ser clara, acordada entre las diferentes partes y conocida por todos los usuarios del procedimiento. Además indica que el sistema utilizado debe permitir la evaluación externa del procedimiento.

Hace referencia al Marco EQAVET y a la Recomendación del Consejo sobre la validación de los aprendizajes, incidiendo en que ésta debe ser sistemática, continua e integrada en el proceso. También marca la necesidad de que los sistemas de gestión de la calidad que se implanten sigan el ciclo de mejora continua definido por el EQAVET, y establece los siguientes principios:

- Cumplimiento de los fines.
- Confidencialidad.
- Compromiso con la calidad.
- Control de la documentación.
- Adecuación y revisión de las normas.
- Sostenibilidad.
- Análisis coste-beneficio.
- Establecimiento de un sistema de monitoreo de objetivo, resultados y mejoras.

A continuación analizamos resumidamente los aspectos recogidos en materia de calidad en los documentos europeos, en las recomendaciones y las directrices y también en los inventarios europeos sobre la validación, analizando el relativo a todos los países europeos.

Tabla 5. Aspectos de calidad en las Recomendaciones europeas.

Documentos UE	Aspectos de Calidad
<b>Principios Europeos Comunes (2004)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar el desarrollo de mecanismos de garantía de calidad</li> </ul>
<b>Directrices Europeas (2009)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantía de calidad como mecanismo para garantizar la confiabilidad y transparencia.</li> <li>• Los mecanismos de calidad deben abarcar a los elementos (cadena IPO) del proceso.</li> <li>• Los sistemas de calidad deben incluir objetivos y estándares de medida, directrices para la implementación, métodos de evaluación, y mecanismos de retroalimentación y mejora continua.</li> <li>• La calidad debe ser integral y coordinada.</li> </ul>
<b>Recomendación Validación (2012)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas transparentes de aseguramiento de la calidad apoyadas en herramienta y metodologías fiables, válidas y creíbles.</li> </ul>
<b>Nuevas Directrices Europeas (2015)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización ciclo PDCA.</li> <li>• Calidad sistemática, continua e integrada en el proceso.</li> <li>• Cumplimiento principios de la calidad (confidencialidad, compromiso, control de la documentación, adecuación a las normas, sostenibilidad, análisis coste beneficio, sistema de monitoreo).</li> <li>• Existencia de retroalimentación para mejora continua.</li> <li>• Calidad difundida y conocida.</li> <li>• Evaluación externa del sistema de validación.</li> </ul>



También en los inventarios europeos sobre la validación (CEDEFOP), se realizan algunas reseñas en relación a las medidas recogidas en materia de calidad, que relacionamos a continuación:

Tabla 6. Aspectos de calidad en los inventarios.

Inventario	Aspectos de Calidad
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se hace mención expresa.</li> </ul>
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo 2: asegurar la calidad y actualizar la información del Inventario (2004 y 2005).</li> <li>Garantía de calidad en procesos y de las iniciativas en sector público, privado y del tercer sector.</li> <li>Garantía de calidad de seguimiento.</li> </ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar la Calidad.</li> <li>Se necesitan mecanismos de seguimiento y evaluación más fuertes, que mejoren la Evaluación y documentación de costos, beneficios e impacto de la validación.</li> <li>El Marco de Referencia Europeo de Garantía de Calidad para la FP.</li> </ul>
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación de los diversos sistemas en un modelo único, especialmente en control de calidad.</li> </ul>

### 3.1.4 Estudio del caso de los países nórdicos

Existen múltiples experiencias realizadas en los países del entorno europeo en materia de validación de los aprendizajes, y éstas se han recogido en los diversos informes realizados por el Cedepop bajo el título *“Inventario europeo para la validación”*. En el último estudio realizado, incluye 36 informes para 33 países, ocho informes temáticos en profundidad, dos casos de estudio y un informe de síntesis de las principales conclusiones.

Entre proyectos experimentales los más descatalogados, centrándonos en el ámbito de la calidad, fue un proyecto realizado conjuntamente por varios Países Nórdicos (Islandia, Noruega, Suecia, Finlandia y Dinamarca) con el objetivo de establecer un marco común de evaluación para su ámbito de influencia.

El proyecto se estructuró en dos fases, una primera denominada *“Calidad en la validación en los países nórdicos”* donde se realiza un análisis de contexto y una segunda parte denominada *“Modelo de Calidad para Validación en los países nórdicos. Un proyecto de desarrollo 2012-13”*, en la que se realiza una serie de propuestas para la definición de un modelo común bajo la premisa de la calidad.

Analizaremos ambos documentos por la importancia que tienen, dado que el resultado que se obtiene como modelo, se postulan como las bases de las nuevas directrices sobre validación que está realizando el CEDEFOP (Jens Bjørnavold. Rotterdam 2014).

En el primer documento (Dahler & Håkon, 2011) parte de la propuesta de análisis de los diferentes modelos de validación en los países citados, dado que en la agenda común de mejoras para la cualificación de las personas sin certificación oficial, está dicho procedimiento para reconocer los aprendizajes adquiridos por vías diferentes a la formal. Entre los objetivos de este estudio, están los de conocer cómo se trabaja la calidad en los diferentes países, determinar el impacto de dicho procedimiento en la mejora de las oportunidades de los individuos, aumentar la transparencia y la garantía de la calidad en el proceso de validación y determinar cómo este procedimiento puede ser mejorado en términos generales.

Para ello se analizó la legislación existente en cada uno de los países, las referencias a la calidad en dichas normas, los enfoques de desarrollo del procedimiento desde el punto de vista operativo y en qué medida la calidad podía mejorar el procedimiento.

El grupo de trabajo utiliza la definición de la calidad dada por la experta canadiense Joy Van Kleef (2011) como “el establecimiento y el cumplimiento de las políticas, los procesos y las prácticas de evaluación que maximicen las oportunidades de los individuos que demuestran plenamente y con precisión correspondientes conocimientos, habilidades y competencias”.

Van Kleef apuntó a diferentes aspectos que podían tener una incidencia directa con la calidad en la validación para los países estudiados:

- a. Las leyes, normas, reglamentos, etc.
- b. Políticas.
- c. Descripción del sistema de validación. Organización, afiliación institucional, etc.
- d. Los agentes implicados, organizaciones, mercado de trabajo, del tercer sector, etc.
- e. Las competencias de los profesionales de validación. Certificación, requisitos de competencia potenciales y oportunidades para el desarrollo de competencias.
- f. Métodos para validación.

Del análisis de los resultados de este estudio en función de cada mecanismo podemos sacar las siguientes conclusiones de la validación en los países nórdicos:

➤ **Leyes y reglamentos.**

Las normativas sobre la validación deben establecer marcos para la garantía de calidad en el proceso de validación. La existencia de leyes y reglamentos indica por sí sola que la validación se tiene en cuenta en el plano político. La referencia a la calidad en las normas aparece bajo epígrafes como la descripción de los procesos de validación o en la existencia de planes estratégicos en materias de FP. Otras perspectivas son la del rango normativo en el que se recogen dichas referencias y la del alcance de la norma (nacional, regional, local, etc.) y el ámbito de reconocimiento (educativo y/o laboral)

➤ **Políticas sobre la validación.**

Aquí la referencia a la calidad se sitúa en los destinatarios del procedimiento y sobre todo racionalización de la operativa del proceso y en el compromiso político para la definición de mecanismos que permitan realizar el seguimiento y evaluación del mismo, y de si el resultado de ésta se elaboran de estadísticas generales a nivel nacional o si hay estudios de campo específicos en la materia para su mejora.

➤ **Estructura.**

Los factores fundamentales que determinan la calidad estructural del procedimiento son la imparcialidad del sistema de validación, el alcance de la oferta, cómo se conecta con la oferta formativa del sistema educativo y validez en el mercado laboral. También se incluyen otros factores como la difusión, transparencia, accesibilidad, sostenibilidad, y si la orientación profesional es una parte integral del sistema.

➤ **Participación.**

Un procedimiento de validación de calidad es aquel donde el nivel de participación de las administraciones, agentes sociales, ciudadanos y entidades de evaluación es elevado y coordinado para la definición de las políticas, de la normativa y de la estructura que regulan y definen el procedimiento.

➤ **Resultado del procedimiento.**

Implica la comprobación de la validez, utilidad y reconocimiento del procedimiento por parte de las diferentes administraciones (educativa, para la convalidación de la FP formal y laboral, para la contratación profesional de trabajadores), y en qué medida fomenta el aprendizaje a lo largo de la vida de las personas evaluadas.

➤ **Metodología de validación.**

En este caso la calidad se asocia a diferentes tipos de indicadores de con el objetivo de garantizar el cumplimiento los aspectos del proceso enunciados en los puntos anteriores, estos indicadores son:

- Efectividad. Maximizar el impacto que el procedimiento tiene en el individuo y en la sociedad.
- Eficacia. Uso de directrices específicas y pruebas basadas en estándares ocupacionales para asegurar un nivel óptimo de resultados.
- Eficiencia. Uso de referencias competenciales en la evaluación que permitan el desarrollo de un programa formativo posterior.
- Economía. Efecto coste-beneficio para optimizar el procedimiento.

En el caso concreto del estudio en los Países Nórdicos, los principales desafíos en materia de calidad en el proceso de validación se propusieron fueron los siguientes:

- Financiación y sostenibilidad del procedimiento
- Transparencia y conocimiento del sistema.
- Aumento del alcance.
- Garantía de imparcialidad.
- Desarrollo metodológico.
- Formación de los responsables de realización del procedimiento.

Otro de los acuerdos a los que se llegaron en este grupo de trabajo es que es necesario definir los criterios de calidad de forma conjunta y que estos permitan regular los procesos para garantizar la transparencia, la eficacia, eficiencia y efectividad, así como el reconocimiento y validez de los resultados del mismo. Y fue precisamente en esta línea donde se trabajó y donde se concretaron los citados aspectos en un segundo documento de trabajo conjunto dos años después.

En éste segundo documento al que acabamos de hacer referencia (Dahler & Håkon, 2013), se define un modelo de aseguramiento de la calidad para la validación basado en ocho principios:

1. Información.
2. Condiciones previas.
3. Documentación.
4. Coordinación.
5. Orientación.
6. Monitorización competencial.
7. Evaluación.
8. Seguimiento

El modelo plantea que la persona debe ser el centro del procedimiento, y en torno a este principio fundamental giran los ocho principios indicados, que pueden ser vistos como un proceso de aseguramiento de la calidad entorno a tres ejes fundamentales:

- a) Garantizar la calidad de la organización.
- b) Garantizar la calidad de la evaluación.
- c) Garantizar la calidad del proceso.

Los principios recogidos en este proyecto, de forma detallada, son los siguientes:

1. **Información.** Información acerca del proceso de validación es un factor clave para su calidad e implica información a los usuarios y al resto de agentes involucrados en proceso. La información debe ser definida como parte del proceso, y recoger aspectos como el quién, qué, por qué, cómo, dónde y cuándo, y además esta información debe ser comprensible y accesible.

2. **Condiciones previas.** La calidad también guarda una estrecha relación con la necesidad de establecer un marco político y normativo para desarrollar el procedimiento de validación. Factores como los plazos, la financiación, la participación o colaboración público-privada, la fijación de estándares e instrumentos para la evaluación, el efecto de la validación, etc., son cuestiones que han de ser conocidas a priori y que pueden afectar al resultado final.
3. **Documentación.** Documentar y por consecuencia, gestionar el proceso de validación es esencial para garantizar la calidad, la homogeneidad, la eficacia, eficiencia del procedimiento en su conjunto, y una forma de acordar y coordinar procesos internos de trabajo
4. **Coordinación.** Coordinación y colaboración entre los distintos agentes que participan en el proceso de validación debe estar procedimentada metodológicamente, para establecer condiciones homogéneas en el asesoramiento, evaluación y toma de decisiones sobre el mismo, para garantizar la igualdad y la equidad y basada en las normas que lo regulan.
5. **Orientación.** La orientación es imprescindible para la calidad del proceso y una garantía de sus resultados. Debe ser un proceso colaborativo con el interesado y sobre todo una parte integrada en el procedimiento, y consecuentemente debe estar procedimentada.
6. **Monitorización competencial.** Es la descripción documentada de las competencias demostradas por la persona, y configuran una imagen exacta, exhaustiva y real de las competencias de la misma, y deben ser consignadas en base a un referente y demostradas de forma que se consiga que ésta demuestre todo su potencial durante la fase de evaluación. La persona debe ser corresponsable de esta fase del proceso.
7. **Evaluación.** Es la fase más determinante del proceso, dado que debe tratar de hacer visibles los resultados del aprendizaje adquirido por la persona en su experiencia laboral o por vías no formales e informales. El resultado de este proceso tiene impacto en la formación a lo largo de la vida de la persona y por tanto de su evolución tanto a nivel personal como profesional. La calidad de la evaluación depende de la calidad de los instrumentos, de la metodología utilizada, de la confiabilidad e imparcialidad de la misma, y de la competencia del personal responsable de realizar la evaluación.
8. **Seguimiento.** Implica la posibilidad de reclamación o aclaración de los resultados obtenidos, de la definición de un itinerario formativo personal, del desarrollo y la mejora del proceso de validación en su conjunto. La definición de un procedimiento de seguimiento asociado permite el aseguramiento de la calidad del proceso, pero también de la institución y los profesionales de validación y debe estar asociado a indicadores tanto de proceso como de resultado que permitan su desarrollo en base a resultados fiables de éstos.

### **3.2 EQAVET. Marco de garantía de calidad en formación profesional**

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 (Comisión Europea, 2009b), 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 EQAVET 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.

Incluye, además de las consideraciones previas y las recomendaciones a los Estados miembros, los siguientes anexos:

- 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 (Anexo I de la Recomendación, 2009).
- Indicadores de calidad de la educación y formación profesional. (Anexo II de la Recomendación, 2009).

#### **3.2.1 Criterios de calidad y descriptores indicativos**

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.

Los cuatro momentos definidos para el ciclo de calidad como se puede ver en la Figura 4 son:

- 1 Propósito y planificación.
- 2 Implementación.
- 3 Aseguramiento y evaluación.
- 4 Revisión.

Figura 4. El ciclo de la calidad.



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

A continuación se desarrolla el contenido:

1 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.

2 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.

3 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.

4 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.

### **3.2.2 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. 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 EQAVET 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

El Marco EQAVET constituye un sistema no prescriptivo, fruto del trabajo de casi diez años que tiene su origen en el Consejo de Lisboa de 2000, que pedía la modernización y mejora de los sistemas de EFP para atender a los cambios económicos y productivos que se preveían en aquel momento, y que garantizaran el aumento de la empleabilidad y el aprendizaje permanente.

El alcance hace referencia a los distintos niveles de la EFP, y como ya se reconoce en la Recomendación sobre la Validación de los aprendizajes, también a ésta, estableciendo en la consideración nº18, la necesidad de que apoye la aplicación de unos principios europeos comunes para la validación en materia de calidad de forma que a través de las fases del ciclo de calidad se consiga mejorar la relación entre la formación y el empleo a través de estos aprendizajes no formales.

Analicemos en más profundidad los fundamentos del Marco EQAVET. Como ya hemos dicho consta de cuatro principios que constituyan un ciclo de planificación, aplicación, evaluación y revisión (Recomendación EQAVET. Consideración Nº10), apoyados por una serie de criterios de calidad, descriptores indicativos e indicadores comunes. El objetivo de estos mecanismos es definir y determinar la solidez de los sistemas, procesos y procedimientos y la mejora continua de estos a través de la medición de su efectividad, y que permita la toma de decisiones para la implantación de políticas más eficientes y equitativas.

En la consideración nº14, establece que el Marco EQAVET debe respaldar la aplicación de los principios comunes europeos para la determinación y convalidación del aprendizaje no formal e informal, aspectos estos que en el año 2012 se convertirían en la Recomendación sobre la validación de los aprendizajes y que como ya hemos indicado hace referencia a este Marco en su consideración nº 18. También dentro de la Recomendación sobre Validación en su apartado 3.f) sobre los principios del procedimiento de validación, establece la utilización de medidas transparentes de garantía de calidad en consonancia con los marcos de garantía de calidad existentes en apoyo de métodos e instrumentos de evaluación fiables, válidos y dignos de crédito.

Esta recomendación sobre EQAVET no es vinculante, es decir, su objetivo es apoyar y complementar la acción de los diferentes países de la UE. Y para ello define en sus anexos los criterios e indicadores mencionados y recomienda su uso como una medida para fomentar la cultura de mejora de calidad.

En la Tabla 7 se relacionan los anteriores criterios de calidad con las fases del procedimiento recogidas tanto en el RD 1224/2009 como en la Recomendación sobre la Validación en el marco de la UE.

Tabla 7. Comparativa EQAVET con el ciclo de gestión de la validación en España y Europa

EQAVET	RD 1224/09				Recomendación Validación			
FASES DEL PROCEDIMIENTO  CRITERIOS DE CALIDAD	INFORMACIÓN	ASESORAMIENTO	EVALUACIÓN	ACREDITACIÓN Y REGISTRO	DETERMINACIÓN APRENDIZAJES	DOCUMENTACIÓN	EVALUACIÓN	CERTIFICACIÓN
Planificación (P)	X	X	X			X	X	
Implantación (D)	X	X	X		X	X	X	
Seguimiento y evaluación ©		X	X		X	X	X	
Revisión (A)	X	X	X	X	X	X	X	X

Finalmente y a modo de análisis global del procedimiento, cabe destacar que el último el inventario europeo sobre la validación del aprendizaje no formal e informal del año 2014 para España, indica que hasta el momento no se ha definido formalmente un plan de seguimiento y evaluación para comprobar la calidad, la eficacia y el impacto del procedimiento de evaluación y acreditación de competencias profesionales en los diferentes territorios, atribuyendo esta función a la Comisión Interministerial para el seguimiento y evaluación del procedimiento de acreditación regulada por medio de la ORDEN PRE/910/2011 de 12 de abril.

En este mismo informe se recoge la necesidad de establecer un marco específico fundamentado en el Marco EQAVET para el procedimiento de validación e implica en ellos tanto a la Administración General del Estado como a las Comunidades Autónomas dándoles a estas la responsabilidad de aportar la información del procedimiento para realizar el seguimiento a nivel nacional.

El informe también establece que a pesar de no haber un marco común, cada Comunidad Autónoma establece mecanismos o bien propios para el procedimiento o bien generales para sus sistema de formación profesional.

En cuanto a procedimientos de garantía de la calidad, el informe establece, que a pesar de no haber un sistema de gestión basado en procesos, existe un marco general de garantía de la calidad en todo el sistema educativo, que se ha concretado para el procedimiento de acreditación en la elaboración de una serie de manuales o guías para garantizar la homogeneidad del procedimiento en todas las regiones y la posibilidad de que estas establezcan sus propios sistemas.

Y por último en cuanto a la evolución, indica que no se han desarrollado procedimientos específicos en materia de calidad procedimental, ni interna ni externa, aunque por otro lado la guía para el evaluador especifica los mecanismos internos y

externos de garantía de calidad y explica que el “ciclo Deming (que hace hincapié en la coherencia en la planificación, hacer, verificar y actuar) puede ser un instrumento de calidad que puede ser utilizado por los evaluadores para evaluar sus propios procesos.

Por otro lado y a modo de estudio en el ámbito europeo el CEDEFOP, ha publicado un informe sobre el estado de los procedimientos de validación partiendo de este inventario al que anteriormente hacíamos referencia (CEDEFOP, 2014), en el que identifica un aumento en el número de países que han planteado una estrategia para el desarrollo del procedimiento, todavía falta camino por recorrer en diferentes aspectos esenciales para su integración entre los sistemas de FP existentes, como la coordinación entre los subsistemas de FP y los sectores productivos, la aceptación social y el reconocimiento en el mercado laboral, la financiación del procedimiento y sobre todo en el ámbito de la calidad.

Para éste último apartado indica literalmente: “Ninguno de los países incluidos en la última actualización han creado un marco de garantía de la calidad exclusivamente para la validación. En algunos casos, estas disposiciones se traspasan a la institución o al organismo expedidor. La validación está cubierta por sistemas generales de garantía de la calidad para la formación y educación formal o bien solamente para subsectores educativos. Hasta la fecha, son pocos los países que han establecido códigos de calidad o directrices sobre validación, y todavía se sabe poco sobre si los procedimientos y los sistemas de garantía de la calidad son realmente capaces de garantizar evaluaciones fiables, válidas y creíbles. Es hora de profundizar en la investigación en este ámbito”.

Y es por tanto ésta última valoración la que da soporte y apoyo a esta tesis doctoral. Para esta situación no es nueva ya que en el año 1998 (Bjørnavold, 1997a) ya definía la necesidad de profundizar en este ámbito de la investigación con el objetivo de identificar herramientas que aportaran calidad a la metodología.

### **3.2.3 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.

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 (Martín Pérez & Martín Seco, 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. Esta guía será la que utilicemos para realizar el análisis del modelo que resulte tras la fase de investigación.

➤ **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.

➤ **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.

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.

### ➤ **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:

- 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.
- Establecer objetivos operativos para una alineación / parcial completa a nivel nacional / regional.
- Identificar los retos o posibles limitaciones y definir estrategias para superarlos
- Describir y comunicará el resultado esperado del ejercicio de adaptación a las partes interesadas pertinentes.
- Definir un plan de trabajo: establecer el ejercicio de adaptación, centrándose en las dimensiones por qué, qué, cuándo, cómo y para qué.

### ➤ **Módulo 4: Desarrollo de un plan de acción de la alineación. Mapa de Ruta de la iniciativa.**

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.

En resumen, para realizar la alineación del marco de garantía nacional/regional con el Marco 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.

Figura 5. Etapas del diseño e implementación de un SGBP.



Figura Fuente: Martín Seco & Martín Pérez (2014).

Para ello, la organización debe partir de un plan de trabajo detallado donde se recojan aspectos tan importantes para garantizar el éxito del proyecto como el objeto, el alcance, la programación, el equipo de trabajo, la metodología y los recursos necesarios.

Una vez elaborado el plan de trabajo, y ya en la primera etapa, realizaremos un análisis de la situación de partida y plantaremos los principios de nuestro Sistema de Gestión, clientes, misión, visión, etc.

Recopilada y analizada toda esta información estaremos en condiciones de diseñar nuestro sistema y elaborar toda la documentación necesaria para el mantenimiento del sistema (Martín Seco & Martín Pérez, 2014).

La Guía está diseñada para ser utilizada por los Puntos Nacionales de Referencia (PNR) adaptando el marco a su contexto específico. Antes de comenzar con el trabajo se deberían tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Prepararse para el proceso, incluyendo la investigación de métodos de control de calidad existentes en el / paisaje nacional VET regional.
- Ponerse en contacto con las partes interesadas, en particular los que tienen que tratar en el ámbito nacional / regional.
- Tomar el pulso de las partes interesadas pertinentes de FP, tratando de conocer sus actitudes, lo que van a aceptar, por dónde empezar con el fin de tener éxito.
- La presentación de los cambios requeridos y los resultados esperados;
- La participación de las partes interesadas, incluidas todas las personas implicadas tanto en la planificación, como en la e implementación de la adaptación del EQAVET.
- La publicidad de los esfuerzos en general y, en particular, las razones de la alineación de los marcos de calidad actuales con el enfoque del EQAVET.

### **3.3 La garantía de la calidad en la acreditación de competencias en España**

Como ya indicábamos en el anterior capítulo, dedicado a la acreditación de competencias en España, los principales hitos en materia de acreditación se sitúan en la Ley 5/2002 de las cualificaciones profesionales, donde aparece el procedimiento como uno de los instrumentos del SNCyFP, el proyecto ERA (Evaluación, Reconocimiento y Acreditación de competencias), y en la formalización normativa del procedimiento a través del RD 1224/2009 y en la creación de las Comisiones Interministeriales para el seguimiento del procedimiento, creadas por las Orden PRE 910/2011 y Orden PRE 3480/2011.

En todas estas normas y documentos, existen referencias a la calidad del sistema de formación profesional en general y del procedimiento de acreditación en particular, hasta el punto de crear una comisión entre los ministerios de educación y empleo con el fin de garantizar estos términos en el desarrollo del procedimiento a nivel nacional. Analizaremos a continuación cada uno de estas normas desde la perspectiva de las referencias que hacen a la calidad y los instrumentos para su consecución.

#### **3.3.1 Ley 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la FP**

Ya hemos hablado antes de la denominada “Ley de las Cualificaciones” desde la perspectiva de la configuración de un sistema integrado de formación profesional en nuestro país. Para su desarrollo plantea la necesidad de la creación de cuatro



instrumentos y/o acciones, entre los que se encuentra mejorar la calidad de la formación profesional por medio de su evaluación con el objetivo de que ésta se ajuste a las necesidades de las personas y de los mercados de trabajo.

Definir la calidad en la formación profesional no es una tarea fácil pues dado que se puede atender a diversos factores, como las políticas públicas, el desarrollo normativo, el diseño de la oferta, el desarrollo de la formación, los procesos de evaluación, etc., (Brezmes Arcercedillo, 2014 )por lo que en este caso nos quedaremos con lo referido en la propia ley y ya mencionado anteriormente, la calidad de la FP se consigue con la adecuación a las necesidades, es decir, con el cumplimiento de los objetivos para los que es diseñada, y plantea necesidad de evaluación del sistema para determinar su grado de adecuación.

Ésta es una Ley de bases, lo que hace es regular la materia para todo el ámbito del estado, las cualificaciones y la formación profesional en este caso, por lo que no entra en el detalle de cuáles son los mecanismos utilizados para mejorar esa calidad y como medirla, y para ello será necesario diseñar un sistema de gestión de la calidad que desarrolle procesos de calidad tanto en la enseñanza como en los servicios educativos, es decir, tanto en el ámbito pedagógico como en el administrativo.

Para ello se debe evaluar el sistema desde la participación, la formación del profesorado, la planificación de las enseñanzas, etc. (Soler, 2014), aspectos estos también que coinciden con los criterios recogidos en la recomendación sobre el Marco EQAVET.

Los aspectos recogidos en materia de calidad en la Ley 5/2002 son:

- La evaluación y mejora de la calidad del Sistema Nacional de Cualificaciones y FP tendrá por finalidad garantizar la eficacia de las acciones del mismo para la adecuación a las necesidades formativas individuales y del mercado de trabajo y a las del sistema productivo.
- Corresponde al Gobierno el establecimiento y coordinación de los proceso de evaluación de la calidad, previa consulta al CGFP.

### **3.3.2 Proyecto ERA**

Como ya indicamos en el anterior capítulo el proyecto de Evaluación y Reconocimiento y Acreditación de los aprendizajes (ERA) surge como un proyecto experimental para dar cumplimiento la ley de las cualificaciones, a la hora de diseñar un instrumento que permitiera reconocer, evaluar, acreditar y registrar las cualificaciones profesionales.

En este proyecto experimental, ya se establece la necesidad de que el procedimiento incluya mecanismos de garantía de la calidad para garantizar la fiabilidad, objetividad y rigor técnico del mismo, y para ello, plantea la necesidad de definir un sistema de colaboración a través de un grupo de trabajo entre las Comunidades Autónomas y los Agentes Sociales.

Otro de los elementos esenciales para dotar de calidad al procedimiento, es definir herramientas para dar transparencia al proceso. Entrando en el desarrollo propiamente dicho del procedimiento, la garantía de la calidad se centra en la utilización de métodos plurales y flexibles para la realización y en la formación de los asesores y evaluadores. Y por último en la racionalización de recursos para desarrollar el proceso.

A diferencia de la recomendación EQAVET, en el proyecto ERA se plantean dos acepciones diferentes, el aseguramiento de la calidad y la garantía de calidad, el primero referido al procedimiento y el segundo al proceso.

El aseguramiento de la calidad busca el cumplimiento de los principios que sustentan el procedimiento desde el punto de vista de su diseño, concepción metodológica y en cuanto a su organización. La garantía de la calidad se asemeja más al concepto de control de la calidad de los métodos y los instrumentos utilizados para garantizar la homogeneidad en la evaluación (utilización de estándares) y en consecuencia del resultado del mismo.

Pero ambas perspectivas recogen la esencia de EQAVET, que aunque solo plantea la garantía de la calidad pero lo hace desde su aseguramiento en las distintas fases del ciclo de calidad que plantea.

De este proyecto experimental y sus conclusiones sirvieron de base para el desarrollo normativo del procedimiento en España, que se hizo a través del RD 1224/2009 de 17 de julio que veremos a continuación.

Pero el proyecto ERA plantea ya la cuestión, después de la experiencia, de cuáles serían los mecanismos de garantía de la calidad más eficiente para asegurar la credibilidad del procedimiento. A día de hoy, esa pregunta sigue sin respuesta.

### **3.3.3 RD 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral**

En relación a este decreto también existen referencias en materia de calidad, dado que establece ésta entre los principios del procedimiento (validez, fiabilidad, cooperación, flexibilidad y viabilidad), determinando que se utilizarán herramientas de supervisión interna y externa para que se asegure la calidad, el rigor técnico y la validez del procedimiento, indicando que la garantía de calidad es una cuestión de suma relevancia para conseguir un objetivo fundamental, como es, la credibilidad social de las acreditaciones.

La gestión del procedimiento corresponde a las Comunidades Autónomas, las cuales según marca el real decreto, deberán planificarlo, dirigirlo y controlarlo velando por la calidad del mismo, y para ello deberán definir un plan de calidad para todo el proceso.

La norma establece un control documental de las diferentes fases como un requisito para la garantía de calidad del mismo, al igual que hace la norma ISO 9000 (Van den Berghe, 1998) en sus diferentes versiones.

Para establecer el estado de la calidad, la norma encomienda a la Administración General de Estado (Art.30. Seguimiento y Evaluación. RD 1224/2009) la elaboración de un plan de seguimiento y evaluación para comprobar la calidad, la eficacia y el impacto del procedimiento, en base a los datos aportados por la Comunidades Autónomas, que deberá desembocar en un informe anual sobre los resultados del procedimiento y en propuestas de mejora del mismo, es decir, el ciclo Deming o ciclo de mejora continua en la que se soportan la mayoría de sistemas de gestión de la calidad, planificación, desarrollo, control y mejora.

El RD 1224/2009 también dedica un apartado concreto a la gestión de la calidad, en concreto la Disposición Final Primera en la que establece, que cada administración competente deberá establecer un sistema de gestión de la calidad del procedimiento para su ámbito de gestión, y que éste deberá asegurar la consecución de los objetivos y el cumplimiento de los fines y principios del procedimiento, a través de la evaluación del mismo y de la participación de todos los agentes implicados. Evaluación que deberá ser interna en primera instancia y externa en segunda, y buscando en todo caso la mejora continua. Nuevamente se establece una clara referencia al ciclo PDCA.

Posteriormente en la fase de investigación cuantitativa se analizará ese primer informe realizado y se valorarán estos aspectos en base a la experiencia acumulada tras cinco años de implantación del procedimiento y de los resultados obtenidos en el mismo en las diferentes Comunidades Autónomas.

Los aspectos recogidos en materia de calidad son los siguientes:

- Realización de un plan de calidad para todo el proceso.
- Plan de seguimiento y evaluación de la calidad, la eficacia y el impacto.
- Existencia de un sistema de gestión de la calidad para asegurar los principios y la evaluación de todos los aspectos del proceso.
- Evaluación interna y auditoría externa para la mejora continua del proceso.

### **3.3.4 Orden PRE 910/2011, de 12 de abril, por la que se crea la Comisión Interministerial para el seguimiento y evaluación del procedimiento de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral**

En el apartado anterior hemos hecho referencia a un plan de seguimiento y evaluación y a la realización de un informe para la propuesta de mejora de la calidad del procedimiento. El RD 1224/2009 encargó a los Ministerios de Educación y Trabajo la constitución de una comisión interministerial que velara por el cumplimiento de los

principios y recomendaciones recogidas en la citada norma, y para realizar su seguimiento y evaluación como uno de sus fines.

Entre las principales funciones que tiene encomendada la comisión está la de coordinar los trabajos (junto con las Comunidades Autónomas) para realizar un plan de seguimiento y evaluación que permita comprobar la calidad del procedimiento en los distintos ámbitos territoriales y coordinar la implementación de sistemas de gestión de la calidad en el procedimiento.

En resumidas cuentas, de concretar a través del análisis del procedimiento cuales eran las áreas de mejora, puntos fuertes y débiles. Los aspectos recogidos en materia de calidad en la normativa indicada son los siguientes:

- Coordinación para la implementación del sistema de gestión de la calidad del procedimiento.
- Propuestas para realizar la evaluación, mejora y desarrollo del procedimiento.

Y a modo de cierre para este análisis a nivel nacional, si analizamos el caso concreto de los inventarios europeos para España las medidas de calidad recogidas son las siguientes:

Tabla 8. Aspectos de calidad en los inventarios de España.

Inventario	Aspectos de calidad en España
<b>2005</b>	Los principios de calidad (validez, confiabilidad, equidad, imparcialidad, independencia, integridad y accesibilidad).
<b>2008</b>	No se hace referencia alguna
<b>2010</b>	<p>Comité puesto en marcha por el Ministerio de Trabajo o de Educación garantiza el desarrollo del proceso de validación; y el Consejo General de Educación Profesional actúa como asesor en el proceso y la evaluación de resultados. En el nivel de Educación Superior, de momento no existen mecanismos para garantizar la calidad.</p> <p>Comité del proceso está actualmente desarrollando manuales y guías.</p> <p>Las Comunidades Autónomas son responsables de desarrollar mecanismos para el seguimiento de los procedimientos de validación.</p> <p>RD 1224/2009, se debe asegurar que cumplan los objetivos del proceso.</p> <p>La administración central es el garante del desarrollo del proceso de validación. El CGFP desarrollará un plan de evaluación.</p> <p>Actividades de evaluación se llevarán a cabo por las Comunidades Autónomas.</p> <p>Evaluación interna y externa se desarrollará hasta el año 2011. No se especifica periodicidad de las evaluaciones.</p>

Inventario	Aspectos de calidad en España
2014	<p>En España, no existe un sistema de control de calidad del proceso como tal, sino un marco de garantía de la calidad general del sistema educativo, el RD 1224/2009.</p> <p>Un marco de garantía de la calidad para la FP, coherente con la garantía de la calidad europea en educación y formación profesional (EQAVET), está todavía en construcción.</p> <p>En un futuro próximo, podría haber un marco específico para el procedimiento de validación en relación con el procedimiento de evaluación y acreditación de competencias profesionales adquiridas mediante la experiencia laboral.</p> <p>Como se explicó anteriormente, el Comité Interministerial (Ministerio de Educación y el Ministerio de Empleo) es responsable de garantizar la calidad del proceso de validación.</p> <p>Se espera que el comité prepare, junto con las Comunidades Autónomas (previa consulta al CGFP), el Plan de Monitoreo y Evaluación para comprobar la calidad, la eficacia y el impacto del procedimiento de evaluación y acreditación.</p> <p>Comunidades Autónomas (no todos) tienen marcos de garantía de calidad; algunos de ellos tienen un marco específico para el proceso de validación (Aragón) y algunos aseguran la calidad del proceso de validación dentro de un marco de garantía de la calidad en general existente (País Vasco).</p> <p>RD 1224/2009 indica que habrá evaluaciones internas y externas para garantizar y mejorar la calidad del proceso de validación.</p> <p>La guía para el evaluador especifica los mecanismos internos y externos de garantía de calidad.</p> <p>A nivel universitario, no existen procedimientos estandarizados para la garantía de calidad en el área de validación.</p>

### 3.3.5 Normativa de desarrollo y convocatorias en las Comunidades Autónomas

En relación a otros de los factores fundamentales para éste estudio, como es la calidad en el proceso desarrollado por parte de las Comunidades Autónomas. Se analizarán sus normativas y convocatorias en relación a los aspectos relacionados con la calidad, para determinar en qué grado se recogen y el nivel de despliegue o desarrollo de los mismos. El resumen de los mecanismos de calidad recogidos en las citadas normas y convocatorias se resume en la Tabla 9:

Tabla 9. La calidad en las normas de las Comunidades Autónomas

Documento	Garantía de la calidad normas nacionales. Comunidades Autónomas
Normativa de desarrollo en las Comunidades Autónomas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoevaluación.</li> <li>• Sistemas de gestión de la calidad, con el fin de asegurar que se logren los objetivos y se cumplan las finalidades y los principios establecidos.</li> <li>• Respeto de los derechos individuales, la fiabilidad, la validez, la objetividad, la participación, la calidad y la coordinación manual de procedimiento, Guías de evidencia, Plan de evaluación.</li> <li>• Se valorará el logro de los objetivos fijados en esta convocatoria y el cumplimiento de lo en ella establecido.</li> <li>• Plan de calidad con indicadores seguimiento.</li> <li>• El Servicio de Inspección realiza el seguimiento de las ofertas formativas.</li> <li>• Asegura que se cumplan las características especificadas, verificado a través de auditorías internas y externas para la mejora continua de los procedimientos.</li> <li>• Establecer un plan de calidad de todo el proceso en su ámbito de competencia</li> <li>• Un sistema de gestión de la calidad con el fin de asegurar que se logren los objetivos y se cumplan las finalidades y los principios establecidos.</li> <li>• La Comisión Directora elaborará un plan de seguimiento y evaluación, que formará parte del plan de calidad.</li> <li>• Sistema de gestión de calidad del Servicio Extremeño Público de Empleo</li> <li>• Evaluaciones internas y auditorías externas.</li> <li>• Evaluación de los aspectos que inciden en el procedimiento con la participación de las diferentes personas y servicios que intervengan en el mismo.</li> </ul>

Del análisis de este apartado y del estudio del concepto de calidad en las diferentes referencias que se han analizado en todo este capítulo podemos hacer la siguiente tabla que recoge las similitudes en cuanto a los principios de la calidad recogidos en todos ellos y que nos servirán para determinar cuáles los principios de la calidad en la validación de los aprendizajes, los cuales serán utilizados en la investigación para poner en correlación la situación actual de la acreditación de competencias en España en referencia a la situación determinada.

Tabla 10. Comparación entre los principios de la calidad en validación de diferentes modelos en referencia a la Recomendación sobre la Validación y al RD 1224/2009.

RD 1224/2009	Directrices 2009 CEDEFOP	Recomendación 2012	Directrices UNESCO 2012	Países Nórdicos 2013 (Factores de Calidad)	Proyectos Directrices CEDEFOP 2015
Respeto a los derechos individuales	Derechos individuales.		Asegurar la centralidad de las personas en el proceso.	0. Individuo, centro del sistema	1. La persona humana es el centro del proceso de validación.
		Se definirán procedimientos de información, sobre el proceso y sus resultados.		1. Información	2. Información sobre la validación debe ponerse a disposición cerca de donde vive la gente.
Validez y objetividad.		El procedimiento contará con elementos que permitan determinar, documentar y evaluar los resultados del aprendizaje adquiridos por las personas y certificar dichos resultados y que ésta sea igual a los de la educación formal.		2. Condiciones previas 7. Valoración	3. La validación tiene diferentes propósitos: identificación, documentación, evaluación y certificación del aprendizaje.
		Se definirán procedimientos de orientación y asesoramiento sobre el proceso y sus resultados.	Coordinación e integración de los actores interesados.	5. Orientación	4. Orientación y asesoramiento son esenciales para que las personas sean capaces de adaptar la validación a sus necesidades e intereses.
		Establecer (antes de 2018) mecanismos para validar los conocimientos, capacidades y competencias, de forma que esta permita obtener un reconocimiento oficial de los mismos.	La validación como parte de los sistemas de EFP.	4. Coordinación	5. La validación debe ser parte de los sistemas y marcos de cualificaciones nacionales.
	Credibilidad y legitimidad.		Sostenibilidad económica de los sistemas de validación.	6. Balance de competencias	6. Los criterios de cualificación se definen y describen a través de los resultados de aprendizaje formulados como conocimientos, habilidades y competencias.

RD 1224/2009	Directrices 2009 CEDEFOP	Recomendación 2012	Directrices UNESCO 2012	Países Nórdicos 2013 (Factores de Calidad)	Proyectos Directrices CEDEFOP 2015
Fiabilidad y Calidad.	Fiabilidad y confianza.	Se utilizarán sistemas de calidad que garanticen la fiabilidad, validez y credibilidad del proceso.	Promover el aseguramiento de la calidad en todo el proceso. Los procedimientos para evaluar y validar el aprendizaje no formal e informal sean pertinentes, fiables, justos y transparentes.	* Todos los factores son considerados como elementos de calidad	7. La garantía de calidad debe ser una parte explícita e integrada del proceso de validación.
	Obligaciones de los responsables.		Formación de los responsables del proceso de validación.		8. Las competencias profesionales de los consejeros de validación y los evaluadores deben desarrollarse.
Participación y Coordinación.		Se debe promover la participación, colaboración y coordinación de las diferentes partes interesadas,	Fortalecer las alianzas entre todos los actores interesados.	8. Seguimiento	9. La validación debe fortalecer la empleabilidad de las personas.
				3. Documentación	10. La documentación de validación.



Por lo tanto a modo de conclusión y cierre de este capítulo, definimos cuales deben ser los principios de calidad para la validación de los aprendizajes atendiendo a la diversa bibliografía revisada, a las recomendaciones europeas y la normativa española y a las nuevas referencias, como son es estudio realizado en los Países Nórdicos y la propuesta de directrices sobre la validación del CEDEFOP. Estos principios serán los que utilicemos para la investigación, con el objetivo de determinar en qué grado existen o se cumplen tanto en la normativa nacional como en las Comunidades Autónomas, y en qué medida podrían implementarse dentro de un sistema de gestión de la calidad para la acreditación de competencias, y que además estuviera alineado con el EQAVET.

- Garantizar los derechos individuales de las personas.
- Compromiso de las políticas públicas y desarrollo de la legislación.
- Participación de todos los grupos de interés que garanticen la legitimidad del proceso.
- Garantizar los recursos necesarios que permitan la credibilidad del proceso.
- Definición de procesos que garanticen la fiabilidad y la confiabilidad.
- Establecimiento de mecanismos de medición, análisis y mejora que garanticen la fiabilidad y la confiabilidad.



## CAPÍTULO 4. LOS SISTEMAS Y MODELOS DE GESTIÓN

---

Una vez identificados los aspectos clave de la calidad en la validación, y sus objetivos, es necesario determinar los métodos y herramientas del ámbito de la organización permitirían gestionar de forma eficaz, eficiente, efectiva y sostenible el procedimiento de acreditación de las competencias.

Existen un elevado número de modelos de gestión y evaluación sobre la materia analizados en diferentes fuentes bibliográficas, (AENOR, 2006; Cuatrecasas Arbós, 2001; Udaondo, 1992;), pero en el presente estudio vamos a utilizar las dos perspectivas que define EQAVET; por un lado la gestión y la medición, es decir, un ciclo de gestión para el desarrollo e implantación para los sistemas y políticas de FP, y por otro lado, un conjunto de indicadores para el seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos por esos sistemas y políticas (Recomendación, 2009).

Haciendo una asociación entre los aspectos de calidad anteriormente citados y los grandes grupos en que se dividen los niveles de la gestión<sup>2</sup>, desde la perspectiva del ciclo de gestión o ciclo Deming podríamos hacer la siguiente inferencia Tabla 11:

Tabla 11. Aspectos de calidad y niveles de gestión en relación al ciclo Deming.

CICLO DEMING	NIVELES DE GESTIÓN	ASPECTOS DE LA CALIDAD EN LA VALIDACIÓN
PLAN	Estratégica	Las políticas públicas y legislación.
PLAN	Táctica	Los recursos.
DO	Operativa	Los procesos.
CHECK Y ACT	Medición y Mejora	Los resultados obtenidos.
PLAN	Estratégica	Las necesidades de los grupos de interés.

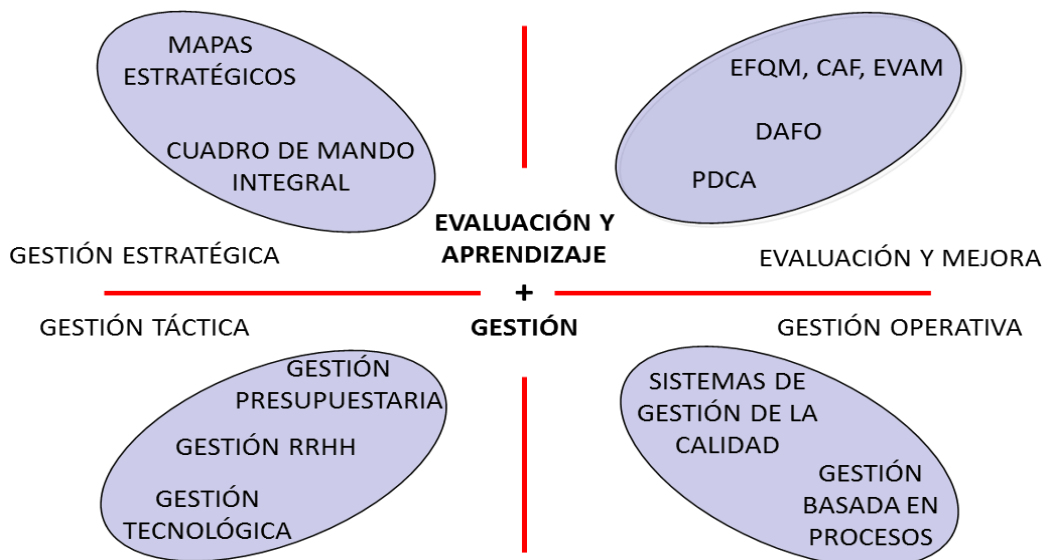
---

<sup>2</sup> Niveles de la gestión: estratégico, recursos o táctico, operativo o de los procesos y evaluación de resultados y mejora (Martín Pérez & Martín Seco, 2013).

En la Figura 6 podemos ver las principales herramientas asociadas a los diferentes niveles de gestión de una organización, que a su vez se puede clasificar en dos grandes bloques:

- I. Evaluación y aprendizaje (en la parte superior de la Figura 6):
  - Gestión estratégica (Kaplan & Norton, 1997 y 2004).
  - Evaluación y mejora (Deming, 1982; EFQM, 1999 y 2013).
- II. Herramientas de gestión (en la parte inferior de la Figura 6):
  - Gestión táctica (Puchol Moreno, 2012; Barea Tejeiro, Martínez Álvarez & Miquel Burgos, 2014; Revilla Torrejón, 2012).
  - Gestión operativa (ISO 2005 y 2008; Martín Seco y Martín Pérez, 2013).

Figura 6. Herramientas de gestión en función de los ámbitos.



En el primer bloque tenemos las herramientas inductoras o de aprendizaje, que permiten establecer ciclos completos en la gestión y planificación estratégica (mapas estratégicos y cuadros de mando integral), y las de evaluación o resultado, que permiten obtener una imagen de la situación de la organización en un momento determinado del ciclo de gestión, para determinar el grado de consecución total o parcial, tanto de la estrategia, como del desarrollo de los procesos (EFQM, EVAM, CAF), como punto de partida para la mejora de la organización o/y la redefinición de la estrategia (López Rey, 2005).

En un segundo bloque, tenemos las herramientas de gestión divididas también en dos grandes grupos, táctico (gestión presupuestaria, gestión de los recursos humano y gestión de la tecnología) y operativo (sistemas de gestión de la calidad y gestión basada en procesos), que nos permite organizar, desarrollar, medir y alinear las estrategias de la organización por medio de sus procesos, a través de la gestión eficaz, eficiente y efectiva de los recursos, y de cuadros de indicadores asociados a los procesos y objetivos para realizar su seguimiento.

Para la integración de estas herramientas, se han desarrollado numerosas propuestas, que permiten alcanzar la excelencia de las organizaciones, y de sus procesos, (Abril Sánchez, Enríquez Palomino & Sánchez Rivero, 2006; Casadesús Fa, Heras Saizarbitoria & Karapetrovic, 2009; Kaplan & Norton, 2006; Segura, 2005), a través de la alineación de las funciones estratégica, operativa y de medición y mejora, como observamos en la Figura 7. En este sentido, el ciclo de gestión definido por EQAVET, establece cuatro fases que coinciden el denominado ciclo PDCA o ciclo de Deming (Deming, 1982) que es el principio en el que se fundamentan muchos de los sistemas y modelos de gestión en el ámbito de la educación y la formación profesional en la actualidad (Pérez Juste, 2001).

Figura 7. Elementos básicos del Modelo integrado de EFQM y BSC (CMI).



Fuente Trullenque Sanjuán & Liqueste (2002).

Entre los sistemas, modelos y normas de calidad, o de gestión de calidad, los de uso más extendido son, el Modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*) de Excelencia y el grupo de Normas ISO 9000. Ambos tienen un factor en común; utilizan un ciclo de gestión, REDER y PDCA respectivamente, y la gestión de los procesos como base fundamental para su desarrollo e implantación (Martín Pérez & Martín Seco, 2013). En la Tabla 12 se muestra cómo se encuentra recogido el enfoque a procesos en ambos:

Tabla 12. Los procesos en los modelos de gestión

Modelo	Apartado	Definición
Normas ISO 9000	Principios y fundamentos.	“la identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interrelaciones entre tales procesos se conoce como enfoque basado en procesos”.
Modelo EFQM	5º Agente facilitador Procesos, productos y servicios.	“las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés”.

A continuación, vamos a exponer los principios y las características fundamentales de los modelos citados que posteriormente serán utilizados para el desarrollo del modelo propuesto en la fase proyectiva de la investigación, cuya finalidad es la mejora de la calidad del proceso de validación de los aprendizajes y su alineación con EQAVET.

Por ello, la primera parte del presente capítulo se centra en la gestión basada en procesos, estrechamente relacionada con el ciclo de gestión propuesto por el Marco EQAVET (Recomendación, 2009), y que posteriormente utilizaremos como eje central del modelo propuesto. La segunda parte del capítulo se centra en el segundo aspecto recogido en dicho marco, los indicadores de calidad, utilizando el cuadro de mando integral (en adelante CMI), como herramienta de gestión que permite la dirección de la organización en base a una serie indicadores asociados a los objetivos prefijados de cada uno de los procesos de ésta (Kaplan & Norton, 2001), y el establecimiento de la relación causa-efecto.

Finalmente, en la tercera parte del capítulo se trata la integración de ambos sistema que, a través de la gestión integrada de los procesos, de su evolución y sus relaciones, con el objetivo de generar una estrategia para la consecución de los objetivos globales planificados. En palabras de Kaplan y Norton (2001) “los directivos, como los pilotos, necesitan de un instrumental que mida su entorno y su rendimiento para conducir el viaje hacia la excelencia futura.”

#### **4.1 Los Sistemas de Gestión basada en Procesos**

Cuando empleamos los términos “Gestión”, “Calidad”, “Gestión de la Calidad”, nos estamos refiriendo a una filosofía de trabajo, una forma de hacer y entender la organización para mejorar sus resultados. En definitiva a una metodología que permita y a su vez potencie la posibilidad de conseguir que la organización mejore a lo largo del tiempo.

Según la norma ISO 9000:2005 (ISO, 2005), gestión es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, y sistema es el conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan. Por lo tanto un sistema de gestión es el conjunto de actividades encaminadas a dirigir y controlar los elementos que forman un sistema, capaz de establecer la política y los objetivos de una organización, y la estrategia para lograr dichos objetivos.

Actualmente los sistemas aplicados a una misma organización se unifican y agrupan, formando uno solo, denominado “Sistema Integrado de Gestión” (Martín Pérez & Martín Seco, 2013). Todos ellos persiguen el fin de implementar una metodología de trabajo sistemática, que siga un ciclo prefijado y partiendo de unos objetivos propuestos en base a la información obtenida con anterioridad, marcar las líneas estratégicas de actuación de la organización para conseguir dichos objetivos y por tanto mejorar continuamente.

Los Sistemas de Gestión establecen la forma de desarrollar las actividades que afectan a todas las fases de ejecución de un producto o servicio:

1. Diseño y planificación.
2. Desarrollo y realización.
3. Seguimiento y control.
4. Evaluación y mejora.

#### 4.1.1 Los procesos como base de la gestión de las organizaciones

Proceso se define como “una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados” (ISO, 2008). De la definición se obtienen varios de los elementos que conforman los procesos:

- Entradas (*inputs*): elementos que proporciona el proveedor interno o externo, del proceso.
- Recursos: medios empleados en el desarrollo del proceso de prestación del servicio para poder llevarlo a cabo eficazmente. Recursos son las personas de la organización (conocimiento, experiencia, habilidades, capacidades,...), las infraestructuras y equipamiento, las técnicas y métodos de trabajo, y el capital del que dispone.
- Salidas o resultados (*outputs u outcomes*): servicios obtenidos en la aplicación del proceso que se entregan al cliente, interno o externo, cumpliendo con los requisitos especificados.

Para la definición de los mismos tenemos que tener en cuenta también los siguientes elementos:

- **Objeto del proceso:** misión del proceso, razón de su existencia.
- **Alcance del proceso:** límites del proceso. Determinan el comienzo y finalización del mismo.
- **Referencias:** documentación o información general que debemos tener en cuenta en el desarrollo del proceso.
- **Sistema de seguimiento y control del proceso:** cuadro de indicadores del proceso e indicadores de resultado que reflejan el rendimiento del mismo y su capacidad, así como las sucesivas mediciones. También los resultados de la medición de la satisfacción de los clientes de la organización.

##### 4.1.1.1 Principios de la Gestión basada en Procesos

La Gestión basada en Procesos, según la norma UNE-EN-ISO 9000:2005, se fundamenta en ocho principios que ayudan al logro de la implementación del Sistema de Gestión en las organizaciones, sea de la índole que sean. Estos principios, que pueden ser usados con el fin de direccionar a las empresas hacia un mejor desempeño, son (Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach, 2010):

- a) **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- b) **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- h) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Por otro lado los ocho conceptos fundamentales establecidos en el Modelo EFQM de excelencia (EFQM, 2013) son los siguientes:

- a) **Añadir valor para los clientes:** Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades.
- b) **Crear un futuro sostenible:** Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.
- c) **Desarrollar la capacidad de la organización:** Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.
- d) **Aprovechar la creatividad y la innovación:** Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.



- e) **Liderar con visión, inspiración e integridad:** Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.
- f) **Gestionar con agilidad:** Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.
- g) **Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas:** Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.
- h) **Mantener en el tiempo resultados sobresalientes:** Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes cuando se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.

Los enfoques de los sistemas de gestión de la calidad dados en la familia de Normas ISO 9000 y el Modelo de excelencia EFQM (2013) para las organizaciones están basados en principios comunes. Ambos enfoques:

- Permiten a la organización identificar sus fortalezas y sus debilidades.
- Posibilitan la evaluación frente a modelos genéricos.
- Proporcionan una base para la mejora continua.
- Posibilitan el reconocimiento externo.

La diferencia entre los enfoques de los sistemas de gestión de la calidad de la familia de normas ISO 9000 y los modelos de excelencia radica en su campo de aplicación. Las Normas ISO 9000 proporcionan requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y orientación para la mejora del desempeño y la evaluación de los sistemas de gestión de la calidad. Los modelos de excelencia contienen criterios que permiten la evaluación comparativa del desempeño de la organización aplicable a todas las actividades y partes interesadas de la misma. Los criterios de evaluación en los modelos de excelencia proporcionan la base para que una organización pueda comparar su desempeño con el de otras organizaciones (Martín Pérez & Martín Seco, 2013).

Las principales características de la Gestión basada en Procesos (Pérez Fernández de Velasco, 2009) reúnen la esencia de los Sistemas de Gestión y se resumen en términos de capacidades de la siguiente forma:

- Identifica a los clientes de la organización y analiza las necesidades y expectativas por grupos o segmentos para orientar el desarrollo del trabajo hacia su satisfacción.
- Establece la Misión y la Visión de la organización alineadas con los objetivos y estrategias.

- Conoce las actividades de la organización y las ordena de forma coherente adaptándolas al ciclo de mejora continua.
- Representa de forma gráfica dichas actividades y las interrelaciones existentes.
- Establece la planificación en torno a los resultados obtenidos en ejercicios anteriores.
- Documenta los procesos y los registra desplegándolos gráficamente mediante diagramas de proceso.
- Realiza seguimientos en el desarrollo de los procesos y los controla a través de las variables les afectan.
- Mide los resultados obtenidos tanto en los procesos, mediante los indicadores de proceso, como los resultados globales, a través de los indicadores de resultados.
- Mide el grado de la satisfacción del cliente mediante métodos fiables y objetivos.
- Evalúa los resultados obtenidos, tanto en los objetivos como en el grado de satisfacción del cliente, y plantea nuevos objetivos para que la organización evolucione hacia la mejora continua.

Las ventajas que ofrece a la organización la implantación de un Sistema de Gestión basado en Procesos (Junta de Castilla y León, 2004) son las siguientes:

- Permite la orientación de los procesos de la organización a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos, con especial atención a los ciudadanos, entidades, organizaciones y otra tipología de terceros receptores de los servicios de la organización.
- Favorece la gestión de las interrelaciones y evita que se produzcan rupturas entre las unidades administrativas, ya que los procesos “cruzan” unidades.
- Ofrece una visión completa de la organización y de las interrelaciones de sus procesos.
- Disminuye los plazos de prestación del servicio como consecuencia de la reducción del tiempo de ciclo de los procesos.
- Ayuda a entender como añade valor el proceso realizado y permite disminuir costes como consecuencia de la eliminación de aquellas actividades que no añaden valor a los procesos.
- Involucra, implica y faculta al personal en la estrategia de la organización orientada a la satisfacción del cliente: las personas conocen su papel en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.
- Desarrolla un sistema completo de medida para las áreas de actuación, contribuyendo a la optimización de los recursos disponibles.
- Dota a la organización de una herramienta que permite detectar ineficiencias, debilidades organizativas y de los sistemas de información, de cara a acometer cambios rápidamente, metódicamente y con una adecuada gestión para reducir al máximo el riesgo.

#### 4.1.1.2 Clasificación de los procesos

Son numerosos los autores que proponen clasificaciones para agrupar los procesos de un sistema, tales como la de Hammer & Champy (1993) que agrupan principalmente en tres grupos, operativos, de apoyo y estratégicos, o la establecida por la *American Productivity and Quality Center* – APQC, (Carpinetti, Buosi, & Gerolamo, 2003) que dice que todos los procesos que pueden realizarse en una organización tipo, pueden ser agrupados en trece procesos primarios contenidos en dos grandes grupos que son los operativos y los de gestión y apoyo.

En nuestro caso, los procesos van a clasificarse en función de los niveles, las funciones y los tipos de actividades que agrupan (Martín Castilla, 2004). Según esto tenemos:

- **Procesos Estratégicos:** desarrollados por la dirección, 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.
- **Proceso Tácticos, Soporte o de Apoyo:** dotan al resto de procesos de los recursos necesarios, tanto humanos como materiales y metodológicos, y sirven de soporte para la ejecución de los procesos principales.
- **Procesos Operativos o de Prestación de Servicio:** afectan directamente a la actividad fundamental de la organización. Son los procesos en los que interviene el cliente o usuario, ya que están relacionados con la misión de la organización, y generalmente consumen la mayor parte de los recursos para dar valor añadido al servicio prestado.
- **Procesos de medición y control:** recogen las actividades de seguimiento, medición y control del resto de los procesos, a través de sistemas de indicadores, modelos de autoevaluación y/o análisis periódicos y sistemáticos.
- **Procesos de mejora continua:** establecen la metodología adoptada por la organización para la identificación, selección y tratamiento de áreas de mejora, así como la elaboración de planes de acciones preventivas y correctivas.

Por otro lado, todos los procesos descritos, en función de la importancia que tengan para la organización y los clientes de la misma, pueden ser:

**Procesos Clave:** Son aquellos procesos de los que la organización tiene gran dependencia por estar relacionados directamente con los clientes, emplean un alto porcentaje de los recursos de la organización o porque el cumplimiento de los objetivos, políticas y planes estratégicos de la organización dependen de ellos.

**Procesos Críticos:** son procesos que necesitan un tratamiento especial por utilizar recursos, metodologías, técnicas o tecnologías críticas.

#### **4.1.1.3 El proceso de mejora continua**

Existen dos tipos de mejora si las clasificamos en función de su dimensión y de los recursos necesarios para llevarlas a cabo. Por un lado están los avances incrementales, Kaizen, que nos proporcionan pequeñas mejoras de una forma rápida y económica, y por otro lado los avances significativos, Kairyo, que requieren de una inversión mayor y pretenden la renovación o innovación de una parte o de la totalidad de la manera de hacer las cosas que tradicionalmente se venía aplicando, lo que se conoce como reingeniería de procesos (Galgano, 1995).

Es a la primera de las mejoras a las que se refiere la norma UNE-EN-ISO 9001:2008, que entiende la Mejora Continua como “la actividad recurrente de aumentar la capacidad para cumplir los requisitos. El proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora, es un proceso continuo a través del uso de los hallazgos, el análisis de datos, la revisión por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a la acción correctiva o preventiva”.

El Modelo EFQM (2013), a través del ejercicio del liderazgo, valora las iniciativas tomadas para asegurar que se desarrolla e implementa un proceso, o procesos, que faciliten la creatividad, la innovación y las actividades de aprendizaje para estimular, identificar, planificar e implantar las mejoras en los enfoques de los Agentes Facilitadores (política y estrategia, personas, alianzas y recursos, y procesos). Esta práctica proporcionará la mejora en los Resultados; tanto en los clientes, personas y sociedad, como en los Resultados clave de la organización.

Para poder llevar a cabo esta labor y conseguir la mejora continua debemos diseñar un modelo de gestión, no tanto que incorpore en alguna de sus partes esta actividad aislada, sino que tenga en cuenta verdaderamente la filosofía de la calidad en la totalidad de las actividades que se desarrollan en nuestra organización.

La mejora ha sido algo consubstancial a los diversos enfoques que han realizado ciertos “gurús” de la calidad, fundamentalmente está presente en las teorías de Crosby, Juran, Deming, Kaplan & Norton, quienes además han implantado con éxito estos principios en múltiples empresas (González Gaya, Domingo Navas & Sebastián Pérez, 2013).

Joseph Juran fijaba en el año 1986 (Juran, 1996) que la mejora de la calidad se compone de tres tipos de acciones que son:

- Planificación de la calidad:
  - Identificar a los clientes.
  - Determinar sus necesidades.
  - Traducir las necesidades a nuestro lenguaje.
  - Desarrollar un producto/servicio que responda a estas necesidades.

- Optimizar las características del producto/servicio para que cubran tanto las necesidades del cliente como las nuestras.
- Mejora de la calidad:
  - Desarrollar un proceso que sea capaz de generar el producto o servicio.
  - Optimizar el proceso.
- Control de la calidad:
  - Demostrar que el proceso puede producir el producto o servicio bajo condiciones con un mínimo de inspección.
  - Transferir el proceso a los operadores.

Philip B. Crosby (1979) propuso el programa cero defectos y la mejora de la calidad en catorce pasos:

1. Compromiso de la dirección: la alta dirección debe definir y comprometerse en una política de mejora de la calidad.
2. Equipos de mejora de la calidad: se formarán equipos de mejora mediante los representantes de cada departamento.
3. Medidas de la calidad: se deben reunir datos y estadísticas para analizar las tendencias y los problemas en el funcionamiento de la organización.
4. El coste de la calidad: es el coste de hacer las cosas mal y de no hacerlo bien a la primera.
5. Tener conciencia de la calidad: se adiestrará a toda la organización enseñando el coste de la no calidad con el objetivo de evitarlo.
6. Acción correctiva: se emprenderán medidas correctoras sobre posibles desviaciones.
7. Planificación cero defectos: se definirá un programa de actuación con el objetivo de prevenir errores en lo sucesivo.
8. Capacitación del supervisor: la dirección recibirá preparación sobre cómo elaborar y ejecutar el programa de mejora.
9. Día de cero defectos: se considera la fecha en que la organización experimenta un cambio real en su funcionamiento.
10. Establecer las metas: se fijan los objetivos para reducir errores.
11. Eliminación de la causa error: se elimina lo que impida el cumplimiento del programa de actuación error cero.
12. Reconocimiento: se determinarán recompensas para aquellos que cumplan las metas establecidas.
13. Consejos de calidad: se pretende unir a todos los trabajadores mediante la comunicación.
14. Empezar de nuevo: la mejora de la calidad es un ciclo continuo que no termina nunca.

En el caso de W. Edward Deming, lo plantea mediante el ciclo PDCA, que es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, que son planificación, implementación o ejecución, valoración y evaluación y revisión, basado en un concepto ideado por Shewhart & Deming (1939) que se basa en que “el ciclo que atrae su estructura de la noción de que una evaluación constante de prácticas empresariales, así como la disponibilidad de los empresarios de adoptar e ignorar ideas sin apoyo, son clave para la evolución de un proyecto con éxito”. Sin embargo fue Deming el primero que dio a conocer el término, llamándolo “Ciclo Shewhart” en honor de su mentor y maestro.

Detalladamente, el Ciclo PDCA de Mejora Continua recomienda seguir los siguientes pasos (Vilar Barrio, Gómez Fraile & Tejero Monzón, 1997):

- **Planificar (Plan):** a partir de los resultados obtenidos en ejercicios anteriores, y todos los datos que se posean, se plantean nuevos objetivos y se estudia el método más idóneo para conseguirlos elaborando un plan de actuación detallado.
- **Hacer (Do):** una vez planificado lo que se va a hacer debemos desarrollarlo de la forma prevista.
- **Verificar (Check):** no podemos olvidar que debemos realizar seguimientos de lo que hacemos para poder analizar y evaluar los resultados obtenidos. Esto se realiza mediante indicadores, tanto de proceso, como de resultados.
- **Actuar (Act):** en este momento tenemos la oportunidad de reorienta lo planificado en función de los resultados de los seguimientos parciales realizados para conseguir la mejora propuesta inicialmente.

Otro de los enfoques de la mejora continua es la aplicación del esquema REDER<sup>3</sup>, esquema que considera cuatro elementos que sintetizan lo que una organización necesita realizar: resultados, enfoque, despliegue y evaluación-revisión. Estos elementos mantienen un claro paralelismo con cada una de las fases del ciclo PDCA anteriormente descrito, y es usado en la fase de autoevaluación en un modelo EFQM como podemos ver en la Figura 8 (EFQM 1999). Los cuatro elementos (Membrado, 2013) que lo componen por tanto son:

- **Resultados:** son los logros, tanto económicos como operativos y de satisfacción de todos los grupos de interés de la organización.
- **Enfoque:** planteamiento de los criterios sólidamente fundamentados e integrados en todos los aspectos de la organización.
- **Despliegue:** manera sistemática para desarrollar una implantación completa.

---

<sup>3</sup> También conocido como RADAR en inglés *Results-Approaches-Deployment-Assess-Review*.

- **Evaluación y revisión:** comprobación de la efectividad del enfoque y despliegue aplicados inicialmente y su posterior planificación y propuesta de implantación de las mejoras en función de los datos de la evaluación.

Figura 8. El esquema REDER.



Fuente: Modelo EFQM (2013).

Siguiendo cualquiera de los dos modelos se completa un ciclo de mejora continua, que una vez finalizado dará paso a otro ciclo y así sucesivamente. El trabajar asumiendo la dinámica del proceso de mejora continua hace que la organización cada vez se establezca cotas de calidad más elevadas, rebasando los estándares establecidos, y mejorando cada vez más los procesos para aumentar la satisfacción de los clientes. Es lo que se conoce como espiral de la calidad.

Para dar soporte a los esquemas de funcionamiento expuestos se diseñan e implementan “Sistemas de Gestión”, que ayudan a dirigir las organizaciones induciéndolas a la mejora continua mediante la identificación de procesos y sus interrelaciones, empleando un soporte documental apropiado y potenciando los valores del capital humano; clave del éxito de cualquier sistema de gestión, especialmente cuando se trata de la prestación de un servicio.

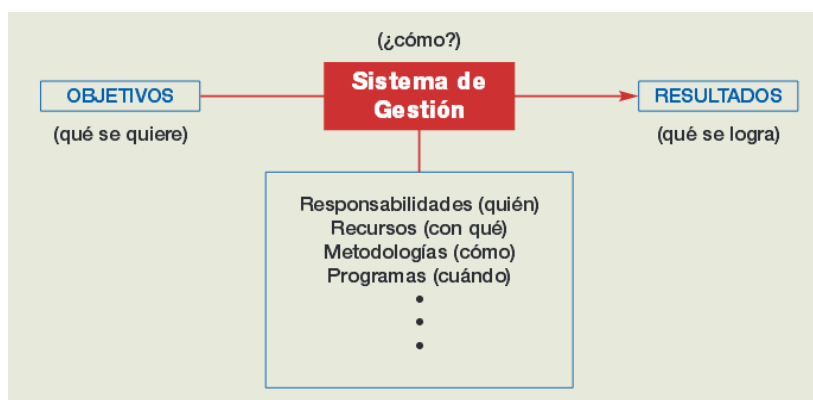
#### **4.1.1.4 Planificación de los objetivos y consecución de resultados a través del sistema de gestión basado en procesos**

En definitiva, un Sistema de Gestión es la herramienta que ayuda a la organización a alcanzar los objetivos propuestos estableciendo metodologías, designando responsables, dotando de recursos, todo ello permanentemente orientado a la obtención de “Resultados” para conseguir el fin de la organización: la satisfacción de los clientes como podemos ver en la Figura 9.

La Gestión basada en Procesos no es un fin, sino un medio para que la organización pueda alcanzar sus objetivos. Las organizaciones van evolucionando debido a su posición y a la continua interrelación que mantienen con el entorno cambiante en el que se encuentran. Por ello en el seno de un entorno que alcanza cotas de dinamismo tan elevadas se deben aplicar metodologías ágiles que sean capaces de asumir ese cambio como una parte del trabajo cotidiano. Para ello el ejercicio de la planificación debe plantearse como una actividad periódica dentro del

desempeño de las tareas que cada persona, o equipo de personas, de la organización desarrolla.

Figura 9. Sistema de Gestión como proceso.



Fuente: Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata & Tejedor Panchón (2002).

En el “Ciclo anual de Planificación de las actividades” se integrarán:

- Los objetivos en función de los resultados a alcanzar.
- Las mejoras previstas y la metodología de implantación y medición.
- La medición de la satisfacción del cliente.

Los objetivos de la organización se deben plantear en función del tipo de mejora que se pretende obtener, por ello podremos plantear dos tipos:

- Objetivos operativos.
- Objetivos de innovación.

Y siempre basándonos en las necesidades y expectativas de los clientes<sup>4</sup> de la organización.

Los resultados esperados individualmente por la organización al implementar un Sistema de Gestión basado en Procesos en un servicio son los siguientes:

- Sistematización del funcionamiento y unificación de criterios en las actuaciones cotidianas.
- Aumento de la eficiencia gestionando y optimizando los recursos humanos y materiales.
- Detección de áreas de mejora, priorización de actuaciones sobre las áreas detectadas y desarrollo de estrategias.
- Aumento de la satisfacción del personal de la organización al tener mayor autoridad y control sobre el trabajo que realizan.
- Mejora del prestigio y reconocimiento social de la organización.
- Consecución de certificaciones, acreditaciones o sellos.

---

<sup>4</sup> En el sector público hablamos de usuarios o grupos de interés.



- Aumento del número de demandantes de los servicios y del grado de satisfacción con que perciben el servicio prestado.

Por otro lado, colectivamente los resultados alcanzados al implementar Sistemas de Gestión basados en Procesos en un gran número de organizaciones (Senlle & Gutiérrez, 2015) dará lugar a los siguientes logros:

- Mejora la imagen de la administración pública.
- Aumenta la eficacia de los recursos disponibles en la administración con una oferta de servicios más amplia, diversa y adecuada a las necesidades actuales, y dotando a las distintas organizaciones de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Aumenta la participación de las organizaciones públicas en las convocatorias de “Experiencias o Premios de Calidad”, optando a premios con el consiguiente reconocimiento público.

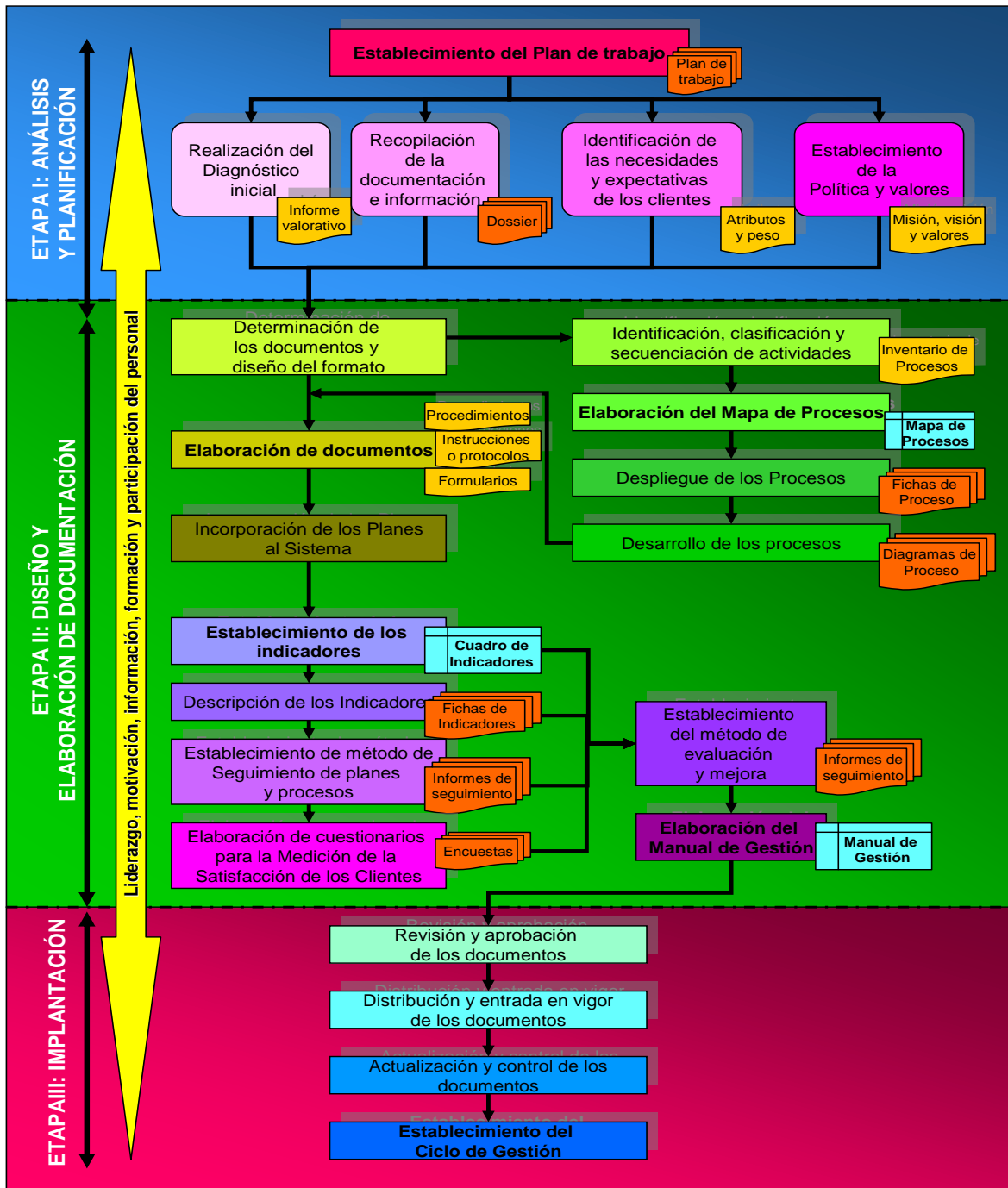
#### 4.1.2 Diseño, desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión basada en Procesos

Como podemos observar en la figura este proyecto consta de tres etapas (Figura 9) y las actividades que se van a desarrollar en cada una de ellas, en líneas generales son:

ETAPA I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la evaluación inicial</li> <li>• Determinar la información y de la documentación del Sistema</li> <li>• Identificar las necesidades y expectativas de los clientes</li> <li>• Enunciar la Misión, Visión y Valores de la organización</li> <li>• Establecer el Plan de trabajo</li> </ul>
ETAPA II	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar el formato y determinar el código de los documentos</li> <li>• Identificar, clasificar y secuenciar las actividades</li> <li>• Elaborar el Mapa de Procesos</li> <li>• Desplegar los procesos y elaborar la Fichas de Proceso</li> <li>• Desarrollar los Diagramas de flujo o Proceso</li> <li>• Elaborar los documentos del Sistema (Procedimientos, Instrucciones de trabajo o Formularios )</li> <li>• Incluir en el Sistema los Planes de la organización</li> <li>• Establecer los métodos de seguimiento y control. Elaborar el Cuadro de Indicadores</li> <li>• Describir los Indicadores en Fichas de Indicadores</li> <li>• Desarrollar el método de medición de la satisfacción de los clientes</li> <li>• Seleccionar las herramientas de evaluación y mejora</li> <li>• Elaborar el Manual de gestión</li> </ul>
ETAPA III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la puesta en marcha del Sistema</li> <li>• Establecer las normas para el mantenimiento del Sistema</li> <li>• Establecer el Ciclo de Gestión</li> </ul>

Figura 10 que recoge las etapas y actividades de cada una de las etapas, así como el orden y relación entre ellas.

Figura 10. Flujoograma de actividades para la implantación del Sistema de Gestión basado en Procesos.



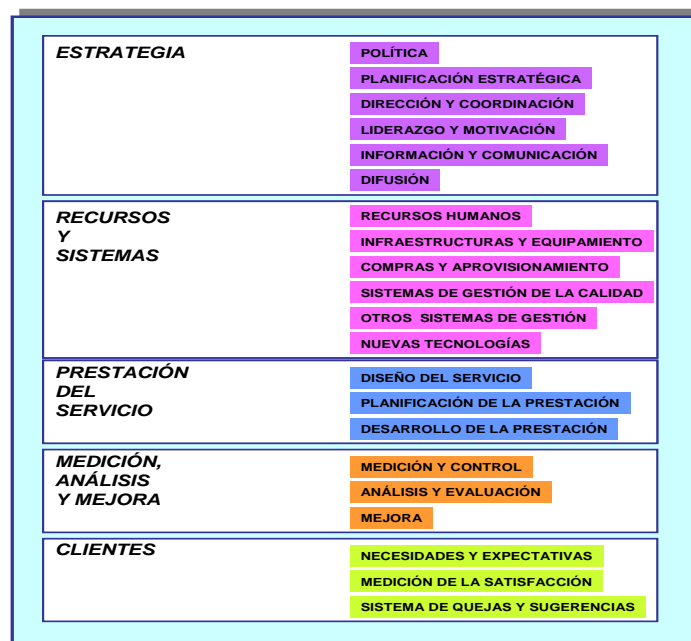
Fuente: Martín Pérez & Martín Seco (2013)

#### 4.1.2.1 ETAPA I: Análisis de la situación de partida

El objeto de esta primera etapa es conocer la situación real de la organización, partiendo del plan estratégico establecido, necesario para marcar los objetivos, determinadas las líneas de trabajo, y disponiendo de los recursos necesarios, empezaremos realizando el diagnóstico de la situación inicial de la organización, recabando la información y documentación necesaria para el desarrollo del sistema, reconociendo a nuestros clientes, y sus necesidades y expectativas, para finalmente formular la política de la organización determinando la visión, misión y valores.

Antes de comenzar con la evaluación, y para facilitar la aplicación del Modelo, se han clasificado los procesos de la organización en cinco grupos (Martin & Martín 2014), denominados criterios o escenarios, que a su vez se desagregan en subcriterios, como se puede ver en la Figura 11 y que se utilizarán posteriormente en el diseño:

Figura 11. Bloques del Macromapa y sus principales procesos.



Fuente: Martín Pérez & Martín Seco (2013)

En primer lugar se debe realizar una evaluación inicial para que los responsables de la organización puedan conocer de forma rápida y global la situación del sistema de gestión de su organización, y de esta forma conocer el grado de madurez de la misma para posteriormente establecer políticas y estrategias adecuadas y de esta forma alcanzar los objetivos propuestos consiguiendo la mejora continua de la organización. Para su desarrollo se pueden utilizar los modelos establecidos de autoevaluación como EFQM, CAF, EVAM, o la Evaluación Inicial (Martin Pérez & Martín Seco, 2014).

Una vez se conoce cuál es la situación debemos completar la etapa con las siguientes tareas o actividades:

- Recopilación de la documentación y análisis de la información.

- Identificación de los clientes y detección de sus necesidades y expectativas:
  - Identificación de los clientes.
  - Segmentación de los grupos de interés.
  - Establecimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.
- Formulación de la Política y de los Valores de la organización:
  - Establecimiento de la MISIÓN y de la VISIÓN.
  - Enunciado de los VALORES.

#### **4.1.2.2 ETAPA II: Diseño y elaboración de la documentación**

El objeto de esta etapa es establecer las pautas necesarias para el diseño y elaboración del soporte documental necesario para cualquier sistema de gestión. La Gestión basada en Procesos utiliza el Ciclo de Deming (Shewhart & Deming, 1939) como metodología de funcionamiento, por ello es necesario diseñar y elaborar la documentación necesaria para cada momento del ciclo de gestión que se detallan en la parte central de la Figura 10 y son los siguientes:

- Determinación de los documentos del sistema, identificación y codificación:
  - Elección de los documentos del sistema de gestión.
  - Identificación y codificación de la documentación.
- Elaboración del Mapa de Procesos:
  - Identificación, clasificación y secuenciación de actividades.
  - Realización del inventario de procesos.
  - Diseño y elaboración del mapa de procesos.
- Despliegue de los Procesos:
  - Desarrollo de los diagramas de flujo o de proceso.
  - Elaboración de procedimientos, instrucciones de trabajo o protocolos y de los formularios asociados.
- Incorporación de los Planes al Sistema:
  - Planes estratégicos.
  - Planes de recursos y sistemas.
  - Planes de prestación del servicio.
  - Planes de medición, análisis y mejora.
  - Planes de clientes.
- Establecimiento del sistema de medición y control:
  - Identificación de las variables a controlar de cada proceso y selección o diseño de los indicadores.
  - Determinación de los elementos de cada indicador y elaboración de la ficha de indicador.

- Diseño del Cuadro de Mando.
- Elaboración del Formulario para la captura de datos y seguimiento de Indicadores.
- Elaboración de las encuestas para la medición de la Satisfacción de los clientes:
  - Cálculo del tamaño de la muestra.
  - Elección del método de captura de datos y de la escala.
  - Diseño y validación de los cuestionarios.
  - Propuesta del plan de medición de satisfacción del cliente.
  - Elaboración del documento de registro, tratamiento y valoración de los datos.
- Evaluación del sistema:
  - Elaboración del programa de evaluación o plan de trabajo.
  - Preparación del documento para la toma de datos de la evaluación.
  - Realización del informe de evaluación.
- Determinación del método y diseño del documento para la realización de la revisión del sistema y planteamiento de mejoras:
  - Determinación de las fuentes de información y elaboración del Informe.
  - Realización de la revisión del sistema e identificación de las oportunidades de mejora.
  - Valoración, priorización y selección de las oportunidades de mejora.
  - Planteamiento de nuevos objetivos y desarrollo de planes de mejora.
- Elaboración del Manual de Gestión.

La elaboración de documentación y cumplimentación de registros debe ser otra actividad que aporte valor, y por tanto se debe diseñar a la medida de la organización, tanto en extensión y forma, como en profundidad. A continuación se presentan en la Tabla 13 algunas indicaciones para comenzar a elaborar los documentos:

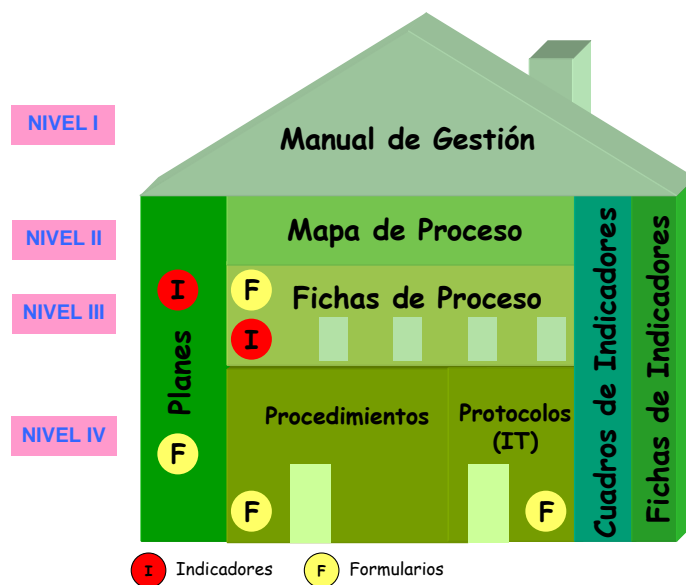
Tabla 13. Características de la documentación.

Características de los documentos	Indicaciones
Deben ser fácilmente identificables.	Para ello se utiliza un formato de documento con el mismo tipo de letra, la misma distribución de espacios, similares denominaciones, y lo que es más importante se utiliza un logotipo o anagrama corporativo que distingue los documentos internos de la organización del resto.
Deben llevar un trámite definido para su entrada en vigor.	Por ello todos tienen un espacio reservado para poner el nombre de la persona que lo ha elaborado, el de la persona que lo ha revisado y el de la que lo ha aprobado. Estos nombres irán acompañados de las firmas correspondientes y la fecha.
Deben ser controlados según un método común.	Este método debe asegurar que se revisan, se identifican los cambios y se actualiza el estado de revisión. El método empleado para el control de los documentos debe establecer las actividades que se deben llevar a cabo para la

Características de los documentos	Indicaciones
	distribución y puesta en vigor de los documentos, así como la retirada de obsoletos y su tratamiento.
Se ha de controlar la documentación externa.	Toda la información entrante que afecte al desarrollo de alguno de los procesos de la organización debe ser identificada y procesada según el método establecido.

La estructura completa del sistema documental para la Gestión basada en Procesos se puede representar de forma jerárquica de la siguiente manera (Figura 12) que facilita el entendimiento del funcionamiento del sistema y ayuda a establecer los requisitos de formato, registro y archivo:

Figura 12. Estructura Documental de un Sistema de Gestión basado en Procesos.



Fuente: Martin & Martín (2013).

A continuación en la Tabla 14 se define cada uno de los documentos que ocupan los diferentes niveles del sistema que más adelante se utilizarán para definir el modelo propuesto.

Tabla 14. Descripción de los documentos de un Sistema de Gestión basado en Procesos.

NIVEL	DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN
I	Manual de Gestión	Es la guía o catálogo del Sistema, en él se recoge un resumen del funcionamiento de la organización desde la planificación, pasando por el desarrollo de actividades, hasta la realización del seguimiento y evaluación de las actuaciones. Debe contar con la política (Misión, Visión, Valores) y con los objetivos generales de la organización.
II	Mapa de Procesos	Es el esquema general de funcionamiento de la organización presentado de manera que recoge todas las actividades que se realizan, así como las relaciones entre ellas, cumpliendo con la premisa de que los elementos de entrada se convierten en al pasar por los procesos en resultados una vez que se les ha aportado el valor añadido.
	Procedimientos	Es la forma específica de llevar a cabo un proceso. Los procedimientos se documentan formando un Manual de Procedimientos. Todos los procedimientos tienen la misma estructura y contienen el objeto, alcance, personal implicado, documentos de referencia, quién, dónde y cuándo se deben desarrollar las actividades y los registros que deben generarse.
	Fichas de Procesos	Se elabora una por proceso y en ella se detallan todos los datos (agentes, elementos, objeto, descripción, indicadores,...). Recoge una descripción completa de las actividades realizadas y la relación entre ellas (si existiera). Pueden contener Diagramas de Flujo para describir las actividades del proceso y facilitar su comprensión y desarrollo.
III	Instrucciones de Trabajo	Recogen los protocolos de actuación a un nivel de detalle mayor, facilitando y sistematizando el trabajo realizado por el personal de la organización. Las tareas se pueden presentar en forma de Diagrama de flujo o simplemente redactadas, y contiene también los formularios de los registros correspondientes.
	Planes	Son los documentos que contienen las actividades a desarrollar durante un periodo de tiempo, referentes a diferentes campos de trabajo (Plan de formación, Plan de mantenimiento,...). Además deben recoger el responsable de su realización, el plazo previsto para su aplicación, el método y momento de realización del seguimiento de las actividades planificadas y la manera de evaluar la eficacia del mismo.
IV	Formularios	Son las plantillas diseñadas para la toma de datos, es decir, los formatos empleados para generar registros. Su codificación debe relacionarlos con el documento referencia del Sistema, incluyendo quien los ha de cumplimentar, donde se archivarán y durante cuánto tiempo.
	Registros	Son los documentos que tienen por objeto evidenciar el cumplimiento de los requisitos expuestos en la documentación del Sistema. Deben identificarse y controlarse de la misma manera que el resto de documentos. Un registro puede ser un formulario cumplimentado, un plan, los datos periódicos de la medición de indicadores,...
V	Cuadros de Indicadores	Son los documentos que contienen los indicadores de un Sistema pertenecientes a una organización concreta, tanto los asociados a los procesos, como los de resultado.
	Fichas de Indicadores	Se elabora una por indicador y en ella se detallan todos los datos referentes al mismo (medición, método de cálculo, tendencia, descripción,...).

Tanto las normas UNE-EN-ISO 9000, como el Modelo EFQM (2013) no determinan la manera de adoptar o tratar este enfoque, ya que en el caso de las primeras se sustentan en requisitos para certificación y recomendaciones, y en el caso del segundo es holístico y no prescriptivo. Por tanto, ninguno establece de forma explícita qué procesos o qué tipo de los mismos debe identificar la organización, aunque inducen a que la tipología de éstos puede ser de toda índole, es decir, tanto procesos de planificación, de gestión de recursos, de realización del producto/servicio o de seguimiento y medición. No obstante, son numerosos los autores que proponen clasificaciones para agrupar los procesos de un sistema como ya hemos tratado en la clasificación de los procesos (Hammer & James, 1993, Carpinetti, Buosi, & Gerolamo, 2003).

En nuestro caso, en respuesta al propósito de estudio de esta tesis, y a la propuesta de investigación que fija las pautas de trabajo, los ejes sobre los que se fundamentará el mapa de procesos giran en torno a cuatro ámbitos de gestión que tienen una repercusión directa sobre las necesidades y expectativas de los clientes y sobre el grado de satisfacción de los mismos. Estos cuatro ámbitos, serán tratados posteriormente en detalle, pero de forma general hemos de tener la idea de los pasos a seguir para la elaboración del mapa de procesos, pieza clave del sistema de gestión.

El primer paso para la elaboración del Mapa de Procesos consiste en identificar todas las actividades que se realizan en la organización, para posteriormente clasificarlas y secuenciarlas en el orden más adecuado (Consejería de Presidencia y Administración Territorial, 2004). La identificación de las actividades se puede realizar de dos maneras diferentes, mediante grupos de trabajo que en una sesión aplicando *brainstorming* enuncien de forma desordenada todas las actividades que se desarrollan en la organización en un ciclo de trabajo (curso académico, año natural...), o bien por los responsables de la organización en entrevista no estructurada<sup>5</sup> con el gestor de calidad o el coordinador del plan de mejora, y en ambos casos teniendo en cuenta la documentación recogida previamente y las posibles disposiciones legales existentes.

Recordemos en primer lugar que un proceso, desde el punto de vista de la Administración Pública, es una secuencia ordenada de actividades interrelacionadas entre sí, necesarias para prestar un servicio o dar respuesta al ciudadano, como cliente, usuario o beneficiario del servicio o prestación, y que crea valor intrínseco para el cliente, tanto interno, como externo (Figura 13).

Realizar un inventario de procesos consiste en determinar los procesos que vamos a tener en cada grupo y qué actividades pertenecen a ellos. Para obtener un inventario lo más completo posible es aconsejable realizarlo con un grupo de personas de la organización que bien por su cargo, o por su experiencia, conozcan perfectamente el

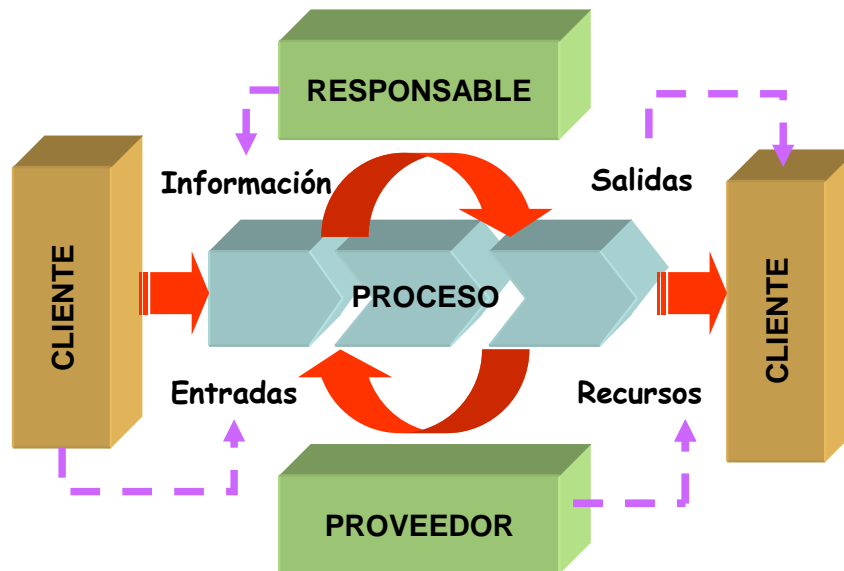
---

<sup>5</sup> Las entrevistas o encuestas no estructuradas se realizan sin guion prefijado.



trabajo que se desarrolla a todos los niveles. Una recogida la información estamos en disposición de crear el mapa de procesos de nuestra organización.

Figura 13. Representación gráfica de un proceso.



Fuente: Adaptado de Consejería de Presidencia y Administración Territorial (2004).

Como ya hemos tratado anteriormente, un mapa de procesos es la representación gráfica de los procesos de la organización de una manera ordenada y coherente que contiene además las relaciones entre ellos. En el caso de que la organización sea muy compleja, puede que se elabore un mapa de macro procesos y que a partir de éste, se desplieguen las diferentes partes que muestren los detalles.

En cualquier caso, una vez identificadas las actividades, vamos a clasificarlas siguiendo la línea del método planteado y para ello utilizaremos la siguiente clasificación (Martín Castilla, 2004) por grupos:

- Procesos estratégicos.
- Procesos de recursos y sistemas, o también denominados procesos de apoyo.
- Procesos de prestación del servicio, también denominados clave y operativos.
- Procesos de medición, análisis y mejora.

Veamos pormenorizadamente cada grupo de grupos de procesos en base a la clasificación establecida para los mismos:

- El grupo o bloque **Estrategia** está integrado por los procesos estratégicos de la organización que reunirán todas aquellas actividades de planificación, dirección y comunicación, tanto externa (difusión), como interna, por ser considerada, esta última una actividad crítica. También se incluyen en este bloque aquellas actividades de ejercicio del liderazgo.
- El grupo **Recursos y Sistemas** recoge todos aquellos procesos de apoyo o soporte, fundamentales para la prestación del servicio. Determina los recursos tanto

humanos como materiales necesarios para el desempeño del trabajo, así como su gestión, y ordena y coordina dicho trabajo bajo la estructura de los diferentes Sistemas de Gestión. También pertenece a este bloque de procesos todo lo relacionado con el uso y aplicación de nuevas tecnologías como forma avanzada de dar soporte técnico al trabajo.

- En el bloque de **Prestación del servicio** aparecerán tantas filas o apartados como servicios preste la organización, y cada uno de ellos será un proceso con sus entradas, salidas o resultados, recursos, etc. A veces se distinguen los procesos principales de la organización, que son la razón de ser de la misma o Misión, de los procesos secundarios o actividades adicionales sin las cuales la organización podría seguir funcionando. Los procesos de este bloque son diversos, ya que son los propios de cada organización.
- En el bloque de **Medición, Análisis y Mejora** se recogen todos los procesos relacionados con el seguimiento de planes y actividades, el control de los procesos a través de mediciones, el análisis de los datos obtenidos para realizar la evaluación y revisión del funcionamiento del Sistema y la metodología implantada para conseguir la mejora continua de la organización.
- Y por último, en el bloque de **Clientes**, se recogen las actividades relacionadas con los usuarios, tanto las de determinación de las necesidades y expectativas, como las de medición de la satisfacción. También se incluyen aquellas determinadas por el método elegido para la recogida y tratamiento de quejas y sugerencias.

Una vez clasificadas las actividades y para facilitar la confección del mapa de procesos se ordenan según una secuencia temporal como por la necesidad de haber finalizado una actividad para comenzar otra, con el fin de que el gráfico tenga coherencia tanto en la realización de las actividades como en el orden de las mismas.

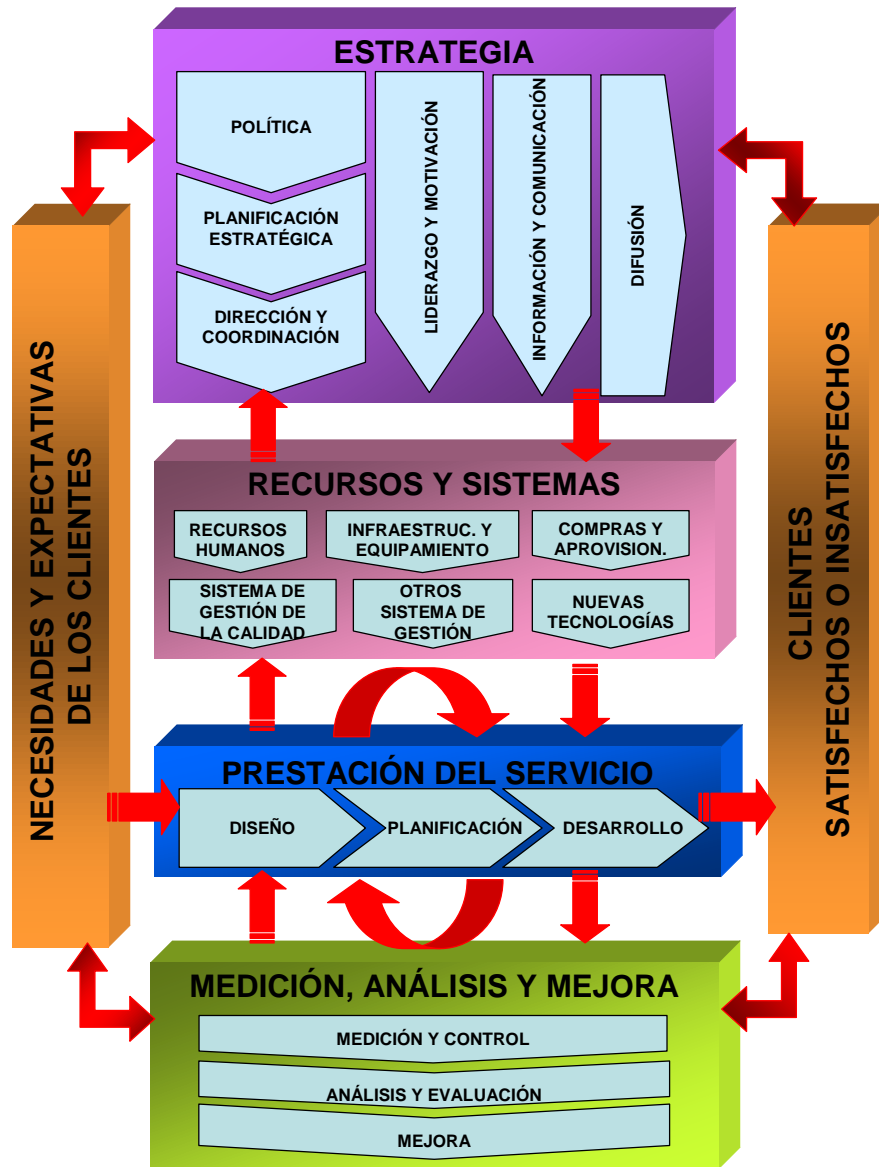
El resultado final será un Mapa de Procesos como el representado en la Una vez representados los procesos de la organización en el mapa de procesos se pasa a desplegarlos mediante el desarrollo de los diagramas de flujo o de proceso que formarán parte de las fichas de proceso y el detalle de los mismos mediante los procedimientos, instrucciones de trabajo o protocolos y los formularios asociados a los mismos. Para el desarrollo de esta parte del trabajo se utilizan los formatos estandarizados con la codificación, identificación y estructura fijada previamente.

Figura 14, que contiene todos los procesos agrupados en bloques según los diferentes tipos, y que además muestra las relaciones entre los mismos.

Una vez representados los procesos de la organización en el mapa de procesos se pasa a desplegarlos mediante el desarrollo de los diagramas de flujo o de proceso que formarán parte de las fichas de proceso y el detalle de los mismos mediante los procedimientos, instrucciones de trabajo o protocolos y los formularios asociados a los

mismos. Para el desarrollo de esta parte del trabajo se utilizan los formatos estandarizados con la codificación, identificación y estructura fijada previamente.

Figura 14. Mapa de Procesos genérico detallado.



Fuente: Martin & Martín (2013)

Los Sistemas de Gestión basados en Procesos deben disponer de una herramienta para la realización de las actividades de medición, seguimiento y control, tanto de los objetivos planificados, como de la evolución de sus procesos. Sólo a través de indicadores (Heredia Álvaro, 2001) podremos cuantificar los resultados obtenidos en un periodo, y comparándolos con los estándares fijados o con los valores obtenidos en anteriores ejercicios, tomaremos las decisiones más acertadas e incluso nos adelantaremos a los sucesos que van a acontecer en función de la tendencia que vayan mostrando los datos de las sucesivas mediciones.

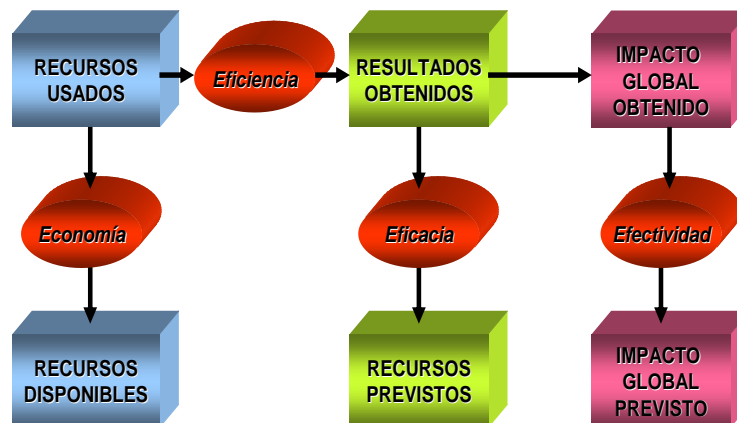
Para medir es necesario determinar las variables clave de cada proceso u objetivo que deben ser sometidas a control, y establecer los indicadores asociados a ellas, así como el nivel estándar. La definición de cada uno de estos conceptos se expone a continuación:

- Entendemos por variable clave o de control, aquellos factores de un proceso que al experimentar una variación genera una desviación en los resultados esperados.
- Los indicadores son magnitudes asociadas a una variable que sirven para medir objetivamente su evolución en el tiempo por comparación con el estándar fijado.
- El nivel estándar es el valor objetivo establecido para un indicador en referencia al grado de cumplimiento del proceso.

Una vez definidos los factores a tener en cuenta para el establecimiento de la metodología de medición y control a través de indicadores vamos a enunciar las principales características que debemos tener en cuenta y que los definen:

- Son representativos de lo que se quiere medir.
- Sus resultados son cuantificables.
- Son fáciles de establecer, mantener y utilizar.
- Son fiables y comparables en el tiempo.
- Su coste es aceptable y su cálculo e interpretación sencillos.

Figura 15. Relación entre los diferentes tipos de indicadores.



Fuente: Martín & Martín (2013)

Existen muchos tipos de indicadores y clasificaciones (Figura 15) en función de los conceptos que relacionan y de los objetos a medir (Delia, 2001). En función de los conceptos que los relacionan tenemos:

- Indicadores de economía; relacionan los recursos utilizados frente a los previstos.
- Indicadores de eficiencia; miden la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados (coste, horas, personal, etc.).

- Indicadores de eficacia; miden la relación entre los resultados obtenidos y los planificados.
- Indicadores de efectividad; mide el impacto que se ha conseguido en la población en relación al previsto.

Y según la naturaleza del objeto a medir tenemos dos grandes grupos, indicadores internos y externos. En cada uno de los grupos se definen los siguientes indicadores:

- Indicadores Internos:
  - Indicadores Estratégicos o de resultados; miden el grado de eficacia o el impacto sobre la sociedad. Son indicadores de eficacia, eficiencia o efectividad. Están relacionados con la política y los objetivos, la misión y la visión de la organización. Miden resultados finales concretos.
  - Indicadores Operativos o de proceso; miden aspectos relacionados con el desarrollo de la actividad. Miden la eficiencia de los procesos.
  - Indicadores Tácticos o de estructura; miden aspectos relacionados con los recursos, tanto materiales como humanos. Recogen el aspecto económico. Miden la disponibilidad o consumo de recursos.
- Indicadores Externos
  - Indicadores de Clientes; miden aspectos relacionados con los clientes de la organización y el grado de satisfacción de los mismos respecto al servicio recibido.

Con los indicadores seleccionados se cumplimentan las fichas de indicador donde se detallan los elementos de cada uno de ellos, así como los documentos donde se registrarán las mediciones sucesivas, y se diseña el Cuadro de Mando.

Para completar la etapa se trabajan los documentos de medición de la satisfacción de los usuarios, los de evaluación del sistema y los de revisión del mismo para el cierre del ciclo de gestión con las propuestas de mejoras para el siguiente periodo.

El resumen del sistema de gestión se puede recoger en un único documento, guía del resto de documentos que completan el sistema y que recibe el nombre de manual de gestión.

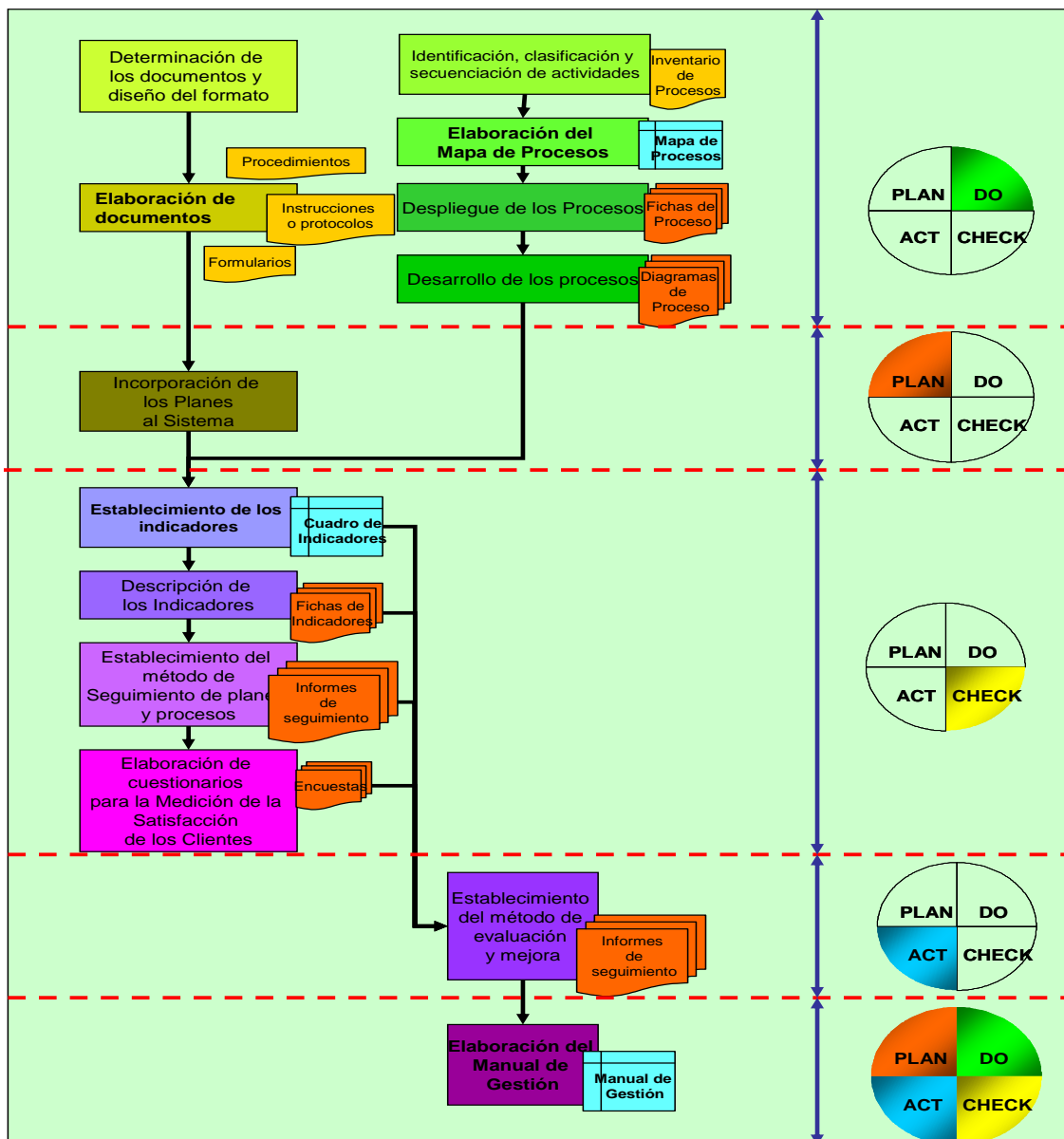
#### **4.1.2.3 ETAPA III: Implantación del sistema**

Una vez finalizado el trabajo de diseño y elaboración de los documentos que formarán parte del Sistema de Gestión basado en Procesos de la organización, debemos dar los pasos necesarios para que dichos documentos sean conocidos y usados por todos los miembros de la misma. Para conseguirlo es recomendable establecer un mecanismo de difusión y distribución de los documentos una vez validados, así como el método de mantenimiento del Sistema, que necesitará ser revisado y actualizado para garantizar un funcionamiento eficaz.

En este momento estamos en disposición de establecer cuál será nuestro ciclo de gestión y que actividades vamos a desarrollar en cada momento según el Ciclo PDCA o el Ciclo REDER y para conseguir los mejores resultados, en el menor tiempo posible, debemos contar con la participación del personal de la organización, que es uno de los elementos fundamentales que sustentan el sistemas, por tanto debemos trabajar sobre los siguientes aspectos:

1. Información, formación y participación del personal.
2. Liderazgo y motivación.
3. Revisión de la documentación y aprobación (validación de los documentos).
4. Distribución de la documentación y puesta en marcha del Sistema.

Figura 16. Flujoograma de actividades y su relación con el ciclo PDCA.



Fuente: Martín Pérez & Martín Seco (2013)

Por otro lado, no debemos olvidar que tan importante como la elaboración y aprobación de la documentación del sistema de gestión es el establecimiento del mecanismo adecuado para conservarlo, revisarlo, actualizarlo y mejorarlo. Para ello vamos a tener en cuenta la necesidad de establecer las siguientes actividades, así como el responsable de realizarlas:

1. Cambios en la documentación.
2. Control de los cambios.

Finalmente, una vez diseñado, desarrollado e implementado el Sistema de Gestión basado en Procesos, debemos establecer el Ciclo de Gestión. A continuación en la Figura 16 se detallan a qué actividad del Ciclo PDCA pertenece cada documento elaborado en la etapa anterior.

#### 4.2 El Cuadro de Mando Integral

Los Sistemas de Gestión, como ya hemos tratado en el apartado anterior, tiene una finalidad muy concreta, facilitar la consecución de los objetivos fijados. Para saber si lo hemos hecho debemos ser capaces de medir en cualquier momento la situación de los mismos, y para ello se utiliza el Cuadro de Mando Integral.

Su denominación procede de la expresión francesa “tableau de bord” (Cebrián & Cerviño, 2004) que se refiere al cuadro de instrumentos del salpicadero de los sistemas de automoción (coches, trenes, aviones, etc.). Con esta expresión lo que se pretende es hacer referencia metafórica al apoyo instrumental a la gestión, a la conducción en la acepción original, que supone disponer de una herramienta capaz de aportar información relevante “de un solo vistazo”.

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral, o *Balanced Score Card* en inglés, datan de 1990, cuando el *Nolan Norton Institute*, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos puesto que los participantes del estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

Las discusiones del grupo condujeron a una expansión del Cuadro de Mando hasta llegar a lo que se denominó como un “Cuadro de Mando Integral”, organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas: **la financiera, la del cliente, la interna, y la de innovación y formación**, publicándose los descubrimientos en un artículo, “El Cuadro de Mando Integral”, de la *Harvard Business Review* 1992 (Kaplan & Norton, 1992). En un segundo artículo en HBR, Norton y Kaplan (1993) describieron la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico. Estas experiencias refinaron aún más las

relaciones estratégicas del Cuadro de Mando, demostrando como, un grupo de indicadores distribuidos entre las cuatro perspectivas, podrían comunicarse y ayudar a poner en práctica una sola estrategia.

Las experiencias pusieron de manifiesto que los directores generales innovadores utilizaban el Cuadro de Mando Integral, no sólo para clarificar y comunicar la estrategia, sino también para gestionarla, el Cuadro de Mando Integral había evolucionado de un sistema de indicadores mejorado, para convertirse en un sistema de gestión central, puesto que su misión es prestar a las organizaciones una ayuda esencial, tanto en la medición eficiente de sus resultados, como en el desarrollo de planes para mejorarlos (Kaplan & Norton, 2000).

Hay que tener en cuenta que el Cuadro de Mando Integral no es una herramienta para el diseño de la visión, misión o estrategias sino que ayuda a alinear la misión y la estrategia en objetivos e indicadores que puedan proporcionar una medida de logro de las primeras (Sánchez Martorelli, 2013).

Por otro lado, los sistemas se apoyan en el uso de mapas estratégicos que describen la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos para crear valor y los activos intangibles necesarios para su respaldo. El CMI traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar (de Jaime Eslava, 2013) Pero estos objetivos no se alcanzan sólo por ser identificados sino que han de ir acompañados de programas de acción, acciones que reciben el nombre de iniciativas estratégicas (Kaplan & Norton, 2004).

Para cada indicador del CMI los gerentes han de identificar las iniciativas estratégicas necesarias para el logro de la meta propuesta. Las iniciativas crean resultados, de ahí que la ejecución de la estrategia se haga a través de la ejecución de las iniciativas.

#### **4.2.1 Estructura del Cuadro de Mando Integral**

Con el fin de integrar la totalidad de puntos de vista bajo los que puede contemplarse la gestión de una empresa, el CMI adopta, cuatro perspectivas (Kaplan & Norton, 1992) fundamentales:

- Perspectiva de crecimiento y aprendizaje (PCA).
- Perspectiva de los procesos internos (PPI)
- Perspectiva de los clientes (PC).
- Perspectiva financiera (PF).

La detección de las necesidades de los clientes (PCA) debe generar la modificación y ajuste de los procesos internos (PPI) de la organización con el objetivo de la satisfacción de los clientes potenciales (PC) y el aumento de las ventas que originen la maximización de los beneficios de la organización (PF).



La perspectiva financiera ha sido la que tradicionalmente desarrollaban los cuadros de mando utilizados hasta ahora para la supervisión de la empresa al más alto nivel y las perspectivas correspondientes al cliente y al aprendizaje han sido desarrolladas desde hace poco tiempo e incluso no suelen considerarse integradas en las estrategias de la más alta dirección, salvo al nivel de principios generales no supervisables.

La gestión actual de la empresa, basada únicamente en la contemplación de los resultados del pasado ha sido asimilada a la noción automovilística de “conducir mirando el retrovisor”, dado que lo habitual, hasta ahora, eran los indicadores de control a posteriori. Dichos indicadores de resultados pretéritos suelen reflejar las consecuencias de decisiones tomadas con mucha anterioridad. El CMI, por el contrario, establece unos objetivos estratégicos y pone en marcha los llamados inductores con el fin de poder alcanzarlos.

Con la panorámica de las cuatro perspectivas, enfocadas en este caso hacia el campo empresarial, pero que pueden ser modificadas y adaptadas para cualquier tipo de organización, se intenta abarcar el entorno integral de la gestión. Deben equilibrarse por lo tanto los objetivos del CMI, de forma que no tengan prioridad unos sobre otros (Capote-García, Pérez-Moreno, Yzquierdo-Herrera, Febles-Estrada, & Estrada-Sentí, 2015).

De esta forma el CMI ofrecerá a todos los empleados y, en especial a los directivos, una información precisa y adecuada sobre la estrategia de la organización, la eficacia de los procesos de producción y servicio, la satisfacción de los empleados y los clientes y los resultados económicos. La experiencia de muchos empleados e incluso gestores de elevado nivel señala una extensa y peligrosa carencia de conocimientos respecto a los objetivos de la empresa, e incluso pueden llegar a dudar que dichos objetivos se hayan determinado de forma coherente y como resultado de una estrategia a medio y largo plazo.

#### **4.2.1.1 Perspectiva financiera. La estrategia equilibra las fuerzas contradictorias**

Los sistemas de medición de las empresas siempre han incluido un componente económico financiero, sean organismos públicos o privados, grandes o pequeños. Los indicadores financieros son muy valiosos para medir, de manera sencilla, las consecuencias económicas de las acciones que ya se hayan realizado.

Este punto tiene la gran ventaja de que existe una enorme experiencia en su medición y que hay numerosos instrumentos para la realización de las mismas. Al mismo tiempo una excesiva dependencia de este componente de los resultados obtenidos puede acarrear problemas, como su referencia a estrategias pasadas (informan sobre hechos consumados) y su tendencia a incluir actuaciones a corto plazo o desincentivar la inversión en materiales pensando en el largo plazo.

El componente puramente económico es incapaz de medir los activos intangibles (capacidad de innovación, relación con los usuarios, diseño de procesos, habilidades de las personas, etc.) de las organizaciones, factor que puede contribuir a infravalorar su riqueza (Herrera, Terán & Rivera, 2015).

Básicamente, las estrategias financieras son sencillas: las empresas pueden ganar más dinero vendiendo más y gastando menos (Kaplan & Norton, 2004). Por tanto, el desempeño financiero de la empresa puede mejorar a través de dos enfoques básicos, el crecimiento de los ingresos y/o el crecimiento de la productividad.

Las empresas pueden generar un aumento rentable de los ingresos profundizando sus relaciones con los clientes existentes o vendiendo productos completamente nuevos y se pueden conseguir mejoras en la productividad o bien reduciendo costos gracias a la reducción de gastos, tanto directos como indirectos o bien utilizando sus activos financieros y físicos con mayor eficiencia.

En este apartado es importante tener en cuenta el ciclo de vida del producto (Levitt, T., 1981) ya que no obtendremos los mismos resultados ni será posible aplicar las mismas estrategias. De igual forma, el vínculo con la estrategia en la perspectiva financiera surge cuando las organizaciones eligen un equilibrio entre las fuerzas de crecimiento y la productividad, a menudo contradictorias.

Tabla 15. Relación temas estratégicos/ciclo de la vida del producto

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I + D (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Coste frente a competidores Tasas de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos
	Recolección	Rentabilidad de la línea de productos y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad de <i>output</i> por transacción)	Periodo de recuperación ( <i>Pay-back</i> ) <i>Throughput</i>

Fuente: Kaplan y Norton (2000)

#### **4.2.1.2 Perspectiva del cliente. La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada**

Esta perspectiva se centra en la medición de los resultados que las organizaciones obtienen en sus usuarios, particularmente en lo referido a la satisfacción de sus necesidades. La generalización de los “principios de calidad” de la ISO y la asunción progresiva de estrategias de gestión de calidad por las organizaciones ha ayudado mucho al desarrollo de esta perspectiva.

La estrategia de aumento de los ingresos requiere una propuesta de valor específica en la perspectiva del cliente que describa de qué modo la empresa creará valor diferenciado y sustentable para determinados segmentos objetivo (Kaplan & Norton, 2004).

En este caso, la estrategia ha de identificar los segmentos específicos de clientes que la empresa tiene como objetivo para tener crecimiento y rentabilidad y, una vez que la empresa comprende quiénes son sus clientes objetivos, puede identificar los objetivos e indicadores de la propuesta de valor que pretende ofrecer. Tal propuesta de valor, debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes. En este ámbito hay estrategias diversas, tales como:

- La mejor compra o el mejor costo total en sus categorías.
- La innovación y el liderazgo de productos.
- Soluciones completas para los clientes.
- Estrategias de bloqueo, etc.

#### **4.2.1.3 Perspectiva de los procesos internos: el valor se crea a través de los procesos internos de negocios**

La perspectiva del proceso interno consiste en la medición de otro de los aspectos ampliamente desarrollado por los sistemas de calidad y excelencia: los procesos “clave” de las Organizaciones. Los Sistemas de Gestión y de Excelencia incorporar explícitamente a sus requisitos el “enfoque basado en procesos” y la “gestión por procesos” respectivamente.

Recordemos que los procesos son conjuntos de actividades encadenadas que terminan por generar un producto o servicio para un cliente interno o externo. Es precisamente mediante ellos que las organizaciones generan valor para su cliente final, y por tanto, para sus accionistas.

Como la gestión no puede ser ecuménica y pretende que todos los procesos se ejecuten de una manera excelente, es importante identificar, en cada contexto empresarial aquellos que más contribuyen a crear valor para el cliente y los accionistas, y estos serían los ya denominados procesos clave (Pérez-Carballo Veiga, 1998).

Según Kaplan y Norton (2004) los objetivos de la perspectiva del cliente describen la estrategia, o sea, los clientes como objetivo y la propuesta de valor, mientras que los objetivos de la perspectiva financiera describen las consecuencias económicas de una estrategia exitosa. Una vez que la organización ya tiene una imagen clara de estos objetivos financieros y del cliente, los objetivos de las perspectivas de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento describen cómo se alcanzará la estrategia. Ambos autores organizan los procesos internos de la siguiente forma:

- **Procesos de gestión de operaciones:** son procesos básicos del día a día mediante los cuales las organizaciones producen sus productos y servicios y los entregan a los clientes.
- **Procesos de gestión de clientes:** amplían y profundizan las relaciones con el cliente objetivo. Podemos identificar cuatro grupos que son la selección de los clientes objetivo, adquisición de esos clientes, mantenimiento de los mismos y el aumento de los negocios con los clientes.
- **Procesos de innovación:** desarrollan nuevos productos, procesos y servicios, permitiendo con frecuencia que la organización penetre en nuevos mercados y segmentos de clientes. La gestión de la innovación incluye cuatro grupos de procesos que son la identificación de oportunidades para nuevos productos y servicios, la gestión de la cartera de investigación y desarrollo, el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios y sacar esos productos y servicios al mercado.
- **Procesos reguladores y sociales:** son los que ayudan a las organizaciones a ganarse continuamente el derecho de operar en las comunidades y países donde producen y venden. En este ámbito tenemos las siguientes dimensiones clave: medio ambiente, seguridad y salud, prácticas de desempleo e inversión en la comunidad.

#### **4.2.1.4 Perspectiva del aprendizaje y del crecimiento: alineación estratégica de los activos intangibles**

Esta perspectiva se centra en proponer objetivos y realizar mediciones sobre los aspectos clave relacionados con las personas que trabajan en las organizaciones y sus relaciones.

La norma de referencia ISO 9001:2008 (UNE-EN-ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Madrid: Aenor) no hace especial hincapié en la evaluación de las personas que trabajan en la organización, mientras que el modelo EFQM de excelencia (Ferrando Sánchez & Granero Castro, 2008) mayoritario en Europa, le dedica sin embargo, dos de sus 9 criterios: “personas” y “resultados en las personas”.

Si atendemos a Kaplan y Norton (2004) esta perspectiva describe los activos intangibles de una organización y los separa en tres categorías:

- Capital humano: disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requerida para aportar la estrategia.
- Capital de la información: la disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura requeridos para respaldar la estrategia.
- Capital organizacional: la disponibilidad de la organización para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia.

La clave para alinear los activos intangibles está en ir más allá de las generalidades y centrarse en las capacidades y atributos específicos que necesitan los procesos internos críticos de la estrategia.

#### **4.2.2 Diseño e implantación de un Cuadro de Mando Integral**

Un buen Cuadro de Mando Integral debe “contar la historia de su estrategia”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que en Cuadro de Mando Integral es más que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros, o separada en perspectivas.

El Cuadro de Mando Integral 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 (Kaplan & Norton (2004) como podemos ver en la Figura 17.

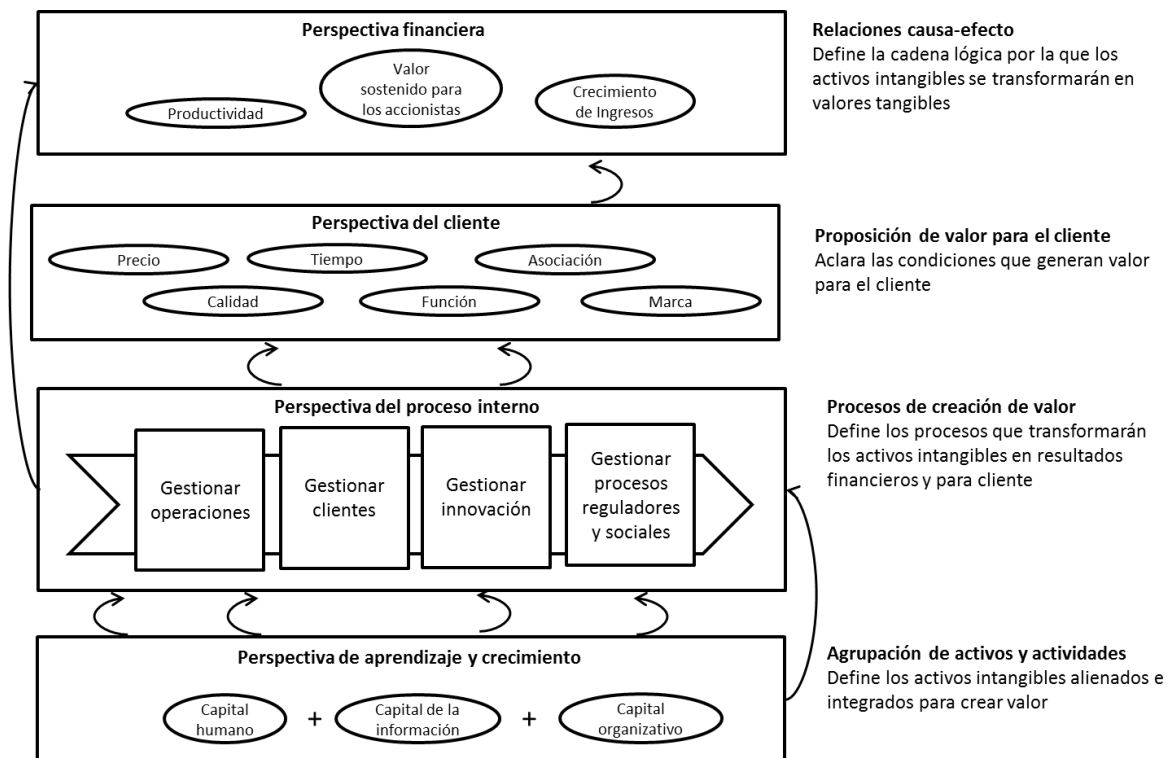
Atendiendo a esta aseveración y a la realizada por otros autores (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005), se definen como componentes básicos de un buen Cuadro de Mando Integral, los siguientes:

- Una cadena de relaciones de causa efecto que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
- Un enlace a los resultados financieros: Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.
- Un balance de indicadores de resultados (efecto) e indicadores guía (causa): Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan “hacer bien” para cumplir con el objetivo (asociados a las palancas de valor e indicadores guía- causa). Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan

o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.

- Mediciones que generen e impulsen el cambio: La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.
- Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos: Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores
- Consenso del equipo directivo de la empresa u organización: El Cuadro de Mando Integral es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

Figura 17. Marco del CMI.



Fuente: Kaplan & Norton (2004)

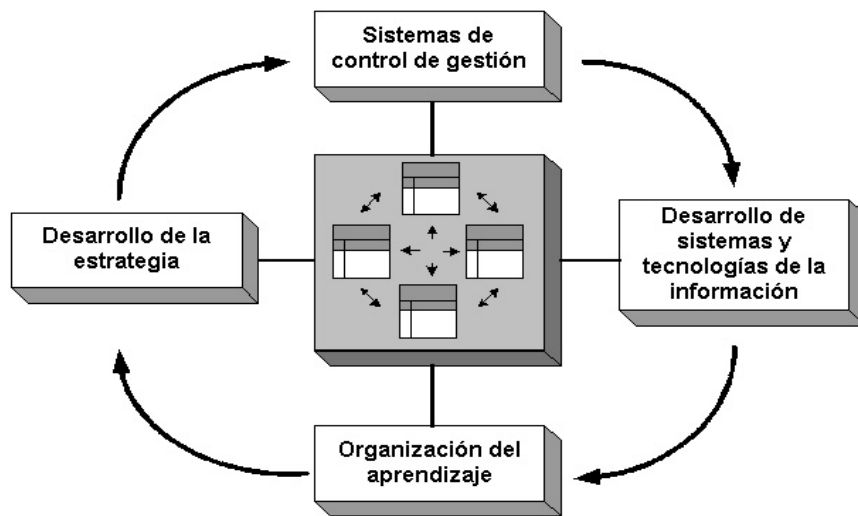
Los cuadros de mando se pueden usar para difundir en la empresa un sentimiento de persistencia, necesario para la creación de unas competencias exclusivas que puedan lograr el reconocimiento y la recompensa del mercado. Por supuesto que se trata de una

cuestión relacionada con la estrategia y las operaciones, pero lo ideal es usar los cuadros de mando en diferentes partes del negocio para desarrollar una lógica convincente, que se pueda comunicar fácilmente, y que lleve a cultivar realmente dichas competencias. De este modo, el cuadro de mando se utiliza para el control estratégico y también para el operativo. Pero los cuadros de mando también se pueden usar cuando no se considere ningún cambio de estrategia, la empresa puede ir más directamente a la formulación de aquellos cuadros de mando que se centran en las características del negocio que resultan críticas para su estrategia (Amaya, 2005).

#### 4.2.2.1 Visión global del proceso

El cuadro de mando integral nos proporciona una valiosa herramienta para que los empleados puedan comprender la situación de la empresa, algo indispensable si ésta quiere alcanzar el dinamismo que necesita para ser competitiva a largo plazo. El cuadro de mando integral también nos aporta una información útil para desarrollar continuamente aquellos indicadores de control que más rápidamente le permitirán a la empresa alcanzar sus metas (Kaplan & Norton, 2013).

Figura 18. Proceso de implementación del CMI.



Fuente: Obtenido de [http://www.deinsa.com/cmi/module\\_3\\_1\\_1.htm](http://www.deinsa.com/cmi/module_3_1_1.htm)

El resultado será que las operaciones diarias tendrán como base una visión compartida de la dirección que debe tomar la empresa a largo plazo, lo que significa que dicho curso de acción será una realidad tangible y comprensible para todos. Además, con el cuadro de mando separado por área de actividad, el control de las operaciones se verá localmente como más relevante que con los modelos anteriores. Los empleados serán más comprensivos y estarán más motivados, o sea, abiertos al cambio y tendrán la fuerza para implementar las decisiones de la empresa. La organización mejora su aprendizaje porque es más perceptiva y desarrolla su competencia de forma continua. El proceso de formular e implementar este tipo de cuadro de mando integral se nutre de distintas áreas.

#### **4.2.2.2 Desarrollo de la estrategia**

El control de gestión comienza con la visión y estrategia de la empresa, y el cuadro de mando es un método de control del negocio. Sin embargo, el carácter descriptivo del cuadro de mando lleva frecuentemente a nuevas ideas sobre la visión de la empresa y a una reconsideración de su estrategia.

Por este motivo, los primeros pasos del proceso de cuadro de mando se refieren al desarrollo de una estrategia, fase que en otros procesos de la empresa ya puede haber tenido lugar.

En este caso, la preparación del cuadro de mando sólo confirmará las estrategias existentes, aunque en el proceso de cuadro de mando dichas estrategias se expresarán en términos más tangibles de metas y factores clave para el éxito.

#### **4.2.2.3 Desarrollo de los indicadores**

Por otro lado, existe la necesidad de contar con un tipo de control estratégico diferente y cómo esta necesidad ha llevado al desarrollo del cuadro de mando integral y otros modelos similares. El proceso presentado en estas páginas destaca con fuerza el modo en el que las estrategias empresariales se traducen en indicadores y metas para diferentes directivos y la forma en la que el cuadro de mando proporciona declaraciones globales y equilibradas de sus obligaciones. En principio, el proceso se debe repetir en todos los ámbitos de la empresa para que los empleados tengan el sentido de participación y puedan entender su parte en el plan estratégico general. Una parte importante del proceso será, entonces, conectar indicadores con diferentes perspectivas en los cuadros de mando destinados a diferentes unidades de la empresa (Ballvé, 2000).

El cultivo de las competencias de la empresa, debe concentrar sus recursos en un grupo de áreas seleccionadas. Este proceso incluye a un gran número de empleados cuya contribución es necesaria de distintas maneras. Los cuadros de mando para sus diferentes actividades deben ser suficientemente explícitos, de modo que los empleados dirijan sus esfuerzos en la dirección adecuada y comprendan cuál es su contribución al esfuerzo general.

Para que el cuadro de mando se pueda usar en la práctica a través de toda la empresa, el procedimiento para manejar los indicadores debe ser asequible para el usuario y no demasiado complicado. La información se tiene que registrar, verificar y poner a disposición. Normalmente el cuadro de mando utilizará una combinación de datos ya usados en la empresa y de nuevos indicadores, algunos de los cuales pueden ser bastante informales por naturaleza.

En el diseño del cuadro de mando para control estratégico es natural considerar los aspectos prácticos de la recolección de datos y de los sistemas existentes. Lo dicho es



especialmente cierto en la fase introductoria, cuando el cuadro de mando de la empresa todavía no ha adquirido su forma definitiva, pero incluso un sistema provisional requiere soluciones prácticas y respuestas a un número de preguntas relacionadas con la responsabilidad de la medición: frecuencia, sistema del control, persona responsable, etc.

La función primaria del cuadro de mando es controlar las operaciones de la empresa. Proporciona un lenguaje que sirve para describir expectativas y resultados, con lo que prepara la base para discutir la forma en la que cada individuo puede contribuir a cumplir con la visión de la empresa.

Por cada indicador adquirimos experiencia en el uso de la base de datos de clientes, o en las ventas en los nuevos segmentos, nuestras suposiciones sobre las relaciones causales se verán confirmadas o desmentidas. De este modo, el cuadro de mando integral también puede facilitar el aprendizaje. Como individuos o como empresa desarrollaremos una mejor comprensión de la relación entre lo que hacemos y el éxito que tiene la empresa.

Por descontado que es crucial que realmente utilicemos el cuadro de mando, lo que se necesita es una estructura de incentivos adecuada e indicadores prácticos para manejar la información que se ha generado, para que sea atractivo y posible desarrollar un conjunto de prácticas buenas para el cuadro de mando.

#### 4.2.2.4 De la visión al plan de acción

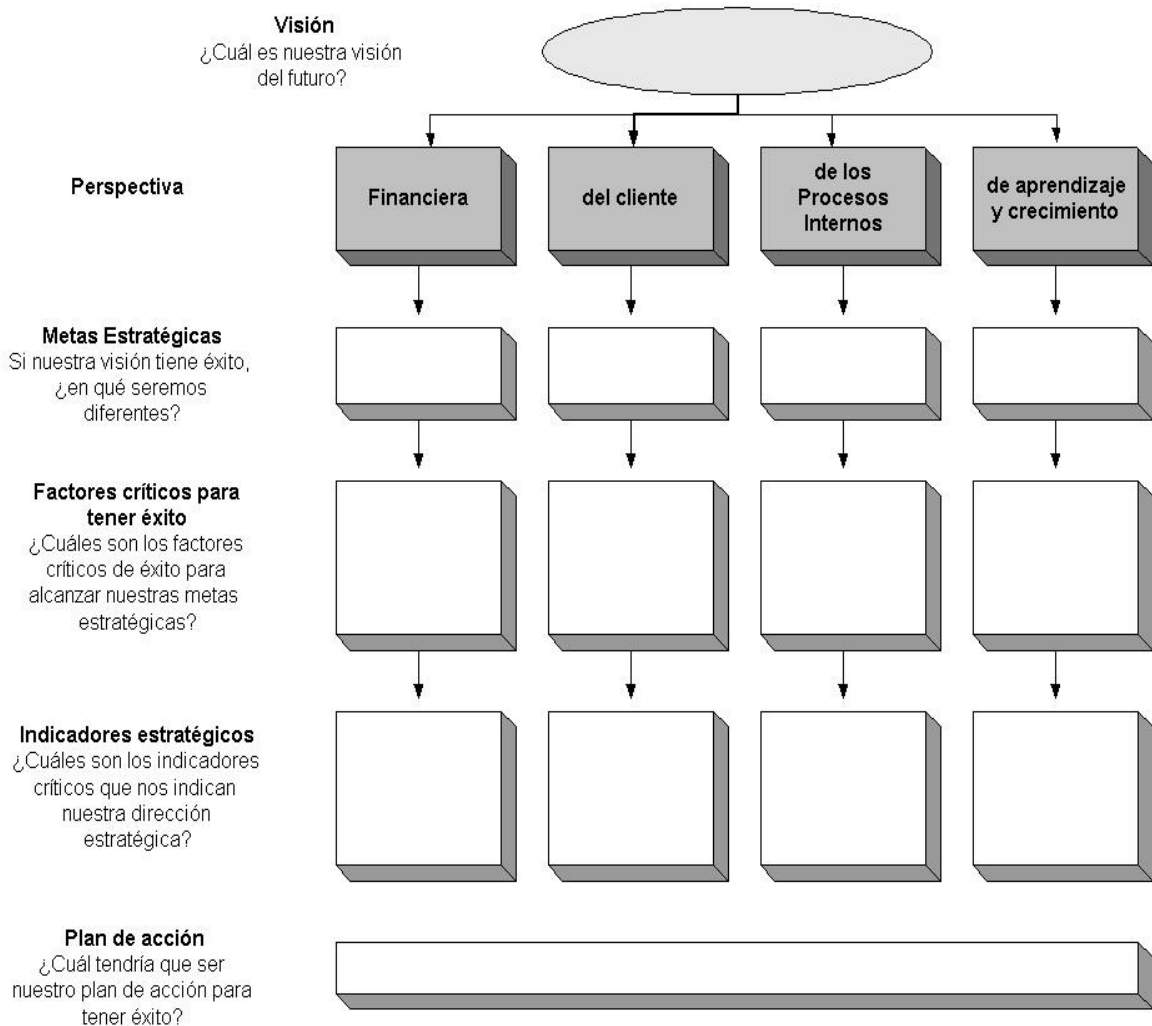
Antes de pasar por el proceso de desarrollar un cuadro de mando integral, la Figura 19 ofrece un resumen del mismo.

- **La visión:** En la parte más alta del modelo está la visión de la empresa en su nivel máximo. Por visión nos referimos a la situación futura que desea tener una empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar una empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar una organización en su conjunto para alcanzar un concepto compartido de la empresa en el futuro.
- **Perspectivas:** La visión general se descompone y describe en términos de diferentes perspectivas. Las usadas más frecuentemente son la perspectiva financiera y de los accionistas, la de los clientes, la del proceso interno y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Algunas empresas han añadido una perspectiva separada, la humana o de los empleados.
- **Metas estratégicas:** La visión se expresa como un número de metas estratégicas más específicas, que sirven para guiar a la empresa en su búsqueda de la visión.
- **Factores clave para el éxito:** En este nivel se reciben aquellos factores que son críticos para que la empresa tenga éxito con su visión.
- **Indicadores estratégicos:** Esta parte del cuadro de mando describe los indicadores y metas desarrolladas que le permiten a la dirección seguir los esfuerzos

sistemáticos de la empresa para explotar los factores de éxito considerados indispensables en la consecución de sus metas.

- **Plan de acción:** Finalmente, para completar el cuadro de mando, debe haber una sección que describa las acciones y los pasos específicos que se necesitarán en el futuro.

Figura 19. Resumen del CMI.



Fuente: Kaplan & Norton (2000)

#### 4.2.2.5 Implantación de la estrategia

Según el tamaño y la situación de la empresa, de entrada hay buenos motivos para reflexionar cuidadosamente sobre el alcance de las actividades que cubrirán los cuadros de mando, la unidad organizativa que quedará cubierta y el ritmo al que se introducirán los indicadores.

La elección de la sección apropiada de la organización en este último caso se debería basar en una combinación de deseo de participar y de adecuación al proyecto de

modo que la empresa pueda aprovechar al máximo la experiencia inicial en el trabajo a realizar.

Otro factor decisivo para una elección adecuada es la situación de la empresa en el momento. Si la empresa está en medio de cambios turbulentos, el propio proceso de cuadro de mando puede ser una herramienta útil. En tales casos, sería bueno informar al personal de la empresa sobre el cuadro de mando integral, porque podría ayudar a crear entendimiento y consenso sobre futuras estrategias o posibles cambios que resultaran del proceso.

Para preparar un cambio necesario en la organización y conseguir el apoyo adecuado, la alta dirección puede hacer circular el cuadro de mando del más alto nivel para que sea comentado, pero no sólo para obtener apoyo de las estrategias, sino también para que se abra una discusión sobre la forma más eficaz de llevar a cabo el proceso. El primer paso, después que el cuadro de mando del más alto nivel esté a punto, es dejar que cada departamento u otro grupo adecuado, revise el cuadro de mando y discuta cómo afecta a su situación específica, así como la contribución que pueda hacer a la realización de la visión y las metas estratégicas de la empresa. También puede haber una discusión sobre la manera de trabajar con más eficacia e inteligencia, y sólo después que esta ronda haya finalizado se puede empezar a trabajar sobre cambios en la organización.

La duración del proceso puede variar, pero es imperativo no tener demasiada prisa. Como ya hemos indicado, el proceso en sí es muy importante, por lo que todas las personas involucradas en él deben tener tiempo suficiente para alcanzar la comprensión necesaria. El tiempo requerido depende también, en cierto grado, del tamaño y la situación de la empresa.

Gran parte de la fuerza del modelo radica en el proceso de desarrollo en sí, en el que un gran número de empleados participa en el análisis y la discusión conjunta de la situación y capacidades de la empresa.

Además de la discusión y comprensión de la visión en sí misma, una parte central del trabajo consiste en un análisis más detallado para identificar las perspectivas estratégicas y los factores de éxito. Por esta razón, en el proceso debe participar activamente el mayor número posible de empleados dentro de alguna forma de consenso. Resulta particularmente importante que las relaciones causales y las prioridades que aparecen en las discusiones se comprendan bien y tengan un amplio apoyo. Si no existe esta comprensión, el proceso será muy frustrante y habrá un alto riesgo de que todo el esfuerzo resulte inútil.

Para alcanzar la conexión entre la visión y las operaciones del día a día, también es importante que el proceso de desarrollo avance a partir de dos direcciones. La alta

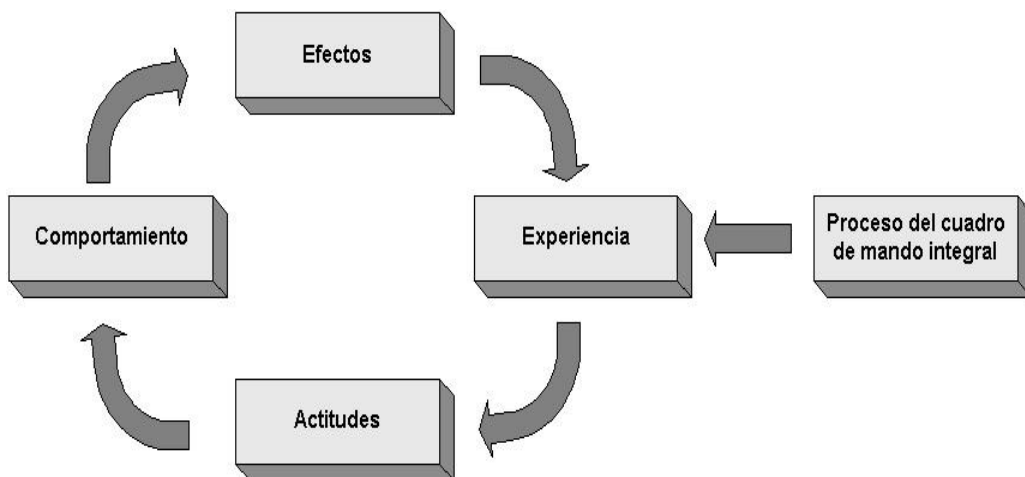
dirección de la empresa debe dedicarse a elaborar la visión desde el comienzo y así debe hacérselo saber a toda la organización (Amaya, 2005).

Un poco más adelante en el proceso, será necesario comenzar un diálogo en toda la organización sobre las actividades que se verán afectadas y que contribuirán activamente al éxito de la visión. Obviamente, el compromiso y la motivación de la alta dirección tienen suma importancia. El máximo directivo de la empresa tiene que estar completamente involucrado en todo el proceso y debe participar activamente en el desarrollo de los primeros elementos básicos del cuadro de mando.

Como he remarcado antes, el propio proceso de desarrollar el cuadro de mando integral es uno de los mayores puntos fuertes del concepto, o sea que es especialmente importante decidir quién participa y cuándo. Además de la participación activa y el interés de la alta dirección en un nivel global, también es importante hacer participar tantos líderes de opinión como sea posible en las fases iniciales, especialmente con el propósito de seleccionar unos cuantos misioneros muy motivados para el trabajo posterior.

Cuando el proceso avanza entonces hacia otras partes de la organización, la mayoría de empleados debería estar participando de forma más o menos activa. Aunque el grado de participación puede variar nuestra experiencia nos dice que es conveniente incluir la mayor cantidad de gente posible en las discusiones sobre los efectos de las metas generales en las operaciones diarias y sobre las contribuciones al éxito que puedan hacer un empleado individual o un grupo. Estas discusiones sirven con frecuencia para que los participantes vean las cuestiones con una óptica muy distinta.

Figura 20. Proceso del CMI.



Fuente: Kaplan & Norton (2000)

Cabe destacar que el modelo debe considerarse como uno muy general, ya que en realidad siempre debe adaptarse a la empresa en cuestión y a sus características particulares: su sector, tamaño, propiedad, etc., siguiendo el ciclo de la Figura 20.

Una premisa fundamental para desarrollar un cuadro de mando del más alto nivel para la organización es que todas las personas involucradas estén básicamente de acuerdo en las características generales del sector y de la empresa en sí (Gerardo, Flores & Silva, 2011). El proceso se puede resumir en los pasos expuestos en la Tabla 16.

Tabla 16. Etapas de la implementación de un BSC.

PASO	DESCRIPCIÓN	PROCEDIMIENTO
1	Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa.	Entrevistas con el mayor número posible de personas, preferiblemente realizadas por alguien externo a la empresa para obtener una visión objetiva. Investigación sobre la situación y las tendencias del sector.
2	Establece/ confirma la visión de la empresa.	Seminario conjunto con asistencia de altos directivos y líderes de opinión.
3	Establecer las perspectivas.	Seminario con asistencia de altos directivos, el grupo encargado del proyecto y alguien con experiencia previa en proyectos de cuadro de mando integral.
4	Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales.	Seminario conjunto con el mismo grupo del segundo paso.
5	Identificar los factores críticos para tener éxito.	En el seminario anterior.
6	Desarrollar indicadores, identificar.	En el seminario anterior, si es posible. A veces un cierto intervalo es beneficioso.
7	Establecer el cuadro de mando al más alto nivel	Determinación final de la alta dirección y el grupo para el proyecto
8	Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa.	Adecuado para un proyecto dividido en unidades organizativas apropiadas bajo el liderazgo del grupo encargado del proyecto. Preferentemente, todo el personal involucrado debería participar en el trabajo que el proyecto adjudica a cada unidad; una forma adecuada de trabajar sería un seminario. Informe sobre avances y coordinación con la alta dirección. La ayuda de un experto constructor de cuadros de mando resulta especialmente importante para alinear los indicadores y los factores de éxito.
9	Formular metas.	Propuestas de los líderes de cada unidad. Aprobación final de metas por la alta dirección.
10	Desarrollar un plan de acción.	Preparación a cargo de cada grupo para el proyecto.
11	Implementación del cuadro de mando.	Asegurada por control activo bajo la responsabilidad general de la alta dirección.

#### 4.2.3 El Cuadro de Mando Integral en el Sector Público

Gran parte de la referencia descrita en literatura sobre las aplicaciones del Cuadro de Mando Integral está orientada hacia las el área de los negocios, donde la finalidad inherente es el lucro. Sin embargo, hay pocas referencias de las aplicaciones hacia las organizaciones del gobierno, las no gubernamentales y sin fines de lucro, donde el fin inherente es el de beneficios a largo plazo para la comunidad, la sociedad.

Las organizaciones del gobierno y sin fines de lucro, como su orientación y nombre indican, no están destinadas a obtener una ganancia monetaria, sino al logro de una misión. Obviamente, requieren mantener un objetivo de buen desempeño financiero en el largo plazo, pero su fin último es la satisfacción del cliente, sea éste un sector de la comunidad, un estado, un país o el mundo (Ganga, Ramos, Leal & Pérez, 2015).

También se ha realizado diversas investigaciones y aproximaciones a como debe ser un CMI para el ámbito público (Bastidas & Ripoll Feliu, 2003), dado que la perspectiva financiera puede desaparecer como tal (si asumimos que el presupuesto público de una organización es cerrado) o recolocarse (aumento de la eficacia del gasto público), convirtiéndose los resultados en el ciudadano y en la sociedad el último paso del CMI. En este caso las perspectivas serían:

- Perspectiva de las políticas públicas y de aprendizaje (PPPA).
- Perspectiva financiera y de los recursos público (PRP).
- Perspectiva de los procesos internos (PPI).
- Perspectiva de los ciudadanos (PC).

La gestión de las políticas públicas y la detección temprana de las necesidades de los ciudadanos (PPPA), a través de la gestión eficaz, eficiente y efectiva de los recursos públicos disponibles (PRP), debe implicar la adecuación de los servicios públicos y de los procesos internos con los que se desarrolla (PPI), a las necesidades y demandas de los ciudadanos y de la sociedad en su conjunto.

El CMI es una herramienta muy usada en la actualidad en las administraciones públicas americanas, básicamente por las siguientes razones:

- **Enfoque en perspectivas no financieras:** Un sistema de medición que solamente se enfoque en los indicadores financieros es inadecuado para una organización cuyo principal enfoque es el servicio público, puesto que el éxito de las organizaciones gubernamentales debería medirse por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios. Por tal motivo el CMI a través de su perspectiva del cliente, proporciona la razón principal de su existencia: servir a los clientes que además son sus electores.
- **Reciente énfasis en el Sector Público en la medición del desempeño:** Tras la publicación del documento "*National Performance Review – NPR*" (Gore & Clinton, 1993) donde se destacó la importancia para las agencias gubernamentales de centrarse en los clientes y medir el desempeño y desde entonces es recomendado por numerosos organismos públicos debido a que:
  - Se centra en indicadores de gran impacto.
  - Está pensado para que sea fácil y económico de utilizar.
  - Es equilibrado.

- Pone más énfasis en la prevención que en la detección.
  - Está orientado hacia el cliente.
  - Es interdepartamental.
  - Delega poder en la organización de aprovisionamiento para que realice mejoras.
  - Proporciona un método para comparar la calidad del servicio con el objetivo de convertirse en el mejor de su clase.
- **Reducción de presupuestos:** Aunque la perspectiva financiera puede no ser el principal enfoque de una organización del sector público, no puede ser ignorada y el CMI ayuda a gestionar financieramente a las mismas.
  - **Auge por la eficiencia:** Hoy más que nunca las organizaciones gubernamentales necesitan identificar como pueden suministrar servicios tan eficientemente como sea posible. Deberían empezar a establecer las actividades que no agregan valor y que pueden ser reducidas o eliminadas sin detrimento de la calidad.

Aunque también posee críticas (Radin, 2002) vinculadas con la gestión basada en medidas del desempeño y especialmente en los CMI no es una simple cuestión que se pueda resolver internamente en el ámbito del gobierno, ya que hay muchos grupos de interesados externos preocupados porque la medición del desempeño sea efectiva. Dado que el CMI en general mide las funciones internas (procesos, recursos humanos y finanzas) mucho más que las externas (clientes), su control no se extiende al “negocio clave” en la mayoría de las organizaciones públicas.

Dado que hay una gama muy diversa de organizaciones públicas, no puede existir un único CMI para todo un gobierno, ni a nivel de departamento, ni quizá tampoco a nivel de sectores. Los CMI no siempre miden aspectos que los administradores de las organizaciones públicas puedan modificar; por tanto, los beneficios motivacionales son pequeños.

#### **4.2.3.1 Arquitectura del CMI para el Sector Público**

Como hemos descrito en el apartado anterior, la Administración Pública también utiliza herramientas del ámbito empresarial para mejorar su eficacia, eficiencia y efectividad. Pero antes de aplicarlas se ha de hacer una adaptación para adecuarlas a los principios y objetivos del sector público. A continuación se expone la adaptación de las perspectivas en el caso del CMI que posteriormente serán utilizadas para desarrollar el modelo.

##### **➤ Perspectiva financiera**

Según la *Procurèrent Exécutives' Association* (1999) la perspectiva financiera ostenta en las organizaciones públicas un papel de autorización o restricción del gasto, pero raramente constituirá el objetivo primario de su negocio. De hecho, los éxitos en las

organizaciones públicas deben ser medidos en razón de cómo atienden a las necesidades de los ciudadanos. Así pues, dentro del gobierno, esta perspectiva enfatiza la eficiencia en costos, es decir, la habilidad para ofrecer máximo valor a la comunidad con el mínimo gasto.

Según López (2004) la perspectiva financiera implica, que la institución pública debe asignar los recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas que van a incidir directamente en los ciudadanos, de modo que su ausencia o mala aplicación impactará directamente en la calidad de los servicios y en la percepción de los ciudadanos, los cuales son en definitiva quienes financian la actividad estatal.

#### ➤ **Perspectiva de la comunidad**

Esta perspectiva contempla aspectos tales como la habilidad de la organización para proveer bienes y servicios de calidad, la efectividad con la que éstos son ofrecidos y sobre todo, la atención al cliente y su satisfacción. En las organizaciones públicas, al contrario que en las privadas, la perspectiva de los clientes (ciudadanos) y demás *stakeholders* tiene preferencia sobre los aspectos financieros, pues en relación con dichos grupos, los organismos públicos deben tener enfoque diferente y mayores responsabilidades que las empresas del sector privado.

Vislumbrando un Cuadro de Mando Integral que se explaya por todo el ámbito de un gobierno nacional, regional o local, esta perspectiva es denominada por López (2004) como “Enfoque del impacto del gobierno al ciudadano” y defiende que para la mayoría de los gobiernos e instituciones públicas es la más importante debido a que la razón de ser de dichas instituciones consiste en servir al ciudadano.

Finalmente, se ha de tener presente que, como señalan Horváth & Partners (2003) en ocasiones puede ocurrir que de las actuaciones estratégicas no se deriven los resultados deseados por circunstancias ajenas al Gobierno o la Administración, debido a la coyuntura política general y/o social. La evaluación de los resultados deberá recoger el grado de incidencia de tales imponderables.

#### ➤ **Perspectiva de los procesos internos**

Es evidente que esta perspectiva resalta aquellos procesos que pueden llevar a una mayor satisfacción de la comunidad atendida por el gobierno. Como destaca Niven (2003) para satisfacer los objetivos y las expectativas de los ciudadanos las agencias deben identificar sus procesos y competencias clave en los que deben ser sobresalientes. Su impacto sobre la sociedad ha de ser monitorizado para garantizar que los resultados sean satisfactorios.



Fundamentalmente esta perspectiva engloba los conceptos de “economía”, “eficiencia”, “eficacia” y “efectividad” complementados con el concepto de “excelencia”; ellos permiten definir los 14 indicadores básicos de medida de la gestión (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA, 1997). En otras palabras, los objetivos perseguidos consisten en la racionalización de los servicios públicos, la eficiencia en costes, la maximización del valor prestado a los ciudadanos y la calidad del servicio. La eficiencia en costes engloba, incluso, a los costes sociales y ambientales, dado que las organizaciones públicas, al prestar servicios o entregar bienes a la comunidad, han de preocuparse por reducir los impactos negativos sobre el medio ambiente y evitar el agravamiento de los problemas socio-medioambientales.

### ➤ **Perspectiva de la innovación, formación y organización**

Una primera cuestión que se plantea en relación con esta perspectiva originalmente descrita como “Innovación, formación y crecimiento” parte de la consideración de que si para las empresas privadas uno de sus objetivos más importantes es el crecimiento, para las organizaciones públicas su equivalente consiste en la determinación de la correcta dimensión del sector público dentro de la economía y la vida de los ciudadanos; su importancia ha ido en aumento en razón de la crisis fiscal ya comentada, dando lugar a tendencias de mantenimiento o disminución de la intervención estatal (política de privatizaciones, reducción de impuestos, etc.), pero con una consecuente mejora en los diseños organizativos de la administración pública.

Mora Corral y Vivas Urieta (2001) entienden que hablar de formación e innovación implica determinar las particularidades que presenta una entidad pública en relación con los recursos humanos de que dispone. Sin embargo, se ha de tener en cuenta además, que si se ha concretado la necesidad de innovar y destinar recursos a la investigación y desarrollo de nuevos procesos, resulta evidente que el personal de la organización ha de poseer aptitudes y actitudes en relación con los cambios que se produzcan. Además, no se trata solamente de capacidades y habilidades, sino también de motivación y capacidad de los directivos para saber delegar.

López (2004) considera que esta dimensión es la que respalda a todas las demás y su aplicación al sector público constituye una mezcla entre el desarrollo individual de los funcionarios y el de la propia institución pública (enfoque de aprendizaje y crecimiento).

Esta perspectiva que Bastidas y Ripoll Feliu (2003) definen como “humana” engloba la implantación de condiciones que promuevan la creatividad organizativa, la óptima gestión de la información y la potenciación de instrumentos de comunicación tanto interna como con el medio exterior, contexto en que se justifican, por ejemplo, inversiones en instrumentos de ofimática y telemática.

### ➤ **Perspectiva de gobernabilidad**

Los planes de gobierno, los proyectos y las políticas públicas no pueden ser implementados en función de la simple voluntad de los gobernantes. Hoy día, con la facilidad de difusión de la información, estos planes y proyectos son conocidos incluso antes de que estén formalmente elaborados. Dependiendo de su importancia, pueden atraer el interés de los individuos, los grupos sociales, las organizaciones y los partidos políticos. Esta repercusión en el seno de la comunidad provoca cambios en el propio proceso de formulación de las iniciativas gubernamentales.

### ➤ **Perspectiva del marco legal**

Uno de los pilares del Estado de Derecho consiste en que los gobernantes deben actuar dentro de los estrictos límites previstos por el ordenamiento jurídico vigente. Esta es una característica que se extiende a toda la esfera pública, constituyendo un rasgo destacado de su cultura. El principio de legalidad en la gestión pública adopta distintas formas en los diversos países; pero esencialmente implica que, al contrario de lo que ocurre en la gestión privada donde se puede hacer todo lo que no prohíbe la ley, en la gestión pública sólo es posible hacer lo que esté previamente autorizado. En el fondo de este planteamiento subyace el hecho de que, mientras los particulares pueden elegir libremente su forma de actuar, en el ámbito público las actuaciones han de ser, por regla general, restrictivas. En consecuencia, esta perspectiva recoge una serie de fuertes condicionamientos de la acción gubernamental que se convierten en ocasiones en factores restrictivos o impedimentos para la concreción de planes y proyectos.

#### **4.2.3.2 El CMI y el Marco EQAVET**

En el apartado 4.2 del capítulo anterior se analizó el Marco EQAVET. Este modelo cuenta con los siguientes elementos similares a los de los sistemas y modelos que hemos analizado en el presente capítulo:

- Un ciclo que consta de cuatro fases (planificación, aplicación, evaluación y revisión) descritas para los proveedores/sistemas de EFP y los Criterios de calidad y descriptores indicativos para cada fase del ciclo (Anexo I de la Recomendación 2009).
- Un conjunto de 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 de la Recomendación 2009).

Por otro lado, hemos clasificado en cuatro bloques los ámbitos de gestión, añadiendo a los niveles estratégico, táctico y operativo, la gestión de la medición y mejora

para completar los ciclos. Si contrastamos estas perspectivas que configurarían el cuadro de mando integral del sector público con la relación que anteriormente establecimos entre los ámbitos de gestión tendríamos el resultado que se recoge en la Tabla 17.

Tabla 17. Ámbitos de gestión - Perspectivas del CMI

AMBITOS DE LA GESTIÓN	PERSPECTIVAS DEL CMI
Estratégica	Perspectiva de las políticas públicas
Táctica	Perspectiva financiera y de los recursos públicos.
Operativa	Perspectivas de los procesos internos
Medición y Mejora	Perspectiva de los ciudadanos

En cuanto a la relación entre los ámbitos de la gestión con los elementos de calidad de la validación y los del EQAVET, se recogen en la Tabla 18.

Tabla 18. Relación niveles de gestión - EQAVET

AMBITOS DE LA GESTIÓN	ASPECTO DE CALIDAD EN LA VALIDACIÓN	FASES DEL EQAVET
Estratégica.	Las políticas públicas y legislación. Las necesidades de los grupos de interés	Planificación.
Táctica.	Los recursos.	
Operativa.	Los procesos.	Implantación.
Medición y Mejora.	Los resultados obtenidos.	Evaluación y Revisión.

#### 4.3. Integración del Cuadro de Mando Integral en los Sistemas de Gestión basados en Procesos en el sector público

Desde que el general Sun Tzu escribiera el tratado “El Arte de la Guerra”, 500 años antes de nuestra era, que establece cómo pasar de la estrategia al plano operativo partiendo de la evaluación con el planteamiento de objetivos claros y distribuyendo los medios de forma adecuada para alcanzar la victoria, han sido muchos los autores y disciplinas en las que se ha tratado el despliegue en cascada de los diferentes niveles de gestión y la relación entre ellos (Martín Pérez & Martín Seco, 2014). En el ámbito público el recorrido de una idea, bien sea una decisión política o simplemente el ejercicio de cualquier acto administrativo, hasta alcanzar el resultado esperado es obligada la realización de numerosas tareas de gestión. La alineación de las estrategias en el establecimiento de políticas públicas y métodos de gestión pública reduce los desajustes producidos en la cadena de valor.

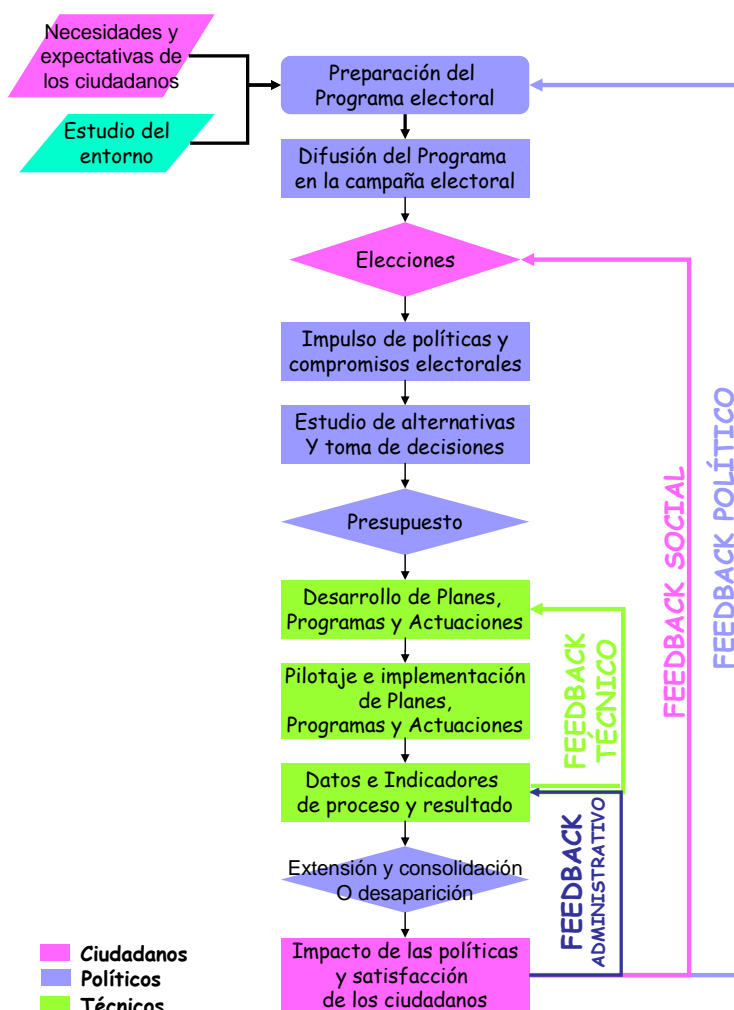
#### **4.3.1. El proceso político-administrativo**

El nuevo paradigma en la Administración Pública trata de reducir los desajustes entre los tres actores de la gestión pública estableciendo Sistemas Integrados de Gestión que posibiliten el flujo de información entre agentes e incorporen herramientas para la medición de datos e indicadores como podemos en la Figura 21. Dando respuesta a los cuatro bucles:

- Feedback político: Ciudadano-Político.
- Feedback social: Ciudadano-Sociedad.
- Feedback técnico: Técnico-Político.
- Feedback administrativo: Ciudadano-Técnico.

Este nuevo paradigma pretende establecer una metodología que permita pasar de un programa político a la ejecución de las políticas públicas a través de sistemas que establezcan los mecanismos y faciliten las relaciones entre los agentes. Hablamos de que para la ejecución exitosa de los planes y programas en la administración pública se aplican herramientas como: Gestión basada en procesos; Gestión por proyectos; Método LEAN; Liderazgo y gestión de Recursos Humanos; Gestión a través de Mapas Estratégicos y Cuadros de Mando Integrales, Herramientas para la determinación de las necesidades y expectativas y medición de la satisfacción de los grupos de interés; Herramientas para la evaluación del impacto normativo; y Herramientas para la Evaluabilidad de las políticas públicas (Martín, 2010). Hoy en día no son suficientes las herramientas que nos permiten tener una gestión efectiva, eficaz y eficiente, además hay que tener en cuenta otros aspectos fundamentales como la participación, la apertura, la responsabilidad, la eficacia y la coherencia; que constituyen los cinco grandes pilares de la denominada Gobernanza y que apunta ser el futuro de la Gestión en la Administración Pública, según se recoge en el Libro Blanco denominado “La Gobernanza Europea”, de la Comisión de las Comunidades Europeas.

Figura 21. *Feedback* en el ciclo de las políticas públicas.



#### 4.3.2. La excelencia operativa para la creación de valor público a través de la función calidad

La calidad hoy es entendida de forma diferente a como lo era en sus orígenes como hemos podido ver 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). La función calidad en la actualidad recoge las actividades o tareas detalladas en la Tabla 19 en torno a cinco ejes (Informe QUAMTA, 2013):

Tabla 19. Actividades de la función calidad por ejes.

EJE	ACTIVIDAD
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo e implantación de políticas de Responsabilidad Social.</li> <li>• Desarrollo e implantación de acciones de Servicio al cliente.</li> </ul>
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño e implementación de la Gestión basada en Procesos.</li> <li>• Desarrollo de programas de Mejora continua.</li> <li>• Tratamiento de las Acciones correctivas.</li> <li>• Gestión del sistema de calidad.</li> </ul>
Agentes del cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a los equipos de mejora.</li> <li>• Aplicación de modelos de excelencia.</li> <li>• Aplicación del benchmarking.</li> <li>• Gestión del cambio.</li> </ul>
Relaciones externas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamiento de la voz del cliente y de los proveedores, satisfacción.</li> <li>• Participación de los grupos de interés y agentes sociales.</li> <li>• Gestión de las reclamaciones y sugerencias.</li> </ul>
Transversal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación en calidad.</li> <li>• Información y comunicación sobre aspectos de calidad.</li> <li>• Certificaciones y reconocimientos.</li> <li>• Innovación asociada a la función calidad.</li> </ul>

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 citado 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:

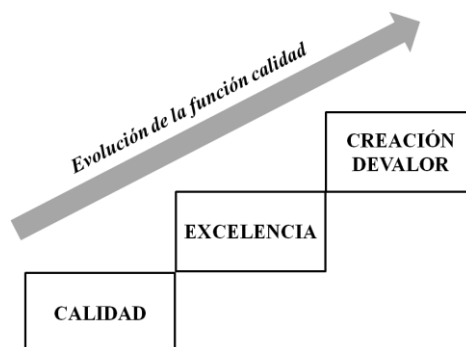
1. Satisfacer las necesidades del cliente, en primer lugar como el grupo anterior.
2. Conseguir la excelencia operativa que en el informe se define como “trasladar nuestra estrategia a una ejecución impecable, hacer realidad nuestra visión”

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.

En el futuro la calidad, que habrá pasado de la excelencia a la creación de valor (Figura 22) se enfrenta al reto de desarrollar las siguientes funciones:

- Impulsar la excelencia en la gestión.
- Ser consultor estratégico y de gestión.
- Apóstol de la cultura de la excelencia.
- Impulsor de la excelencia con los clientes.

Figura 22. Evolución de la función calidad.



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:

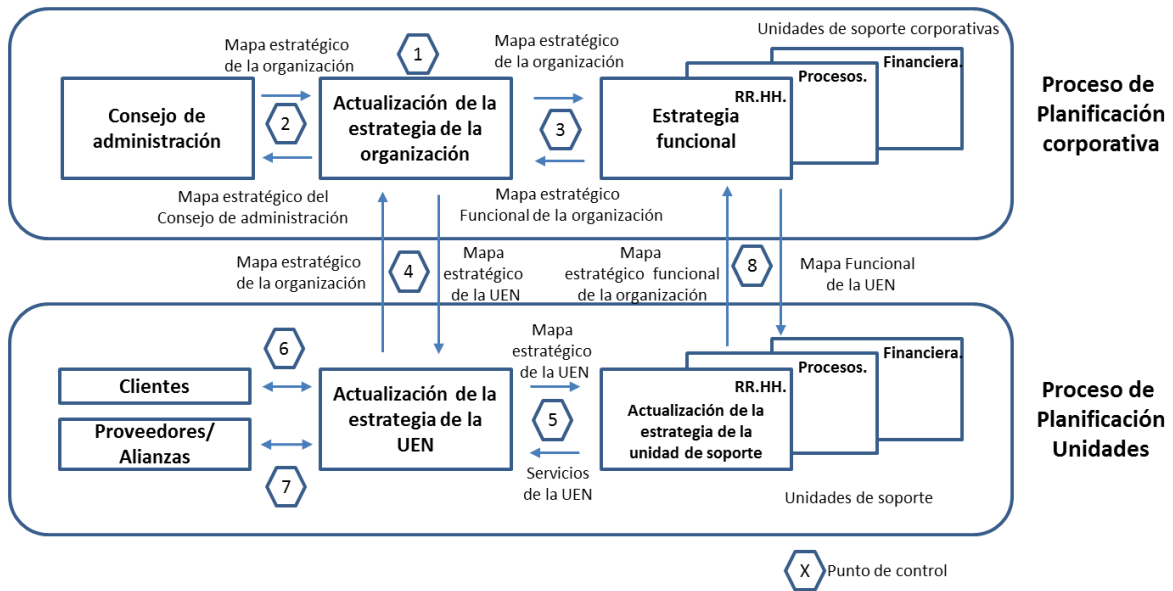
- Definir e implantar las estrategias generales de la empresa.
- Realizar la vigilancia del entorno y su evolución.
- Desplegar coherentemente la estrategia de excelencia en la organización.
- Fomentar la implantación de la gestión por procesos y la mejora de los mismos, así como de los programas y herramientas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

#### 4.3.3. Alineación de la estrategia con los procesos a través del CMI

Teniendo en cuenta que la alineación es la “adecuación de todos los elementos de las organizaciones (procesos, sistemas, recursos, etc.) a las directrices estratégicas cambiantes de cada momento” (Kaplan & Norton, 2006), las organizaciones deben diseñar e implementar sistemas de gestión que permitan pasar de del proceso de

planificación corporativa al proceso de planificación de las unidades cómo podemos ver en la Figura 23 que nos indica los puntos de control, así como la aplicación de los mapas estratégicos y funcionales para alcanzar el objetivo.

Figura 23. Incorporación de la alineación al proceso de planificación.



Fuente: Kaplan & Norton (2006).

Si trasladamos la idea a la administración pública, y concretamente al proceso político-administrativo estudiado, nos encontramos con los diferentes niveles de gestión alineados mediante la aplicación de la cadena de valor definida en la Figura 24 y que se corresponde con el la cadena IPO del proceso de alineación. En este caso los puntos de control para poder medir el alineamiento de la política pública se encuentran situados en la salida de los bucles generados en el macro proceso de alineación estratégica expuesto.

Si nos centramos en la parte inferior del gráfico, a partir de la definición del Mapa Estratégico, se debe plantear el desarrollo de dos elementos fundamentales para la alineación del nivel táctico y el operativo:

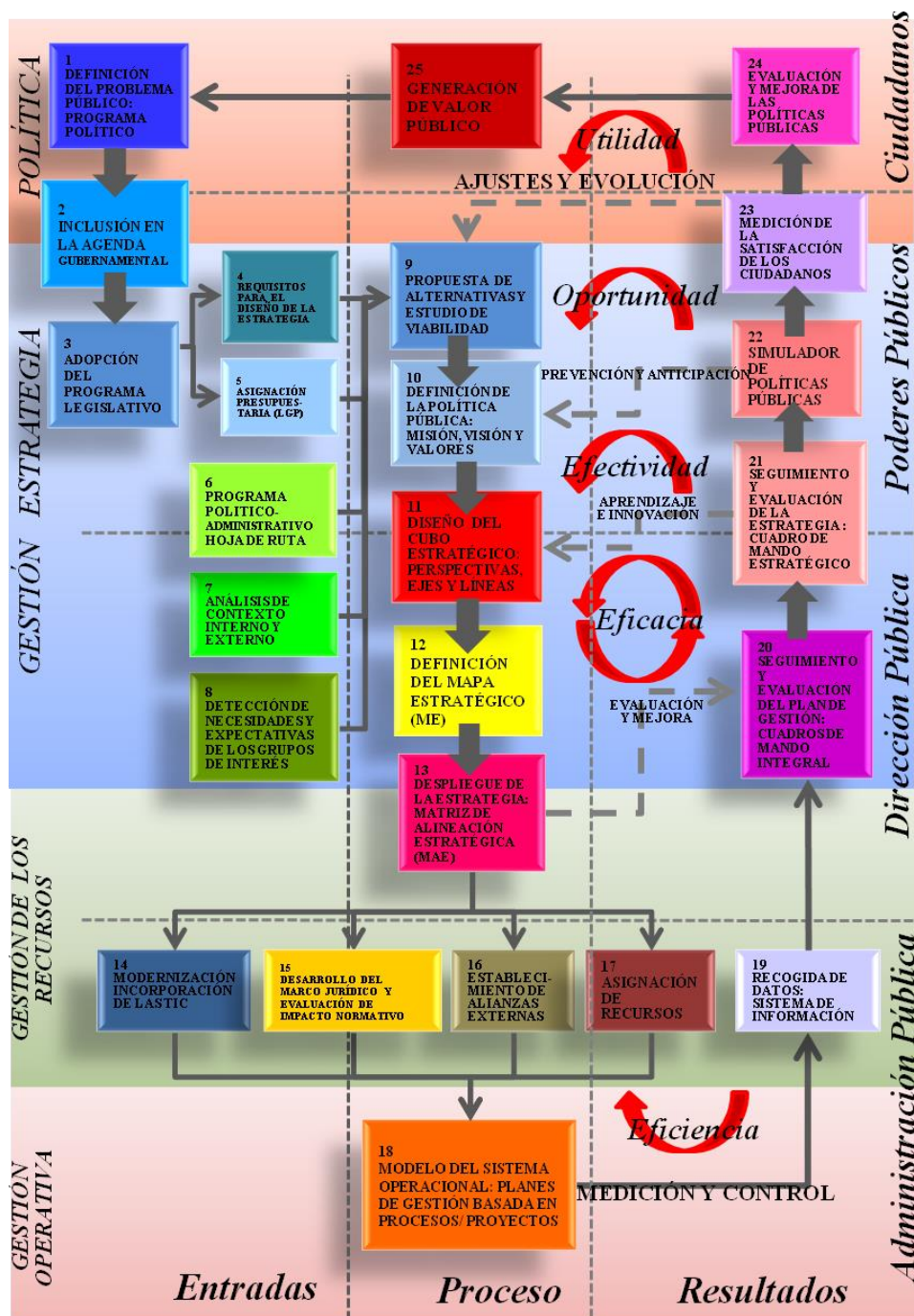
- Matriz de Alineación Estratégica/Operativa
- *Road Map*

A partir de la definición del camino a seguir marcado por la estrategia, debemos de trabajar los recursos y sistemas que en nuestro caso serán:

- La modernización e incorporación de las TIC.
- El desarrollo del marco jurídico y evaluación del impacto normativo.
- El establecimiento de alianzas externas.
- La asignación de recursos.
- La recogida de datos a través de sistemas de información



Figura 24. Modelo de Alineación Estratégica para la creación de valor público. Cadena IPO de aplicación.



Fuente: Martín Pérez & Martín Seco (2014).

Y se completará incorporando los sistemas de Seguimiento a través del Cuadro de Mando Integral que alimentarán a su vez a los sistemas globales de seguimiento de la estrategia quedando perfectamente integrados ambos niveles en los dos sentidos.



## **BLOQUE II. MARCO EMPÍRICO: EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN**

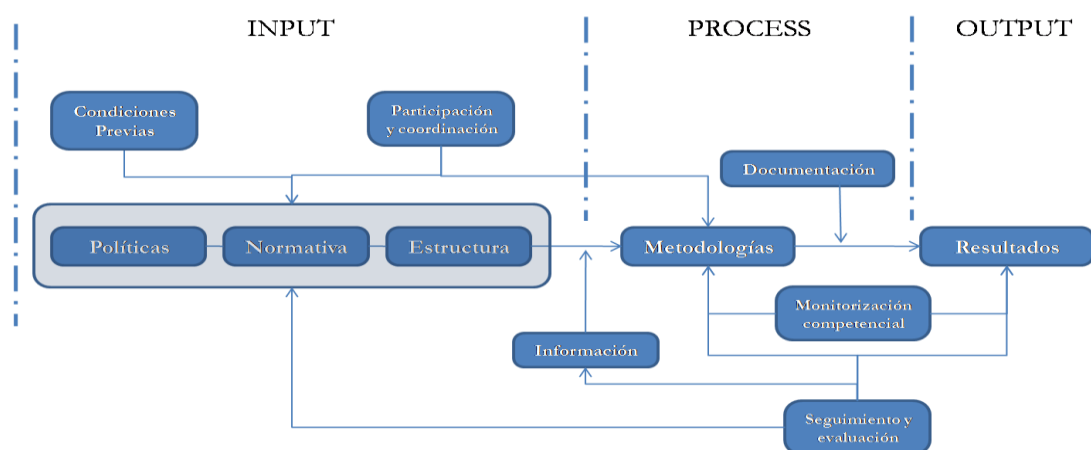
---



## CAPÍTULO 5. PLANIFICACIÓN Y METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN SOBRE EL PROCEDIMIENTO DE ACREDITACIÓN

En la Figura 25 mostramos un esquema sinóptico, a modo de resumen y conclusión, de lo tratado en el marco teórico, en él hemos realizado un recorrido por la normativa europea y nacional, hemos definido que es la calidad en la validación de los aprendizajes, y el marco que la regula a nivel europeo (EQAVET) y analizado los sistemas de gestión basados en procesos y las herramientas para su seguimiento y control, y de esta forma hemos identificado los principios, elementos, fases y requisitos del proceso de validación así como los aspectos de calidad que deben ser integrados en el mismo.

Figura 25. Flujograma del bloque teórico



El siguiente paso es comprobar en qué grado todos estos principios, elementos y requisitos están presentes tanto en las recomendaciones europeas, como en la norma que regula el procedimiento en España y en las Comunidades Autónomas, y por último determinar el grado de desarrollo del procedimiento en las distintas regiones.

Este capítulo define y concreta los objetivos y dimensiones de la investigación, también concreta la metodología e instrumentos necesarios para conseguirlo.

### 5.1 Justificación

La validación de los aprendizajes es uno de los instrumentos de los sistemas de educación y formación profesional que más desarrollo ha tenido en los últimos años en todos los países de nuestro entorno y que tiene sus orígenes en el Consejo Europeo de Lisboa del año 2000 (Sanz Fernández, 2006). Tiene como objetivo la capitalización de los

aprendizajes de los ciudadanos cuando estos han sido adquiridos por experiencia laboral, y vías no formales e informales de aprendizaje (Mayoral, Carro, Martínez Seijo, & García de Castro, 2014).

El objetivo buscado, de reconocer, evaluar y acreditar todos esos aprendizajes se ha desarrollado de una forma muy diferente en los países de la Unión Europea según hemos podido ver en los inventarios europeos de validación y que ha dado sistemas diferentes, en países diferentes y resultados diferentes (CEDEFOP, 2014)

¿Cuáles son las causas que han hecho que no se haya desarrollado este procedimiento de una forma generalizada en España?, ¿los costes, la complejidad del procedimiento, la distribución de competencias, las garantías administrativa?, ¿en qué medida se han desarrollado medidas de garantía de la calidad para cumplir con la finalidad del procedimiento? ¿Existen manuales de gestión, se ha realiza un inventario de procesos, se han fijado indicadores o cuadros de mando?

La determinación de estas causas y la propuesta de herramientas que permitan la racionalización, homogenización, extensión y desarrollo del procedimiento (Carro Sancristóbal, 2015), son el motivo principal de esta investigación y de esta tesis doctoral, con la finalidad de identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora y realizar propuestas para su implantación definitiva a través de un sistema de gestión basado en procesos fundamentado en el Marco EQAVET y gestionado a través de un cuadro de mando integral.

## **5.2 Objetivos y dimensiones de la investigación**

Como se ha señalado, el objetivo general de esta tesis es diseñar un sistema integral de gestión de la calidad sobre el procedimiento de acreditación de competencias profesionales en España, como herramienta para aumentar su eficacia, eficiencia y sostenibilidad, alineado con el Marco EQAVET y con la Recomendación del Consejo sobre la Validación de los Aprendizajes de 2012 y las Directrices sobre la Validación de los Aprendizajes del CEDEFOP de 2015.

Para abordar dicho objetivo, y conforme a lo propuesto por Hurtado (2000) para la realización de una investigación proyectiva, se han dispuesto los objetivos específicos para alcanzar el objetivo general anteriormente planteado.

A tenor de lo anteriormente indicado aquí tenemos los objetivos específicos que determinan las grandes cuestiones a estudiar en esta tesis:

1. Revisar la literatura sobre la validación de los aprendizajes en Europa y España.
2. Caracterizar la validación de los aprendizajes adquiridos por experiencia profesional y vías no formales e informales en Europa y en España.
3. Identificar el desarrollo del procedimiento de acreditación de competencias en España.
4. Revisar la literatura sobre los sistemas de gestión de la calidad.

5. Identificar los principios de la calidad en la validación de los aprendizajes en Europa y en España.
6. Comparar los principios y herramientas de calidad del EQAVET con los aspectos de calidad de la validación.
7. Elegir sistemas de gestión de la calidad, entre los empleados en la organización industrial, que puedan dar respuesta a las nuevas tendencias en validación y a sus necesidades de gestión de la calidad.

Estos objetivos específicos dan respuesta a los interrogantes planteados para cada una de las dimensiones del estudio que se recogen en la Tabla 20:

Tabla 20. Objetivos específicos y dimensiones.

Dimensión	Objetivos específicos
Dimensión 1: Principios y elementos de la validación de los aprendizajes.	Objetivo específico 1, 2 y 3.
Dimensión 2: La calidad en la validación de los aprendizajes	Objetivos específicos 4, 5 y 6
Dimensión 3: Gestión integral de la validación de los aprendizajes.	Objetivo específico 7

Para afrontar la investigación hemos de concretar en primer lugar la técnica de investigación a utilizar en cada caso y sobre qué unidades de estudio se van aplicar esta. En el caso de la presente tesis utilizaremos, aparte de la revisión bibliográfica realizada en el bloque I, el análisis documental y la realización de encuestas, para permitir la triangulación de datos (Miles & Huberman, 2011).

Para la determinación de las unidades de estudio (Arias, 2012) y teniendo en cuenta que se trata de un análisis cualitativo (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2006) de la normativa en materia de acreditación en el ámbito de la UE, de España y de la Comunidades Autónomas, se utilizaran como unidades de estudio las normas que regulan directamente el procedimiento de acreditación de competencias para los tres ámbitos y las normativas que realizan las convocatorias de acreditación en el ámbito de las Comunidades Autónomas entre el año de publicación de la normativa básica en España (2009) y aquellas que han sido totalmente finalizadas en agosto de 2013.

Las unidades de estudio, por tanto, serán las siguientes:

- Recomendaciones de la Comisión Europea.
  - Principios europeos comunes para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal (2009).
  - Recomendación del consejo de 20 de diciembre de 2012 sobre la validación del aprendizaje no formal e informal.
- Directrices europeas para la validación del aprendizaje no formal e informal (2009).
- Proyecto de Directrices europeas para la validación del aprendizaje no formal e informal (2015).

- Inventarios Europeos sobre la validación de los aprendizajes no formales e informales (CEDEFOP), tanto para los países de la UE, como los específicos de España:
  - Inventario Europeo de 2005.
  - Inventario Europeo de 2008.
  - Inventario Europeo de 2010.
  - Inventario Europeo de 2014.
- Normativa Nacional
  - Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional.
  - Real Decreto 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral.
  - Orden PRE/910/2011, de 12 de abril, por la que se crea la Comisión Interministerial para el seguimiento y evaluación del procedimiento de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral.
  - Orden PRE/3480/2011, de 12 de diciembre, por la que se establece la Comisión Interministerial para la evaluación y acreditación de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral para el ámbito de gestión de la Administración General del Estado.
- Normativa y convocatorias de las Comunidades Autónomas (detalladas en el Anexo I).

- Andalucía	- Comunidad Valenciana
- Aragón	- Extremadura
- Asturias, Principado de	- Galicia
- Islas Baleares	- La Rioja
- Canarias	- Comunidad de Madrid
- Cantabria	- Comunidad Foral de Navarra
- Castilla La Mancha	- País Vasco
- Castilla y León	- Región de Murcia
- Cataluña	

El siguiente paso será determinar la concreción de las dimensiones y el establecimiento de los problemas (Briones, 1975) detectados en cada una de ellas, la realización de las preguntas de investigación que permitan la determinación del mismo (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 1998), así como su asociación con los objetivos de la investigación anteriormente descritos.

Para realizar esta tarea se han diseñado unas tablas (Arias, 2012) que recogen los ítems arriba indicados junto a la metodología de investigación utilizada, las unidades de estudio a las que se aplica y por último el referente o parámetro de estudio utilizado (Tabla 21, Tabla 22 y Tabla 23)



Tabla 21. Dimensión 1: Principios y Elementos de la validación de los aprendizajes

<b>DIMENSIÓN 1:</b>	<b>PRINCIPIOS Y ELEMENTOS DE LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES</b>																			
<b>Problema detectado</b>	El procedimiento de acreditación de competencias ha tenido un desarrollo heterogéneo tanto en la UE como en España, no dando respuesta a la implantación de un sistema de validación en los diferentes países de la UE, ni a las necesidades de acreditación ni en número de plazas ni en oferta de las cualificaciones existentes en el CNCP para el caso español.																			
<b>Preguntas de investigación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué regulaciones se han realizado a nivel europeo en materia de validación y a nivel español en materia de acreditación?</li> <li>• ¿Cuáles son los principios y elementos que determinan la validación en los países europeos?</li> <li>• ¿Qué diferencia hay entre los principios de la validación según los diferentes organismos internacionales (Unesco- Consejo Europeo-CEDEFOP)?</li> <li>• ¿Cuáles son los principios y elementos que determinan la acreditación en España y en las Comunidades Autónomas?</li> <li>• ¿Cómo se ha desarrollado el procedimiento de validación en la UE y qué conclusiones y recomendaciones se pueden obtener?</li> <li>• ¿Cómo se ha desarrollado y que resultados ha tenido el procedimiento de acreditación en España y qué conclusiones y recomendaciones se pueden obtener?</li> </ul>																			
<b>Objetivos de la investigación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar la literatura sobre la validación de los aprendizajes en Europa y España.</li> <li>2. Caracterizar la validación de los aprendizajes adquiridos por experiencia profesional y vías no formales e informales en Europa y en España.</li> <li>3. Identificar el desarrollo del procedimiento de acreditación de competencias en España.</li> </ol>																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="264 943 734 999"><b>Unidades de estudio</b></th> <th data-bbox="734 943 1337 999"><b>Referente y Parámetros del estudio</b></th> <th data-bbox="1337 943 1865 999"><b>Técnicas de Investigación</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="264 999 734 1066">Recomendaciones y Directrices sobre la Validación en la UE.</td> <td data-bbox="734 999 1337 1066">Principios y elementos de Validación</td> <td data-bbox="1337 999 1865 1066">Análisis comparado</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 1066 734 1133">Inventarios Europeos sobre la Validación.</td> <td data-bbox="734 1066 1337 1133">Recomendaciones y Directrices sobre la Validación en la UE</td> <td data-bbox="1337 1066 1865 1133">Análisis documental</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 1133 734 1200">Inventarios Europeos sobre la Validación para España.</td> <td data-bbox="734 1133 1337 1200">Normativa sobre la acreditación de competencias en España</td> <td data-bbox="1337 1133 1865 1200">Análisis documental</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 1200 734 1267">Normativa sobre la acreditación de competencias en España.</td> <td data-bbox="734 1200 1337 1267">Principios y elementos de Validación</td> <td data-bbox="1337 1200 1865 1267">Análisis comparado</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 1267 734 1334">Normativa acreditación de competencias regionales.</td> <td data-bbox="734 1267 1337 1334">Principios y elementos de Validación</td> <td data-bbox="1337 1267 1865 1334">Análisis comparado</td> </tr> </tbody> </table>			<b>Unidades de estudio</b>	<b>Referente y Parámetros del estudio</b>	<b>Técnicas de Investigación</b>	Recomendaciones y Directrices sobre la Validación en la UE.	Principios y elementos de Validación	Análisis comparado	Inventarios Europeos sobre la Validación.	Recomendaciones y Directrices sobre la Validación en la UE	Análisis documental	Inventarios Europeos sobre la Validación para España.	Normativa sobre la acreditación de competencias en España	Análisis documental	Normativa sobre la acreditación de competencias en España.	Principios y elementos de Validación	Análisis comparado	Normativa acreditación de competencias regionales.	Principios y elementos de Validación	Análisis comparado
<b>Unidades de estudio</b>	<b>Referente y Parámetros del estudio</b>	<b>Técnicas de Investigación</b>																		
Recomendaciones y Directrices sobre la Validación en la UE.	Principios y elementos de Validación	Análisis comparado																		
Inventarios Europeos sobre la Validación.	Recomendaciones y Directrices sobre la Validación en la UE	Análisis documental																		
Inventarios Europeos sobre la Validación para España.	Normativa sobre la acreditación de competencias en España	Análisis documental																		
Normativa sobre la acreditación de competencias en España.	Principios y elementos de Validación	Análisis comparado																		
Normativa acreditación de competencias regionales.	Principios y elementos de Validación	Análisis comparado																		

Tabla 22. Dimensión 2: La calidad validación de los aprendizajes

<b>DIMENSIÓN 2:</b>	<b>LA CALIDAD EN LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES.</b>																
<b>Problema detectado</b>	No se han concretado medidas de garantía de la calidad para los procedimientos de validación en la UE, ni en España, ni en las Comunidades Autónomas a pesar de ser un elemento recogido en todas las recomendaciones y normativas.																
<b>Preguntas de investigación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han definido los principios de la calidad en la validación de los aprendizajes en la UE, España y en las Comunidades Autónomas?</li> <li>• ¿Se han desarrollado sistemas de garantía de calidad en la validación de los aprendizajes en la UE, España y en las Comunidades Autónomas?</li> <li>• ¿Se han definidos sistemas de seguimiento y evaluación basados en datos obtenidos por medio de cuadros indicadores que permitan determinar la calidad de la validación en la UE, España y en las Comunidades Autónomas?</li> </ul>																
<b>Objetivos de la investigación</b>	<p>4. Revisar la literatura sobre los sistemas de gestión de la calidad.</p> <p>5. Identificar los principios y sistemas de garantía de la calidad en la validación de los aprendizajes en Europa y en España.</p> <p>6. Comparar los principios y herramientas de calidad del EQAVET con los aspectos de calidad de la validación.</p>																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Unidades de estudio</th> <th>Referente y Parámetros del estudio</th> <th>Técnicas de Investigación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recomendaciones y Directrices sobre la Validación en la UE</td> <td>Principios y elementos de la calidad en Validación</td> <td>Revisión bibliográfica y análisis comparado</td> </tr> <tr> <td>Normativa sobre la acreditación de competencias en España</td> <td>Principios y elementos de la calidad en Validación</td> <td>Revisión bibliográfica y análisis comparado</td> </tr> <tr> <td>Normativa sobre la acreditación de competencias en las Comunidades Autónomas</td> <td>Principios y elementos de la calidad en Validación</td> <td>Revisión bibliográfica y análisis documental</td> </tr> <tr> <td>Cuestionario</td> <td>Utilización de sistemas de calidad en validación</td> <td>Encuesta a Administraciones Responsables</td> </tr> </tbody> </table>		Unidades de estudio	Referente y Parámetros del estudio	Técnicas de Investigación	Recomendaciones y Directrices sobre la Validación en la UE	Principios y elementos de la calidad en Validación	Revisión bibliográfica y análisis comparado	Normativa sobre la acreditación de competencias en España	Principios y elementos de la calidad en Validación	Revisión bibliográfica y análisis comparado	Normativa sobre la acreditación de competencias en las Comunidades Autónomas	Principios y elementos de la calidad en Validación	Revisión bibliográfica y análisis documental	Cuestionario	Utilización de sistemas de calidad en validación	Encuesta a Administraciones Responsables
Unidades de estudio	Referente y Parámetros del estudio	Técnicas de Investigación															
Recomendaciones y Directrices sobre la Validación en la UE	Principios y elementos de la calidad en Validación	Revisión bibliográfica y análisis comparado															
Normativa sobre la acreditación de competencias en España	Principios y elementos de la calidad en Validación	Revisión bibliográfica y análisis comparado															
Normativa sobre la acreditación de competencias en las Comunidades Autónomas	Principios y elementos de la calidad en Validación	Revisión bibliográfica y análisis documental															
Cuestionario	Utilización de sistemas de calidad en validación	Encuesta a Administraciones Responsables															

Tabla 23. Dimensión 3: Gestión integral de la validación de los aprendizajes

DIMENSIÓN 3:	GESTIÓN INTEGRAL DE LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES.
<b>Problema detectado</b>	No se ha definido a pesar de las indicaciones a nivel europeo y español ningún sistema de gestión de la calidad específico para la validación de los aprendizajes, que permita la alineación entre la normativa española y la Recomendación del Consejo sobre la validación de los aprendizajes (2012), las nuevas directrices del CEDEFOP (2015) y el Marco EQAVET (2009).
<b>Preguntas de investigación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué herramientas de la organización industrial permitirían diseñar un sistema homogéneo de garantía de la calidad para la validación de los aprendizajes?</li> <li>• ¿Es posible conseguir una metodología común de actuación en materia de garantía de la calidad?</li> <li>• ¿Cómo deber ser un sistema de estas características?</li> <li>• ¿Responde la gestión basada en procesos a las necesidades del procedimiento de acreditación en bases a los principios que lo sustentan?</li> <li>• ¿Se podría utilizar un cuadro de mando para aumentar la eficacia del procedimiento utilizando el sistema de gestión basado en procesos planteado?</li> <li>• ¿Se podría alinear ese sistema de garantía de la calidad con el Marco EQAVET?</li> </ul>
<b>Objetivos de la investigación</b>	<p>7. Elegir sistemas de gestión de la calidad, entre los empleados en la organización industrial, que puedan dar respuesta a las nuevas tendencias en validación y a sus necesidades de gestión de la calidad.</p> <p><b>Objetivo General:</b> diseñar un sistema integral de gestión de la calidad sobre el procedimiento de acreditación de competencias profesionales en España, como herramienta para aumentar su eficacia, eficiencia y sostenibilidad, alineado con el Marco EQAVET y con la Recomendación del Consejo sobre la Validación de los aprendizajes de 2012 y las Directrices sobre la Validación de los aprendizajes del CEDEFOP de 2015.</p>

Unidades de estudio	Parámetros del estudio	Técnicas de Investigación
Caso de los Países Nórdicos	Principios y elementos de la gestión de la calidad	Análisis documental
Normativa sobre la acreditación de competencias en España	Perspectiva del modelo	Análisis Comparado
Normativa sobre la acreditación de competencias y en las Comunidades Autónomas	Perspectiva del modelo	Análisis Comparado
Cuestionario	Principios y elementos de la gestión de la calidad	Encuesta a Administraciones Responsables
Modelo	Etapas para la implantación de los Sistemas de Gestión basada en Procesos	Proyectiva
Modelo	Guía de alineación EQAVET	Análisis Comparado

A modo de resumen, en la Tabla 24 se muestra la agrupación de las técnicas de investigación seleccionadas (Ruiz Olabuénaga, 2012) en función de los parámetros establecidos. Dentro de los parámetros de estudio podemos establecer dos agrupaciones, por un lado, la normativa vigente tanto a nivel europeo, nacional y regional, y, por otro, una serie de parámetros que han sido identificados en el bloque teórico, estos últimos son:

- Los principios y elementos de la validación.
- Los principios y elementos de la calidad en validación.
- Las perspectivas del modelo
- Directrices de EQAVET

En la misma tabla también se indican la división en bloques, categorías, indicadores y subindicadores en su caso de cada uno de ellos.

Para cada ítem se ha realizado una ficha (Rojas Soriano, 1994) que permita posteriormente en el análisis de datos la extracción y la reducción de datos (Miles & Huberman, 1994), con el objetivo de concretar las acciones y el desarrollo del procedimiento de acreditación de competencias en las diferentes unidades de estudio.

En el apartado 5.3.1, presentamos las citadas fichas indicando para cada una de ellas su origen y su finalidad y cómo aporta valor a la investigación y al análisis de datos posterior.

Tabla 24. Categorías e indicadores de la investigación

DIMENSIÓN DEL ESTUDIO	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	FICHA	UNIDAD DE ESTUDIO	PARÁMETROS DEL ESTUDIO	Nº Bloques	Categorías	Variables	Atributo
1. PRINCIPIOS Y ELEMENTOS DE LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES	Análisis comparado	1	Recomendación y Directrices sobre la validación en la UE.	Principios y elementos de la validación	-	2	11	-
	Análisis documental	2	Inventarios Europeos sobre la Validación.	Recomendaciones y Directrices sobre la Validación en la UE.	-	-	3	-
		3	Inventarios Europeos sobre la Validación para España.	Normativa de acreditación de competencias en España	-	-	3	-
	Análisis documental	4	Normativa de acreditación de competencias en España.	Regulación, Marcos y Principios y elementos de la validación	3	16	22	-
		5	Normativa de acreditación de competencias y en las Comunidades Autónomas.	Regulación, Marcos y Principios y elementos de la validación	3	16	22	-
2. CALIDAD EN LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES	Revisión bibliográfica y Análisis comparado	6	Recomendación y Directrices sobre la validación en la UE	Principios y elementos de la calidad en validación.	6	4	12	-
		7	Normativa de acreditación de competencias en España.	Principios y elementos de la calidad en validación.	6	4	12	-
		8	Normativa de acreditación de competencias en las Comunidades Autónomas.	Principios y elementos de la calidad en validación.	6	4	12	-
	Encuesta	9	Cuestionario expertos	Utilización de sistemas de calidad en validación.	-	-	5	-
3. GESTIÓN INTEGRAL DE LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES	Análisis Comparado	10	Normativa de acreditación de competencias en España.	Perspectivas del Modelo	5	19	41	12
	Análisis Comparado	11	Normativa de acreditación de competencias en las Comunidades Autónomas.	Perspectivas del Modelo	5	19	41	12
	Encuesta	12	Cuestionario expertos	Principios y elementos normativos de la gestión del procedimiento.	3	17	126	-
	Proyectiva	-	Modelo	Etapas para la implantación de los Sistemas de Gestión basada en Procesos				
	Análisis Comparado	13	Modelo	Directrices EQAVET	4	6	0	-

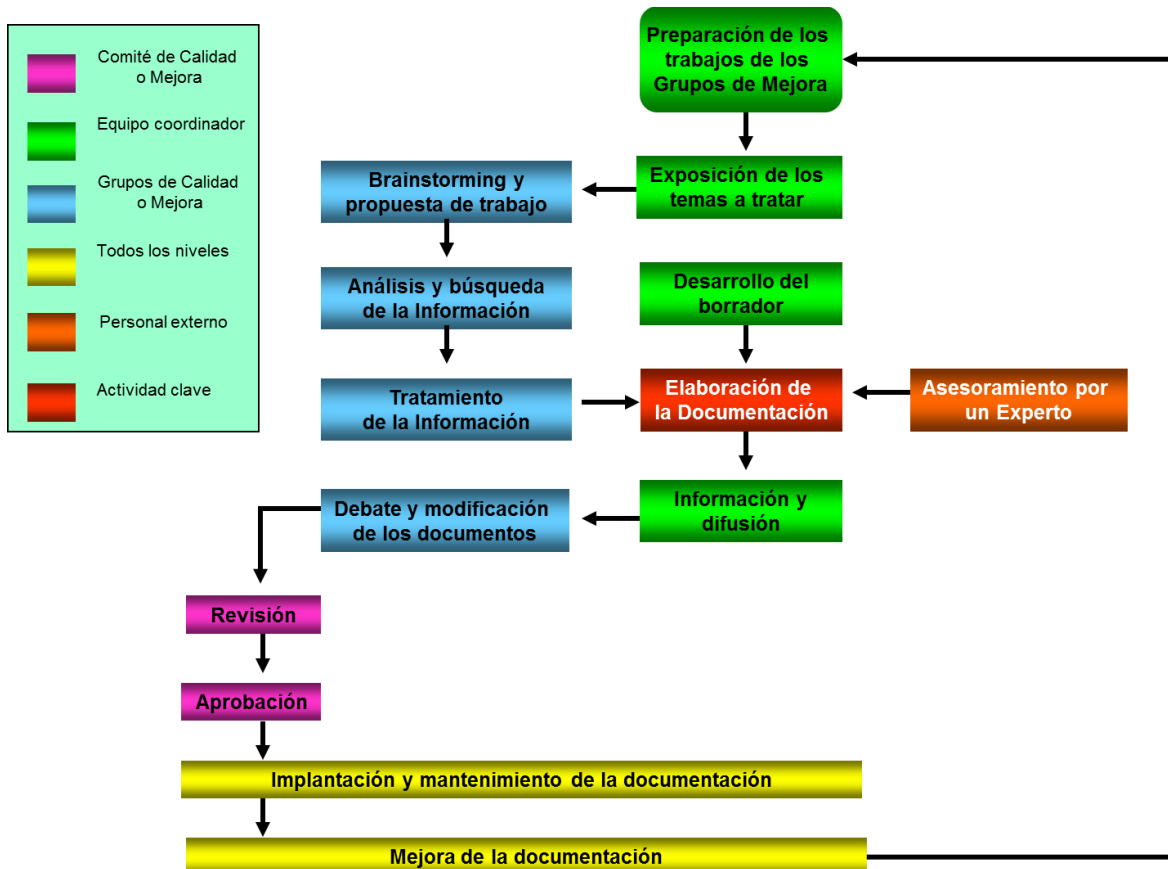
### 5.3 Metodología y diseño de la investigación

Toda investigación tiene tres partes claramente identificadas que condicionan la metodología a seguir en cada caso (Balestrini, 2002). Estas tres fases son:

- Definición de la investigación
- Trabajo de investigación o trabajo de campo.
- Análisis de los resultados

El esquema sinóptico seguido para realizar la primera fase se muestra en la Figura 26 y parte de la necesidad de la creación de grupos de trabajo y de la puesta en común de los objetivos de la investigación y de la gestión de toda la documentación se va utilizar en el proceso (Martín Seco y Martín Pérez, 2013). Estos grupos de trabajo se desarrollaron para la definición y elaboración del cuestionario, la gestión de la documentación recibida, el desarrollo del documento Excel para el tratamiento de datos, y la posterior revisión explotación de los datos.

Figura 26. Definición de la investigación



Fuente. Martín & Martín (2013)

Como paso previo a la elaboración de los cuestionarios es necesario determinar que necesidades de información son necesarias y determinar en función de los diferentes

casos si se ha de contar con una recopilación de datos externos, e incluso la compra de estos datos.

Todo el procedimiento para la recopilación de esta información debe ser procedimentada (Peña, 2014), para asegurar la homogeneidad en la petición y en la recogida y gestión de la información, para ello se desarrolló un proceso específico que se recoge en la Figura 27 y la Figura 28.

Figura 27. Flujograma del procedimiento de gestión de la información. Inicio

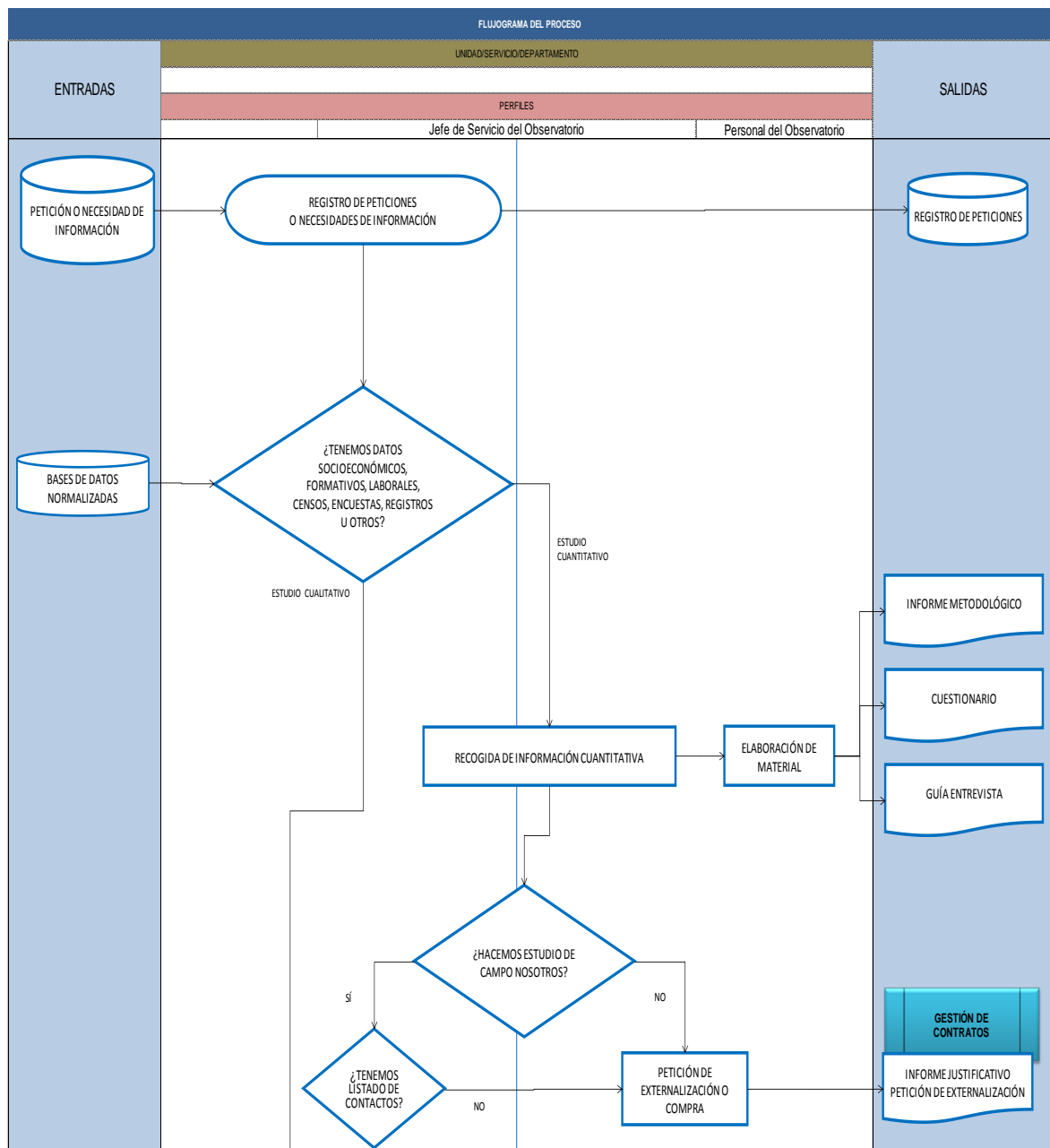
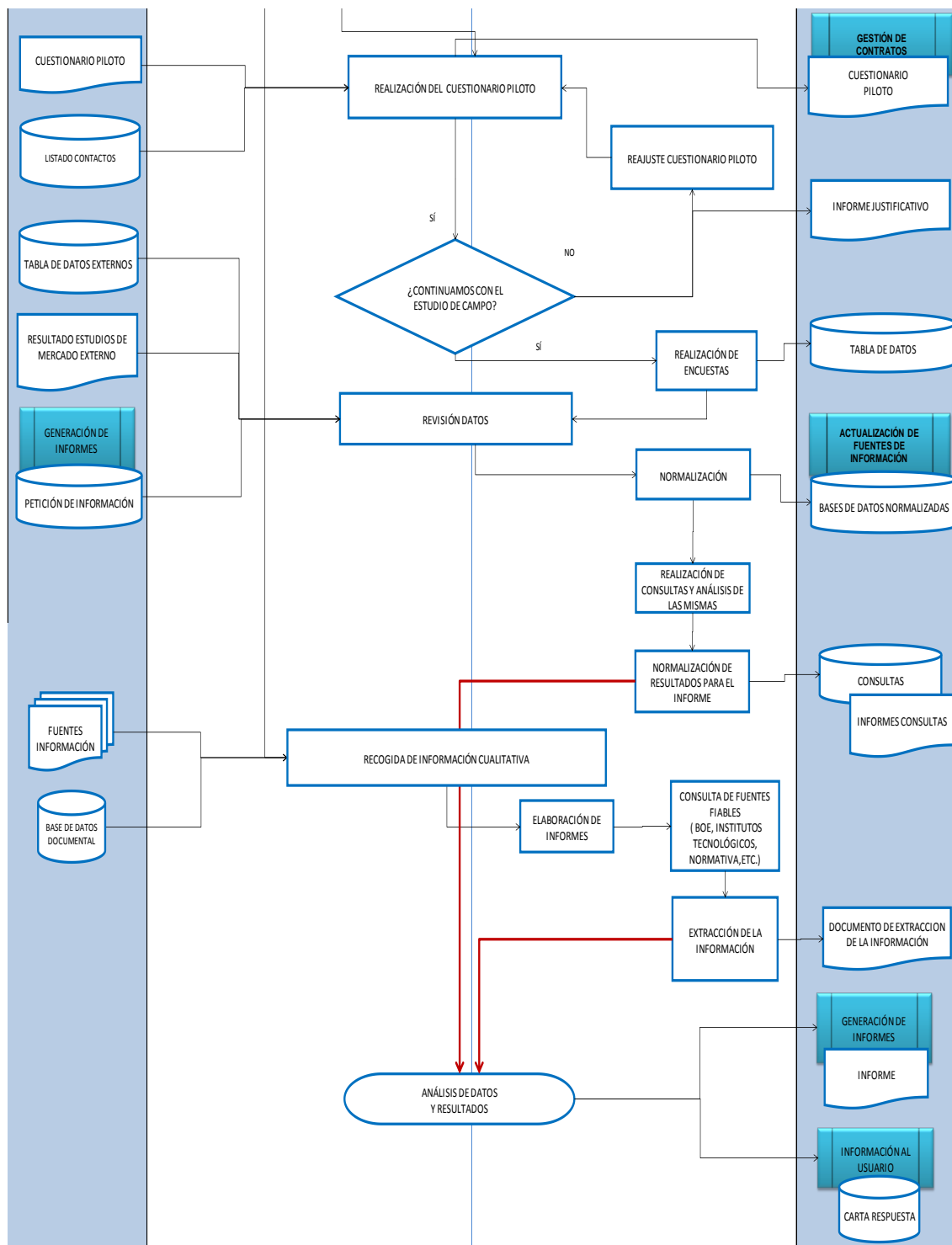




Figura 28. Flujograma del procedimiento de gestión de la información. Final



Para el desarrollo metodológico de la segunda fase del proyecto de investigación hemos utilizado dos instrumentos: uno cualitativo y otro cuantitativo (Mejía Navarrete, 2014).

En la parte cualitativa se utilizará el análisis documental (Correa, 2014) para extraer los principales aspectos de toda la documentación a revisar (recomendaciones, directrices e inventarios europeos, normativa estatal y de regional, convocatorias del procedimiento, etc.), con el objetivo de sintetizar posteriormente los elementos comunes en el ámbito del estudio, es decir, los procesos de gestión y la garantía de la calidad, y trasladarlos a la fichas que hemos mostrado en el apartado anterior, con la finalidad de compararlos y extraer las conclusiones correspondientes.

En la parte cuantitativa nos hemos decantado por la elaboración de un cuestionario (Vilà & Bisquerra, 2004) que consta a su vez de dos partes, una cerrada para la aportaciones de datos y otra abierta para recoger la valoración de los encuestados sobre las distintas fases del procedimiento de acreditación, sus resultados cuantitativos y las propuestas de mejora, basadas en la experiencia de cada organización encuestada que se tratará posteriormente estadísticamente.

Una vez que se ha definido que documentación e información es necesaria y se ha procedimentado su recogida y análisis, tanto el cualitativo como el cuantitativo, hemos de marcar el espectro del marco normativo que se quiere revisar tanto en el ámbito europeo, el español y el de las Comunidades Autónomas, igualmente para el análisis documental de los diferentes informes y estudios que se habrán de recopilar.

En esta fase del trabajo de investigación puro o trabajo de campo (Denzin & Lincoln, 2012), se realizará la selección y comparación de la distinta y extensa documentación y los resultados serán recogidos en tablas que permitan comparar los ítems de estudio con los datos extraídos de cada uno de ellos.

Posteriormente determinará también la muestra para la realización de la parte cuantitativa (Argibay, 2009), pero en función de los análisis de las convocatorias realizadas en España, y atendiendo a los ítems extraídos del RD 1224/2009 que constituye el marco de referencia para el estudio de esta tesis doctoral. Hay que tener en cuenta que la muestra es relativamente pequeña. Son 17 Comunidades Autónomas pero la diferencia entre los procedimientos desarrollados hace necesario la determinación cualitativa previa de sus normativas para determinar en qué medida se pregunta a cada comunidad con el objetivo de obtener una información lo más homogénea posible.

En el apartado de análisis de los resultados, la complejidad radica en la integración de resultados cuantitativos y cualitativos derivados de las encuestas a las Comunidades Autónomas en relación a las diferentes fases del procedimiento. El objetivo final sería identificar los resultados de funcionamiento del procedimiento, desde su desarrollo normativo en el año 2009 hasta las convocatorias celebradas en el año 2013.

Finalmente, para el tratamiento de la información cualitativa, se plantea la realización de un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) con el objetivo de determinar los puntos fuertes y las áreas de mejora del mismo, como punto

de partida para la realización de una propuesta (Gan & Triginé., 2013) de modelo de un sistema de gestión en base a procesos para el procedimiento de acreditación de competencias en España, objetivo general de esta tesis.

El establecimiento de una investigación, que aporte información para valorar el cumplimiento de los fines del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional y en concreto sobre el procedimiento de acreditación de competencias, requiere de los siguientes análisis:

- El diagnóstico de la situación actual de procedimiento de validación en Europa y en España.
- El análisis documental de la normativa de desarrollo del procedimiento en las Comunidades Autónomas.
- El análisis de las convocatorias desarrolladas en las Comunidades Autónomas
- El diagnóstico de la situación actual de oferta de plazas para la acreditación, de las cualificaciones convocadas y de los recursos públicos utilizados.
- Elaboración Instrumentos/Formularios para el diagnóstico.
- Trabajo de Campo: obtención de la información requerida.
- Análisis de la información recogida.
- Elaboración de un informe sobre el procedimiento de acreditación en España.
- El planteamiento de un modelo de gestión basado en procesos para el procedimiento de acreditación en España que permita el cumplimiento de los fines con eficacia, eficiencia y efectividad y de forma sostenible.

El objetivo es obtener información para analizar el sistema utilizando procedimientos sistemáticos, basados en criterios de calidad que permitan realizar el informe de evaluación final y la propuesta de mejora del sistema.

Con el fin de mejorar y favorecer la investigación, se llevará a cabo una evaluación específica de este procedimiento dirigida a identificar grado de desarrollo adecuación y homogeneización en el proceso de implantación de las distintas Administraciones competentes, en todo el territorio nacional, así como para determinar elementos que permitan establecer futuras actuaciones.

Aspectos tales como, los procedimientos de gestión y control implantados por las Administraciones competentes, así como las herramientas de calidad utilizada, son claves para asegurar un proceso de implantación adecuado y homogéneo en todo el territorio nacional.

Para ello debemos, por un lado, conocer las acciones de desarrollo y gestión del procedimiento (información y orientación, asesoramiento, evaluación y registro de las competencias adquiridas por experiencia laboral o vías no formales de aprendizaje) y por otro lado, los resultados de la diferentes convocatorias reguladas a partir del Real Decreto

1224/2009, de 17 de julio. Los ámbitos diferenciados a evaluar, que se describen a continuación, son:

- Antecedentes y desarrollo normativo del procedimiento de acreditación.
- Análisis de las actuaciones preparatorias y complementarias del procedimiento de acreditación (difusión, formación de asesores y evaluadores, costes, etc.).
- Análisis de las convocatorias (administraciones convocantes, análisis de las plazas, estudio sociográfico, etc.).
- Análisis de las fases del procedimiento (fase de asesoramiento, fase de evaluación y fase de expedición y registro).
- Financiación y coste del procedimiento.

### **5.3.1 Diseño de las fichas de la investigación**

En este apartado se han desarrollado las fichas utilizadas en las distintas fases del trabajo de campo. En ellas se explica el objetivo, la fundamentación y la fuente de obtención de las variables utilizadas en cada una de ellas, relacionándolo con los contenidos teóricos y las dimensiones del estudio, e identifican los elementos que la constituyen. La finalidad de estas fichas ha sido guiar la evolución de la validación, tanto en Europa como en España, para caracterizar el problema detectado en cada dimensión, a la vez que responder a las preguntas de la investigación formuladas inicialmente investigación y sus objetivos específicos asociados (Galeano, 2004).

Consideramos importante incluirlas en este momento para facilitar la orientación al lector de manera que se comprendan

**DIMENSIÓN 1. PRINCIPIOS Y ELEMENTOS DE LA VALIDACIÓN****A Ficha 1. Análisis comparado de los principios y elementos de la validación en las recomendaciones y directrices europeas**

**Objetivo:** Identificar en grado de alineación de las recomendaciones europeas con los principios y elementos de la validación.

**Fundamentación:** El resultado de este análisis permitirá identificar los principios de la validación en la actualidad y que se utilizarán como base para determinar en qué grado la normativa española y regional se adapta a ellos y para la realización la propuesta de modelo en la fase proyectiva.

**Obtención de las variables:** Principios europeos comunes para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal (Comisión Europea 2004b).

Tabla 25. Modelo Ficha 1. Análisis comparado de los principios y elementos de la validación en las recomendaciones y directrices europeas

<b>FICHA 1</b>	
DIMENSIÓN 1: PRINCIPIOS Y ELEMENTOS DE LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Análisis comparado. PARÁMETROS DEL ESTUDIO: Principios y elementos de la validación. UNIDADES DE ESTUDIO: Recomendación y Directrices sobre la Validación en la UE. Nº DE UNIDADES DE ESTUDIO A ANALIZAR: 5	
<b>CATEGORÍAS</b>	<b>VARIABLES</b>
<b>PRINCIPIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derechos individuales.</li> <li>- Credibilidad y legitimidad.</li> <li>- Fiabilidad y confianza.</li> <li>- Obligaciones de los responsables</li> </ul>
<b>ELEMENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información.</li> <li>- Identificación de las fases.</li> <li>- Orientación y Asesoramiento.</li> <li>- Integración en Marcos Nacionales.</li> <li>- Empleabilidad.</li> <li>- Documentación del proceso.</li> <li>- Participación y coordinación.</li> </ul>

**B Ficha 2. Resultados en los inventarios europeos para la validación de los aprendizajes no formales e informales en los países de la UE**

**Objetivo:** Conocer el resultado de los procesos de validación en Europa desde la publicación de los Principio europeos de 2004.

**Fundamentación:** Desde el año 2005 el CEDEFOP ha realizado cuatro inventarios europeos para la validación de los aprendizajes en los que se estudia en el que se recogen los resultados, dificultades y mejores prácticas cada país, que serán utilizadas para la definición del modelo en la fase proyectiva.

**Obtención de las variables:** En función de la estructura documental de los inventarios europeos para la validación de los aprendizajes, 2005, 2008, 2010 y 2014.

Tabla 26. Modelo Ficha 2. Resultados de la validación en los inventarios europeos para la validación de los aprendizajes no formales e informales en los países de la UE

FICHA 2		
DIMENSIÓN 1: PRINCIPIOS Y ELEMENTOS DE LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Revisión bibliográfica. PARÁMETROS DEL ESTUDIO: Recomendación y Directrices sobre la Validación en la UE. UNIDADES DE ESTUDIO: Inventario europeo sobre la validación de los aprendizajes. Nº DE UNIDADES DE ESTUDIO A ANALIZAR: 4		
CONTEXTO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES

**C Ficha 3. Resultados de la validación en los inventarios europeos para la validación de los aprendizajes no formales e informales en España**

**Objetivo:** Conocer el resultado de los procesos de validación en España desde la publicación de los Principio europeos de 2004.

**Fundamentación:** Desde el año 2005 el CEDEFOP ha realizado cuatro inventarios europeos particularizados para España, en los que se estudia en el que se recogen los resultados, dificultades y mejores prácticas España, que serán utilizadas para la definición del modelo en la fase proyectiva.

**Obtención de las variables:**

En función de la estructura documental de los inventarios europeos para la validación de los aprendizajes para España, 2005, 2008, 2010 y 2014.

Tabla 27. Modelo Ficha 3. Resultados de la validación en los inventarios europeos para la validación de los aprendizajes no formales e informales en España

FICHA 3		
DIMENSIÓN 1: PRINCIPIOS Y ELEMENTOS DE LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Revisión bibliográfica. PARÁMETROS DEL ESTUDIO: Normativa de Acreditación de competencias en España. UNIDADES DE ESTUDIO: Inventario europeo sobre la validación de los aprendizajes en España. Nº DE UNIDADES DE ESTUDIO A ANALIZAR: 4		
CONTEXTO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES

**D**      **Ficha 4. Principios y elementos de la validación en la normativa española**  
**Ficha 5. Principios y elementos de la validación en la normativa regional**

**Objetivo:** Identificar en qué grado se recogen en la normativa española y regional sobre la acreditación de competencias, los principios y elementos de la validación identificados a través de la revisión bibliográfica

**Fundamentación:** Se analiza la normativa desde tres perspectivas, la regulatoria, con el objetivo de analizar a través de su fecha de publicación, el rango normativo y la administración competente, los marcos de referencia que utiliza para determinación su grado de alineamiento con las políticas europeas (y nacionales para la normativa regional) y los propios principios de la validación, para definir los procesos que recogen y su grado de desarrollo, sus carencias para plantear el desarrollo de las perspectivas, objetivos y procesos del modelo proyectivo.

**Obtención de las variables:** Para el marco europeo los ejes estratégicos el Marco para la educación y la formación (Estrategia Europa 2020) y para el marco español la ley 5/2002 de las cualificaciones.

Para los principios se ha utilizado como referente el nuevo proyecto de las Directrices sobre la validación de los aprendizajes de 2015, dado que es la concreción y desarrollo del referente europeo en materia de validación, la Recomendación del Consejo de 2012, y consecuentemente debe ser el referente para la adecuación y desarrollo de la normativa estatal y regional y para la definición del modelo de la fase proyectiva.



Tabla 28. Modelo Ficha 4. Principios y elementos de la validación en la normativa española

<b>FICHA 4</b>		
<p><b>DIMENSIÓN 1: PRINCIPIOS Y ELEMENTOS DE LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES.</b>  <b>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN:</b> Análisis documental.  <b>PARÁMETROS DEL ESTUDIO:</b> Principios y elementos de la validación.  <b>UNIDADES DE ESTUDIO:</b> Normativa de Acreditación de competencias en España.  <b>Nº DE UNIDADES DE ESTUDIO A ANALIZAR:</b> 4</p>		
<b>CATEGORÍAS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>ATRIBUTOS</b>
<b>REGULACIÓN</b>	Fecha	Año
	Tipo de regulación	Normativa
		Convocatoria
	Órgano competente	Administración educativa
		Administración laboral
		Ambas
		Otras
	Rango de la norma	Decreto
		Orden
		Resolución
		Otras
	<b>MARCOS DE REFERENCIA</b>	Europeo
Validación de los aprendizajes		
Movilidad		
Empleabilidad		
Competitividad		
Flexibilidad de itinerarios		
Marco EQAVET		
Español		Desarrollo personal a lo largo de la vida
		Atención necesidades sistema productivo
		Participación y cooperación agentes implicados
	Adecuación criterios UE	
<b>PRINCIPIOS DE LA VALIDACIÓN</b>	Persona centro del proceso	
	Información próxima	
	Orientación adaptada	
	Etapas independientes	
	Integración en Marcos Nacionales	
	Reconocimiento de todo tipo de competencias	
	Formación de los recursos humanos	
	Obligaciones de los responsables	
	Documentación del proceso	

Tabla 29. Modelo Ficha 5. Principios y elementos de la validación en la normativa regional

<b>FICHA 5</b>		
<p>DIMENSIÓN 1: PRINCIPIOS Y ELEMENTOS DE LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES.                      TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Análisis documental.                      PARÁMETROS DEL ESTUDIO: Principios y elementos de la validación.                      UNIDADES DE ESTUDIO: Normativa de Acreditación de competencias en las Comunidades Autónomas                      Nº DE UNIDADES DE ESTUDIO A ANALIZAR: 17</p>		
<b>CATEGORÍAS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>ATRIBUTOS</b>
<b>REGULACIÓN</b>	Fecha	Año
	Tipo de regulación	Normativa
		Convocatoria
	Órgano competente	Administración educativa
		Administración laboral
		Ambas
		Otras
	Rango de la norma	Decreto
		Orden
		Resolución
Otras		
<b>MARCOS DE REFERENCIA</b>	Europeo	Aprendizaje permanente
		Validación de los aprendizajes
		Movilidad
		Empleabilidad
		Competitividad
		Flexibilidad de itinerarios
		Marco EQAVET
	Español	Desarrollo personal a lo largo de la vida
		Atención necesidades sistema productivo
		Participación y cooperación agentes implicados
	Adecuación criterios UE	
<b>PRINCIPIOS DE LA VALIDACIÓN</b>	Persona centro del proceso	
	Información próxima	
	Orientación adaptada	
	Etapas independientes	
	Integración en Marcos Nacionales	
	Reconocimiento de todo tipo de competencias	
	Formación de los recursos humanos	
	Obligaciones de los responsables	
	Documentación del proceso	

## DIMENSIÓN 2. CALIDAD EN LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

- A**    **Ficha 6. Principios de la calidad en la validación en la normativa europea**  
**Ficha 7. Principios de la calidad en la validación en la normativa española**  
**Ficha 8. Principios y elementos de la validación en la normativa regional**

**Objetivo:** Identificar en qué grado se recogen en la normativa europea, española y regional sobre la acreditación de competencias, los principios y elementos de la calidad en la validación identificados a través de la revisión bibliográfica.

**Fundamentación:** Se analiza la normativa desde los seis bloques que definen los principios de la calidad identificados en el capítulo tercero, y alineados con los principios en la validación de los aprendizajes de forma que se cumpla un doble cometido, la revisión desde la perspectiva del Marco EQAVET y de la Recomendación del Consejo sobre la validación.

En cuanto a los atributos definidos se identifican a partir del proyecto de nuevas directrices para la validación de los aprendizajes del CEDEFOP (2015)

**Obtención de las variables:** Para la definición de las variables se ha utilizado como referente el nuevo proyecto de las Directrices sobre la validación de los aprendizajes de 2015, dado que es la concreción y desarrollo del referente europeo en materia de validación, la Recomendación del Consejo de 2012, y consecuentemente debe ser el referente para la identificación de los componentes de la calidad que aparecen en la normativa europea, estatal y regional y para la definición del modelo de la fase proyectiva.

Tabla 30. Modelo Ficha 6. Principios y elementos de la calidad en la validación en la normativa europea

<b>FICHA 6</b>		
<p>DIMENSIÓN 2: CALIDAD EN LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES.                      TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Análisis documental.                      PARÁMETROS DEL ESTUDIO: Principios y elementos de la calidad en la validación                      UNIDADES DE ESTUDIO: Recomendación y Directrices sobre la Validación en la UE.                      Nº DE UNIDADES DE ESTUDIO A ANALIZAR: 4</p>		
<b>BLOQUES</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>VARIABLES</b>
<b>PERSONAS</b>	<b>DERECHOS INDIVIDUALES</b>	Carácter Voluntario y en función de las necesidades del ciudadano.
		Acceso igualitario y trato equitativo.
		Intimidad de la persona.
		Los sistemas para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal respetarán los intereses legítimos de todas las partes interesadas.
<b>POLITICAS PUBLICAS Y LEGISLACIÓN</b>	<b>OBLIGACIONES DE LOS RESPONSABLES</b>	Determinación de Sistemas para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal.
		Los sistemas incluirán mecanismos de garantía de la calidad.
		Los interesados deberían recibir orientación, asesoramiento e información sobre los sistemas.
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>FIABILIDAD Y CONFIABILIDAD</b>	Se definirán procesos, procedimientos y criterios para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal.
		Los sistemas para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal garantizarán una evaluación imparcial.
<b>MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b>		Los procesos, procedimientos y criterios estarán sustentados en mecanismos de garantía de la calidad.
<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>CREDIBILIDAD Y LEGITIMIDAD</b>	Los sistemas para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal garantizarán la participación de todas las partes interesadas.
<b>RECURSOS</b>		Los sistemas para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal garantizarán la competencia profesional de los responsables de la evaluación.

Tabla 31. Modelo Ficha 7. Principios y elementos de la calidad en la validación en la normativa española

<b>FICHA 7</b>		
<p>DIMENSIÓN 2: CALIDAD EN LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES.            TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Análisis documental.            PARÁMETROS DEL ESTUDIO: Principios y elementos de la calidad en la validación            UNIDADES DE ESTUDIO: Normativa de Acreditación de competencias en España.            Nº DE UNIDADES DE ESTUDIO A ANALIZAR: 4</p>		
<b>BLOQUES</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>VARIABLES</b>
<b>PERSONAS</b>	<b>DERECHOS INDIVIDUALES</b>	Carácter Voluntario y en función de las necesidades del ciudadano.
		Acceso igualitario y trato equitativo.
		Intimidad de la persona.
		Los sistemas para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal respetarán los intereses legítimos de todas las partes interesadas.
<b>POLITICAS PUBLICAS Y LEGISLACIÓN</b>	<b>OBLIGACIONES DE LOS RESPONSABLES</b>	Determinación de Sistemas para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal
		Los sistemas incluirán mecanismos de garantía de la calidad.
		Los interesados deberían recibir orientación, asesoramiento e información sobre los sistemas.
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>FIABILIDAD Y CONFIABILIDAD</b>	Se definirán procesos, procedimientos y criterios para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal.
		Los sistemas para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal garantizarán una evaluación imparcial.
<b>MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b>		Los procesos, procedimientos y criterios estarán sustentados en mecanismos de garantía de la calidad.
<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>CREDIBILIDAD Y LEGITIMIDAD</b>	Los sistemas para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal garantizarán la participación de todas las partes interesadas.
<b>RECURSOS</b>		Los sistemas para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal garantizarán la competencia profesional de los responsables de la evaluación.

Tabla 32. Modelo Ficha 8. Principios y elementos de la calidad en la validación en la normativa de las Comunidades Autónomas

<b>FICHA 8</b>		
<p><b>DIMENSIÓN 2: CALIDAD EN LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES.</b>  <b>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN:</b> Análisis documental.  <b>PARÁMETROS DEL ESTUDIO:</b> Principios y elementos de la calidad en la validación  <b>UNIDADES DE ESTUDIO:</b> Normativa de Acreditación de competencias en las Comunidades Autónomas  <b>Nº DE UNIDADES DE ESTUDIO A ANALIZAR:</b> 17</p>		
<b>BLOQUES</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>VARIABLES</b>
<b>PERSONAS</b>	<b>DERECHOS INDIVIDUALES</b>	Carácter Voluntario y en función de las necesidades del ciudadano.
		Acceso igualitario y trato equitativo.
		Intimidad de la persona.
		Los sistemas para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal respetarán los intereses legítimos de todas las partes interesadas.
<b>POLITICAS PUBLICAS Y LEGISLACIÓN</b>	<b>OBLIGACIONES DE LOS RESPONSABLES</b>	Determinación de Sistemas para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal
		Los sistemas incluirán mecanismos de garantía de la calidad.
		Los interesados deberían recibir orientación, asesoramiento e información sobre los sistemas.
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>FIABILIDAD Y CONFIABILIDAD</b>	Se definirán procesos, procedimientos y criterios para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal.
		Los sistemas para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal garantizarán una evaluación imparcial.
		Los procesos, procedimientos y criterios estarán sustentados en mecanismos de garantía de la calidad.
<b>MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b>		
<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>CREDIBILIDAD Y LEGITIMIDAD</b>	Los sistemas para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal garantizarán la participación de todas las partes interesadas.
<b>RECURSOS</b>		Los sistemas para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal garantizarán la competencia profesional de los responsables de la evaluación.

**B Ficha 9. Cuestionario a expertos sobre la utilización de sistema de calidad en la gestión del procedimiento de acreditación de competencias**

**Objetivo:** Identificar en qué grado se utilizan sistemas de gestión de la calidad en el desarrollo de la gestión de los procesos de acreditación de competencias por parte de las Comunidades Autónomas.

**Fundamentación:** Las encuestas o cuestionarios se configuran como la mejor forma conocer si se usan sistemas de gestión, sus dificultades en la implantación, los costes, etc., directamente por los gestores del procedimiento. Y también para conocer la valoración sobre la implantación de un sistema de gestión de la calidad específico para el procedimiento.

**Obtención de las variables:** Desde la fundamentación de conocer las categorías señalas se pregunta sobre la existencia o no de la categoría, y en caso positivo por su valoración e identificación.

Tabla 33. Modelo Ficha 9. Cuestionario a expertos sobre la utilización de sistema de calidad en la gestión del procedimiento de acreditación de competencias

FICHA 9	
DIMENSIÓN 2: CALIDAD EN LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Encuesta. PARÁMETROS DEL ESTUDIO: Utilización de sistemas de calidad en validación. UNIDADES DE ESTUDIO: Cuestionario a expertos. Nº DE UNIDADES DE ESTUDIO A ANALIZAR: 17	
CATEGORÍAS	VARIABLES
¿Se ha implantado un sistema de gestión de la calidad?	SI NO TIPO
¿Se ha definido el coste de implantación, de mantenimiento y de gestión?	SI ¿Cuánto se ha invertido? NO
¿Se han realizado evaluaciones internas?  ¿Dónde se han encontrado los principales problemas encontrados?	SI NO En la planificación En los recursos En el proceso Otros
¿Se han realizado evaluaciones externas?  ¿Dónde se han encontrado los principales problemas encontrados?	SI NO En la planificación En los recursos En el proceso Otros
Valoración de la necesidad de implantar un sistema de gestión de la calidad para el procedimientos	Positivo Negativa Otros

**DIMENSIÓN 3. GESTIÓN INTEGRAL DE LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES**

**A**    **Ficha 10. Análisis comparado de las perspectivas del modelo con la normativa estatal**  
          **Ficha 11. Análisis comparado de las perspectivas del modelo con la normativa regional**

**Objetivo:** Identificar en qué grado se recogen en la normativa española y regional sobre la acreditación de competencias, las perspectivas y procesos de los sistemas de gestión y de los procesos adaptados a la acreditación de las competencias

**Fundamentación:** Se analiza la normativa desde los cuatro bloques que definen los niveles de gestión principios de la calidad, identificados en el capítulo quinto, alineados con el ciclo de gestión de EAQVET, apartado 4.2, y con los principios de la calidad utilizados en la dimensión anterior para plantear el desarrollo de las perspectivas, objetivos y procesos del modelo proyectivo.

**Obtención de las variables:** Para la definición de las variables y atributos se ha utilizado como referente las conclusiones y recomendaciones recogidas en las Fichas 2 y 3, (capítulo segundo y tercero) sobre los inventarios realizados por el CEDEFOP sobre la validación en Europa y España en los años 2005, 2008, 2010 y 2014

Tabla 34. Modelo Ficha 10. Análisis comparado de las perspectivas del modelo con la normativa española

FICHA 10				
DIMENSIÓN 3: GESTIÓN INTEGRAL DE LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Análisis comparado. PARÁMETROS DEL ESTUDIO: Perspectivas del modelo. UNIDADES DE ESTUDIO: Normativa de Acreditación de competencias en España. Nº DE UNIDADES DE ESTUDIO A ANALIZAR: 4				
BLOQUES	CATEGORÍAS	VARIABLES	ATRIBUTOS	
ESTRATEGIA	Desarrollo Normativo	Decreto		
		Orden		
		Resolución		
	Difusión	Campaña de difusión		
		Estimación de costes		
	Convocatorias	Plazos		Cerrados
				Abiertos
		Plazas		Limitadas
				Sin límite
		Criterios de admisión		
Baremos				
Procedimiento reclamación				



BLOQUES	CATEGORÍAS	VARIABLES	ATRIBUTOS
RECURSOS Y SISTEMAS	Oferta cualificaciones	Nº cualificaciones	Fijada
			Abierta
	Profesionales de la validación	Orientadores	Formación
			Costes
			Formación
		Asesores	Costes
			Formación
		Evaluadores	Formación
			Costes
	Plataforma Web para gestión		Existe plataforma
Estimación de costes			
Recursos económicos		Tasas al procedimiento	
		Estimación de coste global	
PROCESO DE VALIDACIÓN	Admisión	Atención específica a colectivos desfavorecidos	
		Procedimiento e instrumentos establecido	
		Procedimiento abierto permanentemente	
		Identificación del perfil del solicitante	
	Información y Orientación		Procedimiento e instrumentos establecidos
			Estimación de costes (personas, €, tiempo)
	Asesoramiento		Procedimiento e instrumentos establecidos
			Estimación de costes (personas, €, tiempo)
	Evaluación		Procedimiento e instrumentos establecidos
			Estimación de costes (personas, €, tiempo)
	Acreditación y registro		Procedimiento e instrumentos establecidos
			Estimación de costes (personas, €, tiempo)
Acreditaciones		Títulos FP, Certificado de profesionalidad, otros	
MEDICIÓN Y MEJORA	Estrategia		Seguimiento y evaluación de convocatorias
	Recursos y sistemas		Seguimiento y evaluación de recursos
	Proceso de validación		Seguimiento y evaluación de la fase de admisión
			Seguimiento y evaluación de la fase de información
			Seguimiento y evaluación de la fase de asesoramiento
			Seguimiento y evaluación de la fase de evaluación
			Seguimiento y evaluación de la fase de acreditación y registro
	Medición y mejora		Seguimiento y evaluación del impacto
USUARIOS	Necesidades y expectativas		Procedimiento de establecido para la detección de necesidades y expectativas
	Satisfacción		Procedimiento de establecido para la medición de la satisfacción

Tabla 35. Modelo Ficha 11. Análisis comparado de las perspectivas del modelo con la normativa de las Comunidades Autónomas

<b>FICHA 11</b>				
DIMENSIÓN 3: GESTIÓN INTEGRAL DE LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Análisis comparado. PARÁMETROS DEL ESTUDIO: Perspectivas del modelo. UNIDADES DE ESTUDIO: Normativa de Acreditación de competencias en las CCAA Nº DE UNIDADES DE ESTUDIO A ANALIZAR: 17				
<b>BLOQUES</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>ATRIBUTOS</b>	
<b>ESTRATEGIA</b>	Desarrollo Normativo	Decreto		
		Orden		
		Resolución		
	Difusión	Campaña de difusión		
		Estimación de costes		
	Convocatorias	Plazos		Cerrados
				Abiertos
		Plazas		Limitadas
				Sin límite
		Criterios de admisión		
Baremos				
Procedimiento reclamación				
<b>RECURSOS Y SISTEMAS</b>	Oferta cualificaciones	Nº cualificaciones	Fijada	
			Abierta	
	Profesionales de la validación	Orientadores	Formación	
			Costes	
		Asesores	Formación	
	Costes			
	Evaluadores	Formación		
		Costes		
	Plataforma Web para gestión	Existe plataforma		
		Estimación de costes		
Recursos económicos	Tasas al procedimiento			
	Estimación de coste global			

BLOQUES	CATEGORÍAS	VARIABLES	ATRIBUTOS
<b>PROCESO DE VALIDACIÓN</b>	Admisión	Atención específica a colectivos desfavorecidos	
		Procedimiento e instrumentos establecido	
		Procedimiento abierto permanentemente	
		Identificación del perfil del solicitante	
	Información y Orientación	Procedimiento e instrumentos establecidos	
		Estimación de costes (personas, €, tiempo)	
	Asesoramiento	Procedimiento e instrumentos establecidos	
		Estimación de costes (personas, €, tiempo)	
	Evaluación	Procedimiento e instrumentos establecidos	
		Estimación de costes (personas, €, tiempo)	
	Acreditación y registro	Procedimiento e instrumentos establecidos	
		Estimación de costes (personas, €, tiempo)	
Acreditaciones	Títulos FP, Certificado de profesionalidad, otros		
<b>MEDICIÓN Y MEJORA</b>	Estrategia	Seguimiento y evaluación de convocatorias	
	Recursos y sistemas	Seguimiento y evaluación de recursos	
	Proceso de validación	Seguimiento y evaluación de la fase de admisión	
		Seguimiento y evaluación de la fase de información	
		Seguimiento y evaluación de la fase de asesoramiento	
		Seguimiento y evaluación de la fase de evaluación	
		Seguimiento y evaluación de la fase de acreditación y registro	
	Medición y mejora	Seguimiento y evaluación del impacto	
<b>USUARIOS</b>	Necesidades y expectativas	Procedimiento de establecido para la detección de necesidades y expectativas	
	Satisfacción	Procedimiento de establecido para la medición de la satisfacción	

#### 5.4 Elaboración del cuestionario

Como hemos indicado, la parte cualitativa de la investigación se desarrolla sobre la base de las recomendaciones, reglamentos y normativa nacional y autonómica por las que se crean, desarrollan e implantan los procedimientos de acreditación.

Pero es necesario desarrollar un instrumento específico para recoger la información cuantitativa, que permita identificar y clasificar ésta para su posterior tratamiento. Entre las diferentes técnicas (Briones, 1990) figuran las entrevistas, estructuradas o no, los paneles de expertos, encuestas, grupos de discusión etc., pero acorde con el objetivo concreto que pretendemos conseguir realizaremos el desarrollo de un cuestionario. Esta herramienta es sin duda una de las más utilizadas en la investigación (García Llamas, 2002) y permite recabar directamente los datos y valoraciones de las organizaciones objeto de estudio.

Con carácter general suelen ser de tipo cuantitativo, pero también se pueden utilizar como una herramienta cualitativa, con el objeto de recoger la valoración abierta y no estructurada sobre el procedimiento, sus fases y sus posibilidades de mejora del mismo, cuestión esta que intercalaremos dentro del cuestionario para recoger información cualitativa y las dificultades y propuestas de mejora por parte de los expertos dentro de cada fase del procedimiento (Jornet Meliá, González Such & Perales Montolío, 2012).

La principal dificultad radica en la elaboración de un cuestionario proporcionado, no demasiado extenso, y lo suficientemente concreto que permita su posterior estudio tras el volcado de los datos de los diferentes ítems recogidos en él y relacionarlos con el objeto de la investigación (McMillan & Schumacher, 2005).

Para el desarrollo del cuestionario debemos relacionar las preguntas de la investigación con los problemas detectados (Sandín, 2003) y con las fases del proceso de acreditación, utilizando los aspectos que se han identificado en la revisión de la normativa, fundamentalmente del RD 1224/2009, que es la guía para el desarrollo de las convocatorias en todas las Comunidades Autónomas.

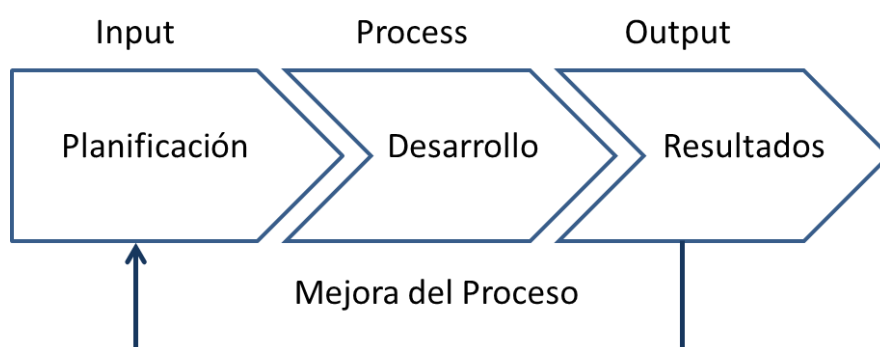
El diseño del cuestionario es uno de los puntos clave de cualquier investigación que lo emplee y ha sido necesaria una reflexión previa del propio desarrollo del procedimiento, de las competencias para la realización del mismo, de los destinatarios, de su finalidad y de su repercusión, con el objetivo de obtener una foto fija de la implantación y el desarrollo del mismo. También recabar la experiencia de las administraciones competentes en base a sus realidades y tratar de buscar de forma cualitativa las principales dificultades encontradas en el desarrollo del procedimiento y así como las propuestas de mejora que se estiman oportuna derivadas de esa experiencia previa y desde la necesidad de categorizar los diferentes ítems para realizar un análisis posterior detallado en base a las citadas categorías (Etxeberria & Tejedor, 2006).

La elaboración de dicho cuestionario se realizó en base a los parámetros de las distintas fases de ejecución del procedimiento de acreditación recogidos en el RD 1224/2009 y se agruparon en torno a tres ejes:

- Datos identificativos y de planificación de las convocatorias.
- Gestión y desarrollo de las distintas fases del procedimiento.
- Resultados de las convocatorias y propuestas de mejora al procedimiento

La identificación de estos tres ejes busca como resultado posterior, el de establecer la propuesta de valor del procedimiento a través de la de cadena IPO (Input-Process-Output, entradas-procesos-resultados) en función de los resultados obtenidos (Figura 29).

Figura 29. Cadena de valor del cuestionario para el análisis del procedimiento de acreditación en España.



En la Tabla 36 se recoge el modelo de cuestionario integro, y en el capítulo séptimo se recogen el análisis de todos los datos recogidos en informe, así como los resultados del procedimiento de investigación documental de fase cualitativa que antes hemos descrito y en los anexos tanto el informe integro resultante como los cuestionarios remitidos por las Comunidades Autónomas.

En cuanto a la gestión en la elaboración, envío y tratamiento de los datos del cuestionario, se decide en primer lugar realizarlo al 100% de las Comunidades Autónomas, a pesar de que alguna de ellas no ha realizado convocatorias, pero sí que ha realizado la regulación del procedimiento, y porque a efectos estadísticos sobre la valoración general de los resultados del procedimiento en España sufría un fuerte sesgo si no se incluyera a todas las comunidades. Se plantea en segundo lugar la elección de los expertos para realizar dicho cuestionario y se decide para tal fin enviarlos a los responsables de las unidades administrativas gestoras del procedimiento en cada región, por dos cuestiones, la primera la facilidad de la obtención de los datos solicitados, y la segunda y más importante, la valoración que éstos pueden hacer desde su experiencia práctica de las dificultades encontradas y de las propuestas de mejora, que serán esenciales para la realización del análisis del procedimiento. Se estableció un periodo amplio para la recogida de datos (septiembre 2013 a enero de 2014) para poder incluir todos los resultados de las convocatorias finalizadas hasta el 31 de agosto del 2013 y

disponer de datos completos de cada convocatoria que pudieran permitir realizar una valoración completa de los resultados de las mismas. Para el volcado y tratamiento de los datos del cuestionario, que se envió en formato Excel, se desarrolló un Excel gestionado por medio de tablas dinámicas que permitiera su tratamiento por los bloques que establece el cuestionario.

### **DIMENSIÓN 3. GESTIÓN INTEGRAL DE LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES**

#### **B Ficha 12. Cuestionario a expertos sobre la gestión del procedimiento de acreditación en la Comunidades Autónomas**

**Objetivo:** Conocer la situación de los resultados de las convocatorias de acreditación realizadas en España entre el año 2009 (fecha de publicación del RD 1224/2009) y agosto de 2013.

**Fundamentación:** Se utilizan como bloques los ítems recogidos en el articulado del RD 1224/2009, para identificar a cuales de ello se ha dado respuesta a cada uno de ellos y en qué grado agrupados en torno a:

- Datos identificativos y de planificación de las convocatorias.
- Gestión y desarrollo de las distintas fases del procedimiento.
- Resultados de las convocatorias y propuestas de mejora al procedimiento

**Obtención de las variables:** datos cualitativos y cuantitativos de cada una de las fases reseñadas anteriormente.

Tabla 36. Modelo Ficha 12. Cuestionario a expertos sobre la gestión del procedimiento de acreditación en la Comunidades Autónomas

FICHA 12		
DIMENSIÓN 3: GESTIÓN INTEGRAL DE LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Encuesta. PARÁMETROS DEL ESTUDIO: Principios y elementos normativos de la gestión del procedimiento. UNIDADES DE ESTUDIO: Cuestionario expertos Nº DE UNIDADES DE ESTUDIO A ANALIZAR: 17		
BLOQUE S	CATEGORIAS	VARIABLES
1_ PREPARACIÓN DE LA CONVOCATORIA	1_1_ IDENTIFICACIÓN DE LA CONVOCATORIA	1_1_a_ Convocatoria
		1_1_b_ Entidad proponente
		1_1_c_ Organismo convocante
		1_1_d_ Familias profesionales
		1_1_e_ Unidades de competencia
	1_2_ DATOS DE LA CONVOCATORIA	1_2_a_ Plazos de las distintas fases del procedimiento
		1_2_b_ Procedimiento y plazos para presentar reclamaciones al resultado
		1_2_c_ Vías de reclamación y recurso
		1_2_d_ Criterios de admisión al procedimiento
		1_2_e_ Baremo establecido
		1_2_f_ Criterios de desempate
		1_2_g_ Tasas establecidas
		1_2_h_ Nº de plazas convocadas por Cualificación y por Unidad de Competencia
		1_2_i_ Coste económico del proceso de inscripción para la administración convocante
	1_3_ PROCEDIMIENTO DE ADMISIÓN	1_3_a_ Número de solicitudes presentadas
		1_3_b_ Perfil de los solicitantes
		1_3_c_ Número de solicitantes con contrato por cuenta ajena
		1_3_d_ Número de solicitantes trabajadores autónomos o por cuenta propia
		1_3_e_ Número de solicitantes trabajadores voluntarios y becarios
		1_3_f_ Número de solicitantes desempleados
		1_3_g_ Número de solicitantes admitidos en el procedimiento
		1_3_h_ Principales causas de exclusión de solicitantes
		1_3_i_ Principales dificultades encontradas en el procedimiento de admisión
	1_4_ DIFUSIÓN DE LA CONVOCATORIA	1_4_a_ Campañas y medios de difusión empleados
		1_4_b_ Coste de las campañas y medios de difusión empleados
		1_4_c_ Valoración de las campañas y medios de difusión y problemas encontrados
	1_5_ INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN	1_5_a_ Redes de información empleadas y número total de profesionales implicados
		1_5_b_ Número de personas atendidas en materia de reconocimiento y acreditación de la experiencia laboral
		1_5_c_ Número de personas a las que se ha facilitado modelos de cuestionarios de autoevaluación de unidades de competencia
		1_5_d_ Estimación del tiempo empleado en la fase de información y orientación por persona y total
1_5_e_ Coste estimado del servicio por persona y total		
1_5_f_ Consultas más frecuentes planteadas por los usuarios		
1_5_g_ Valoración de la etapa/fase		

	<b>1_6_ CREACIÓN/ UTILIZACIÓN DE PLATAFORMAS WEB DE INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN DE CARA AL PROCEDIMIENTO DE ACREDITACIÓN</b>	1_6_a_ Identificación y breve descripción de la plataforma
		1_6_b_ Coste económico de creación de la plataforma
		1_6_c_ Coste de mantenimiento de la plataforma
		1_6_d_ Número de personas que han rellenado “on-line” modelos de cuestionarios de autoevaluación de Unidades de Competencia
		1_6_e_ Valoración del uso de la plataforma
	<b>1_7_ FORMACIÓN DE LOS ORIENTADORES</b>	1_7_a_ Organismo o entidad organizadora de la formación específica sobre el procedimiento de acreditación
		1_7_b_ Duración del proceso de formación específica para orientadores
		1_7_c_ Modalidad de formación para orientadores
		1_7_d_ Número de orientadores con formación específica sobre el procedimiento
		1_7_e_ Coste de la formación de orientadores
	<b>1_8_ FORMACIÓN DE LOS ASESORES</b>	1_8_a_ Organismo o entidad organizadora de la formación específica sobre el procedimiento de acreditación
		1_8_b_ Duración del proceso de formación para asesores
		1_8_c_ Modalidad de formación para asesores
		1_8_d_ Número de asesores con formación específica sobre el procedimiento
		1_8_e_ Número de asesores con formación específica de otras Comunidades Autónomas
		1_8_f_ Coste de la formación de asesores
	<b>1_9_ FORMACIÓN DE LOS EVALUADORES</b>	1_9_a_ Organismo o entidad organizadora de la formación específica sobre el procedimiento de acreditación
		1_9_b_ Duración del proceso de formación para evaluadores
		1_9_c_ Modalidad de formación para evaluadores
		1_9_d_ Número de evaluadores con formación específica sobre el procedimiento
1_9_e_ Número de evaluadores con formación específica de otras Comunidades Autónomas		
1_9_f_ Coste de la formación de evaluadores		
<b>2_ PROCEDIMIENTO DE ACREDITACIÓN</b>	<b>2_1_ ASESORAMIENTO</b>	2_1_a_ Número de asesores que han participado en el procedimiento
		2_1_b_ Número de candidatos atendidos en fase de asesoramiento
		2_1_c_ Número de informes de competencias favorables en la fase de asesoramiento
		2_1_d_ Estimación del tiempo empleado en la fase de asesoramiento
		2_1_e_ Estimación del coste económico total de la fase de asesoramiento
		2_1_f_ Tipo de asesoramiento más frecuente
		2_1_g_ Tipos de formación complementaria recomendada en caso de informe desfavorable
		2_1_h_ Valoración del uso de la guía de evidencias
		2_1_i_ Propuestas de mejora de las guías del evidencia
		2_1_j_ Valoración del uso de la guía del asesor
		2_1_k_ Propuestas de mejora de la guía del asesor
		2_1_l_ Valoración del uso del cuestionario de autoevaluación
		2_1_m_ Propuestas de mejora del cuestionario de autoevaluación
		2_1_n_ Valoración del historial profesional y formativo
		2_1_o_ Propuestas de mejora del historial profesional y formativo
2_1_p_ Valoración del informe del asesor		
2_1_q_ Propuestas de mejora del informe del asesor		



	<b>2_2_ EVALUACIÓN</b>	2_2_a_ Número de evaluadores que han participado en el procedimiento
		2_2_b_ Número de candidatos atendidos en fase de evaluación
		2_2_c_ Principales dificultades encontrados en el funcionamiento de las comisiones de evaluación
		2_2_d_ Métodos de evaluación o pruebas más empleadas para medir la competencia profesional de las personas candidatas
		2_2_e_ Valoración del uso de la guía de evidencias y de los métodos de evaluación empleados
		2_2_f_ Dificultades de aplicación de las situaciones profesionales de evaluación
		2_2_g_ Propuestas de mejora de las guías del evidencia en la evaluación
		2_2_h_ Valoración del uso de la guía del evaluador
		2_2_i_ Propuestas de mejora de la guía del evaluador
		2_2_j_ Estimación del tiempo empleado por candidato en la fase de evaluación
		2_2_k_ Estimación del coste económico del proceso de evaluación por candidato
		2_2_l_ Estimación del coste económico del proceso de evaluación por UC
		2_2_m_ Número de candidatos evaluados en cualificación completa
		2_2_n_ Número de candidatos que superan la evaluación en cualificación completa
		2_2_o_ Número de candidatos evaluados en UCs sueltas
		2_2_p_ Número de candidatos que superan la evaluación en UCs sueltas
		2_2_q_ Principales dificultades encontradas en la elaboración del plan de evaluación
		2_2_r_ ¿Se ha elaborado un plan individualizado de formación para cada candidato evaluado?
	<b>2_3_ EXPEDICIÓN Y REGISTRO DE LAS ACREDITACIONES</b>	2_3_a_ Número de candidatos acreditados por cualificación completa
		2_3_b_ Número de candidatos acreditados en unidades de competencia
		2_3_c_ Número de candidatos acreditados en todas las unidades de competencia en cuya acreditación se han inscrito
		2_3_d_ Tiempo empleado para la expedición y registro
		2_3_e_ Estimación del coste económico de la fase de expedición y registro
		2_3_f_ Valoración general de la fase de expedición y registro
		2_3_g_ ¿Se han transferido los datos correspondientes al proceso al Registro del Servicio de Empleo Estatal?
		2_3_h_ Registros autonómicos utilizados
<b>3_ VALORACIÓN GENERAL Y PROPUESTAS DE MEJORA</b>	<b>3_1_ EFECTO DE LAS ACREDITACIONES OBTENIDAS</b>	3_1_a_ Número de personas acreditadas que han solicitado la exención de módulos formativos de certificados de profesionalidad
		3_1_b_ Tiempo empleado en el procedimiento de exención de módulos formativos de certificados de profesionalidad
		3_1_c_ Número de personas acreditadas que han solicitado certificados de profesionalidad completos
		3_1_d_ Valoración del procedimiento para solicitar la exención de módulos formativos de certificados de profesionalidad
		3_1_e_ Número de personas acreditadas que han solicitado la convalidación de módulos profesionales de títulos de formación profesional
		3_1_f_ Tiempo empleado en el procedimiento de convalidación
		3_1_g_ Organismo encargado de la convalidación
		3_1_h_ Valoración del procedimiento para solicitar la convalidación de módulos profesionales de títulos de formación profesional

	<b>3_2_ GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	3_2_a_ ¿Se ha implantado un sistema de gestión de la calidad?
		3_2_b_ Coste de implantación, de mantenimiento y de gestión
		3_2_c_ Principales problemas encontrados en la realización de evaluaciones internas
		3_2_d_ Principales problemas encontrados en la realización de auditorías externas
		3_2_e_ Valoración del sistema de gestión de la calidad
	<b>3_3_ VALORACIÓN GENERAL DE LA FORMACIÓN ESPECÍFICA</b>	3_3_a_ Valoración de la formación específica para orientadores
		3_3_b_ Valoración de la formación específica para asesores
		3_3_c_ Valoración de la formación específica para evaluadores
		3_4_ VALORACIÓN DEL PROCEDIMIENTO
		3_4_a_ Estimación del tiempo empleado en el procedimiento completo asesoramiento y evaluación
		3_4_b_ Coste por candidato del procedimiento completo
		3_4_c_ Coste por UC del procedimiento completo
		3_4_d_ Vías de financiación utilizadas
		3_4_e_ Nivel de ingresos por tasas en relación con el coste total del procedimiento
	3_4_f_ Principales dificultades encontradas durante el procedimiento	
	3_4_g_ Propuestas de mejora del procedimiento	
	<b>3_5_ NECESIDADES DE ACREDITACIÓN</b>	3_5_a_ Necesidades de acreditación detectadas en los servicios de información y orientación
		3_5_b_ Necesidades de acreditación detectadas en los sectores y actividades productivas en expansión
		3_5_c_ Necesidades de acreditación detectadas en los sectores y actividades productivas emergentes
		3_5_d_ Necesidades de cualificación en sectores y actividades productivas en expansión
		3_5_e_ Necesidades de cualificación en sectores y actividades productivas emergentes
3_5_a_ Necesidades de acreditación detectadas en los servicios de información y orientación		
3_5_b_ Necesidades de acreditación detectadas en los sectores y actividades productivas en expansión		
3_5_c_ Necesidades de acreditación detectadas en los sectores y actividades productivas emergentes		

### 5.5 Planteamiento y contraste del modelo

Una vez recogida toda la información y realizado el análisis de los datos, y tal como se indica en la dimensión 3, planteábamos como objetivo general el diseño de un modelo de gestión basado en procesos para el procedimiento de acreditación de competencias que estuviera alineado con el Marco EQAVET.

La finalidad de este alineamiento, como se indicó en el apartado 3.2, es mejorar la adecuación del procedimiento de validación a la realidad del mercado de trabajo y de los sistemas de educación y formación profesional. Con la finalidad de comprobar dicha alineación, se ha diseñado el modelo de ficha recogido en la Tabla 37, que permite realizar el análisis comparado del modelo diseñado con la recomendación sobre el alineamiento de EQAVET, por medio de unos módulos diseñados a tal efecto, explicados en el apartado 3.2.3.

### DIMENSIÓN 3. GESTIÓN INTEGRAL DE LA VALIDACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

#### C Ficha 13. Contraste modelo de gestión basada en procesos para la acreditación de competencias con el EQAVET

**Objetivo:** Conocer en qué grado el modelo propuesto se alinea con la Recomendación del Marco EQAVET

**Fundamentación:** La Recomendación del Consejo sobre la validación de los aprendizajes (2012) hace referencia al Marco EQAVET, en relación a que este marco de garantía de la calidad debe apoyar la aplicación de unos principios europeos comunes para la determinación y validación de los aprendizajes no formales e informales, que forma que a través de las fases del ciclo de calidad del marco se consiga mejorar la relación entre la formación y el empleo a través de estos aprendizajes no formales.

- Datos identificativos y de planificación de las convocatorias.
- Gestión y desarrollo de las distintas fases del procedimiento.
- Resultados de las convocatorias y propuestas de mejora al procedimiento.

**Obtención de las variables:** Extraídas de los módulos de alineamiento del Marco EQAVET con los sistemas de gestión existentes (apartado 3.2.3).

Tabla 37. Modelo Ficha 13. Contraste modelo de gestión basada en procesos para la acreditación de competencias con el EQAVET

FICHA 13					
ETAPA DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN					
SGBP/ EQAVET		ELEMENTOS DEL SISTEMA			
Módulo 1	Necesidades				
	Participación				
	Análisis de preparación de actores para alineación				
	Explorar cómo iniciar la iniciativa de alineación				
Módulo 2	Dificultades y cambios necesarios				
	Matriz DAFO				
	Análisis "FIT & GAP" (ajustes y desajustes)				
Módulo 3	Identificación de factores de éxito en la aplicación de una iniciativa de alineación				
	Definición de una hoja de ruta para la iniciativa de alineación				
	Definir objetivos				
Módulo 4	Creación de un plan de acción detallado				
	Creación de un <i>road map</i> de gestión				



## CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE LOS DATOS

---

En los siguientes subapartados y tal como se ha descrito en la metodología iremos desgranando, desde la perspectiva europea a la de las Comunidades Autónomas, el desarrollo normativo, la gestión procesos de la validación de aprendizajes y los resultados obtenidos en los diferentes ámbitos de aplicación y de las medidas de calidad aplicadas. Haremos especial hincapié en la valoración de los resultados de las diferentes convocatorias realizadas, en base al RD 1224/2009, recogidos en el informe “Datos recogidos sobre el procedimiento de reconocimiento de competencias adquiridas por experiencia laboral” (MECD, 2015).

Para ellos analizaremos las recomendaciones sobre la validación en el ámbito europeo, desde su concepción como un sistema de convalidación de aprendizajes (Comisión Europea, 2004b), hasta las últimas directrices del CEDEFOP previstas (2015). Posteriormente, analizaremos la normativa estatal y la autonómica, y esta última desde tres alcances, la normativa de desarrollo del procedimiento en cada comunidad autónoma, los proyectos experimentales que han desarrollado y las convocatorias realizadas (Anexo I).

A continuación procederemos a la valoración de los resultados de los procesos de validación en Europa desde los inventarios europeos sobre la validación de los aprendizajes no formales e informales (elaborados por el CEDEFOP) haciendo especial hincapié en los inventarios realizados para España y finalmente la valoración de los resultados del procedimiento de acreditación de competencias en España regulado por el RD 1224/2009 de 17 de julio.

Para realizar el desarrollo de este capítulo, y atendiendo a todos los factores indicados, analizaremos cuáles son los principios y elementos (apartado 6.1) de la validación en los tres ámbitos reseñados (Europa, España y Comunidades Autónomas). En segundo lugar realizaremos el análisis de los principios que sustentan la calidad dentro de la validación de los aprendizajes, en los mismos tres ámbitos indicados anteriormente (apartado 6.2).

Posteriormente haremos un análisis del grado de desarrollo de la normativa de las Comunidades Autónomas (apartado 6.3) en base al RD 1224/2009 y que determinará el

desarrollo de las fases del procedimiento recogido en la normativa de las distintas regiones. Tanto la normativa estatal, como la regional se analizarán a continuación (apartado 6.4) desde la perspectiva los bloques que conforman un sistema de gestión de la calidad, que determinamos en el capítulo cuarto. El siguiente paso será analizar el desarrollo y los resultados de las convocatorias (apartado 6.5) de acreditación celebradas entre el año 2009, fecha de publicación de la normativa de referencia, hasta agosto de 2013, fecha hasta la que se dispone de datos oficiales (MECD 2015).

Y para concluir éste capítulo analizaremos las dificultades y propuestas de mejora señaladas por las diferentes administraciones autonómicas responsables de las convocatorias realizadas por medio de un análisis DAFO (apartado 6.6), que será el punto de partida para la definición del diseño del modelo.

### **6.1 Análisis de los principios de la validación**

Este apartado da respuesta a la dimensión nº1 (Tabla 21) planteada en el capítulo quinto, sobre la planificación de la investigación estudio, que pretende determinar cuáles son los principios y elementos de la validación de los aprendizajes en las diferentes normativas. Tomaremos como referencia para el desarrollo de este apartado la revisión bibliográfica realizada en los capítulos 2º y 3º, que junto con los datos recogidos en la Tabla 38, es de donde hemos extraído los citados principios y elementos, que se han plasmado en los modelos de fichas correspondientes (apartado 6.2) para cada ámbito geográfico, el europeo (Tabla 25), el español (Tabla 28) y el de las Comunidades Autónomas (Tabla 29).

#### **6.1.1 Análisis de los principios de la validación en las Recomendaciones europeas**

Como hemos indicado anteriormente y como paso previo a la elaboración de la Ficha 1 (Tabla 39) se ha realizado un estudio de cuáles son los principios y elementos recogidos en las diferentes recomendaciones y directrices existentes en ámbito europeo que se recogen en la Tabla 38.

Tabla 38. Ficha 1. Identificación de los principios y elementos de la validación en las recomendaciones europeas

	Principios 2004	Directrices 2009	Directrices UNESCO 2013	Recomendación 2013	Proyecto Directrices 2016
<b>Derechos individuales</b>	Derechos individuales	Voluntariedad, privacidad y Acceso en igualdad y equidad	La validación como un complemento clave del LLL		La persona humana es el centro del proceso de validación
<b>Credibilidad y legitimidad</b>	Credibilidad y legitimidad	Imparcialidad y Regulación de los resultados de la evaluación		Alineamiento con otras herramientas como <i>Europass</i> , ECTS, ECVET	Los criterios de cualificación se definen y describen a través de los resultados de aprendizaje como conocimientos, habilidades y competencias.
<b>Fiabilidad y confianza</b>	Fiabilidad y confianza.	Sistemas de garantía de la calidad		Se utilizarán sistemas de calidad que garanticen la fiabilidad, validez y credibilidad del proceso.	La garantía de calidad debe ser una parte explícita e integrada del proceso de validación.
<b>Obligaciones de los responsables</b>	Obligaciones de los responsables		Formación de los responsables del proceso de validación. Sostenibilidad económica de los sistemas de validación.	Coste sostenible	Las competencias profesionales de los consejeros de validación y los evaluadores deben desarrollarse.
<b>Información</b>			Accesibilidad de los sistemas de validación.	Se definirán procedimientos de información, sobre el proceso y sus resultados	La información sobre la validación debe ponerse a disposición, cerca de donde viven los ciudadanos.
<b>Identificación de las fases</b>				Elementos que permitan determinar, documentar y evaluar y certificar los resultados del aprendizaje igual a los de la educación formal.	La validación tiene diferentes propósitos y cuatro etapas principales
<b>Orientación y asesoramiento</b>		Orientación y Asesoramiento		Se definirán procedimientos de orientación y asesoramiento sobre el proceso y sus resultados.	Orientación y asesoramiento son esenciales para que las personas sean capaces de adaptar la validación a sus necesidades.
<b>Integración en marcos nacionales</b>			La validación como parte de los sistemas de EFP.	Integración sostenible en un marco nacional de cualificaciones.	La validación debe ser parte de los sistemas y marcos de cualificaciones nacionales.
<b>Empleabilidad</b>					La validación debe fortalecer la empleabilidad de las personas.
<b>Documentación del proceso</b>					La documentación de validación.
<b>Participación y coordinación</b>		Participación	Coordinación e integración de los actores interesados.	Promover la participación, colaboración y coordinación de las diferentes partes interesadas, empresas y los centros proveedores de EFP.	Coordinación GI desde la definición del marco jurídico, la organización y gestión del procedimiento y la detección de necesidades.

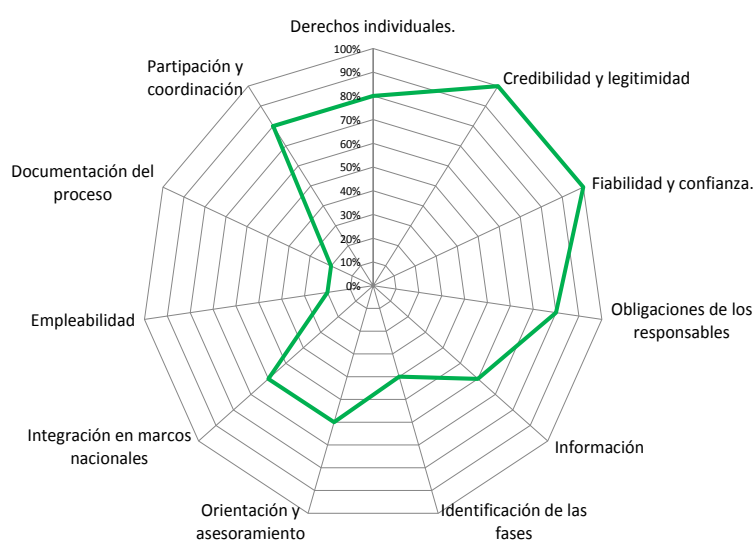
Mostramos a continuación (Tabla 39) los resultados del análisis comparado de los principios y elementos identificados, en las cinco referencias utilizadas que constituyen, como ya se indicó en el capítulo segundo (apartado 2.2), la base regulatoria de la validación en Europa.

Tabla 39. Ficha 1. Análisis comparado de los principios y elementos de la validación en las recomendaciones europeas

		Principios Validación 2004	Directrices 2009 Cedefop	Directrices UNESCO 2012	Recomendación 2012	Proyecto Directrices 2015		
PRINCIPIOS	Derechos individuales.	X	X	X		X	4	80%
	Credibilidad y legitimidad	X	X	X	X	X	5	100%
	Fiabilidad y confianza.	X	X	X	X	X	5	100%
	Obligaciones de los responsables	X		X	X	X	4	80%
ELEMENTOS	Información			X	X	X	3	60%
	Identificación de las fases				X	X	2	40%
	Orientación y asesoramiento		X		X	X	3	60%
	Integración en marcos nacionales			X	X	X	3	60%
	Empleabilidad					X	1	20%
	Documentación del proceso					X	1	20%
	Participación y coordinación		X	X	X	X	4	80%
			4	5	7	8	11	
		36%	45%	64%	73%	100%		

Realizamos el análisis desde las dos entradas a tabla, por un lado y en primer lugar en qué porcentaje está recogido cada principio o elemento en los diferentes referentes (Gráfico 1) donde se puede ver claramente que la credibilidad, legitimidad, fiabilidad y confianza aparecen en todas las referencias analizadas.

Gráfico 1. % Principios recogidos en las distintas recomendaciones europeas



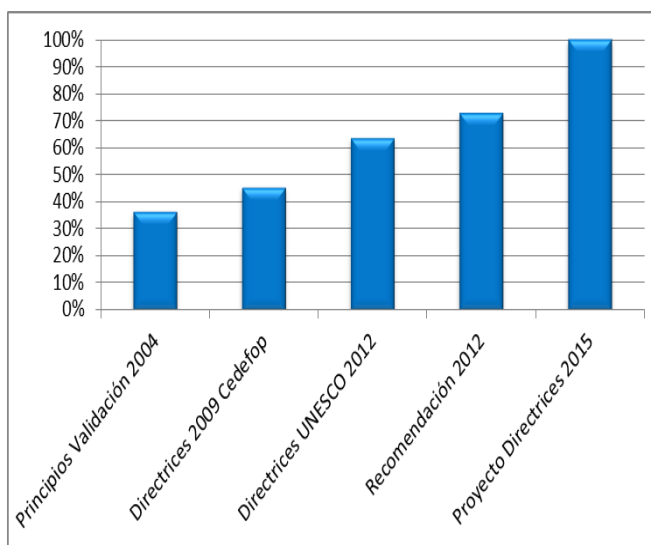
A continuación en un 80% de la normas aparece la garantía de los derechos individuales y las obligaciones de los responsables.

Llama la atención en el sentido contrario que la empleabilidad y la documentación del proceso, tan solo aparecen en el 20% de las referencias, y la identificación de las fases en un 40%, lo que ya nos indica la diferencia entre la definición de los aspectos estratégicos o políticos y los propiamente operativos.



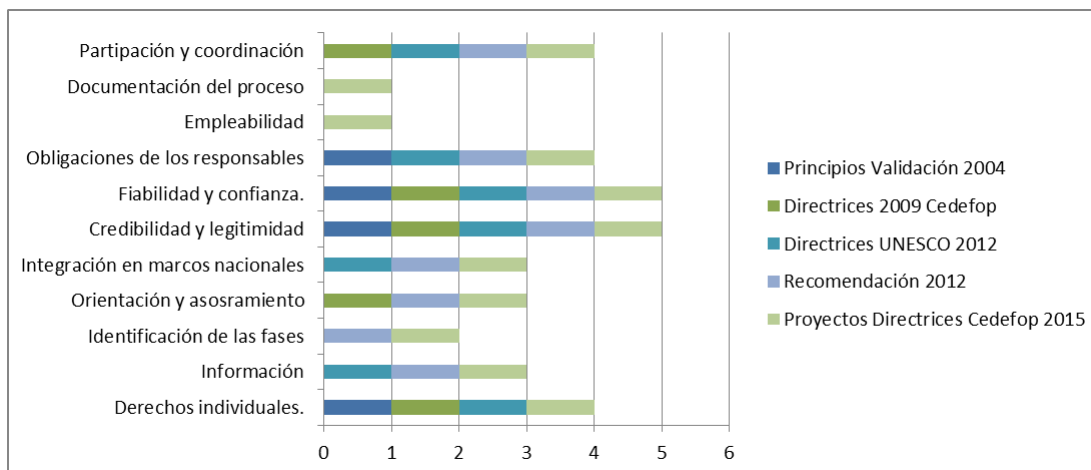
En segundo lugar, analizando desde la perspectiva de las diferentes recomendaciones, se ve claramente la tendencia alcista, de que a medida que ha ido evolucionando el conocimiento sobre el procedimiento, fundamentalmente a través de los estudios del CEDEFOP (apartado 2.4), se han ido introduciendo progresivamente todos los elementos descritos en la progresión normativa. Y como culmen de ese desarrollo el que en el proyecto de nuevas directrices de 2015 estén recogidos el 100% de los principios y elementos objeto de análisis (Gráfico 2).

Gráfico 2. % Principios recogidos en las distintas recomendaciones europeas



Y como cierre de este apartado se recogen en el Gráfico 3 el detalle de los elementos recogido en cada norma.

Gráfico 3. Principios y elementos recogidos en cada recomendación



### 6.1.2 Análisis de los principios de la validación en la normativa nacional

Analizamos en este apartado los principios y elementos anteriormente identificados, en la normativa española. En el capítulo tercero se realizó un análisis de la evolución y del contexto del reconocimiento de los aprendizajes en España, analizando el proyecto experimental realizado (Proyecto ERA. Apartado 2.5.1) que supuso impulso al marco normativo actual. También se analizaron los diferentes inventarios europeos realizados por el CEDEFOP (apartado 2.4 y Tabla 4). El resultado de esta revisión bibliográfica determina cuatro normas fundamentales para el procedimiento de acreditación en España (apartado 2.6).

Este análisis se hace en base al modelo de ficha 4 (Tabla 28), que recoge tres aspectos, la identificación de la regulación normativa (Tabla 40), la identificación de los marcos de referencia que incluyen el europeo y el nacional (Tabla 41), y por último los principios y elementos de la validación en la normativa española (Tabla 42).

**A Regulación en la normativa estatal**  
**Comenzamos por analizar y tipificar las diferentes normativas nacionales.**

Tabla 40. Ficha 4. Principios y elementos de la validación en la normativa española. Regulación

Normativa nacional	REGULACIÓN															
	Fecha						Tipo		Órgano competente				Rango			
	2002	2009	2010	2011	2012	2013	Normativa	Convocatoria	FP educación	FP empleo	Ambas	Otras	Ley	Decreto	Orden	Resolución
Ley 5/2002 (Consolidada)	X						X				X		X			
Real Decreto 1224/2009		X					X			X				X		
Orden PRE 910/2011				X			X			X					X	
Orden PRE 3480/2011				X			X			X					X	

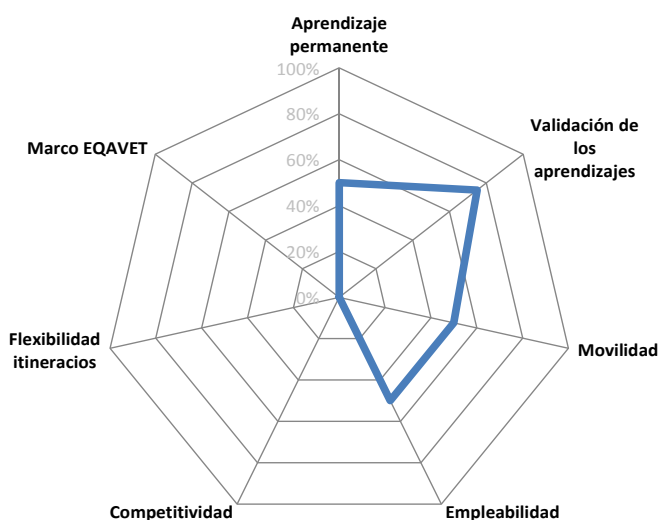
**B Marcos de referencia en la normativa estatal**

Una vez identifica y tipificada la normativa de referencia pasamos a su estudio pormenorizado, y el primer paso es identificar su origen y su trazabilidad analizando que marcos de referencia utiliza, así como los atributos que incluyen (Tabla 41).

Tabla 41. Ficha 4. Principios y elementos de la validación en la normativa española. Marcos de referencia

Normativa nacional	MARCOS DE REFERENCIA												TOTAL	PORCENTAJE
	EUROPEO						ESPAÑOL							
	Aprendizaje permanente	Validación de los aprendizajes	Movilidad	Empleabilidad	Competitividad	Flexibilidad itinerarios	Marco EQAVET	Desarrollo personal a lo	Atención necesidades	Participación y cooperación	Adecuación criterios UE			
Ley 5/2002 (Consolidada)	X	X	X	X				X	X	X	X	8	73%	
Real Decreto 1224/2009	X	X	X	X				X	X	X		7	64%	
Orden PRE 910/2011										X		1	9%	
Orden PRE 3480/2011		X								X		2	18%	
<b>TOTAL</b>	2	3	2	2	0	0	0	2	2	4	1			
<b>PORCENTAJE</b>	50%	75%	50%	50%	0%	0%	0%	50%	50%	100%	25%			

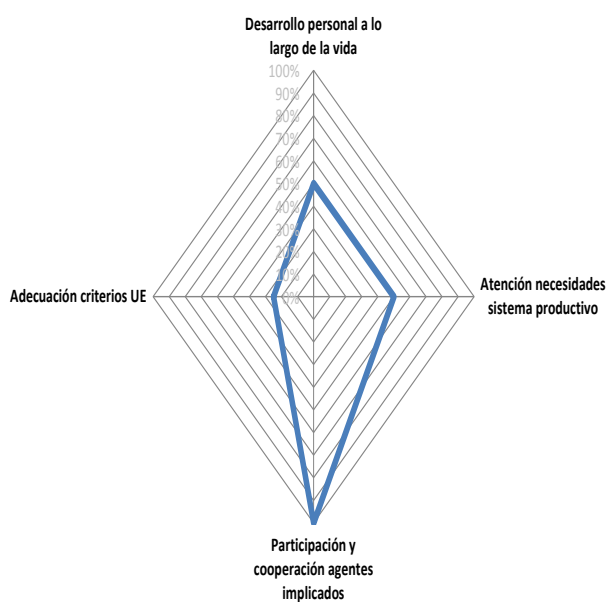
Gráfico 4. % Marco referencia europeo en la normativa española



Analizamos en primer lugar la existencia de atributos del marco europeo, y como puede verse en el Gráfico 4, el elemento más referenciado es la que hace al marco de la validación de los aprendizajes (75%), y posteriormente la movilidad, el aprendizaje permanente y la empleabilidad (50%). Cabe destacar que este último atributo solo se recogía en el 20% de las recomendaciones europeas, lo que da un dato importante de la utilidad que se le confiere a la acreditación de competencias en España.

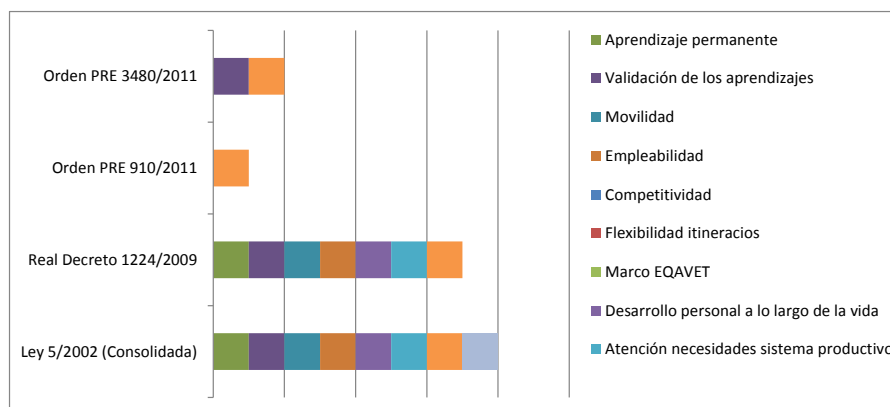
Analizamos en segundo lugar el marco español, donde podemos ver que la participación se configura como un elemento esencial (100%) y la necesidad de adecuarse a las necesidades de los sectores productivos y la centralidad en la persona (ambos 50%) y por último la adecuación a los marcos de la validación europeos (25%) recogido tan solo en la Ley 5/2002 de las cualificaciones. La clave en este aspecto es que la publicación del RD 1224/2009 es previa a las directrices del CEDEFOP (2009) y la Recomendación del Consejo sobre la validación de los aprendizajes (2012). Esta situación marcará uno de los objetivos de nuestro modelo.

Gráfico 5. % Marco referencia español en la normativa española



A modo de resumen en el Gráfico 6 se muestran los atributos de cada norma:

Gráfico 6. % existencia componentes marcos en cada norma española.



### C Principios de la validación en la normativa estatal

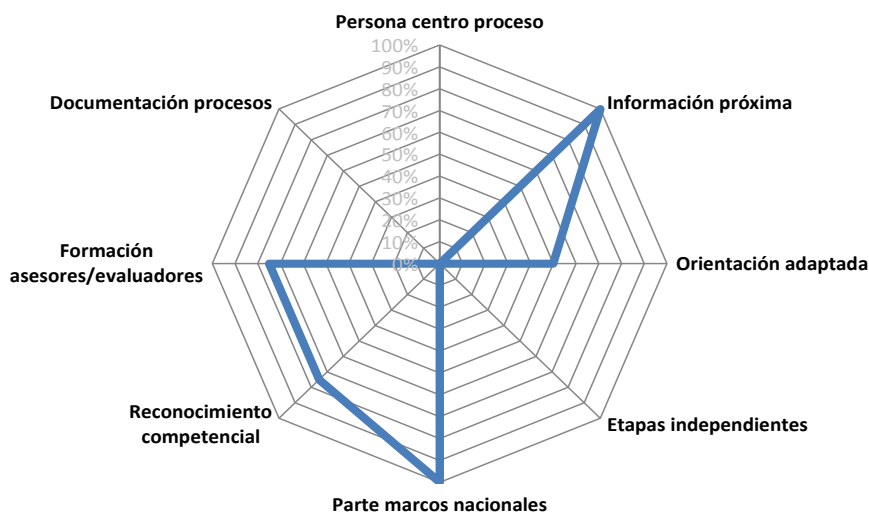
Analizamos a continuación el último de los apartados de la Ficha 4 (Tabla 42), los principios y elementos de la validación en la normativa nacional.

Tabla 42. Ficha 4. Principios y elementos de la validación en la normativa española. Principios

Normativa nacional	PRINCIPIOS DE LA VALIDACIÓN								TOTAL	PORCENTAJE
	Persona centro proceso	Información próxima	Orientación adaptada	Etapas independientes	Parte marcos nacionales	Reconocimiento competencial	Formación asesores/evalua	Documentación procesos		
Ley 5/2002 (Consolidada)		X	X		X	X	X		5	63%
Real Decreto 1224/2009		X	X		X	X	X		5	63%
Orden PRE 910/2011		X			X				2	25%
Orden PRE 3480/2011		X			X	X	X		4	50%
<b>TOTAL</b>	0	4	2	0	4	3	3	0		
<b>PORCENTAJE</b>	0%	100%	50%	0%	100%	75%	75%	0%		

El primer análisis muestra dos aspectos que determinan el carácter de la acreditación en España, la información y la integración en marcos nacionales (100%), y no en vano estos dos atributos son dos de los instrumentos del sistema nacional de cualificaciones y FP regulado por normativa esencial en materia de FP en España, la ley 5/2002 de las cualificaciones, plantea un sistema de información y orientación y por otro lado el catálogo nacional de cualificaciones profesionales como elemento integrador de toda la oferta formativa en FP y para la acreditación de competencias. También da una importancia significativa (75%) a la necesidad del reconocimiento de las competencias y de la formación de los recursos humanos responsables del asesoramiento y la evaluación.

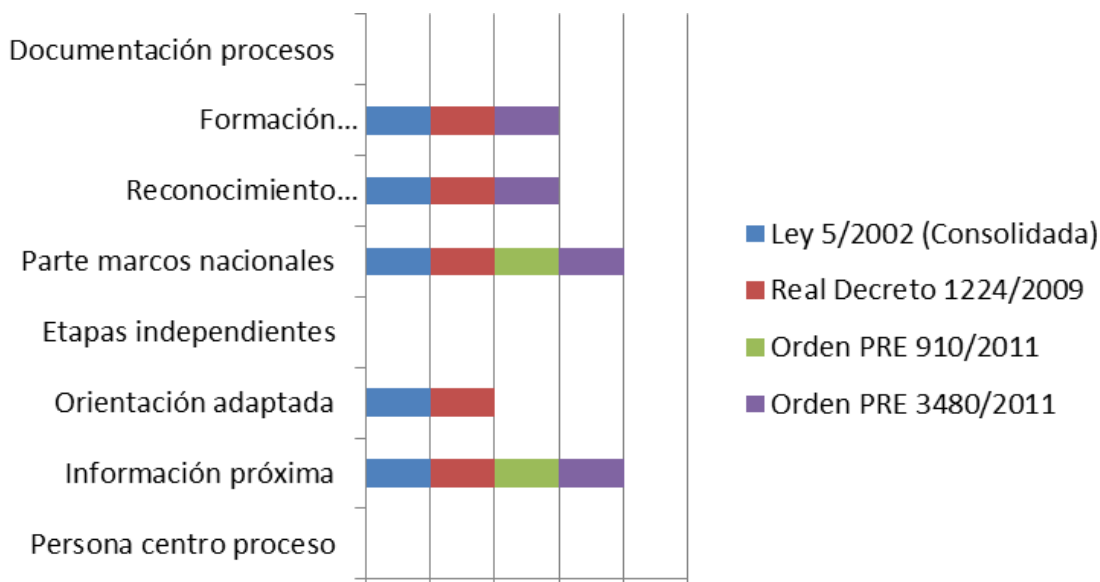
Gráfico 7. % Principios en la normativa española



Llama la atención negativamente que no se determine a la persona como centro del proceso en ninguna norma, ni la documentación de los procesos, aspectos estos que determinarán dos de los objetivos estratégicos que plantearemos en el modelo, la detección de las necesidades del ciudadano y el establecimiento de un sistema documental en base a procesos.

En relación a la utilización independiente de la etapas, no podemos hacer valoración pues un atributo incluido en las nuevas directrices europeas (2015) aún no publicadas. A modo de resumen mostramos en el Gráfico 8 los principios de validación recogidos.

Gráfico 8. % existencia principios de validación en cada norma española



### 6.1.3 Análisis de los principios de la validación en la normativa de las Comunidades Autónomas

**A Regulación en la normativa regional**  
**Para cerrar el apartado 6.1, analizamos la normativa de las Comunidades Autónomas bajo las mismas premisas que en el apartado anterior, comenzando por el marco regulatorio. (Tabla 43).**

Tabla 43.- Ficha 4. Principios y elementos de la validación en la normativa de las Comunidades Autónomas. Regulación

Normativa Regional	REGULACIÓN																		
	Fecha									Tipo		Órgano competente				Rango			
	2003	2004	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Normativa	Convocatoria	FP educación	FP empleo	Ambas	Otras	Decreto	Orden	Resolución	Otras
Andalucía			x						x	x	x			x					
Aragón					x				x					x			x		
Asturias								x	x					x				x	
Baleares					x				x			x				x			
Canarias					x					x							x		
Cantabria				x		x			x						x	x			
Castilla La Mancha								x		x		x					x		
Castilla y León					x				x						x		x		
Cataluña			x	x		x			x		x						x		
Valencia					x			x		x	x			x				x	
Extremadura					x				x			x				x			
Galicia					x					x		x							x
La Rioja					x				x			x				x			
Comunidad de Madrid					x				x			x					x		
Navarra								x	x						x	x			
País Vasco								x		x				x					x
Murcia							x			x				x			x		
	0	0	2	2	9	2	1	3	3	10	7	3	6	6	3	5	8	4	0
	0%	0%	12%	12%	53%	12%	6%	18%	18%	59%	41%	18%	35%	35%	18%	29%	47%	24%	0%

Empezamos analizando los marcos de referencia utilizados para configurar las normas de las diferentes Comunidades Autónomas. Señalar previamente que las Comunidades Autónomas han regulado de forma diferente tanto en el rango de la norma (Gráfico 9), como en la tipología, utilizando en unos casos normativa exclusiva y en otros aprovechando la realización de la convocatoria (Gráfico 10)

Gráfico 9. Rango de regulación de la acreditación en las Comunidades Autónomas

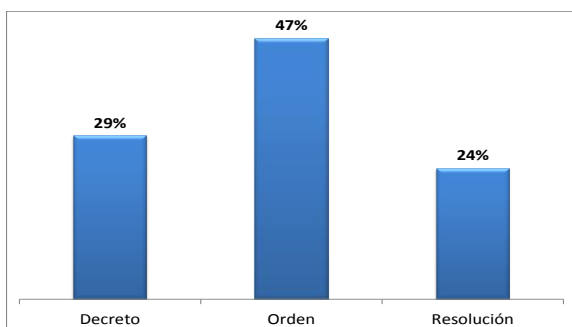
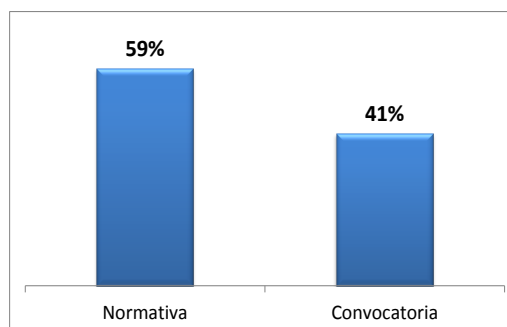


Gráfico 10. Tipo de regulación de la acreditación en las Comunidades Autónomas



## B Marcos de referencia en la normativa regional

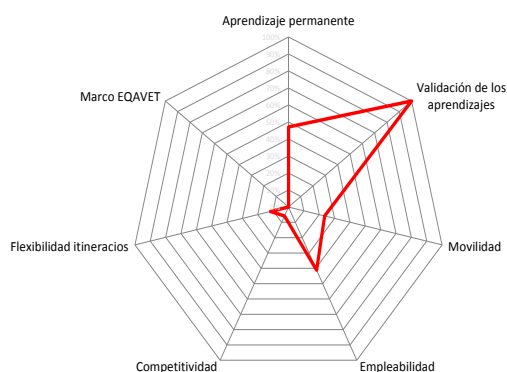
En la Tabla 44 se identifican los marcos de referencia europeos y nacionales recogidos en la normativa regional.

Tabla 44. Ficha 5. Principios y elementos de la validación en la normativa de las Comunidades Autónomas. Marcos de referencia

Normativa Regional	MARCOS DE REFERENCIA														
	EUROPEO							ESPAÑOL							
	Aprendizaje permanente	Validación de los aprendizajes	Movilidad	Empleabilidad	Competitividad	Flexibilidad itinerarios	Marco EQAVET	Desarrollo personal a lo largo	Atención necesidades	Participación y cooperación	Adecuación criterios UE				
Andalucía	x	x	x	x				4	57%	x	x	x	x	4	57%
Aragón		x		x				2	29%	x	x	x	x	4	57%
Asturias	x	x	x	x				4	57%	x			x	2	29%
Baleares		x						1	14%		x	x		2	29%
Canarias		x						1	14%					0	0%
Cantabria		x		x				2	29%			x		1	14%
Castilla La Mancha		x						1	14%		x	x		2	29%
Castilla y León	x	x						2	29%	x		x		2	29%
Cataluña	x	x		x		x		3	43%	x	x	x		3	43%
Valencia		x						1	14%			x		1	14%
Extremadura	x	x	x	x				4	57%	x	x	x		3	43%
Galicia		x						1	14%			x		1	14%
La Rioja	x	x						2	29%	x	x	x		3	43%
Comunidad de Madrid		x						1	14%					0	0%
Navarra	x	x	x	x	x	x		4	57%	x	x	x		3	43%
País Vasco	x	x						2	29%	x				1	14%
Murcia		x						1	14%			x		1	14%
	8	17	4	7	1	2	0			9	8	13	3		
	47%	100%	24%	41%	6%	12%	0%			53%	47%	76%	18%		

En cuanto a los marcos europeos utilizados en cada región para la definición y concreción normativa se muestran el Gráfico 11:

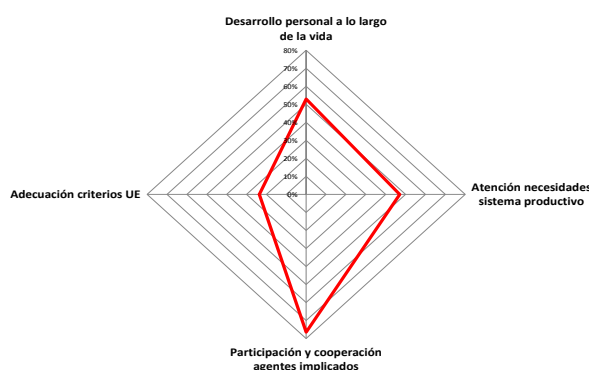
Gráfico 11. % Marco referencia europeo en la normativa de las regiones



Al igual que en la normativa de ámbito estatal, la validación de los aprendizajes aparece en la totalidad de las normas, con un importante porcentaje aparece el aprendizaje permanente (47%), estando el resto de elementos en margen inferior al de la normativa nacional. En este caso aparecen, aunque con poco peso la flexibilidad de itinerarios y la competitividad (12% y 6% respectivamente).

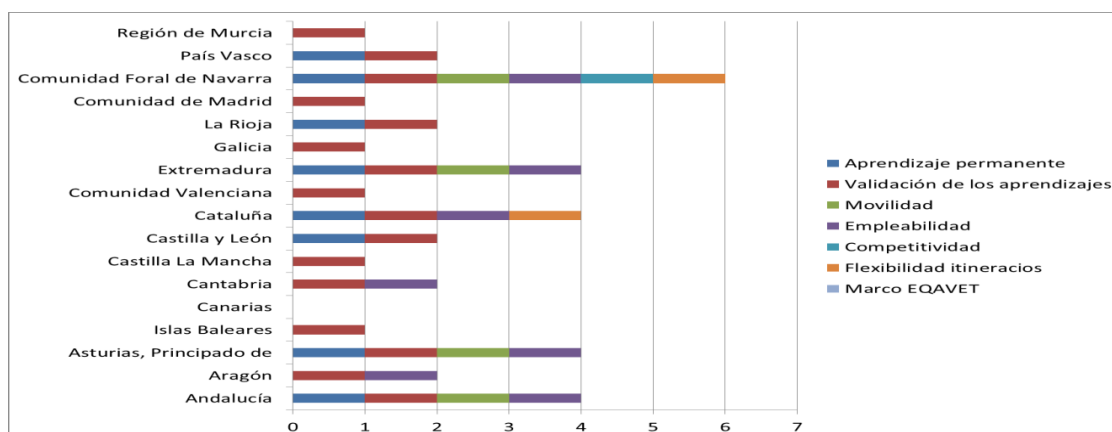
En cuanto a la utilización del marco nacional se reproduce con bastante similitud el análisis de la normativa nacional, siendo la más valorada la participación (76%) y bastante equilibradas el desarrollo del aprendizaje a lo largo de la vida y la atención necesidades (53% y 47%). Y por último un 18% para la adecuación a criterios de la UE.

Gráfico 12. % Marco referencia español en la normativa de las regiones



De forma pormenorizada los atributos incluidos por cada comunidad autónoma se muestran en el Gráfico 13<sup>6</sup>:

Gráfico 13. % existencia componentes marcos de referencia en la normativa de las regiones.



<sup>6</sup> La referencia utilizada es la existencia específica del atributo en la norma, no habiéndose tenido en cuenta cuando se hace referencia a ellos por medio de la aplicación del RD 1224/2009.



### C Principios de la validación en la normativa regional

Afrontamos ahora el último bloque de este apartado para revisar los principios y elementos de la validación en la normativa regional. En la

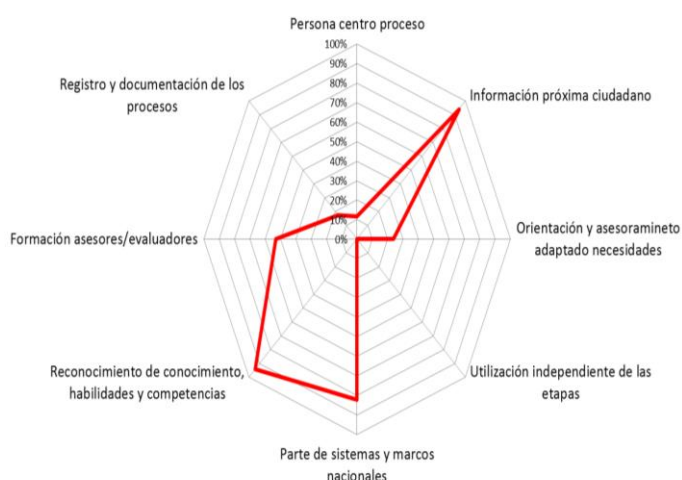
Tabla 45 se muestra el resultado de dicho análisis. En el cual seguiremos la misma metodología descrita en los apartados precedentes.

Tabla 45.Ficha 5. Principios y elementos de la validación en la normativa de las Comunidades Autónomas. Principios.

PRINCIPIOS DE LA VALIDACIÓN										
Normativa Regional	Persona centro proceso	Información próxima ciudadano	Orientación y asesoramiento adaptado necesidades	Utilización independiente de las etapas	Parte de sistemas y marcos nacionales	Reconocimiento de conocimiento, habilidades y competencias	Formación asesores/evaluadores	Registro y documentación de los procesos		
Andalucía		x	x		x	x	x		5	63%
Aragón		x			x	x	x		4	50%
Asturias, Principado de		x			x	x	x		4	50%
Islas Baleares		x			x	x	x		4	50%
Canarias		x			x	x			3	38%
Cantabria		x	x		x	x	x		5	63%
Castilla La Mancha		x			x	x			3	38%
Castilla y León	x	x			x	x	x		5	63%
Cataluña	x	x	x			x			4	50%
Comunidad Valenciana		x				x		x	3	38%
Extremadura		x	x		x	x	x		5	63%
Galicia		x			x	x			3	38%
La Rioja		x			x	x	x	x	5	63%
Comunidad de Madrid									0	0%
Comunidad Foral de Navarra		x			x	x	x	x	5	63%
País Vasco		x			x	x			3	38%
Región de Murcia		x			x	x			3	38%
	2	16	4	0	14	16	9	3		
	12%	94%	24%	0%	82%	94%	53%	18%		

Como se muestra en el Gráfico 14 destacan tres principios por encima de los demás, la proximidad de la información y el reconocimiento de todo tipo de conocimientos, habilidades y competencias (94%) y la utilización de los marcos formativos existentes (82%). En relación a los dos primeros, como se pondrá de manifiesto en el análisis DAFO.

Gráfico 14. % Principios que aparecen en las normas Comunidades Autónomas

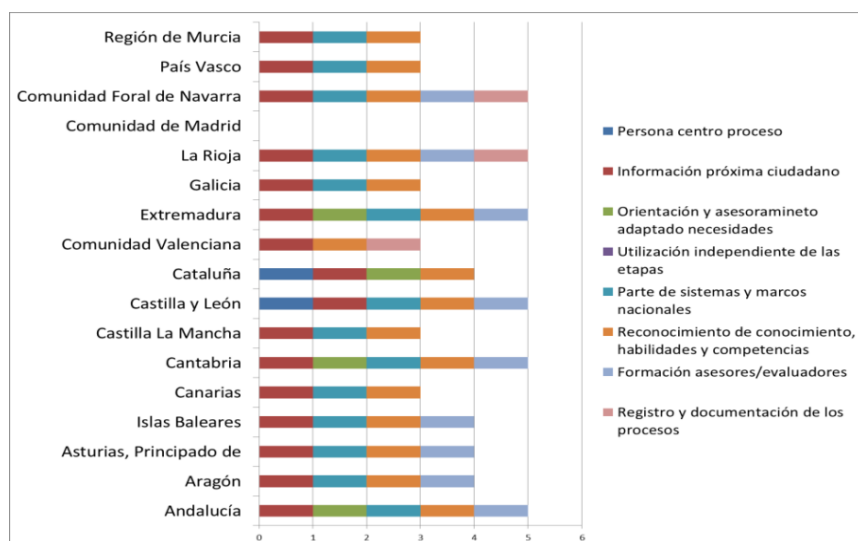


Es la importancia y el reconocimiento del procedimiento por parte de todas las Comunidades Autónomas, y la disposición por aparte de todas las administraciones, tanto educativas como laborales en las funciones de información. En relación a la utilización de los marcos, se pone de manifiesto tanto por la utilización generalizada de la red de centros de FP reglada, como de sus docentes como uno de los recursos fundamentales para el desarrollo del procedimiento.

También tiene un peso específico importante la formación de los asesores y evaluadores, a pesar de las sustanciales diferencias de horas de formación entre las Comunidades Autónomas como se podrá ver en el apartado 7.5 de este capítulo. Por su aspecto negativo, sin incluir la utilización independiente de las etapas por la misma causa que ya hemos comentado en el marco nacional, cabe destacar la escasa importancia que la norma asigna a la detección de necesidades (persona centro del proceso, 12% y orientación adaptada 24%) que la documentación de los procesos solo se recoge en un 18% de las normas.

En cuanto a detalle de los principios recogidos en cada CCA se muestran en el Gráfico 14.

Gráfico 15. % existencia principios de validación en cada norma



En él se puede ver un desarrollo homogéneo de dichos principios y dividirse a su vez en dos grupos. Donde Navarra, Rioja, Extremadura, Castilla y León, Cantabria y Andalucía cuenta con una inclusión del 63% en comparación con el 50% del resto.

## **6.2 Análisis de los principios de la calidad en la validación en la normativa nacional y de las Comunidades Autónomas**

Este apartado da respuesta a la dimensión nº2 (Tabla 22) planteada en el capítulo sexto, sobre la planificación de la investigación estudio, que pretende determinar cuáles son los principios y elementos de la calidad en validación de los aprendizajes. Tomaremos como referencia para el desarrollo de este apartado la revisión bibliográfica realizada en el capítulo cuarto, del que hemos extraído los citados principios de la calidad, que se han plasmado en los modelos de fichas correspondientes (apartado 6.2) para cada ámbito geográfico, el europeo (Tabla 30), el español (Tabla 31) y el de las Comunidades Autónomas (Tabla 32).

### **6.2.1 Análisis de los principios de la calidad en la validación en las recomendaciones de la Unión Europea**

A continuación analizamos resumidamente los aspectos recogidos en materia de calidad en los documentos europeos, en las recomendaciones y las directrices y también en los inventarios europeos sobre la validación, analizando el relativo a todos los países europeos. En relación a las recomendaciones y directrices son los siguientes:

- Principios Europeos Comunes (2004)
  - Apoyar el desarrollo de mecanismos de garantía de calidad
- Directrices Europeas (2009)
  - Garantía de calidad como mecanismo para garantizar la confiabilidad y transparencia.
  - Los mecanismos de calidad deben abarcar a los elementos (cadena IPO) del proceso.
  - Los sistemas de calidad deben incluir objetivos y estándares de medida, directrices para la implementación, métodos de evaluación, y mecanismos de retroalimentación y mejora continua.
  - La calidad debe ser integral y coordinada.
- Recomendación Validación (2012)
  - Medidas transparentes de aseguramiento de la calidad apoyadas en herramienta y metodologías fiables, válidas y creíbles.
- Proyecto de Directrices Europeas (2015)
  - Utilización ciclo PDCA
  - Calidad sistemática, continua e integrada en el proceso.
  - Medidas transparentes de aseguramiento de la calidad apoyadas en herramienta y metodologías fiables, válidas y creíbles.

- Cumplimiento principios de la calidad (confidencialidad, compromiso, control de la documentación, adecuación a las normas, sostenibilidad, análisis coste beneficio, sistema de monitoreo)
- Existencia de retroalimentación para mejora continua
- Calidad difundida y conocida
- Evaluación externa del sistema de validación.

También en los inventarios europeos sobre la validación (CEDEFOP), se realizan algunas reseñas en relación a las medidas recogidas en materia de calidad, que relacionamos a continuación:

- Inventario 2005
  - No se hace mención expresa.
- Inventario 2008
  - Garantía de calidad en procesos y de las iniciativas en sector público, privado y del tercer sector.
  - Garantía de calidad de Seguimiento.
- Inventario 2010
  - Asegurar la Calidad.
  - Se necesitan mecanismos de seguimiento y evaluación más fuertes, que mejoren la Evaluación y documentación de costos, beneficios e impacto de la validación.
  - El Marco EQAVET.
- Inventario 2014
  - Coordinación de los diversos sistemas en un modelo único, especialmente en control de calidad.

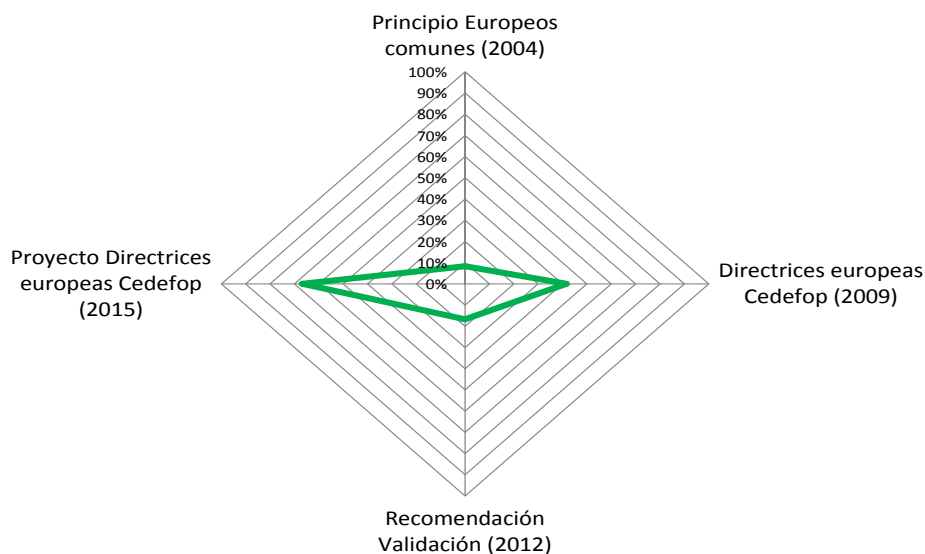
En la Tabla 46 se recoge el resultado del análisis realizado sobre las cuales son los principios de calidad identificados en cada recomendación europea en materia de calidad según los atributos señalados identificados a partir de la bibliografía revisada en el capítulo 4º, y que se recongen en el Tabla 6.

Tabla 46. Ficha 6. Principios y elementos de la calidad en la validación en la normativa europea

PRINCIPIOS VALIDACIÓN	DERECHOS INDIVIDUALES			OBLIGACIONES DE LOS RESPONSABLES			FIABILIDAD Y CONFIABILIDAD		CREDIBILIDAD Y LEGITIMIDAD					
	Carácter Voluntario	Acceso igualitario y equitativo	Intimidad de la persona	Sistemas para la validación	Garantía de la calidad	Información y asesoramiento	Se definirán procesos validación	Los procesos sustentados garantía de la calidad	Respetarán intereses GI	Participación	Evaluación imparcial			Competencia responsables evaluación
Principio Europeos comunes (2004)					X								1	8%
Directrices europeas Cedefop (2009)				X	X		X	X	X				5	42%
Recomendación Validación (2012)					X			X					2	17%
Proyecto Directrices europeas Cedefop (2015)				X	X	X	X	X	X	X	X		8	67%
	0	0	0	2	4	1	2	3	2	1	1	0		
	0%	0%	0%	50%	100%	25%	50%	75%	50%	25%	25%	0%		

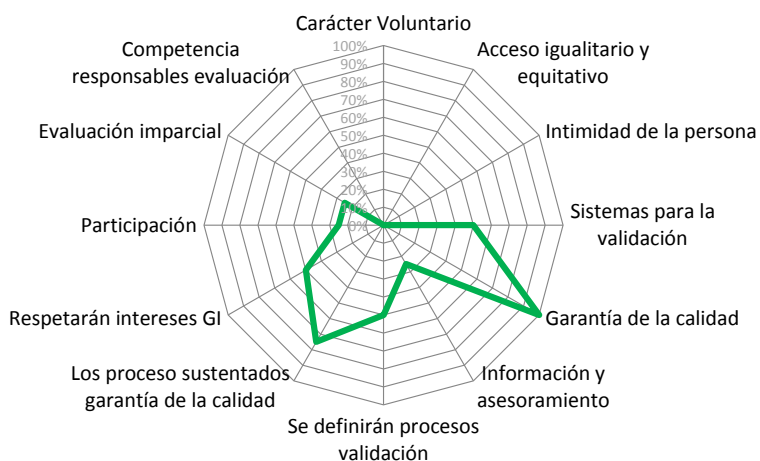
De una primera lectura de los resultados ya se puede ver que el reconocimiento que se hace a los principios de calidad no es muy amplio, dado que el valor máximo lo alcanza el proyecto de directrices con un 67%, y si atendemos a las directrices publicadas, corresponden al 42% de los principios de 2004. Llama la atención por su aspecto negativo que a pesar que la Recomendación Consejo recoge explícitamente la necesidad de adecuar los marcos de validación al Marco EQAVET, no entra en el desarrollo de ninguna de las medidas que puedan favorecer la implantación del mismo en los procesos de validación.

Gráfico 16. % principios recogidos cada recomendación europea



En cuanto a la representatividad de los diferentes principios, al contrario de lo indicado anteriormente (Gráfico 17), la totalidad de las recomendaciones establecen la necesidad de establecer sistemas de garantía de la calidad, y de la procedimentación de la

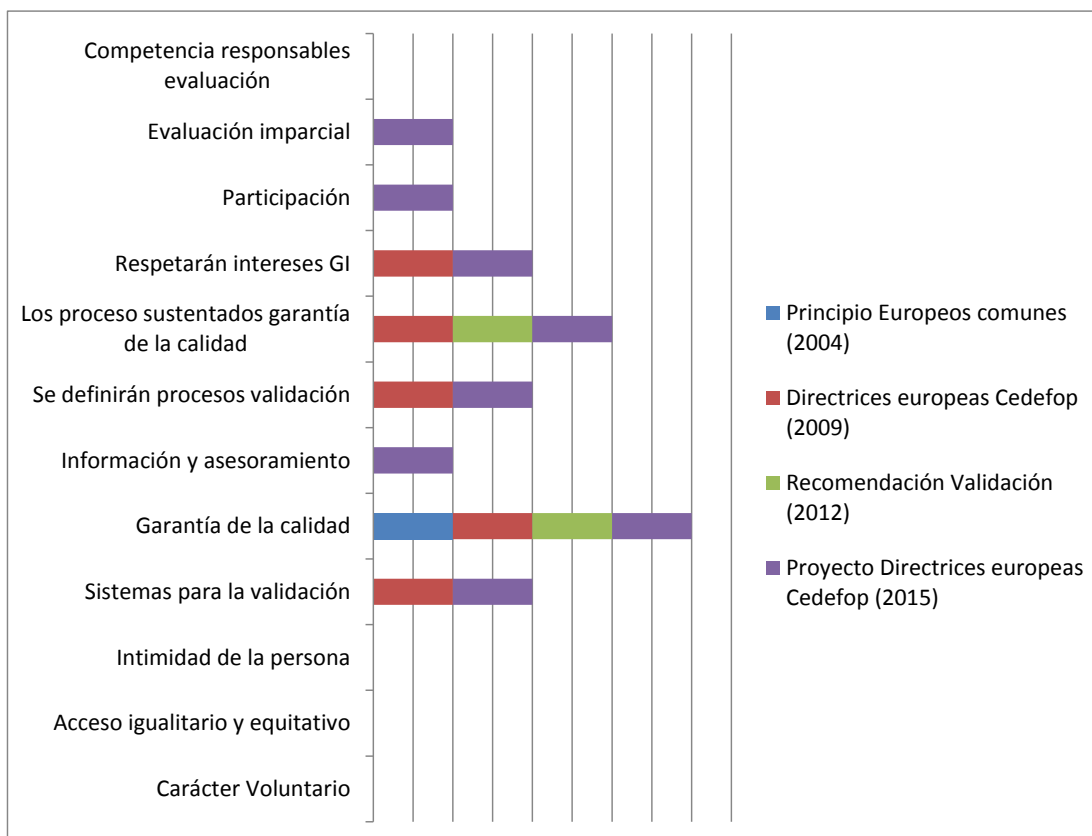
Gráfico 17. % Recomendaciones europeas que recogen cada principio



validación (75%), el resto de aspectos que garanticen la calidad del procedimiento no están detallados en profundidad, como la definición de procesos para la validación (50%), la definición de sistemas para la validación (50%) y como otros ni tan siquiera son mencionados, como la participación, la competencia de los recursos humanos, la evaluación imparcial, etc.

A continuación mostramos en el Gráfico 18 el detalle de los principios recogidos en cada recomendación europea:

Gráfico 18. Principios de la calidad en la validación recogidos en cada recomendación europea.



### 6.2.2 Análisis de los principios de la calidad en la validación en la normativa nacional

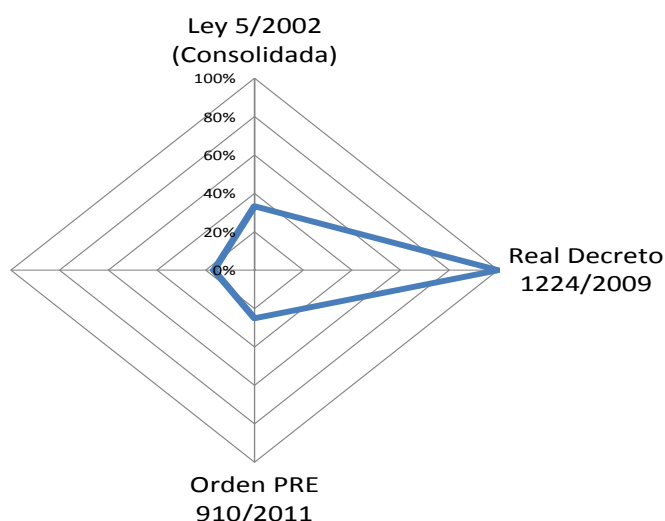
Es ahora momento de analizar la situación en España, y comenzamos haciéndolo por la normativa estatal. En la Tabla 47 se recoge el resultado de dicho análisis, en base a la misma normativa.

Tabla 47. Ficha 7. Principios y elementos de la calidad en la validación en la normativa española

PRINCIPIOS VALIDACIÓN	DERECHOS INDIVIDUALES			OBLIGACIONES DE LOS RESPONSABLES			FIABILIDAD Y CONFIABILIDAD		CREDIBILIDAD Y LEGITIMIDAD					
	Carácter Voluntario	Acceso igualitario y trato equitativo	Intimidad de la persona	Sistemas para la validación	Garantía de la calidad	Información y asesoramiento	Se definirán procesos de validación	Los procesos sustentados	Respetarán intereses	Participación	Evaluación imparcial			Competencia responsables de la
Ley 5/2002 (Consolidada)				x	x	x	x						4	33%
Real Decreto 1224/2009	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12	100%
Orden PRE 910/2011						x				x		x	3	25%
Orden PRE 3480/2011										x		x	2	17%
	1	1	1	2	2	3	2	1	1	3	1	3		
	25%	25%	25%	50%	50%	75%	50%	25%	25%	75%	25%	75%		

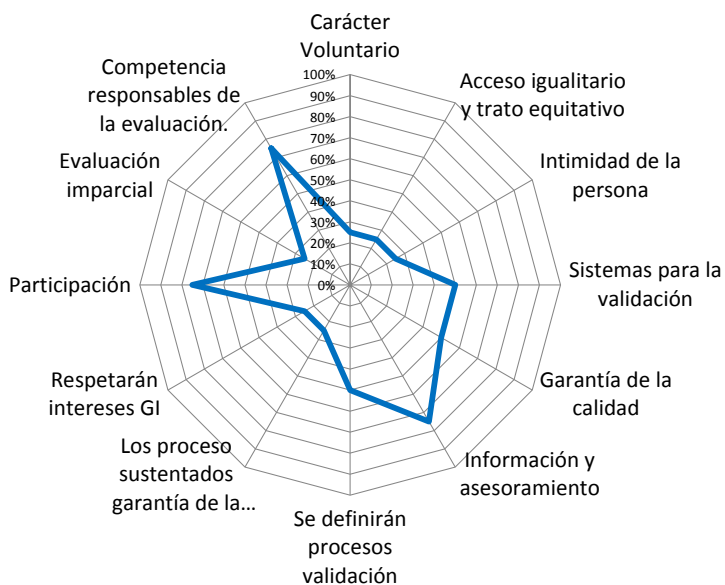
En este caso, no obtenemos ningún principio recogido en todas las normas, pero sí que se consigue un desarrollo mucho más equilibrado que en el ámbito europeo, dado que todos los principios de calidad son recogidos en alguna norma, hasta el punto de que en el RD 1224/2009 se recogen todos los principios identificados como se puede ver en el Gráfico 19.

Gráfico 19. % principios recogidos cada norma nacional



En cuanto a la representatividad de los diferentes principios (Gráfico 20), se le concede una importancia notable a la formación de los recursos humanos, a la participación y a la información y asesoramiento (75%), muy al contrario de lo analizado

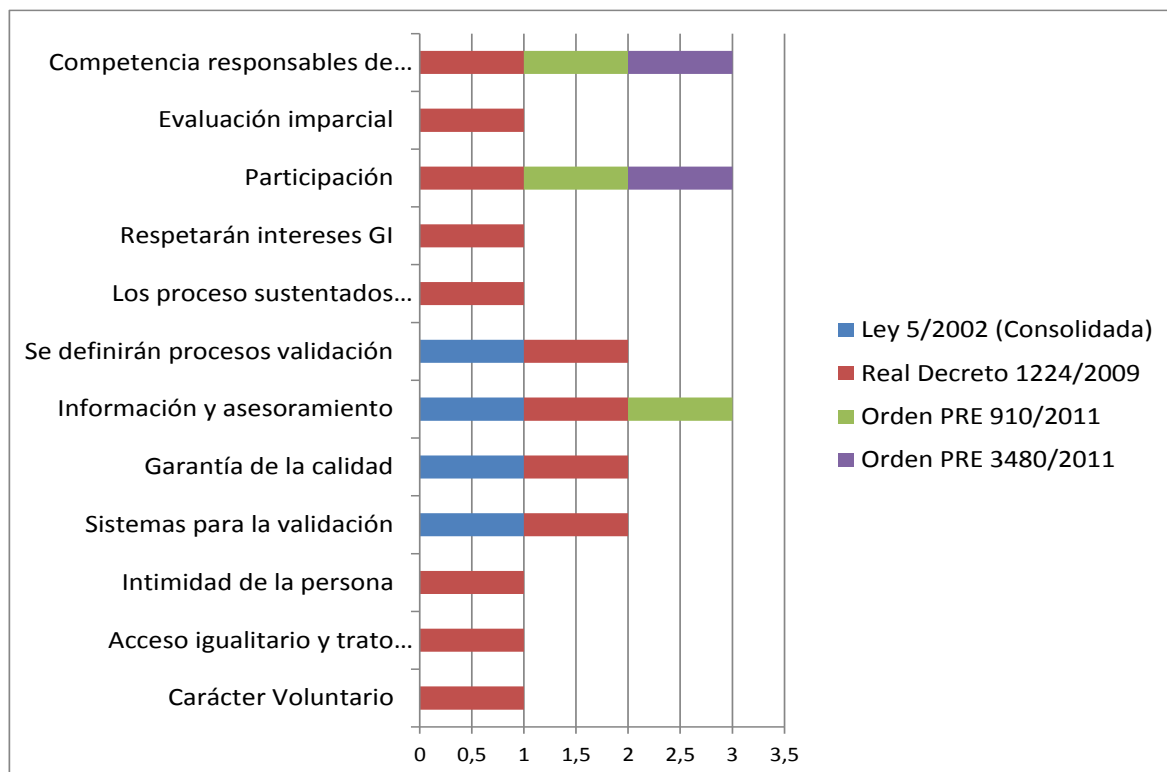
Gráfico 20. % Normas estatales que recogen cada principio



En Europa, y por contra, se le concede menor importancia a la definición de sistemas de garantía de la calidad y para la validación (50%) y la definición de procesos para la validación (25%). En esta misma cota de sitúan los aspectos relacionados con el ciudadano, voluntariedad, acceso e intimidad e imparcialidad de la evaluación. Poniéndose de manifiesto que la norma española pone más énfasis en los medios, que en las necesidades y los procesos de validación.

A continuación mostramos en el Gráfico 21 el detalle de los principios recogidos en cada normativa estatal. Destacando considerablemente como ya hemos indicado el RD 1224/2009 que regula específicamente el procedimiento en España.

Gráfico 21. Principios de la calidad en la validación recogidos en cada norma estatal.





### 6.2.3 Análisis de los principios de la calidad en la validación de las Comunidades Autónomas

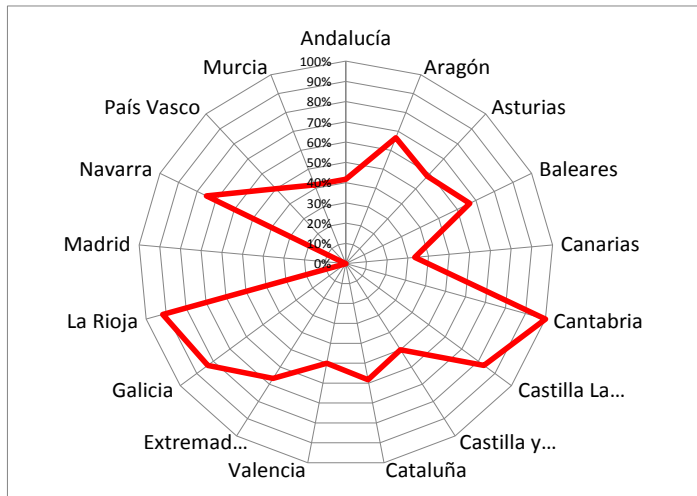
Para cerrar este apartado de análisis normativo y antes de pasar a conocer la opinión del experto sobre la realidad de la utilización de mecanismos de calidad que veremos en el próximo apartado, revisando la normativa de las Comunidades Autónomas bajo las mismas premisas que en el apartado anterior Tabla 48 .

Tabla 48. Ficha 8. Principios y elementos de la calidad en la validación en la normativa española

	Normativa Regional	Andalucía	Aragón	Asturias	Baleares	Canarias	Cantabria	Castilla La Mancha	Castilla y León	Cataluña	Valencia	Extremadura	Galicia	La Rioja	Madrid	Navarra	País Vasco	Murcia		
DERECHOS INDIVIDUALES	Carácter Voluntario	x	x			x	x	x		x	x	x	x	x		x	x	x	13	76%
	Acceso igualitario y trato equitativo						x						x	x		x			4	24%
	Intimidad de la persona			x			x	x		x	x						x		6	35%
OBLIGACIONES DE LOS RESPONSABLES	Sistemas para la validación		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	15	88%
	Garantía de la calidad	x	x	x	x		x	x	x			x	x	x		x			11	65%
	Información y asesoramiento	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	16	94%
FIABILIDAD Y CONFIABILIDAD	Se definirán procesos validación		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	15	88%
	Los procesos sustentados garantía de la calidad		x	x	x		x	x	x			x	x	x		x			10	59%
CREDIBILIDAD Y LEGITIMIDAD	Respetarán intereses GI						x	x					x	x					4	24%
	Participación	x	x		x		x	x		x	x	x	x	x		x		x	12	71%
	Evaluación imparcial				x		x						x	x					4	24%
	Competencia responsables de la evaluación.	x	x	x	x		x	x	x	x		x		x		x	x		12	71%
		5	8	7	8	4	12	10	6	7	6	8	10	11	0	9	6	5		
		42%	67%	58%	67%	33%	100%	83%	50%	58%	50%	67%	83%	92%	0%	75%	50%	42%		

En este caso, si obtenemos uno de los principios recogido en todas las normas (si excluimos Madrid por la inexistencia de datos) la información y el asesoramiento, y además se consigue un desarrollo mucho más equilibrado que en el ámbito nacional, y no solamente porque todos los principios de calidad son recogidos en alguna norma, si no que cinco de ellos cuentan con presencia en más del 70% de las Comunidades Autónomas como se puede ver en el Gráfico 22.

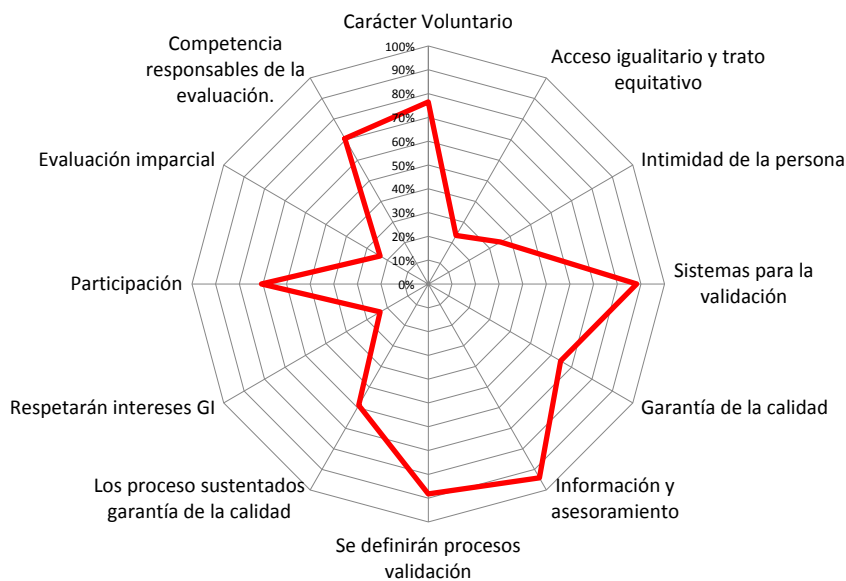
Gráfico 22. % principios recogidos cada norma regional



Llama la atención el amplio desarrollo en algunas Comunidades Autónomas como Cantabria (100%), La Rioja (92%), Galicia y Castilla la Mancha (83%). El resto de comunidades se sitúa en el entorno del 50 %, existiendo tan solo una comunidad por debajo del 40% (Canarias, 33%). Al igual que en casos anteriores no disponemos de datos de la Comunidad de Madrid.

En cuanto a cuales son los principios mas recogidos en las diferentes comunidades, se relacionan en el Gráfico 23, donde se observa la variación con respecto a la normativa nacional, en este caso los principios como la existencia de sistemas para la validación (88%), la definición de procesos (88%) y que estos procesos esten sustentados en la garantía de la calidad (59%) cobran importancia significativa en las regiones. Se mantiene en valores similares al marco nacional la competencia de los responsables (71%) y la participación (71%) aumentando sustancialmente la importancia de la información (94%) el carácter voluntario (76%), que no aparecía en el marco nacional. Se evidencia, que sin dejar de prestar atención a los recursos, cobra una importancia muy relevante los procesos de desarrollo, dado que son la Comunidades Autónomas las responsables de la gestión de los mismos.

Gráfico 23. % normas regionales que recogen los principios



### 6.2.4 Encuestas expertos utilización sistemas calidad

En el capítulo tercero se realizó un análisis en profundidad de toda la normativa de referencia a nivel estatal sobre la acreditación de competencias y posteriormente en el capítulo cuarto se realizó un análisis de los aspectos de la gestión de la calidad recogido en la citada normativa.

En ellos se indicaba que la primera disposición adicional del RD 1224/2009 obligaba a las administraciones públicas responsables del procedimiento a definir sistemas de gestión de la calidad con el propósito de asegurar los objetivos y finalidades del mismo. También se ha realizado en ese cuarto capítulo un análisis documental sobre calidad en la validación de los aprendizajes a través de diversos expertos en la materia (Bjørnavold, 1997a; Karttunen, 2013, Van Kleef, 2010) con el objetivo de identificar los aspectos clave sobre la misma.

Como ya hemos indicado en el apartado 5.5, se realizó un cuestionario a las Comunidades Autónomas, responsables de la gestión del procedimiento, para identificar el desarrollo de la acreditación en España. El análisis de este estudio se desarrollará con detalle en el apartado 6.5 de este capítulo, pero indicar que en el cuestionario se realizaron una serie de preguntas abiertas sobre las dificultades y propuestas de mejora del procedimiento por parte de los expertos de las Comunidades Autónomas, y otro apartado sobre la utilización de sistemas de gestión de la calidad específicos para el procedimiento de acreditación.

El objetivo de incluir en el cuestionario un apartado específico sobre la gestión de la calidad en el desarrollo procedimiento parte de la necesidad complementar el análisis realizado, en el cuarto capítulo, sobre el estudio normativo y los aspectos de gestión de la calidad que se ha desarrollado en cada comunidad autónoma.

Tabla 49. Ficha 9. Cuestionario a expertos sobre la utilización de sistemas de calidad específicos para la gestión del procedimiento de acreditación

	Andalucía	Aragón	Asturias	Baleares	Canarias	Cantabria	Castilla La Mancha	Castilla y León	Cataluña	Ceuta	Extremadura	Galicia	La Rioja	Madrid	Mejilla	Murcia	Navarra	País Vasco	Valencia		
¿Se ha implantado un sistema de gestión de la calidad?	X	X					X			X	X	X	X		X	X		X		10	53%
Coste de implantación, de mantenimiento y de gestión	X	X									X		X			X		X		6	32%
Principales problemas encontrados en la realización de evaluaciones internas	X	X							X		X	X	X				X	X		8	42%
Principales problemas encontrados en la realización de auditorías externas	X	X							X		X							X		5	26%
Valoración del sistema de gestión de la calidad	X	X									X					X	X	X	X	7	37%

Las preguntas realizadas al respecto de la gestión de la calidad se recogen en el Tabla 33, y pasaremos ahora al análisis de las respuestas recibidas por parte de las

Comunidades Autónomas, donde han respondido positivamente a alguna de las preguntas el 68% de ellas (Tabla 49).

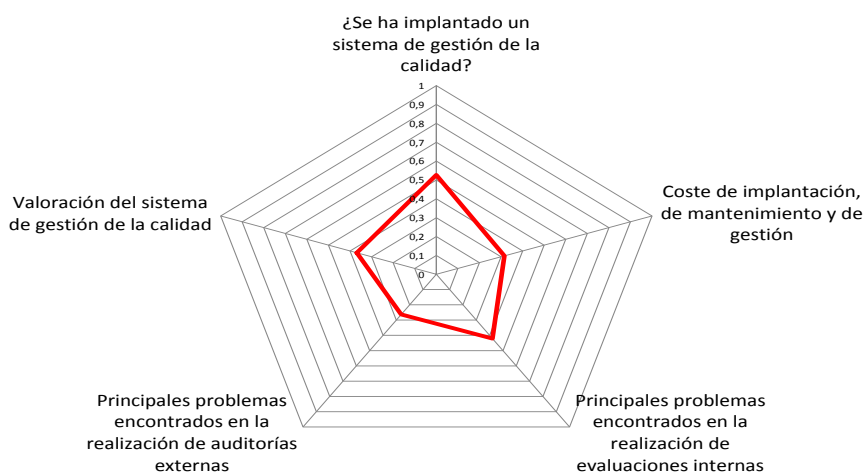
Y en cuanto al resultado de los diferentes cuestionarios se ha visto con carácter general que la implantación de la gestión de la calidad no existe específicamente para el procedimiento de acreditación (lo que concuerda lo visto en el análisis normativo, apartado 6.2.3), y en la gran parte de las comunidades se considera la calidad como parte intrínseca de cada una de las fases del procedimiento y sujeto a los mecanismos de garantía de calidad del propio sistema de formación profesional y de la administración pública como garantía de calidad el hecho del cumplimiento de las normas que las regula y que basa esta en la identificación de estándares y el cumplimiento de los objetivos generales del procedimiento (Tabla 50).

Tabla 50. Identificación de los sistemas de gestión de la calidad utilizados

CCAA	¿Se ha implantado un sistema de gestión de la calidad?	CCAA	¿Se ha implantado un sistema de gestión de la calidad?
Andalucía	Si, se ha implantado un plan para controlar los procesos de asesoramiento, evaluación y acreditación de competencias. Para ello, se ha gestionado el procedimiento tanto por la aplicación informática desarrollada al respecto cómo por un SGBD.	Extremadura	Si. Subcontratado
Aragón	El procedimiento está incorporado como proceso dentro del sistema de gestión del Servicio de Formación Profesional. El Servicio tiene la certificación ISO 9001:2000	Galicia	Controles internos de calidad: fichas de calidad de la planificación y ejecución del procdto., convocatorias y memoria de resultados ante el Consejo Gallego de F.P; encuestas a candidatos y asesores y evaluadores; reuniones preparatorias y finales.
Castilla La M	Durante la convocatoria no se implantó. Desde diciembre de 2012 se ha contratado a una empresa para esta labor.	La Rioja	Se elaboró un Manual de Gestión conforme a criterios de gestión de calidad que describe los subprocesos, estandariza formularios a utilizar, <u>determina productos resultantes, etc.</u>
Cataluña	No de un modo específico. Se han elaborado instrucciones internas para cada fase del proceso. Los cuerpos de inspección de ambos Departamentos, han realizado un seguimiento conjunto de la convocatoria.	Murcia	Está en proceso de implantación en ICUAM la ISO9001:2008,y el procedimiento es un proceso clave,bastante complejo,que cuenta con dos instrucciones técnicas:una para la fase de asesoramiento y otra para evaluación (con todos los modelos normalizados).
Ceuta y Melilla	Se ha sistematizado instrumentos para la recogida de información en todas sus fases.	Murcia	Está en proceso de implantación en ICUAM la ISO9001:2008,y el procedimiento es un proceso clave,bastante complejo,que cuenta con dos instrucciones técnicas:una para la fase de asesoramiento y otra para evaluación (con todos los modelos normalizados).

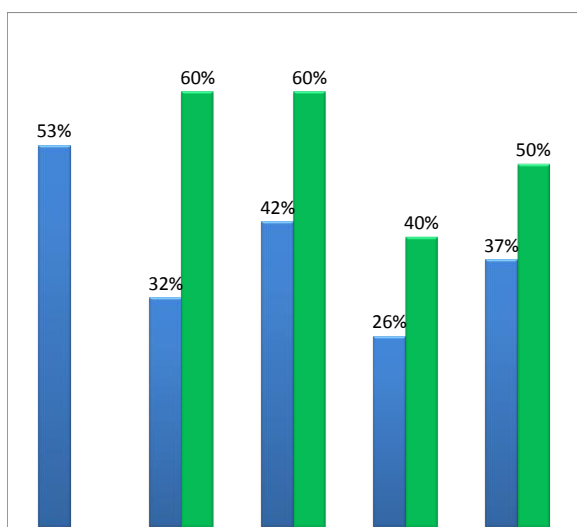
Algunas Comunidades Autónomas sí que señalan como mecanismo de garantía de calidad la realización de evaluaciones internas en base a criterios establecidos por ellas misma, pero señalan la no realización de auditorías externas, ni se entra en factores como la eficacia, la eficiencia o la sostenibilidad del procedimiento, factores estos reconocidos en las directrices europeas sobre la validación de los aprendizajes. El detalle pormenorizado de las repuestas se muestra en el Gráfico 24.

Gráfico 24. % de presencia de los diferentes ítems en las Comunidades Autónomas



En cuanto al análisis de los resultado es desigual en la utilización de los sistemas, donde un 53% (Gráfico 25) aseguran tener implantado algún sistema de gestión de la calidad, aunque no siempre específico para el procedimiento, sino como parte de un sistema global.

Gráfico 25. % de distribución de las respuestas en función de la existencia de sistemas de calidad.



El 32% asegura conocer los costes del sistema, pero si calculamos el valor en referencia a las Comunidades Autónomas que tienen sistemas ascienden al 60 %.

El 42% ha realizado evaluaciones internas y entre los que tiene sistema de gestión asciende al nuevamente al 60%. En cuanto a las evaluaciones externas, el valor cae al 26%, y 40% si ya existía sistema.

En todo caso se valora positivamente la utilización del sistema en un 37% de los casos, 50% en los ya existentes.

### 6.3 Análisis del desarrollo normativo del procedimiento de acreditación en el ámbito de las Comunidades Autónomas

Para el análisis de la normativa del procedimiento en las Comunidades Autónomas hemos utilizado tres tipos de normas:

- Regulación del procedimiento.
- Regulación de procedimientos con carácter experimental.
- Regulación de convocatorias.

Como ya dijimos anteriormente, la responsabilidad de la gestión del procedimiento recae en las Comunidades Autónomas, salvo en aquellas convocatorias que por su características deban ser afrontadas desde la perspectiva nacional o las realizadas en el ámbito de gestión de la AGE (Real Decreto 1224/2009), siendo este uno de los motivos por los que se creó la comisión interministerial anteriormente descrita. El desarrollo de la normativa y del procedimiento ha sido muy heterogéneo en las diferentes Comunidades Autónomas, como veremos a continuación. Pero para poder analizar la normativa desde un punto de vista homogéneo, se han establecido una serie de pautas generales o de criterios que deberían centrar los desarrollos normativos.

- Evaluación y reconocimiento y competencias no formales.
- Mecanismos aseguramiento y control de calidad del proceso.
- Tasas para cubrir coste procedimiento.
- Entidades evaluadoras previstas.
- Reconocimiento aprendizaje previo.
- Formación a lo largo de la vida
- Criterios evaluación competencias
- Métodos de evaluación.
- Criterios de evaluación o juicios de competencia.
- Servicios apoyo a candidatos.
- Principio de Equidad: Quejas y reclamaciones.

Estas pautas generales se obtienen del RD 1224/2009, principalmente de su artículo 3º, sobre los fines del procedimiento, el artículo 6º, principios, artículo 21 estructura del procedimiento, artículo 22, gestión del procedimiento y de las disposiciones adicionales 1ª (calidad) y 2ª (financiación). El objetivo por tanto es ver el grado de desarrollo o cumplimiento de estos criterios en las normas de las Comunidades Autónomas.

En la Tabla 51 se muestra el resumen de los datos obtenidos del análisis de los tres tipos de normativas de las Comunidades Autónomas a las que hacíamos anteriormente referencia, en relación a las variables anteriormente enumeradas.

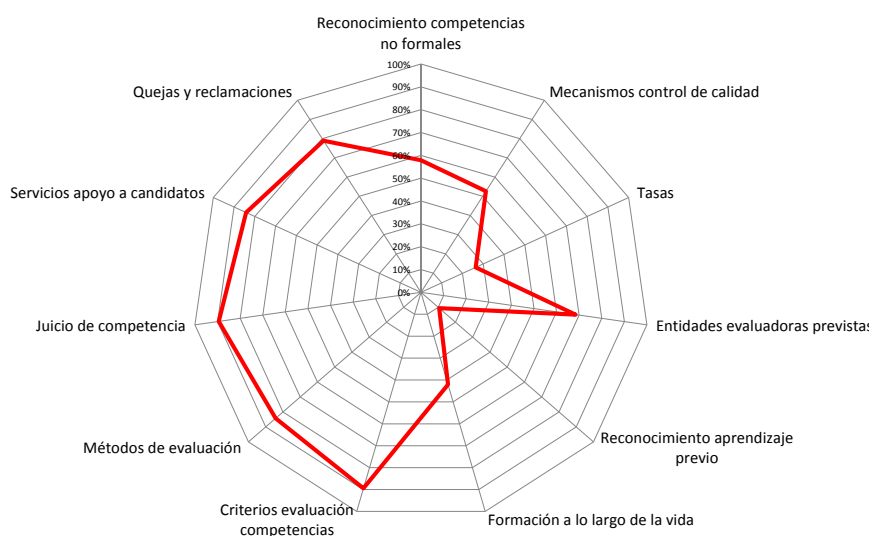
En el Gráfico 26, se representan el porcentaje de normas donde se recogen las variables objeto de estudio. Llama la atención el bajo porcentaje de Comunidades Autónomas que valoran específicamente en sus normas el reconocimiento previo (11%) y la definición o concreción de tasas (26%). Por otro lado se aprecia el alto acuerdo en los factores operativos con una media del 80% (criterios y métodos de evaluación, apoyo a los candidatos, quejas y reclamaciones). Cabe destacar también que poco más del 50% de las comunidades piensa establecer, o lo han hecho, mecanismos aseguramiento y control de calidad del proceso, dato que concuerda con el mostrado en el Gráfico 25 del apartado 7.2.4.

Análisis de los datos

Tabla 51. Resumen del análisis normativo en las Comunidades Autónomas

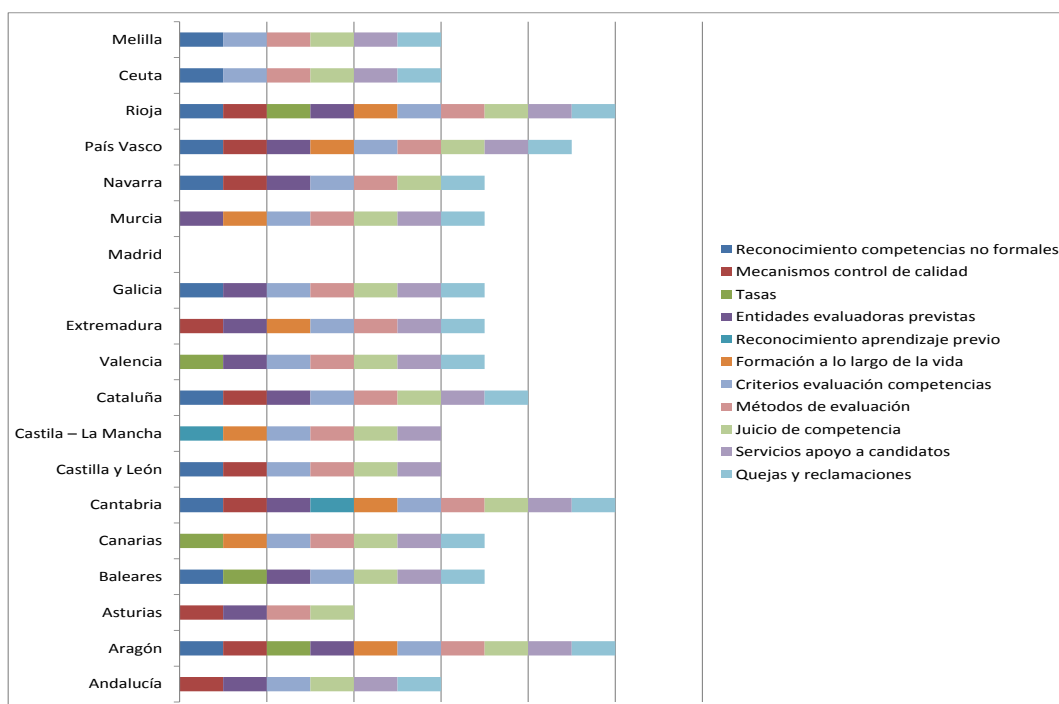
Adm. Publicas	Reconoci- miento competen- cias no formales	Mecanismos control de calidad	Tasas	Entidades evaluadoras previstas	Reconoci- miento aprendizaje previo	Formación a lo largo de la vida	Criterios evaluación competen- cias	Métodos de evaluación	Juicio de competencia	Servicios apoyo a candidatos	Quejas y reclama- ciones
Andalucía		X		X			X		X	X	X
Aragón	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Asturias		X		X				X	X		
Baleares	X		X	X			X		X	X	X
Canarias			X			X	X	X	X	X	X
Cantabria	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Castilla y León	X	X					X	X	X	X	
Castila - La Mancha					X	X	X	X	X	X	
Cataluña	X	X		X			X	X	X	X	X
Valencia			X	X			X	X	X	X	X
Extremadura		X		X		X	X	X		X	X
Galicia	X			X			X	X	X	X	X
Madrid											
Murcia				X		X	X	X	X	X	X
Navarra	X	X		X			X	X	X		X
País Vasco	X	X		X		X	X	X	X	X	X
Rioja	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Ceuta	X						X	X	X	X	X
Meiilla	X						X	X	X	X	X
	11	10	5	13	2	8	17	16	17	16	15
	58%	53%	26%	68%	11%	42%	89%	84%	89%	84%	79%

Gráfico 26. % de las pautas de desarrollo normativo del procedimiento en las Comunidades Autónomas



En el Gráfico 27 mostramos el detalle de los principios recogidos en cada normativa estatal. Destacando considerablemente como ya hemos indicado el mismo.

Gráfico 27. Principios de la calidad en la validación recogidos en cada norma autonómica



#### 6.4 Análisis de las fases del procedimiento

Este apartado da respuesta parcial a la dimensión nº3 (Tabla 23) planteada en el capítulo sexto, sobre la planificación de la investigación estudio, que pretende determinar si es posible definir un sistema de gestión integral para la validación de los aprendizajes en España. Tomaremos como referencia para el desarrollo de este apartado la revisión bibliográfica realizada en el capítulo quinto, del que hemos extraído los bloques de estudio (estrategia, recursos y sistemas, procesos y medición, análisis y mejora) con las variables y atributos utilizados en el cuestionario a expertos sobre el desarrollo del procedimiento (apartado 6.5 y que se desarrolla en el siguiente apartado, 7.5), y que se han plasmado en los modelos de fichas correspondientes (apartado 6.2) para el ámbito de la normativa estatal (Tabla 34) y autonómica (

Tabla 35). El análisis que se va a realizar en los ámbitos señalados se va a dividir por cada uno de los cuatro bloques mencionados para facilitar la comprensión de cada uno y porque finalmente estos ámbitos constituirán las perspectivas de nuestro modelo, por lo que se hace conveniente su análisis individual.



### 6.4.1 Análisis de las fases del procedimiento en la normativa nacional.

#### A Análisis de los procesos estratégicos en la normativa estatal

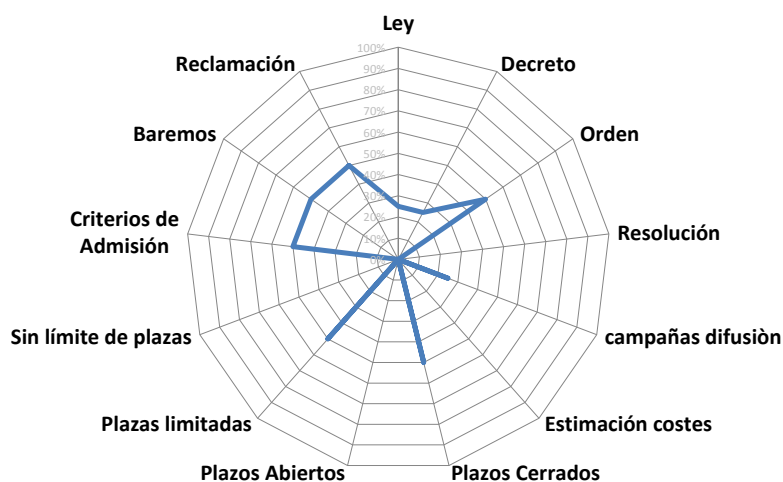
Comenzamos por el análisis estratégico de la normativa nacional que se recoge en la Tabla 52

Tabla 52. Ficha 10. Análisis comparado de las perspectivas del modelo con la normativa española. Estrategia

	ESTRATEGIA														
	Desarrollo normativo				Difusión		Convocatorias								
	Ley	Decreto	Orden	Resolución	campañas difusión	Estimación costes	Plazos		Plazos		Criterios de Admisión	Baremos	Procedimiento de Reclamación		
							Cerrados	Abiertos	Limitadas	Sin límite					
Ley 5/2002 (Consolidada)	X													1	38%
Real Decreto 1224/2009		X					X		X		X	X	X	6	38%
Orden PRE 910/2011			X		X									2	38%
Orden PRE 3480/2011			X				X		X		X	X	X	6	38%
	1	1	2	0	1	0	2	0	2	0	2	2	2		
	25%	25%	50%	0%	25%	0%	50%	0%	50%	0%	50%	50%	50%		

La primera cuestión que nos llama la atención es que a pesar que la sostenibilidad es uno de los factores principales de cualquier servicio público, en ninguna de las normativas nacionales se define la realización de una estimación de los costes del procedimiento (Gráfico 28). Se establecen las convocatorias con plazos cerrados y plazas limitadas, no haciéndose mención a la posibilidad contraria. Indicar que este aspectos se ha recogido en los criterios, ya que como veremos en el apartado de análisis de las Comunidades Autónomas ya se ha iniciado este tratamientos de las convocatorias de acreditación por parte de algunas Comunidades Autónomas, y que se convertirá en uno de los objetivos estratégicos que definiremos para el modelo de gestión del procedimiento. Por el contrario cabe reseñar que los aspectos formales están recogidos en la normativa de la AGE, en base la reglamentación para su funcionamiento la LRJ-PAC (Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común), como los criterios de admisión, baremos y procedimiento de reclamación.

Gráfico 28. % Factores estratégicos recogidos en las normas nacionales



**B Análisis de los procesos de recursos y sistemas en la normativa estatal**

En cuanto al análisis del bloque de recursos y sistemas se recoge en la Tabla 53:

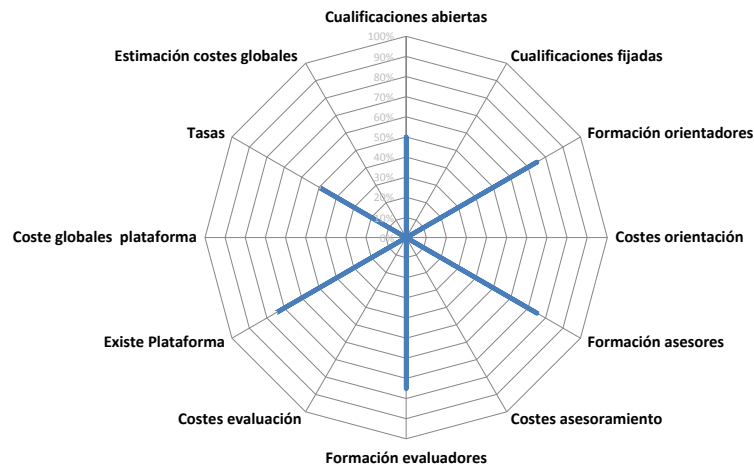
Tabla 53. Ficha 10. Análisis comparado de las perspectivas del modelo con la normativa española. Recursos y sistemas

	RECURSOS Y SISTEMAS														
	Oferta Cualificaciones		Profesionales de la validación						Plataforma WEB para el procedimiento		Económicos				
	Cualificaciones		Orientadores		Asesores		Evaluadores		Plataforma		Económicos				
	Fijada	Abierta	Formación	Costes	Formación	Costes	Formación	Costes	Existe Plataforma	Estimación coste globales de la plataforma	Tasas	Estimación costes globales del procedimiento			
<b>Ley 5/2002 (Consolidada)</b>														0	0%
<b>Real Decreto 1224/2009</b>	X		X		X		X		X			X		6	50%
<b>Orden PRE 910/2011</b>			X		X		X		X			X		5	42%
<b>Orden PRE 3480/2011 *</b>	X		X		X		X		X					5	42%
	2	0	3	0	3	0	3	0	3	0	2	0			
	50%	0%	75%	0%	75%	0%	75%	0%	75%	0%	50%	0%			

En este caso se hace más acuciante la carencia ya mencionada en relación a la estimación de los costes, dato que desde la perspectiva de la gestión de los recursos se hace necesario aumentar su eficacia y eficiencia, y para ellos hay que procedimentarlos y establecer los costes de los mismos.

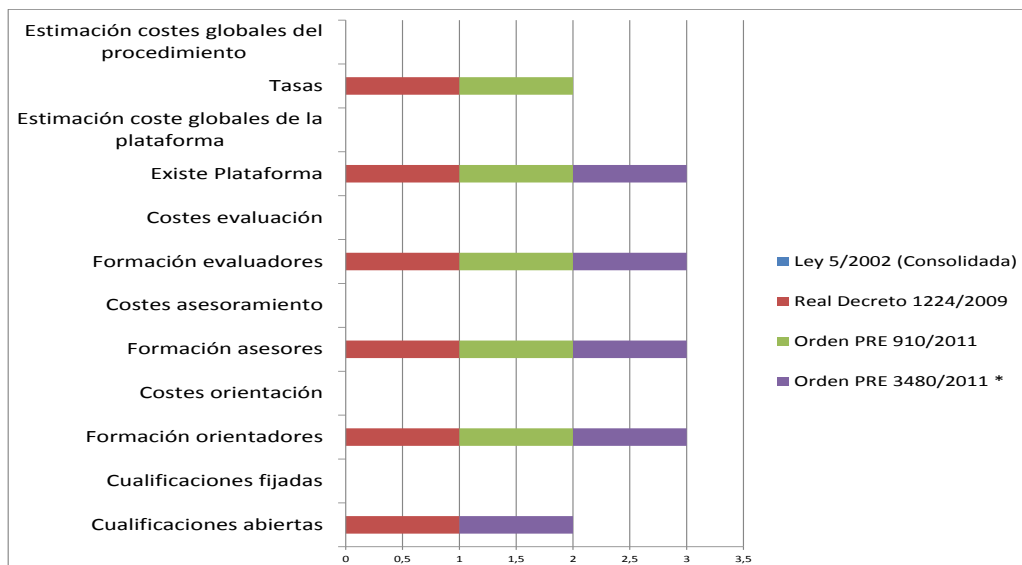
Este análisis se recoge en el Gráfico 29 donde se aprecia que esos procesos a los que hacíamos referencia aparecen en distinta medida en la normativa, siendo los más representativos, la formación de los diferentes recursos humanos (orientadores, asesores, y evaluadores, 75%) y la definición de la oferta de cualificaciones y el establecimiento de tasas (50%).

Gráfico 29. % Factores recursos y sistemas recogidos en las normas nacionales



De forma pormenorizada el contenido de los diferentes elementos recogidos en cada norma se muestra en el Gráfico 30.

Gráfico 30. Elementos incluidos en cada norma estatal.



**C Análisis de los procesos operativos en la normativa estatal**

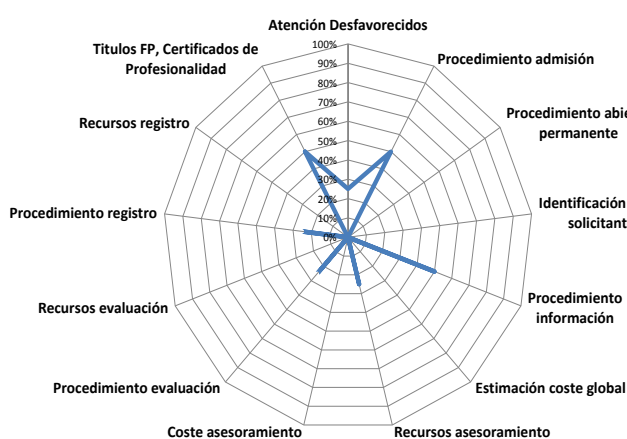
El siguiente paso es analizar las variables y atributos correspondientes al bloque del proceso de validación, donde para cada fase del mismo se comprueba la existencia de procesos e instrumentos definidos y la estimación de los recursos disponibles para cada una de ellas, para finalmente analizar el impacto que general el procedimiento desde la perspectiva de la utilización en la convalidación de la oferta de FP (títulos y certificados de profesionalidad). Tabla 54

Tabla 54. Ficha 10. Análisis comparado de las perspectivas del modelo con la normativa española. Proceso de validación

	PROCESO DE VALIDACIÓN													Efecto de las Acreditaciones		
	Admisión				Información y Orientación		Asesoramiento		Evaluación		Acreditación y Registro		Efecto de las Acreditaciones			
	Atención específica a Colectivos Desfavorecidos	Procedimiento establecido	Procedimiento abierto permanente	Identificación perfil solicitante	Procedimiento establecido	Estimación coste globales del procedimiento	Procedimiento e instrumentos establecidos	Estimación de recursos globales de la fase	Procedimiento e instrumentos establecidos	Estimación de recursos globales de la fase	Procedimiento e instrumentos establecidos	Estimación de recursos globales de la fase				
Ley 5/2002 Consolidada														0	0%	
Real Decreto 1224/2009		X			X		X		X		X		X	6	46%	
Orden PRE 910/2011														0	0%	
Orden PRE 3480/2011	X	X			X								X	4	31%	
	1	2	0	0	2	0	1	0	1	0	1	0	2			
	25%	50%	0%	0%	50%	0%	25%	0%	25%	0%	25%	0%	50%			

Como se puede ver en el Gráfico 31, no todos los factores operativos cuentan con alguna reseña normativa, y en caso afirmativo esta tiene un valor relativamente bajo.

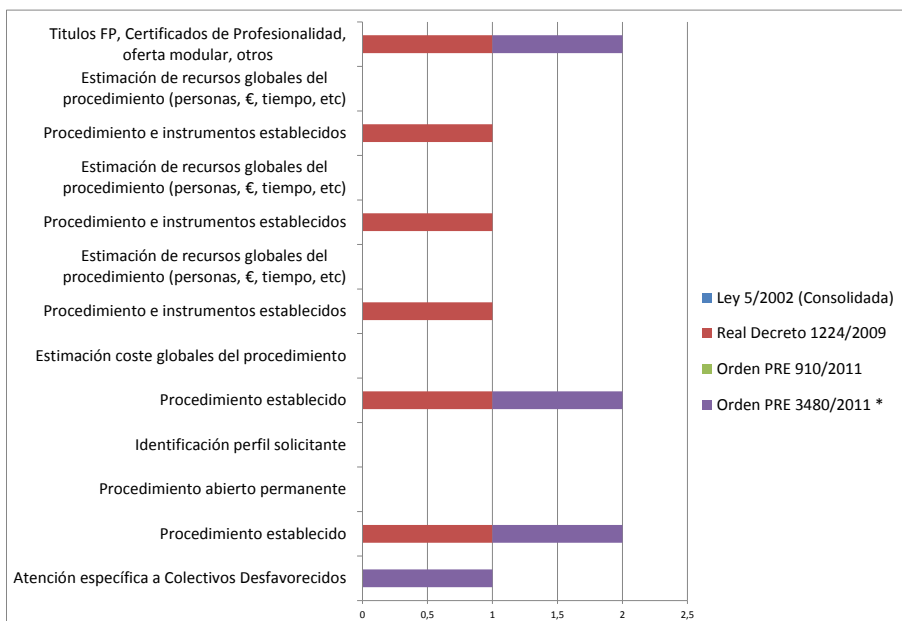
Gráfico 31. % Factores del proceso de acreditación recogidos en las normas nacionales



El alcance de la norma marca este resultado, dado que la Ley 5/2002 es una ley reguladora de toda la FP, no entrando a definir ningún aspecto de la acreditación, y en el caso de la Orden PRE 910/2011 es una comisión para el seguimiento del procedimiento en las Comunidades Autónomas. Por el contrario, tanto el RD 1224/2009 y la Orden PRE 3480/2011 que son más próximas a la gestión, sí que determina algunos atributos, en especial la información, la admisión y la utilidad (50%), recogiendo los recursos de asesoramiento y registro (25%).

De forma pormenorizada el contenido de los diferentes elementos recogidos en cada norma se muestra en el Gráfico 32.

Gráfico 32. Elementos del bloque de proceso de acreditación incluidos en cada norma estatal.



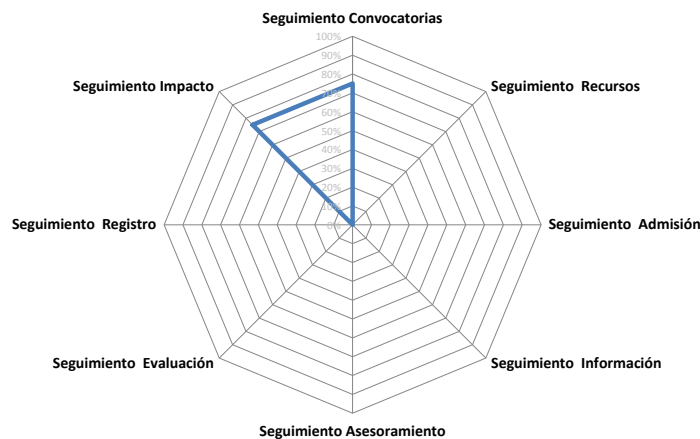
**D Análisis de los procesos de medición, análisis y mejora en la normativa estatal**

Procedemos de igual manera para las variables y atributos del bloque de medición, análisis y mejora que podemos en la Tabla 55, donde se hace más acuciante la situación detectada en el apartado anterior, de la escasez de atributos recogidos en las normas nacionales.

Tabla 55. Ficha 10. Análisis comparado de las perspectivas del modelo con la normativa española. Medición, análisis y mejora

	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA							0	0%	
	Estrategia	Recursos y Sistemas	Operativo				Medición y mejora			
	Seguimiento y Evaluación de Convocatorias	Seguimiento y Evaluación Recursos	Seguimiento y Evaluación de la fase de Admisión	Seguimiento y Evaluación de la fase Información	Seguimiento y Evaluación de la fase de Asesoramiento	Seguimiento y Evaluación de la fase de Evaluación	Seguimiento y Evaluación de la fase de la Acreditación y Registro			Seguimiento y Evaluación del Impacto
<b>Ley 5/2002 Consolidada</b>								0	0%	
<b>Real Decreto 1224/2009</b>	x							x	2	25%
<b>Orden PRE 910/2011</b>	x							x	2	25%
<b>Orden PRE 3480/2011</b>	x							x	2	25%
	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>		
	<b>75%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>75%</b>		

Gráfico 33. % Factores de la medición, análisis y mejora recogidos en las normas nacionales

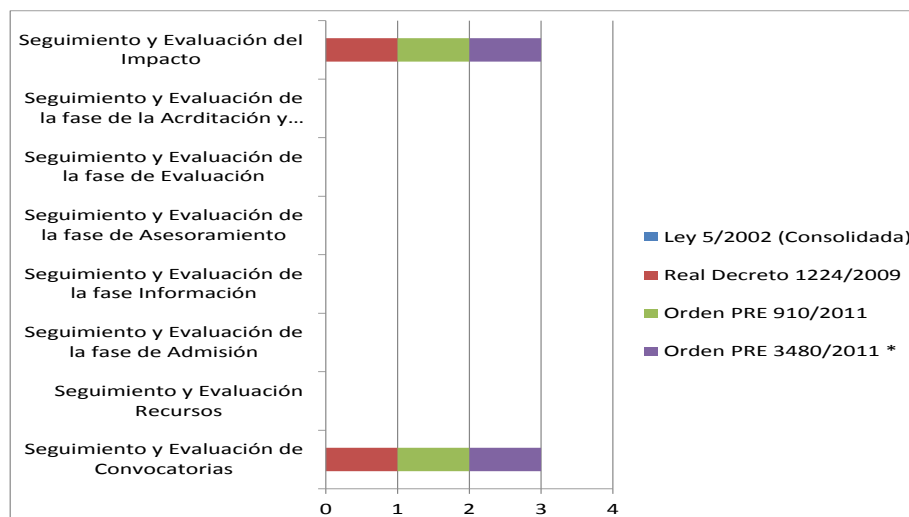


En este caso tan solo dos atributos son recogidos en las normas nacionales, el seguimiento de las convocatorias (75%) de las normas que es obvio, dado que las dos órdenes tienen como función el seguimiento y evaluación del procedimiento tanto en el ámbito nacional (Ceuta y Melilla) como en el autonómico. Y en el caso del RD 1224/2009, porque establece la creación de estas dos comisiones interministeriales. (Gráfico 33)

Estas comisiones tienen el encargo de realizar el seguimiento y el impacto del procedimiento en los dos ámbitos señalados, pero no concretan como realizar de forma concreta el seguimiento de cada una de las fases del proceso, que son los atributos incluidos en éste bloque. Fruto del resultado del trabajo de estas dos comisiones es el informe sobre los datos de acreditación que centrará el análisis en siguiente apartado.

De forma detallada el contenido de los diferentes atributos recogidos en cada norma se muestra en el Gráfico 34.

Gráfico 34. Elementos del bloque de medición, análisis y mejora incluidos en cada norma estatal.



Y para el último bloque, sobre detección de necesidades y expectativas y de la satisfacción, ninguna de las cuatro normas indicadas recoge estas variables en su contenido. Lo que indica que a pesar de que la norma recoge (fundamentalmente el RD1244/2009) las variables señaladas, no entra en su despliegue, lo que constituirá uno

de los objetivos estratégicos que contendrá el modelo planteado para el procedimiento de acreditación, denominado desarrollo normativo

#### 6.4.2 Análisis de las fases del procedimiento en la normativa de las Comunidades Autónomas

Para concluir este apartado vamos a analizar la normativa autonómica desde las perspectivas de los bloques que hemos utilizado en el apartado anterior, utilizando como referente el Modelo de ficha 11 (Tabla 35) diseñado en el apartado 6.2 del capítulo anterior. Y al igual que en el apartado anterior, realizaremos el análisis desglosándolo por bloques.

#### A Análisis de los procesos estratégicos en la normativa regional

Comenzamos por el análisis estratégico que se recoge en la Tabla 56.

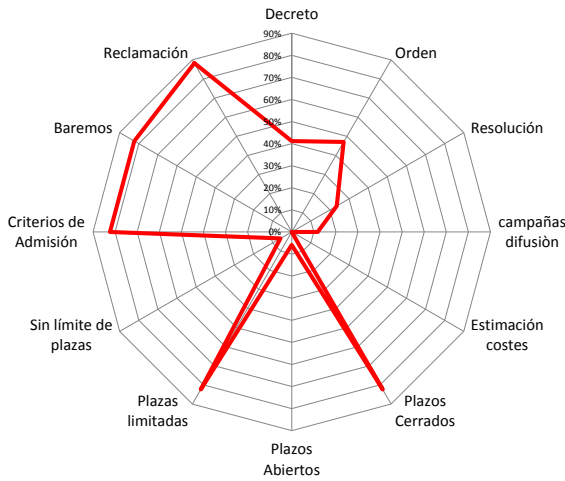
Tabla 56. Ficha 11. Análisis comparado de las perspectivas del modelo con la normativa de las Comunidades Autónomas. Estrategia.

	ESTRATEGIA													
	RANGO			Difusión		Convocatorias								
	Decreto	Orden	Resolución	campanias difusión	Estimación costes	Plazos Cerrados	Plazos Abiertos	Plazas limitadas	Sin límite de plazas	Criterios de Admisión	Baremos			Reclamación
Andalucía		X				X		X		X	X	X	5	56%
Aragón		X				X		X		X	X	X	5	56%
Asturias			X			X		X		X	X	X	5	56%
Baleares	X											X	1	11%
Canarias		X				X		X		X	X	X	5	56%
Cantabria	X	X				X		X		X	X	X	5	56%
Castilla La Mancha		X				X		X		X	X	X	5	56%
Castilla y León		X		X		X		X					3	33%
Cataluña		X	X			X		X		X	X	X	5	56%
Valencia			X			X	X	X		X	X	X	6	67%
Extremadura	X					X		X		X	X	X	5	56%
Galicia			X			X		X		X	X	X	5	56%
La Rioja	X					X		X	X	X	X	X	6	67%
Madrid	X												0	0%
Navarra	X			X		X		X		X	X	X	6	67%
País Vasco	X					X		X		X	X	X	5	56%
Murcia		X				X		X		X	X	X	5	56%
	7	8	4	2	0	15	1	15	1	14	14	15		
	41%	47%	24%	12%	0%	88%	6%	88%	6%	82%	82%	88%		

Como se puede ver en el análisis realizado la práctica totalidad de los atributos se encuentran en la normativa regional, tan solo la estimación de costes de la difusión no aparece recogido, y también es relevante el bajo porcentaje que muestran las convocatorias abiertas y el número de plazas ilimitado (6%). Desde la perspectiva de las Comunidades Autónomas se puede apreciar que es bastante homogénea (entorno al 60%) la proporción de atributos recogidos (Baleares con el 11%, tiene un alto índice de

atributos referidos a la normativa nacional, y que no son contabilizados aquí como ya se ha indicado y en el caso de Madrid, no se dispone de datos).

Gráfico 35. % Factores estratégicos recogidos en las normas de las Comunidades Autónomas

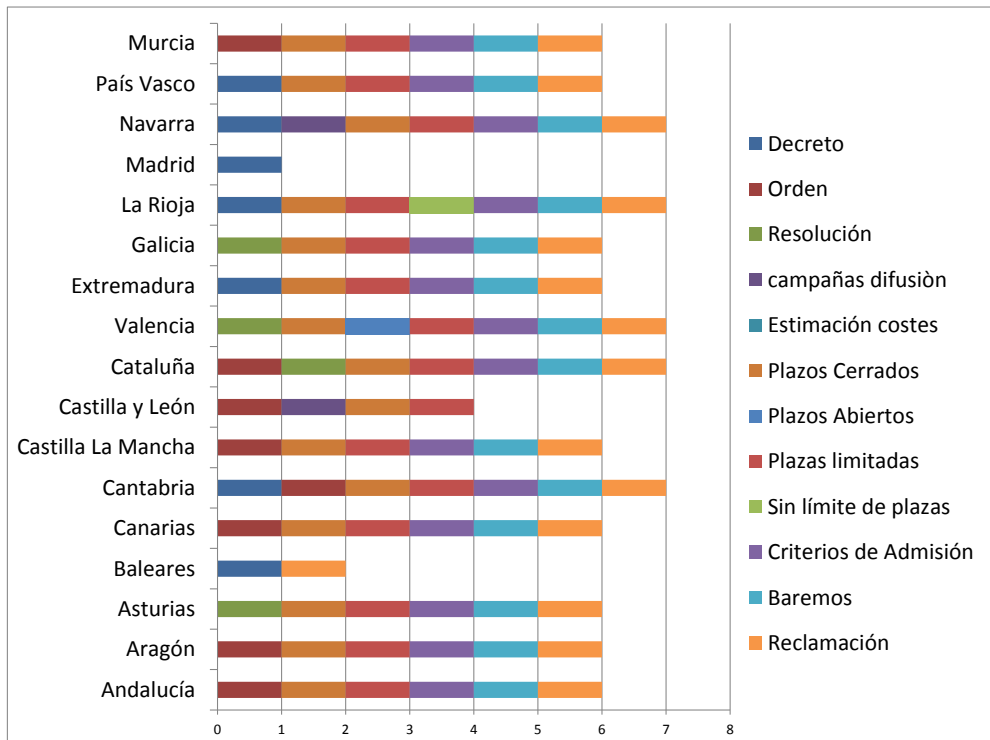


En el Gráfico 35 se pueden ver los resultados globales de la perspectiva, que muestra una forma similar a la de la normativa nacional, pero acentuándose la parte administrativa de la convocatoria como ya ocurría, derivado de la aplicación de la LRJ-PAC. Se marca claramente la tendencia por las Comunidades Autónomas de realizar convocatorias cerradas tanto en el número de plazas como de cualificaciones ofertadas.

También es significativo el escaso uso de las campañas de difusión, desde el punto de vista normativo.

De forma detallada el contenido de los diferentes atributos estratégicos recogidos en cada norma se muestra en el Gráfico 36.

Gráfico 36. Elementos del bloque de estrategia incluidos en cada norma estatal.





## B Análisis de los procesos de recursos y sistemas en la normativa regional

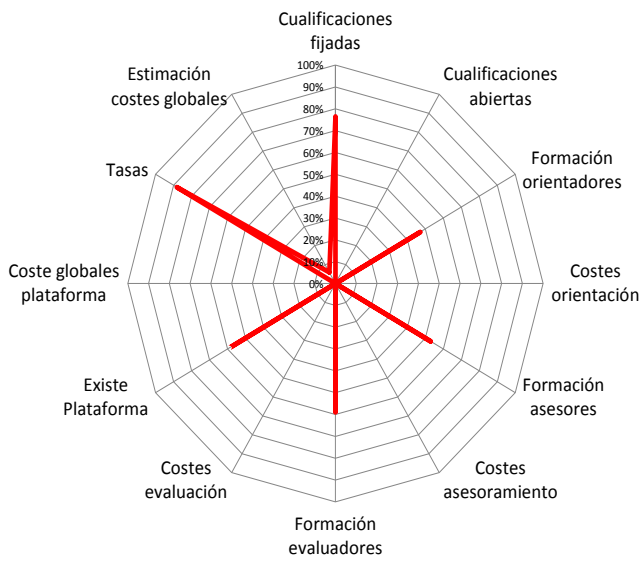
En la Tabla 57 se muestra el análisis de la normativa autonómica desde la perspectiva de los recursos y sistemas necesarios para el desarrollo del procedimiento, atendiendo al tipo de oferta en las cualificaciones, la formación y coste de los recursos humanos del procedimiento y de la utilización de una plataforma web para la gestión del procedimiento y la definición de tasas para el procedimiento.

Tabla 57. Ficha 11. Análisis comparado de las perspectivas del modelo con la de las Comunidades Autónomas. Recursos y sistemas

	RECURSOS Y SISTEMAS													
	Oferta Cualificac.		Profesionales de la validación						Plataforma WEB		Económicos			
	Cualificaciones fijadas	Cualificaciones abiertas	Formación orientadores	Costes orientación	Formación asesores	Costes asesoramiento	Formación evaluadores	Costes evaluación	Existe Plataforma	Coste globales plataforma	Tasas	Estimación costes globales		
Andalucía	X				X		X		X				4	33%
Aragón	X		X		X		X				X		5	42%
Asturias	X		X		X		X		X				5	42%
Baleares			X		X		X				X		4	33%
Canarias	X										X		2	17%
Cantabria	X		X		X		X				X		5	42%
Castilla La Mancha	X								X		X	X	4	33%
Castilla y León			X		X		X		X		X		5	42%
Cataluña											X		1	8%
Valencia	X								X		X		3	25%
Extremadura	X		X		X		X				X		5	42%
Galicia	X								X		X		3	25%
La Rioja	X		X		X		X		X		X		6	50%
Madrid											X		1	8%
Navarra	X		X		X		X		X		X		6	50%
País Vasco	X						X		X		X		4	33%
Murcia	X								X		X		3	25%
	13	0	8	0	9	0	10	0	10	0	15	1		
	76%	0%	47%	0%	53%	0%	59%	0%	59%	0%	88%	6%		

Como se puede apreciar en el Gráfico 37, la silueta que muestra como resultado es prácticamente idéntica a la del marco nacional (Gráfico 29), pero haciendo mayor incidencia en este caso a los atributos situados en la parte superior izquierda del gráfico indicado, es decir en cualificaciones fijadas y tasas, 76% y 88% de las normas respectivamente.

Gráfico 37. % Factores recursos y sistemas recogidos en las normas de las Comunidades Autónomas



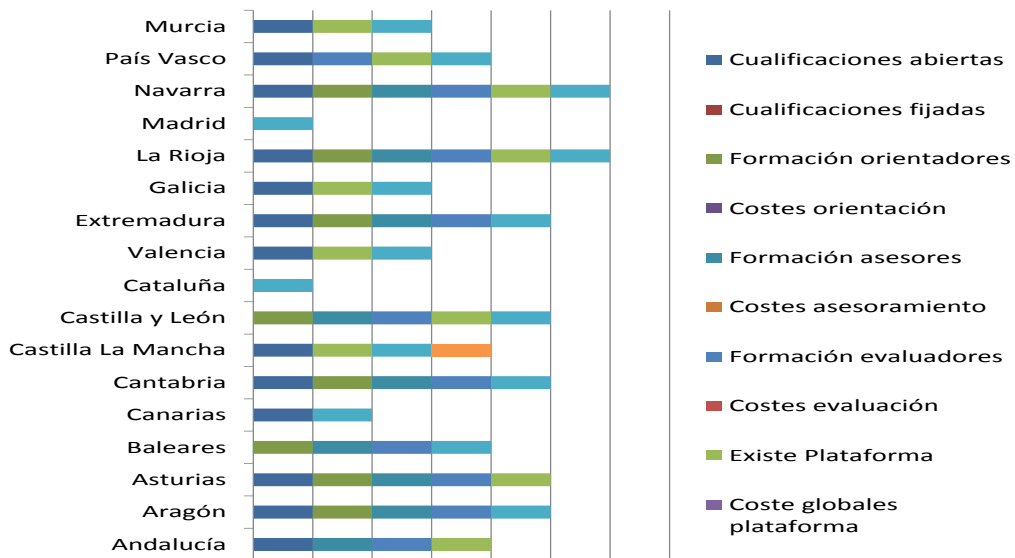
En cuanto al resto de atributos en relación a los formadores y en términos generales el porcentaje es menor que en la normativa nacional (orientadores 47%, asesores 53% y evaluadores 59%, frente al 75% para los tres tipos del marco estatal).

Y del mismo modo que antes, los costes asociados no aparece en ninguna normativa autonómica.

También llama la atención de que a pesar que en el bloque de estrategia se recogía que la convocatoria fuera abierta y el nº de plazas ilimitadas, no ocurre lo mismo aquí con la cualificaciones abiertas

Este factor está produciendo un sesgo en la oferta, que podremos ver en el siguiente apartado, donde una única familia profesional (SSC, servicios socioculturales y a la comunidad) acapara cerca del 80% de la oferta de convocatorias. De forma detallada el contenido de los diferentes atributos de este bloque recogidos en cada norma se muestra en el Gráfico 38.

Gráfico 38. Elementos del bloque de recursos y sistemas incluidos en cada norma estatal.



**C Análisis de los procesos operativos en la normativa regional**

Analizamos a continuación el bloque operativo, correspondiente al desarrollo del procedimiento en cada región. Lo resultados obtenidos se muestran en la Tabla 58.

Tabla 58. Ficha 11. Análisis comparado de las perspectivas del modelo con la de las Comunidades Autónomas. Proceso de validación.

PROCESO DE VALIDACIÓN														Efecto de las Acreditac	Titulos FP, Certificados de Profesionalidad
Admisión				Información Orientación		Asesora- miento		Evaluación		Acreditación y Registro					
Atención Desfavorecidos	Procedimiento admisión	Procedimiento abierto permanente	Identificación perfil solicitante	Procedimiento información	Estimación coste global	Procedimiento asesoramiento	Coste asesoramiento	Procedimiento evaluación	Recursos evaluación	Procedimiento registro	Recursos registro				
Andalucía		X			X		X		X		X		X	6	46%
Aragón		X			X		X		X		X		X	6	46%
Asturias		X			X		X		X		X		X	6	46%
Baleares							X		X		X		X	4	31%
Canarias		X					X		X		X		X	5	38%
Cantabria		X			X		X		X		X		X	6	46%
Castilla La Mancha		X			X		X		X		X		X	6	46%
Castilla y León	X												X	2	15%
Cataluña	X	X	X		X		X		X		X		X	8	62%
Valencia		X	X		X		X		X		X		X	7	54%
Extremadura	X	X												2	15%
Galicia		X			X		X		X		X		X	6	46%
La Rioja		X			X		X		X		X		X	6	46%
Madrid														0	0%
Navarra		X			X		X		X		X		X	6	46%
País Vasco		X			X		X		X		X		X	6	46%
Murcia		X			X		X		X		X		X	6	46%
<b>3</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>15</b>			
<b>18%</b>	<b>82%</b>	<b>12%</b>	<b>0%</b>	<b>71%</b>	<b>0%</b>	<b>82%</b>	<b>0%</b>	<b>82%</b>	<b>0%</b>	<b>82%</b>	<b>0%</b>	<b>88%</b>			

Al igual que en bloque anterior el gráfico obtenido (Gráfico 39) guarda una gran similitud con el obtenido para el ámbito nacional en cuanto a la geometría, pero en este caso se acentúan los porcentajes obtenidos, pasando de en los ítems más recogidos referido a los procedimientos de las respectivas fases del 50% en el caso nacional al 80% en el autonómico. Y del mismo modo que antes, los costes asociados no aparece en ninguna normativa autonómica.

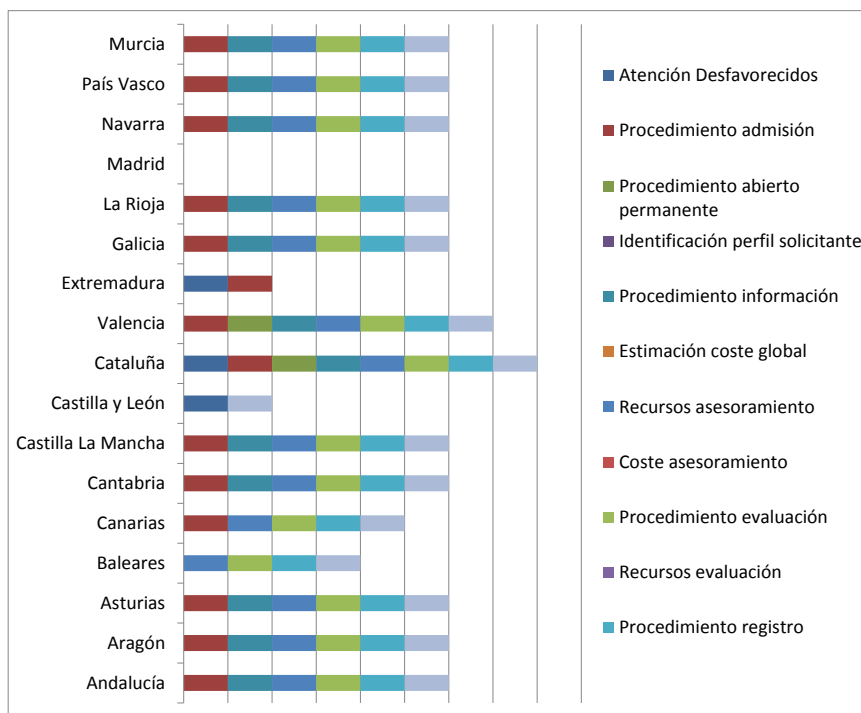
Gráfico 39. % Factores del proceso de acreditación recogidos en las normas de las Comunidades Autónomas



También llama la atención de que a pesar que las regiones son las responsables finales del procedimiento y por tanto quienes deben ajustar sus convocatorias a los usuarios, los criterios asociados al ciudadano (atención desfavorecidos, procedimiento abierto e identificación perfil solicitante) son prácticamente nulos.

De forma detallada el contenido de los diferentes atributos de este bloque recogidos en cada región se muestra en el Gráfico 40.

Gráfico 40. Elementos del bloque operativo incluidos en cada norma estatal.



**D Análisis de los procesos de medición, análisis y mejora en la normativa regional**

Y para cerrar este apartado, analizamos a continuación el bloque de medición, análisis y mejora, para determinar en qué medida se han establecido mecanismos de seguimiento y evaluación específicos para el procedimiento en cada región. Lo resultados obtenidos se muestran en la Tabla 59.

Como se puede ver en el Gráfico 41 el atributo más significativo es el seguimiento de las convocatorias (79%), seguido de la medición del impacto (35%), situación ésta similar la del marco nacional, donde éstos eran los únicos atributos recogidos. En este caso se recogen todos en aproximadamente el 25% de las normas. En el sentido contrario también hay discrepancias entre los contenidos en las Comunidades Autónomas, destacando Castilla y León, Extremadura y Navarra con el 100% de los atributos recogidos. Por el contrario hay un elevado número de Comunidades Autónomas sin ningún criterio recogido o con porcentajes muy bajos (13%), limitándose en este caso al seguimiento de las convocatorias, sin definir mecanismos para el rectos de atributos, situación similar a la analizada en el marco nacional.

Tabla 59. Ficha 11. Análisis comparado de las perspectivas del modelo con la de las Comunidades Autónomas. Medición, análisis y mejora.

MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA										
	Estrategia	Recursos y Sistemas	Operativo					Medición y mejora		
	Seguimiento Convocatorias	Seguimiento Recursos	Seguimiento Admisión	Seguimiento Información	Seguimiento Asesoramiento	Seguimiento Evaluación	Seguimiento Registro	Seguimiento Impacto		
Andalucía	X								1	13%
Aragón	X							X	2	25%
Asturias	X								1	13%
Baleares	X								1	13%
Canarias									0	0%
Cantabria	X	X							2	25%
Castilla La Mancha	X								1	13%
Castilla y León	X	X	X	X	X	X	X	X	8	100%
Cataluña	X								1	13%
Valencia	X								1	13%
Extremadura	X	X	X	X	X	X	X	X	8	100%
Galicia	X							X	2	25%
La Rioja	X	X	X	X	X	X	X	X	8	100%
Madrid									0	0%
Navarra	X	X	X	X	X	X	X	X	8	100%
País Vasco									0	0%
Murcia									0	0%
	13	5	4	4	4	4	4	6		
	76%	29%	24%	24%	24%	24%	24%	35%		

Gráfico 41. % Factores de los criterios de medición, análisis y mejora recogidos en las normas de las Comunidades Autónomas

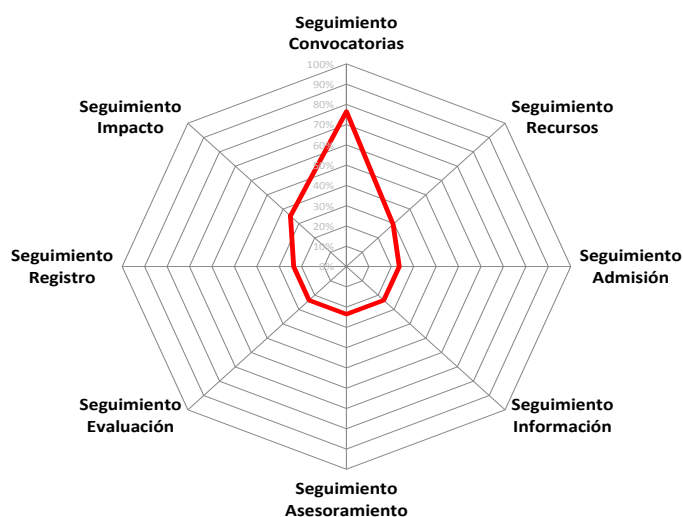
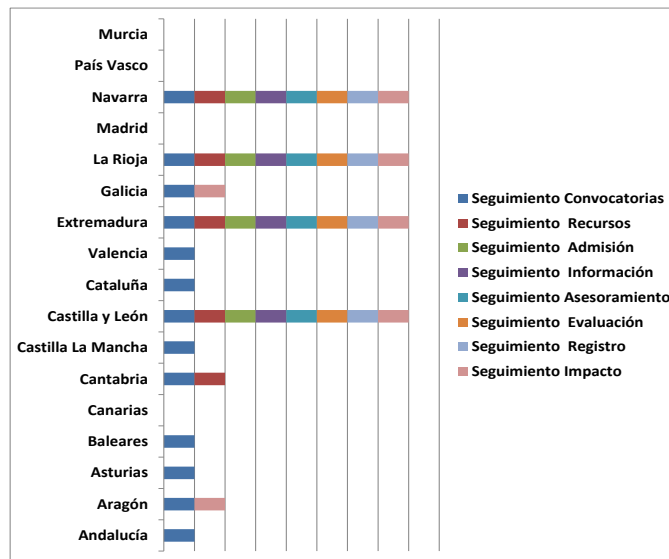


Gráfico 42. Elementos del bloque operativo incluidos en cada norma estatal.



Y por último, para inclusión de los atributos del bloque de procesos de detección recogidos en las normas de las Comunidades Autónomas, tan solo Castilla y León hace referencia a la detección de necesidades. Por lo que al igual que en el caso de la normativa nacional en ningún caso se incluye la medición de la satisfacción.

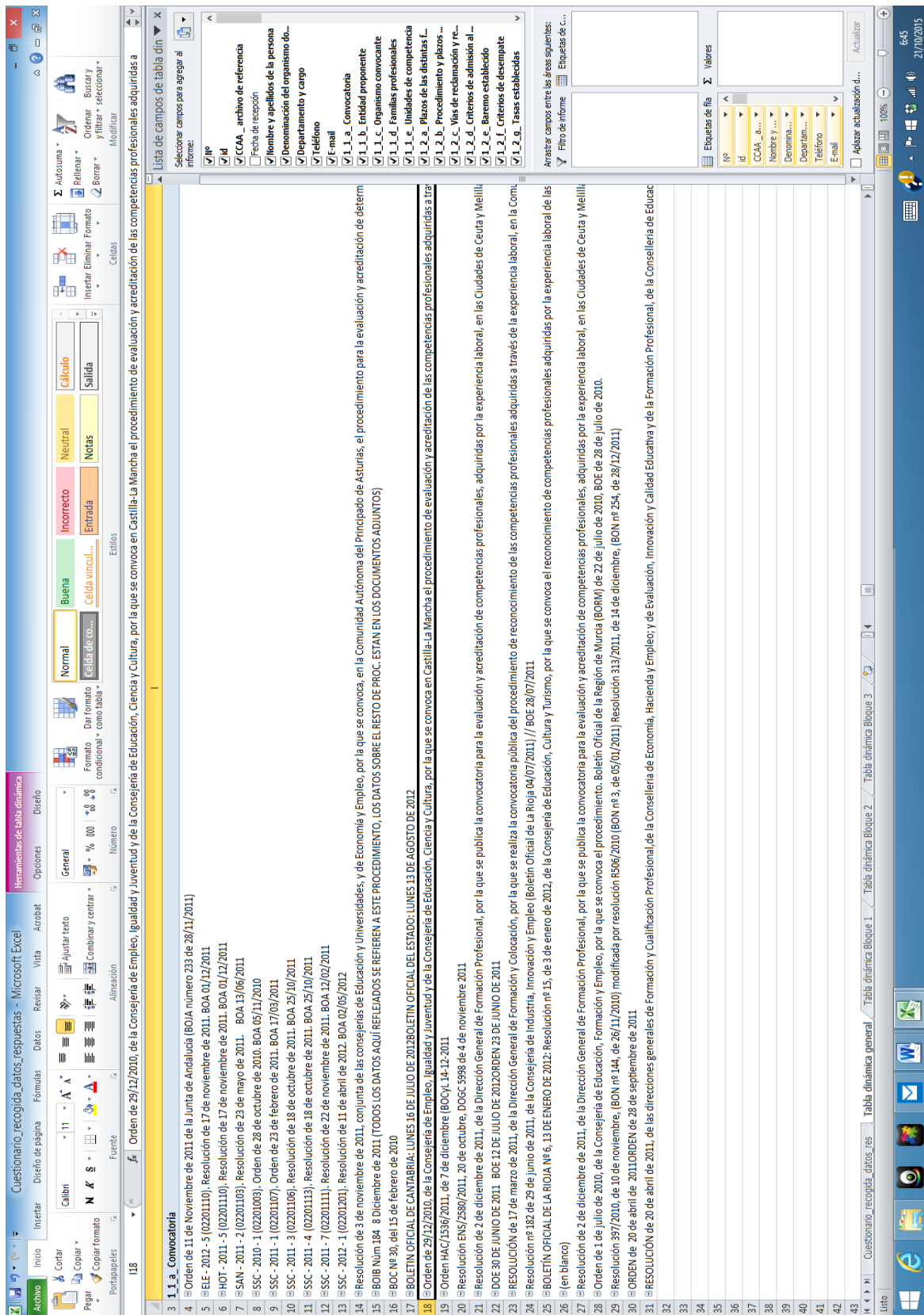
### 6.5 Valoración de los resultados del procedimiento de acreditación de competencias en España

En el apartado 6.4 mostramos el cuestionario elaborado (Tabla 36) con el objetivo de realizar el seguimiento y evaluación del procedimiento de acreditación de competencias. Éste cuestionario fue enviado a todas las Comunidades Autónomas, en concreto a los organismos o unidades administrativas que en cada comunidad autónoma son los responsables totales o parciales de la gestión del procedimiento.

Se contactó con las 17 Comunidades Autónomas, así como con las dos ciudades autónomas (Ceuta y Melilla) dependientes administrativamente del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Para realizar la investigación, a través del análisis de los datos obtenidos, hemos tenido que asociar y homogeneizar la información recibida, dado que no todas las Comunidades Autónomas han utilizado los mismos parámetros o variables. Para realizar este tratamiento de los datos se ha elaborado un documento en formato Excel (Figura 30), donde por medio de tablas dinámicas se fueron transformando los datos en equivalencias numéricas que permitieran su tratamiento estadístico y su representación gráfica.

Figura 30. Captura de pantalla del Excel utilizado para el volcado de datos de los cuestionarios



El proceso seguido para la realización de todo esta parte de la investigación se recoge en la Figura 31y en la Figura 32.

Figura 31. Flujo del proceso de recogida de información y elaboración del informe de acreditación.

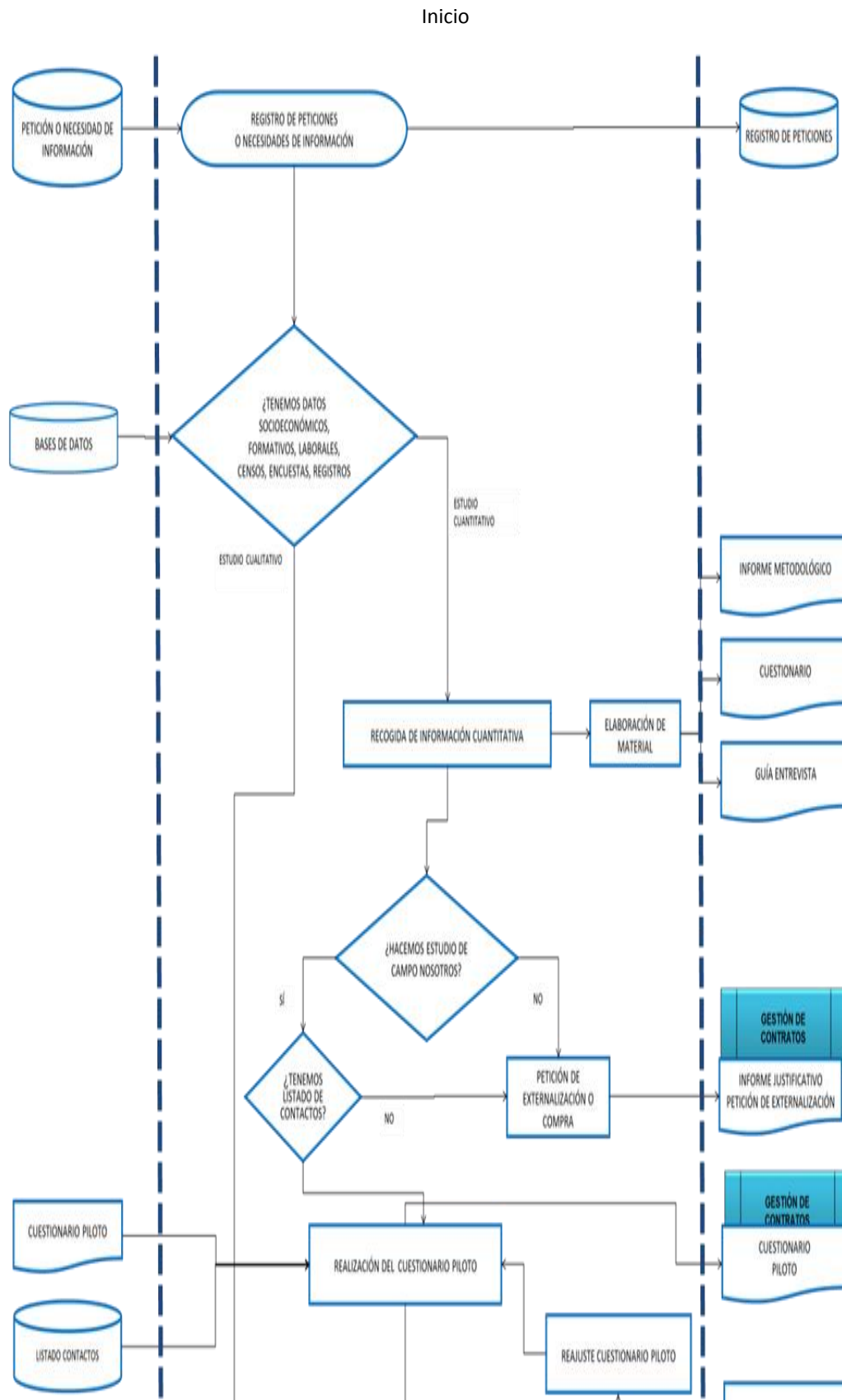
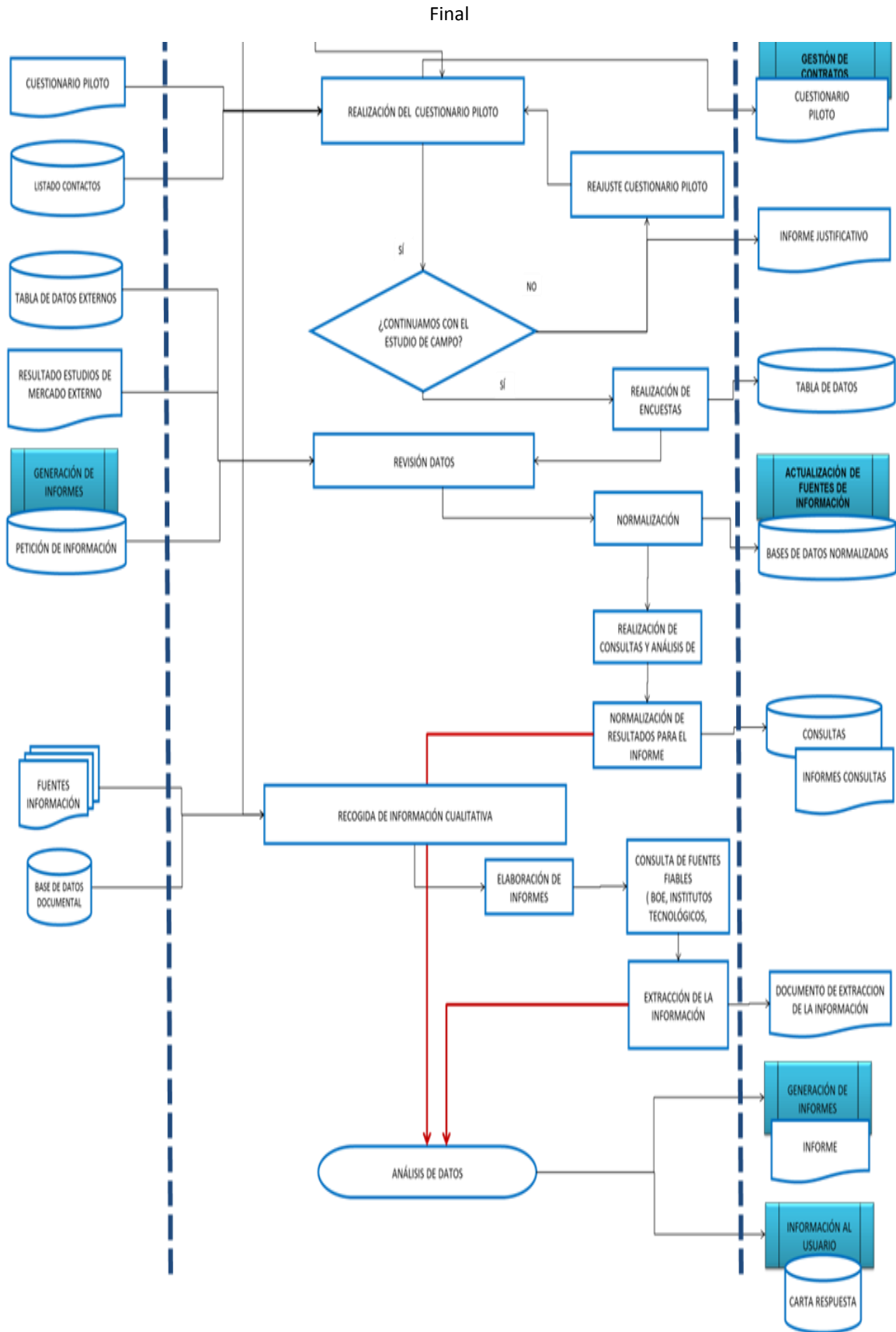




Figura 32. Flujoograma del proceso de recogida de información y elaboración del informe de acreditación.



De forma resumida podemos decir los principales hitos de la investigación fueron la elaboración del cuestionario (Anguita, J. C., et al, 2003) y la recogida de la información cuantitativa y cualitativa.

Previamente a la definición de los campos del cuestionario, fueron consultadas las Comunidades Autónomas sobre la posibilidad y oportunidad de recoger los datos en los citados campos, y se acordó como normalizar los diferentes ítems del cuestionario con información recibida. El cuestionario de recogida de datos se recoge ciento treinta y cinco preguntas estructuradas en tres apartados:

- En el primer apartado se identifica la convocatoria, el procedimiento de admisión, la difusión de la convocatoria, la información y orientación, la formación de orientadores, asesores y evaluadores.
- El segundo analizan las distintas fases del procedimiento: asesoramiento, evaluación y acreditación y registro.
- El tercer apartado se centra en el efecto de las certificaciones, valoración general, sistemas de calidad y prospección de las nuevas necesidades de acreditación.

Las preguntas realizadas son de dos tipos, recogida directa de datos numéricos concretos y preguntas cuya respuesta es abierta porque pretende recoger lo más ampliamente posible la información de las Comunidades Autónomas. Se pretende medir el alcance de las convocatorias, la fiabilidad de la evaluación, el uso de los instrumentos de apoyo al procedimiento y los medios de difusión, información y asesoramiento de los candidatos.

También se incluyeron en el cuestionario preguntas sobre las dificultades en el desarrollo del procedimiento, la valoración y propuestas de mejora de las distintas fases del procedimiento y la utilización de sistemas de gestión de la calidad con el objetivo obtener información de los expertos en la gestión del procedimiento. Las dificultades y propuestas de mejora se utilizarán en el siguiente apartado de este capítulo, y la información sobre el uso de sistemas de gestión de la calidad, que ya ha sido utilizada en el apartado 6.2.4.

Los informes enviados por las Administraciones competentes y por los agentes sociales, se volcaron automáticamente a tablas Excel y se trabajaron por apartados cuyos resultados, una vez analizados y valorados se han tratado de forma cualitativa y se han incluida en el informe.

Por último, se han remitido a las administraciones convocantes los cuestionarios Excel para el contraste de datos con el fin de confirmar la bondad de los datos numéricos con el objeto de garantizar la calidad del informe.

Con la devolución de los cuestionarios por las administraciones participantes se inició un trabajo de contraste de éstos con la normativa publicada por cada comunidad en

relación a la acreditación de competencias. Posteriormente se elaboró como ya hemos indicado un documento Excel para la extracción de la información que fueron trabajadas individualmente y por bloques de contenido y que posteriormente fueron plasmados de forma normalizada en el informe general al que hemos hecho referencia.

La necesidad de normalizar los datos surge porque no todas las Comunidades Autónomas utilizan el mismo procedimiento para el desarrollo del proceso, promovido fundamentalmente por la inexistencia de una normativa nacional que desarrolle el RD 1224/2009, que regula el procedimiento de acreditación en España. Este aspecto es uno de los que veremos en el siguiente apartado y que dará una de las pautas para el desarrollo del modelo que recogemos en el capítulo séptimo de esta tesis.

Pero centrándonos en la valoración cuantitativa de los resultados del procedimiento, en los siguientes apartados haremos un repaso por los aspectos más importantes para el desarrollo del modelo, en cuanto a los procesos desarrollados y los resultados obtenidos, con el objetivo de identificar cuáles son las variables críticas que nos permitan diseñar un modelo que aborde de forma homogénea aquellos aspectos con peores resultados en desarrollo de las diferentes convocatorias realizadas por las Comunidades Autónomas. Indicar de forma previa, que el estudio se centra en las convocatorias realizadas desde la publicación de la normativa básica (2009) hasta agosto del 2013, incluyendo tan solo las convocatorias cerrada en esa fecha, dado que son de las que existen datos oficiales (MECD, 2015).

Como nota al lector indicar que esa normalización a la que antes hacíamos referencia no ha sido posible en algunos casos, porque no todas las comunidades han realizado el desglose unitario de algunos de los aspectos, como tiempos dedicados a algunas fases y sus costes, lo que se traduce en algunas diferencias significativas entre los datos en las Comunidades Autónomas.

#### **6.5.1 Difusión del procedimiento**

En cuanto a la difusión del procedimiento, indicar que los medios de difusión empleados por las Comunidades Autónomas varían de unas a otras. En la Tabla 60 recogemos las diferentes formas de llevar a cabo dicha tarea para hacer llegar a las personas interesadas la información sobre la convocatoria.

La valoración de estos aspectos las administraciones convocantes en los cuestionarios analizados, se observa lo siguiente:

- Cinco Comunidades Autónomas y Ceuta consideraron que no se publicitó lo suficiente, los medios empleados fueron escasos o el impacto pequeño (Andalucía, Asturias, Baleares, Extremadura, Murcia y País Vasco).
- En Extremadura y Ceuta, así como Aragón en la convocatoria de 2011 de la familia profesional SSC, no se cubrieron las plazas ofertadas.

- En 6 Comunidades Autónomas la difusión produjo efecto llamada superando el número de solicitudes a las plazas convocadas (Andalucía, Canarias, Castilla y León, Extremadura, Galicia y Navarra).
- Seis Comunidades Autónomas consideran que la difusión fue la necesaria, produjo el efecto deseado o tuvo un efecto muy positivo (Aragón, Cantabria, Galicia, La Rioja, Navarra y Valencia). A los anteriores hay que añadir UGT que destaca el efecto positivo de la difusión en cuanto produce un mayor conocimiento del procedimiento y las formas de acceder a él.

Tabla 60. Medios utilizados para la difusión del procedimiento de acreditación

<b>Web institucionales</b>	Web Todo FP, Agencia de las cualificaciones, Administraciones educativas, Agentes Sociales, Centros Integrados, Servicios Públicos de Empleo.
<b>Email y redes sociales</b>	Empresas y entidades, Centros educativos,, Asociaciones empresariales, Sindicatos, Consejo de FP
<b>Carteles publicitarios</b>	Oficinas de los servicios de empleo y centros de FP
<b>Folletos</b>	Oficinas de empleo, Agentes sociales y Delegaciones provinciales y Centros dependientes.
<b>Jornadas de difusión e informativas</b>	Empresas, Asociaciones de empresas, de sindicatos. Informativas a orientadores de oficinas de empleo
<b>Anuncios en medios de comunicación</b>	Prensa, Radio, Televisión local.
<b>Información directa y personal</b>	Sesión informativa directa a los preinscritos en la convocatoria

### 6.5.2 Datos sobre asesores, evaluadores y orientadores.

El primer aspecto que vamos analizar es el referente a los recursos humanos de la acreditación de competencias, orientadores, asesore y evaluadores. Los resultados sobre la cantidad de recursos utilizados en cada comunidad autónoma se recogen la Tabla 61.

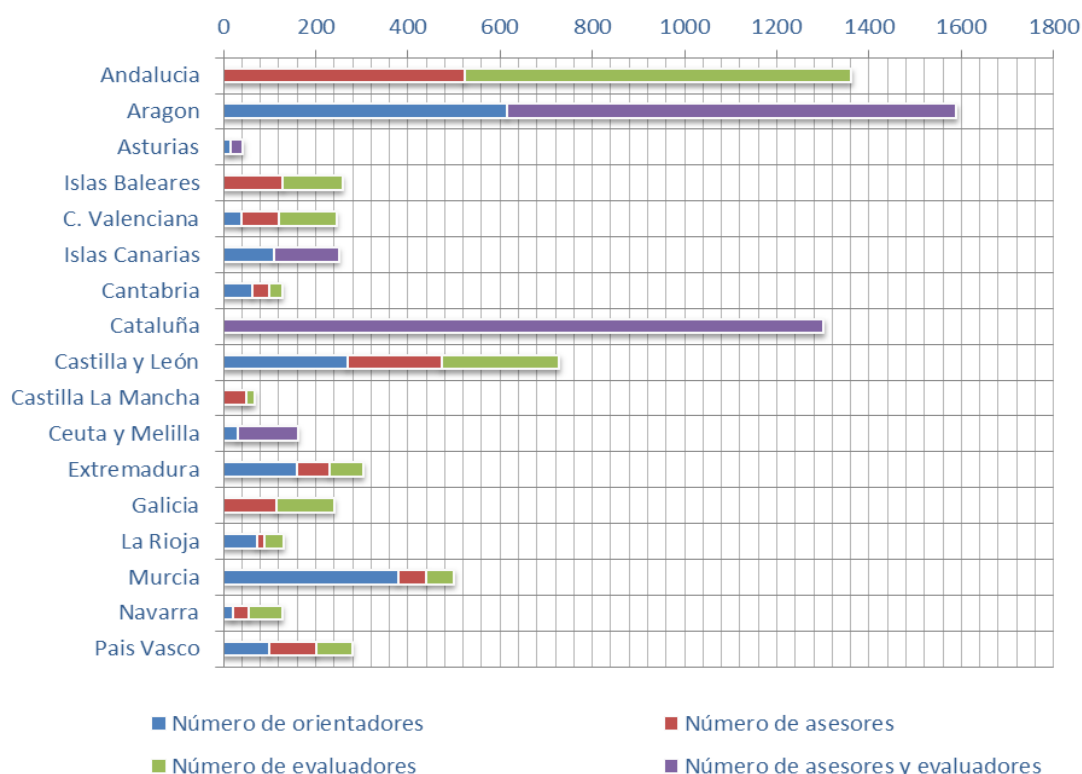
Tabla 61. Número de asesores, evaluadores y orientadores por Comunidades Autónomas.

	ASESORES	EVALUADORES	ORIENTADORES	TOTAL RRHH
Andalucía	523	839	0	1362
Aragón	2.250	2.250	1305	5805
Asturias	25	27	17	69
Baleares	235	235	19	489
Canarias	141	141	63	345
Cantabria	36	28	Sin datos	64
C. La Mancha	49	40	270	359
Castilla y León	Sin datos			0
Cataluña	1.302	1.302	985	3589
Ceuta	81	80	5	166
Extremadura	72	72	159	303
Galicia	33	47	Sin datos	80
La Rioja	58	80	Sin datos	138
Melilla	77	76	26	179
Murcia	68	67	380	515
Navarra	33	73	21	127
País Vasco	102	77	100	279
Valencia	80	125	40	245
<b>TOTALES</b>	<b>5.165</b>	<b>5.559</b>	<b>3.390</b>	<b>14.114</b>

Fuente: MECD 2015

En cuanto a la distribución por regiones se recogen el Gráfico 43

Gráfico 43. Distribución de asesores, evaluadores y orientadores por Comunidades Autónomas



Fuente: MECD 2015

El ratio entre los profesionales del acreditación y el nº de plazas (Tabla 62) se obtiene un asesor y un evaluador por cada 12 plazas y un orientador por cada 19, sin pormenorizar con la identificación de plazas por familia profesional, dado que no disponemos de los datos de profesionales sectorizado por familias profesionales y cualificación. En el Gráfico 43 podemos ver esta relación distribuida por Comunidades Autónomas.

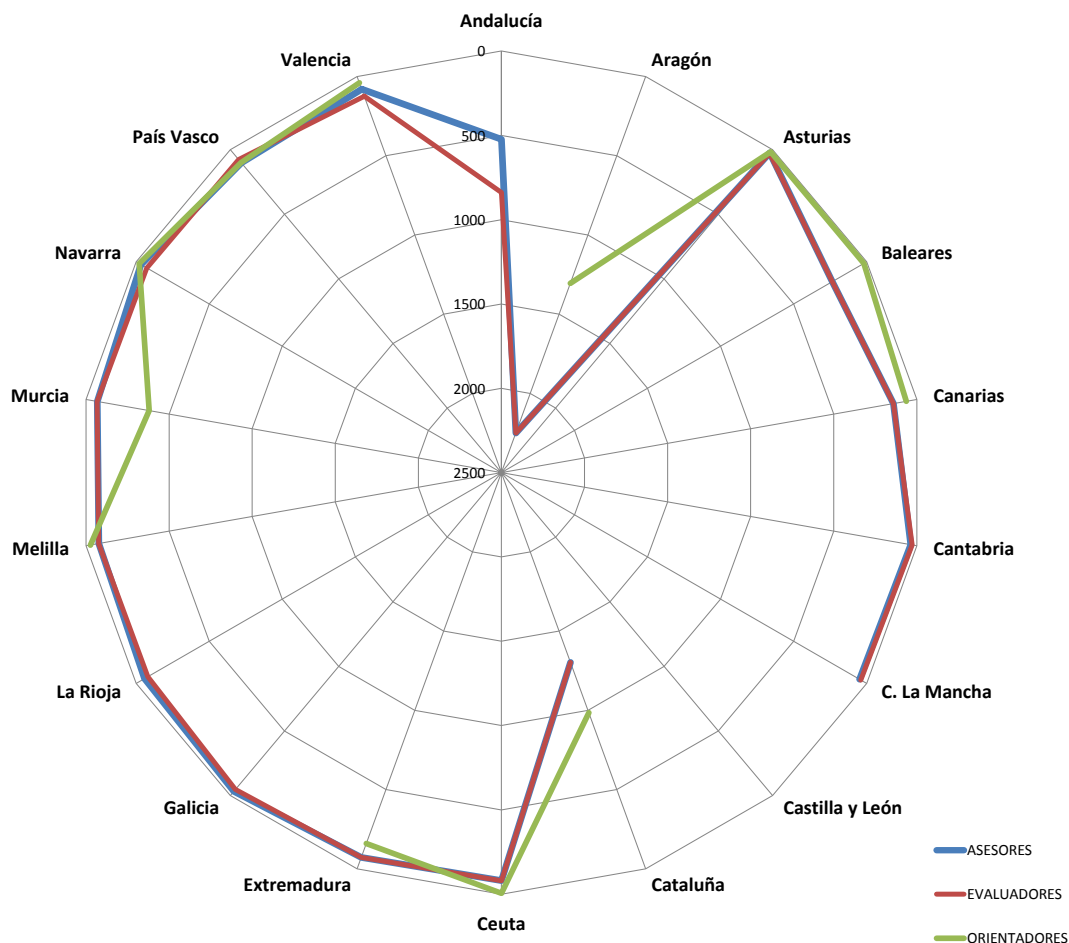
Tabla 62.\_ Ratio de asesores, evaluadores y orientadores por plazas convocada

	ASESORES	EVALUADORES	ORIENTADORES	TOT. PLAZAS
<b>nº</b>	5165	5559	3390	64083
<b>ratio</b>	12	12	19	

De la interpretación del gráfico destacan dos aspectos, primero, se identifica claramente el gran número de recursos humanos destinado por parte de Aragón (47% de total) y Cataluña (25% del total) en comparación al resto de Comunidades Autónomas, y segundo, que la proporción de asesores y evaluadores en relación a los orientadores es bastante homogénea en todo el territorio nacional.

Hay que indicar que este gráfico no recoge, como ya hemos indicado la relación al nº de plazas y de familias profesionales, cuestiones estas que se analizan a continuación que varían la representación aquí obtenida.

Gráfico 44. Distribución logarítmica de la relación entre los tipos de recursos humanos por Comunidades Autónomas



### 6.5.3 Análisis de las convocatorias, las plazas y las familias profesionales

El RD 1224/2009 señala en su artículo 21.1 que las administraciones responsables del procedimiento pueden ser la Administración General del Estado (a través del Ministerio de Empleo y el Ministerio de Educación), y a las administraciones educativa y laboral por parte de las Comunidades Autónomas.

Así, de las 62 convocatorias realizadas durante el período 2010-2013, (hasta el 9 de agosto de 2013) la Administración General del Estado, a través del Ministerio de Educación, ha realizado una convocatoria en diciembre de 2011 para las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla. Las restantes 61 convocatorias las han realizado las administraciones competentes de las Comunidades Autónomas, según la siguiente distribución que se puede ver en la Tabla 63.

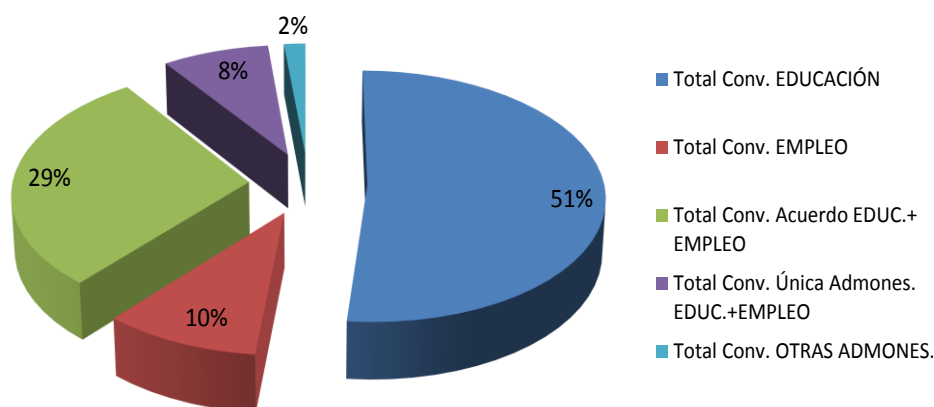
Tabla 63. Convocatorias de acreditación por año y Comunidades Autónomas

Admón./ Órgano Convocante	Nº de Convocatorias de EDUCACIÓN, EMPLEO, Acuerdo EDUC+EMPLEO, ÚNICA ADMINISTRACIÓN EDUC + EMPLEO y OTRAS ADMONES. por Año				Total Conv. EDUCACIÓN	Total Conv. EMPLEO	Total Conv. Acuerdo EDUC.+ EMPLEO	Total Conv. Única Admones. EDUC.+ EMPLEO	Total Conv. OTRAS ADMONES .	Total Conv.
	2010	2011	2012	2013						
ANDALUCÍA		1		1	1		1			2
ARAGÓN	1	6	1	9	17					17
ASTURIAS		1					1			1
BALEARES	1	2	1	1	5					5
CANARIAS	1	2		1	1		3			4
CANTABRIA			1			1				1
CASTILLA-LA MANCHA		1					1			1
CASTILLA Y LEÓN		1							1	1
CATALUÑA		1		1			2			2
EXTREMADURA		1		1			2			2
GALICIA		3	3	1	3	4				7
LA RIOJA		1	1	1	2	1				3
MURCIA	1		1	1				3		3
NAVARRA	1	1	2	1			5			5
PAÍS VASCO		2					2			2
C. VALENCIANA		1	2	2	2		1	2		5
AGE_CEUTA y MELILLA		1			1					1
<b>TOTALES 2010/2013 CCAA+AGE</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>32</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>62</b>

Fuente: MECD 2015

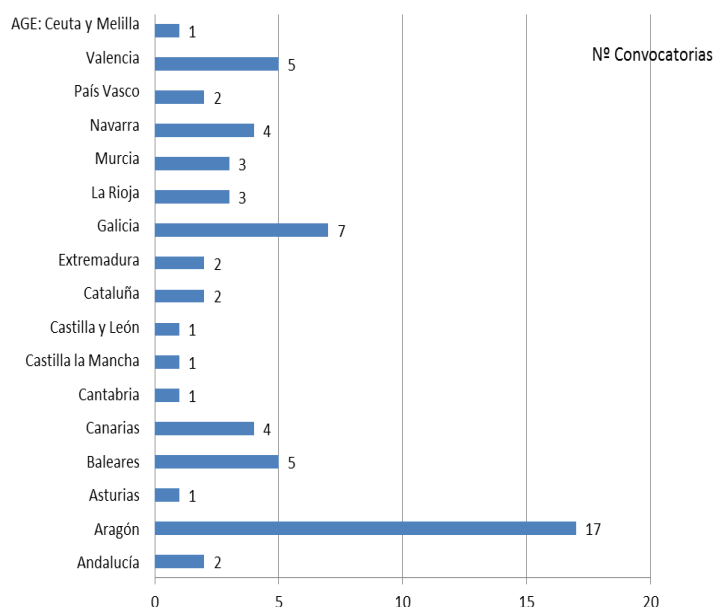
En relación a la administración convocante Gráfico 45, depende la estructura orgánica de cada Comunidades Autónomas, dándose en un 51% en el ámbito educativo, un 10% en el ámbito del empleo y en un 29 % conjuntas. El 10% restante son situaciones específicas de algunas convocatorias concretas, como por ejemplo en Castilla y león que fue convocado por la Consejería de Hacienda.

Gráfico 45. Distribución de convocatorias por administraciones convocantes



En cuanto al número de convocatorias, al igual que en el caso de los recursos humanos, cabe destacar que Aragón ha realizado 17 convocatorias durante la fecha que abarca este estudio, lo que supone un 27% de las realizadas. También cabe destacar de la lectura de los datos recogidos que de las 62 convocatorias celebradas, el 40% (25) se celebraron en 2011 y el 33% (20) en 2013, y que en el año 2012 se produjo un reducción importante de convocatorias (20%) respecto del año anterior.

Gráfico 46. Distribución de convocatorias por Comunidades Autónomas





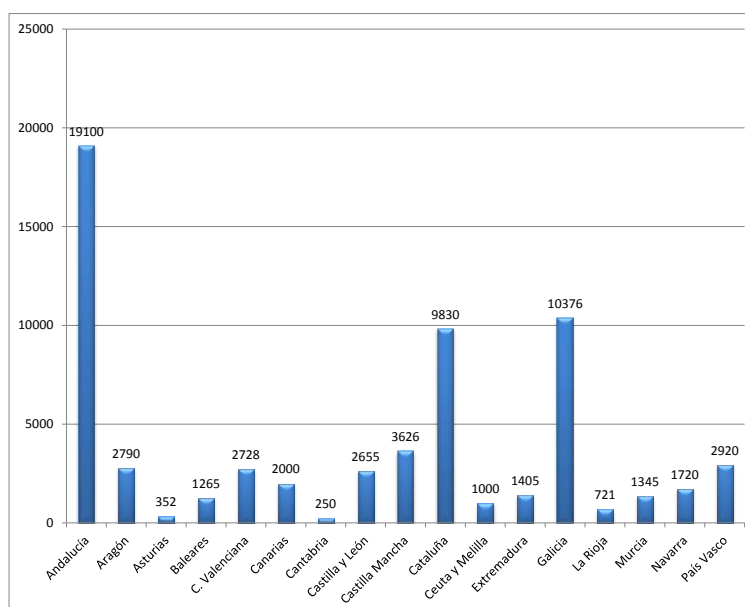
En cuanto al número de plazas realizadas en las diferentes convocatorias, se recogen en la Tabla 64.

Tabla 64. Plazas convocadas de acreditación por año y Comunidades Autónomas

COMUNIDAD AUTÓNOMA	CONV	Año 2010	CONV	Año 2011	CONV	Año 2012	CONV	Año 2013	TOT. CONV	TOT. PLAZAS
Andalucía			1	12000			1	7100	2	19100
Aragón	1		6	225	1	1540	9	1025	17	2790
Asturias			1	352					1	352
Baleares	1	150	2	760	1	165	1	190	5	1265
C. Valenciana			1	600	2	119	2	2009	5	2728
Canarias	1	500	2	1200		0	1	300	4	2000
Cantabria					1	250			1	250
Castilla y León			1	2655					1	2655
Castilla Mancha			1	3626					1	3626
Cataluña			1	8118			1	1712	2	9830
Ceuta y Melilla			1	1000					1	1000
Extremadura			1	1105			1	300	2	1405
Galicia			3	3800	3	5236	1	1340	7	10376
La Rioja			1	100	1	345	1	276	3	721
Murcia	1	450			1	845	1	50	3	1345
Navarra	1	240	1	810	1	420	1	250	4	1720
País Vasco			2	2920					2	2920
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>1340</b>	<b>25</b>	<b>39271</b>	<b>11</b>	<b>8920</b>	<b>20</b>	<b>14552</b>	<b>61</b>	<b>64083</b>

Fuente: MECD 2015

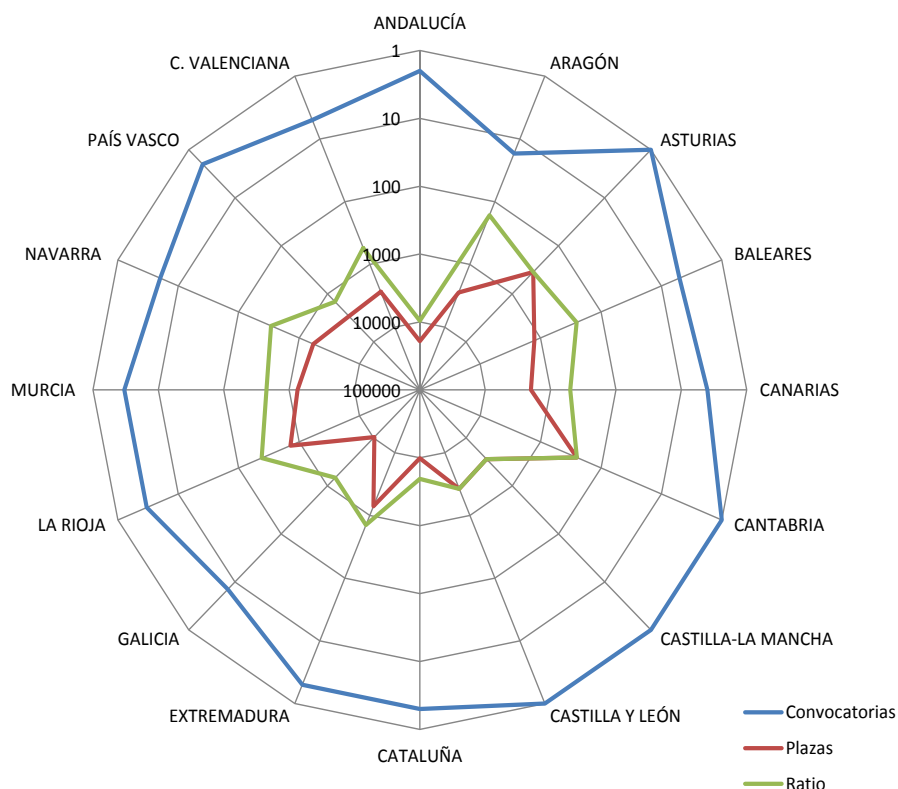
Gráfico 47. Distribución de plazas por Comunidades Autónomas



Fuente: MECD 2015

Como ya hemos indicado al principio de este apartado los datos obtenidos de los cuestionarios a las comunidades muestran resultados muy diferentes, como hemos podido ver en el nº de recursos humanos, de convocatorias y de plazas, analizados estos datos de forma individual, pero si los analizamos de forma conjunta la perspectiva que obtenemos en relación a estas tres cuestiones, marcan la distinta interpretación o utilización que se ha hecho del procedimiento en las diferentes Comunidades Autónomas.

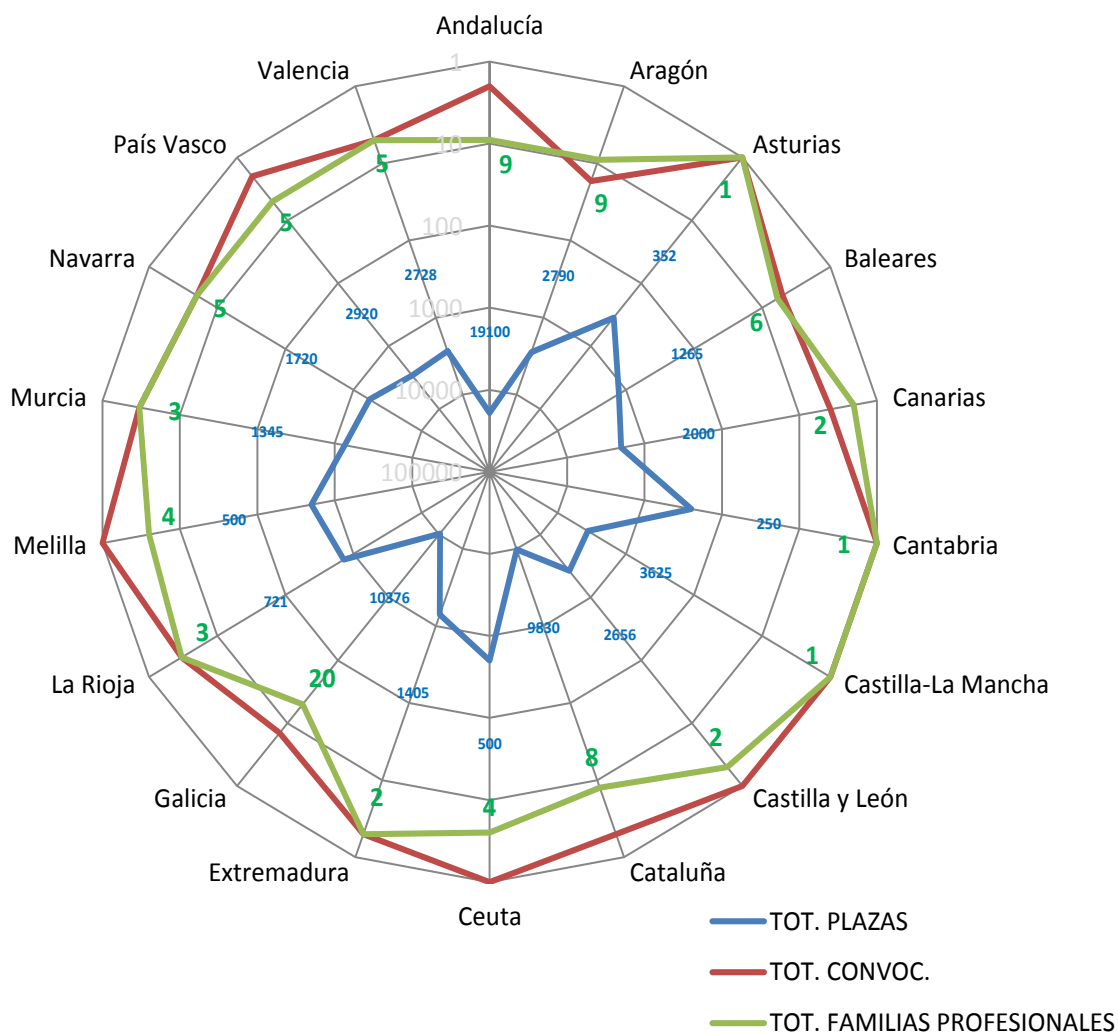
Gráfico 48. Representación del ratio de plazas en función de la distribución de plazas y convocatorias por Comunidades Autónomas



En Gráfico 48 se representa el ratio entre plazas y convocatorias por comunidades, pudiéndose observar que Aragón ha realizado un elevado nº de convocatorias, 17 (27% de las realizadas), y que el número de plazas convocadas (2790) corresponden a un 4% del total, y Andalucía con dos convocatorias (3% de las realizadas) ha convocado 19.100 plazas (30% de las convocadas), cuestión esta que justifica parcialmente el nº de recursos humanos utilizados en Aragón (48% del total).

Si analizamos ahora el ratio del número de plazas por familia profesional y convocatoria, Gráfico 49, obtenemos otro dato importante.

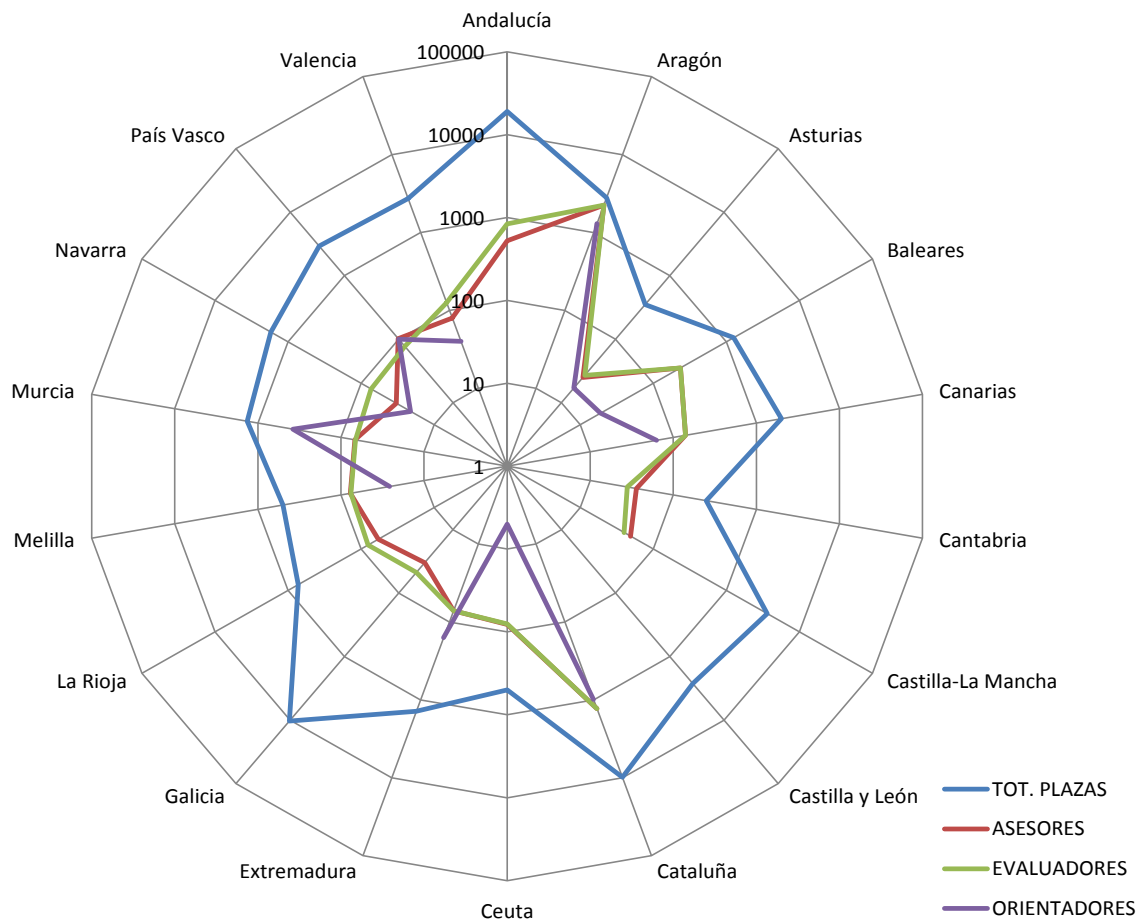
Gráfico 49. Representación del ratio de plazas en función de las familias profesionales por convocatorias en cada Comunidades Autónomas



Andalucía con dos convocatorias (3% de las realizadas) ha convocado 19.100 plazas (30% de las convocadas) en nueve de las veintiséis familias profesionales existentes (35%), en el caso de Aragón (48% de las convocatorias totales) ha convocado en mismo número de familias profesionales (35%) para 2790 plazas. Por otro lado Galicia, con 10376 plazas convocadas (16% del total), ha realizado 7 convocatorias (11% de las realizadas) y veinte familias profesionales, el 77% de las existentes y Castilla la Mancha, con una única convocatoria (3% del total) y 3626 plazas (6% del total), solo ha convocado en una familia profesional (4% del total).

Y por último el análisis entre las plazas y los recursos humano destinados, que como ya hemos visto anteriormente está condicionado también por el número de convocatorias y de oferta de cualificaciones de familias profesionales diferentes. En el Gráfico 50 se muestra la representación de esta relación.

Gráfico 50. Representación logarítmica de la de la relación de plazas convocadas y recursos humanos destinados por Comunidades Autónomas



Cabe destacar la diferencia entre el número de plazas y convocatorias, lo que sin duda también afecta a la gestión del procedimiento como veremos posteriormente. Andalucía en solo dos convocatorias 19.100 plazas y Aragón en 17 convocatorias 2.790 plazas, lo que implica racionalizar la gestión en primer caso y hacer una oferta más ajustada a las necesidades reales en el segundo.

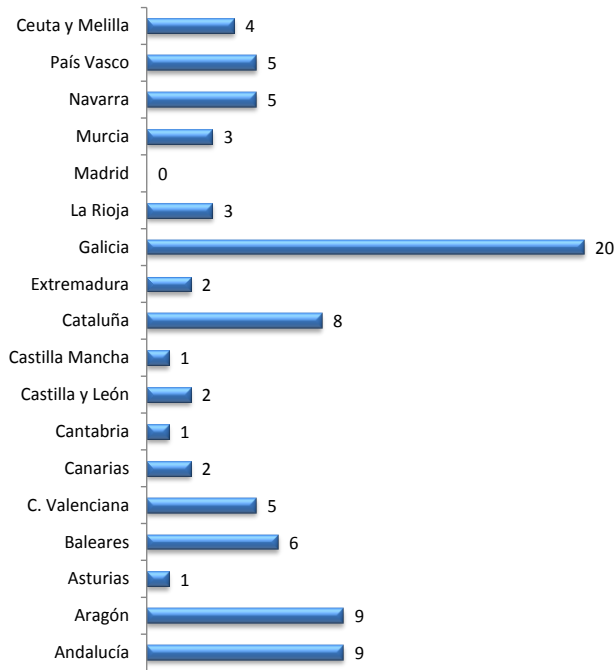
Y por último, realizamos el análisis del número de plazas por familias profesionales, la distribución de las mismas se puede ver en la Tabla 65.

Tabla 65.- Número de plazas convocadas por familia profesional y Comunidad Autónoma

	ADG	AFD	AGA	ARG	ART	COM	ELE	ENA	EOC	FME	HOT	IEX	IFC	IMA	IMP	IMS	INA	MAM	MAP	QUI	SAN	SEA	SSC	TCP	TMV	TOTAL
Andalucía		300					400		200	900				300				50		150	2300		14500			9
Aragón		75					75	75	150	300				150							200	100	1665			9
Asturias																						352				1
Baleares							90			200											200	50	675	50		6
C. Valenciana					290									165				73			800		1400			5
Canarias																					600	1400				2
Cantabria																						250				1
Castilla y León																						2600		55		2
Castilla Mancha																						3626				1
Cataluña		672						300	50	100											300	200	8108	100		8
Extremadura																					160		1245			2
Galicia	100	400	50				470	140	150	900				90	50		450	170	400	100	960	200	4696	40	485	20
La Rioja										40											116		565			3
Murcia										150											300		895			3
Navarra									30	120	60										130		1380			5
Pais Vasco									65	125									130		350		2250			5
Ceuta y Melilla										330											120		360		190	4
<b>TOTAL PLAZAS</b>	100	1447	50	290	290		1035	515	445	845	3105			705	50		450	243	580	250	6536	550	45967	40	880	64083
<b>% DEL TOTAL</b>	0,2%	2,3%	0,1%	0,5%	0,5%		1,6%	0,8%	0,7%	1,3%	4,8%			1,1%	0,1%		0,7%	0,4%	0,9%	0,4%	10,2%	0,9%	71,7%	0,1%	1,4%	

Fuente: MECD 2015

Gráfico 51. Nº de convocatorias por Comunidad Autónoma



El Gráfico 51 recoge el número de convocatorias realizadas por Comunidad Autónoma, se aprecian dos situaciones claramente diferenciadas. El gran impulso de Galicia en el procedimiento de acreditación, con 20 convocatorias, el hecho de que todas las regiones (excepto Madrid) hayan realizado algún proceso.

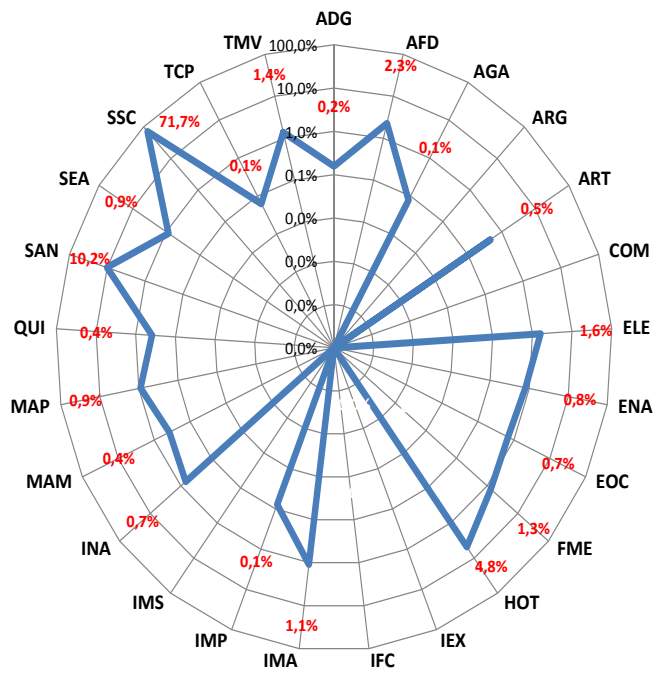
También hay que hacer referencia según se puede apreciar en la Tabla 65, a que hay regiones con pocas convocatorias y un elevado número de plazas en relación al total, como es el caso de Castilla y León y Castilla la Mancha.

Otra cuestión a analizar es el número de cualificaciones convocadas por familia profesional (Gráfico 52).

En este caso también se puede ver un sesgo importante, dado que la familia profesional de servicios socioculturales y a la comunidad agrupa el 71 % de las plazas convocadas, situándose a mucha distancia sanidad (SAN) con un 10.2% y hostelería y turismo con un 4.8%.

En el otro extremo indicar que de las familias profesionales de artes gráficas (ARG), comercio y marketing (COM), industrias extractivas (IEX), informática (IFC) e imagen y sonido (IMS), no se ha celebrado ninguna convocatoria.

Gráfico 52. Nº de convocatorias por familia profesional

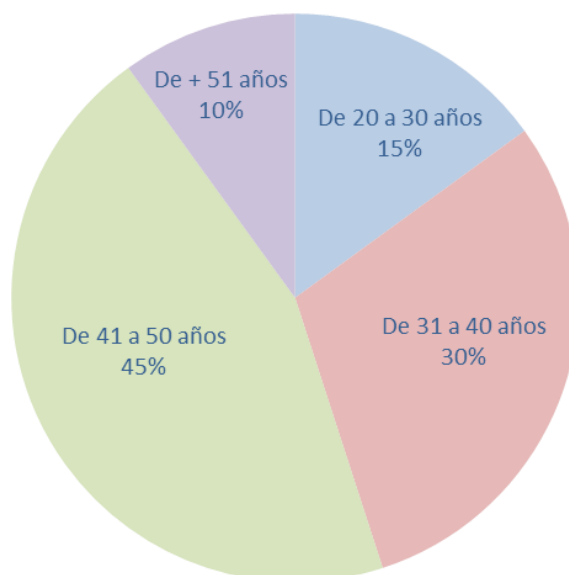


### 6.5.4 Perfil sociográfico de los participantes

Otro de los aspectos recogidos en el estudio realizado es análisis el perfil social, personal y formativo de los ciudadanos que solicitan su participación en el procedimiento, con el objetivo de determinar posteriormente en las diferentes fases del procedimiento las características concretas de éste en función de los demandantes, realización de la información y la orientación, el asesoramiento necesario, los tipos de pruebas de evaluación, etc.

Los datos recogidos desde el año 2010 hasta principios del año 2013, indican que el perfil sociodemográfico de las personas que acceden a las convocatorias para acreditar se experiencia laboral oscila mayoritariamente entre los 40 y los 50 años, tratándose como es lógico con personas con una experiencia laboral relativamente amplia. En el Gráfico 53 se precisa la distribución por edades de los solicitantes

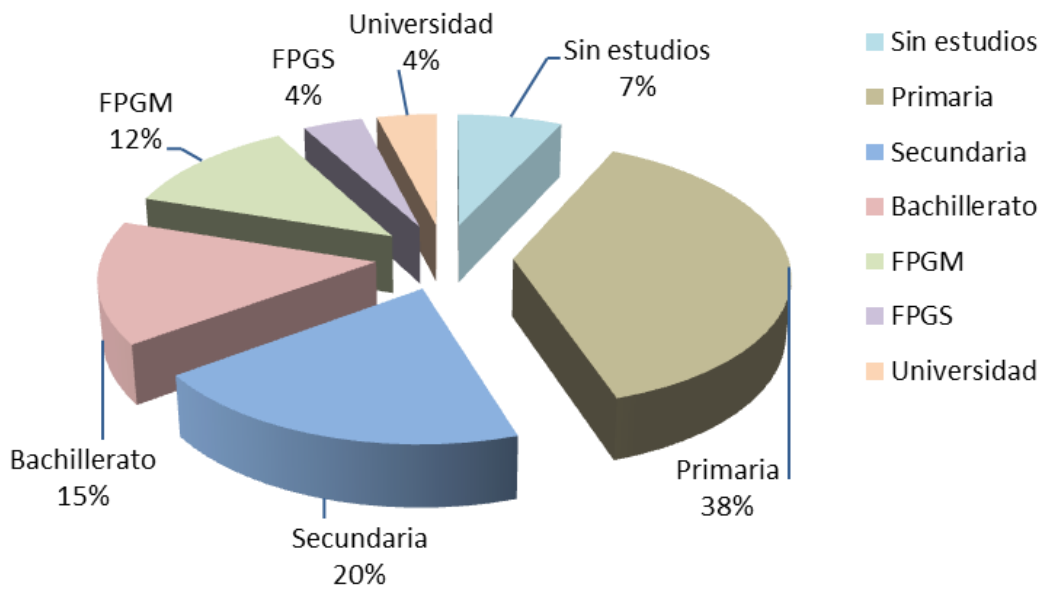
Gráfico 53. Edad de los solicitantes al procedimiento de acreditación



Fuente: informe MECD 2015

En cuanto a la formación previa, los solicitantes presentan con carácter general un bajo nivel de formación académica, en casi un 45%, salvo en algunas cualificaciones (por ejemplo, Educación Infantil) a las que acceden personas con mayor formación por los requisitos específicos del mercado laboral. Y un 65% solo hasta acreditan hasta la enseñanza secundaria obligatoria. Los resultados se muestran en el Gráfico 54.

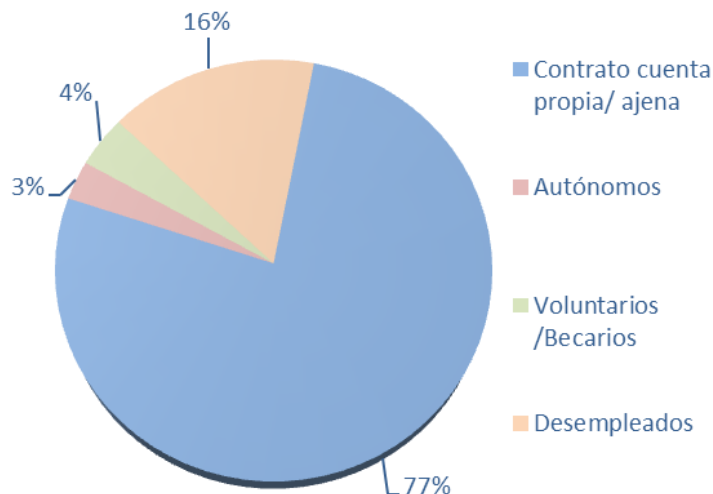
Gráfico 54. Nivel de estudios de las y los solicitantes



Fuente: informe MECD 2015

En cuanto a la situación laboral de los participantes, el 77% son trabajadores en activo. Esta situación es debida al compromiso del Ministerio de Sanidad y Servicios Sociales con los agentes sociales (Resolución de 23 de abril de 2013 de la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad), para que todos los trabajadores del sector de la dependencia estuvieran acreditados a finales del año 2015, y casi el 70% de las plazas convocadas en estos años estudiados han sido en estas cualificaciones (Gráfico 53).

Gráfico 55. Situación laboral de los candidatos



Fuente: informe MECD 2015

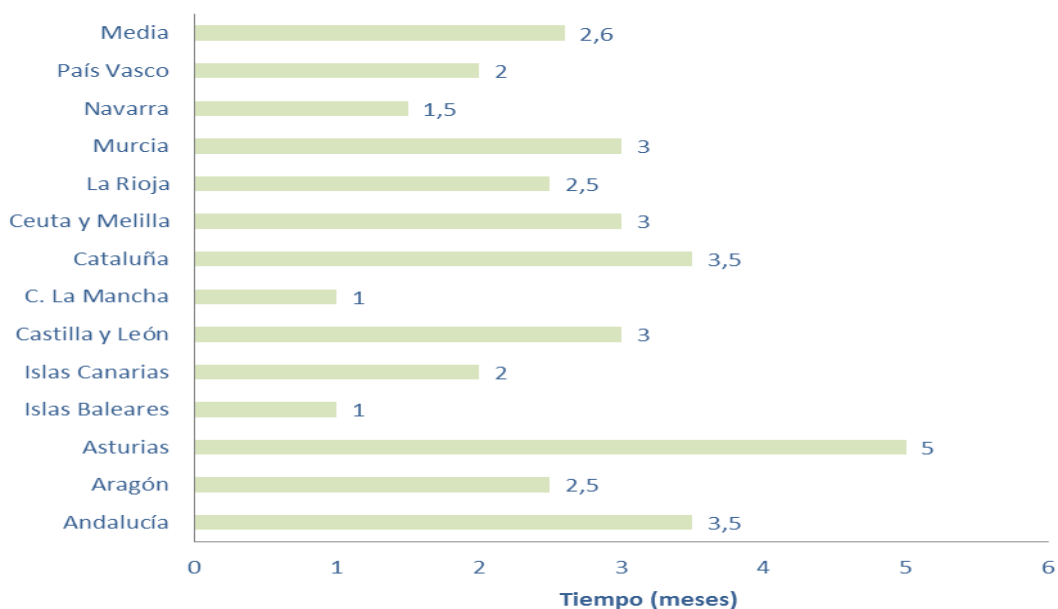


### 6.5.5 Fase de asesoramiento

Entramos ahora en las fases del procedimiento recogidas en el artículo 14 del RD 1224/2009 relativas a la instrucción del procedimiento (asesoramiento, evaluación, acreditación y registro). En estos apartados se analiza solamente los aspectos más relevantes para la definición posterior del modelo para el sistema de acreditación.

Comenzamos analizando fase asesoramiento, en cuanto a los tiempos dedicados para la fase de asesoramiento por cada convocatoria realizada los datos son diversos (Gráfico 54) en función de las Comunidades Autónomas. Se obtiene una media de dos meses y medio para dicha fase. Estos datos se pueden ver influenciados por dos aspectos, por un lado factores operativos como el nº de participantes en la convocatoria, la oferta de cualificaciones diferentes realizadas y el número de asesores, y por otro lado por el factor experiencial adquirido en convocatorias previas.

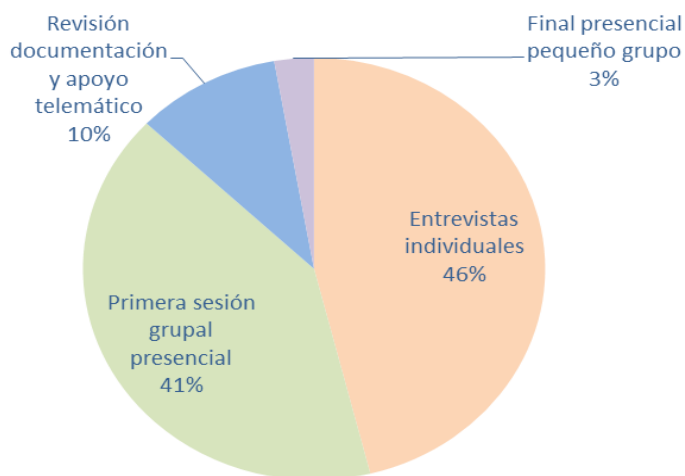
Gráfico 56. Tiempos empleados en la fase de asesoramiento



Fuente: MECD 2015

En cuanto al procedimiento utilizado para realizar esta fase de asesoramiento fundamentalmente se utilizan las sesiones presenciales grupales (41%) o individuales (46%). Como se puede observar en el Gráfico 57 solamente un 10% de esta fase se realice con apoyo telemático, cuestión esta que ha sido planteada por las Comunidades Autónomas como una propuesta de mejora y que será introducida como uno de los objetivos estratégicos para el diseño del modelo.

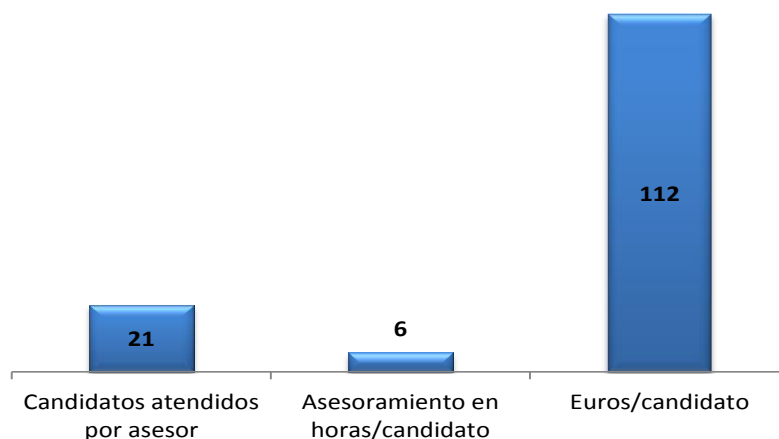
Gráfico 57. Procedimientos utilizados en la fase de asesoramiento



Fuente: MECD 2015

En el Gráfico 58 se muestran de forma resumida los valores medios de los recursos empleados para la realización de la fase de asesoramiento.

Gráfico 58. Valores medios de los recursos empleados de la fase de asesoramiento



En la Tabla 66 se muestra los resultados en la fase de asesoramiento en las diferentes Comunidades Autónomas.

Tabla 66. Resultados de la fase de asesoramiento

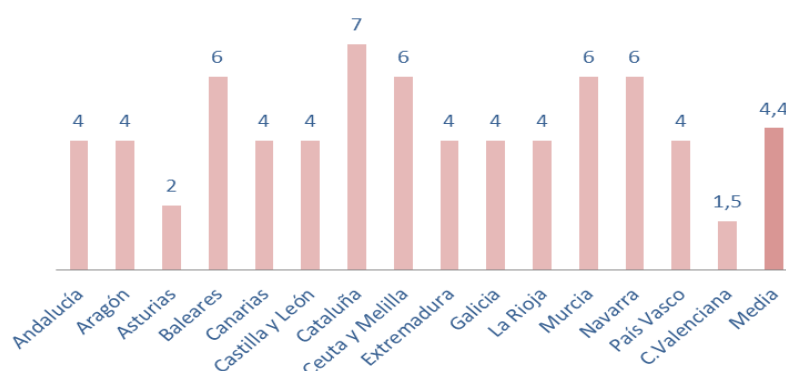
C. Autónomas	Candidatos atendidos	Asesores	Candidatos atendidos por asesor	Candidatos con informe positivo	Asesoramiento en horas/candidato	Euros/candidato
Andalucía	12.000	333	22	11.311	6	99
Aragón	3.566	217	10	3.498	4	185,5
Asturias	342	18	19	-	2,5	76,71
Baleares	934	139	7	808	4	75,42
Canarias	1797	26	25	1677	9	98,53
Cantabria	250	15	13	-	-	-
Castilla La Mancha	3.626	95	38	2846	-	135,63
Castilla y León	2.667	105	25	2.623	8	77
Cataluña	11.939	300	26	7179	6	-
Ceuta	160	8	20	70	7	80
Extremadura	1087	31	35	963	5	62,32
Galicia	3054	204	15	3.054	4	109,83
La Rioja	414	28	10	410	8	127,8
Melilla	371	17	22	-	-	-
Murcia	450	30	18	400	8	167,55
Navarra	660	28	24	652	6	107
País Vasco	4.054	121	33	4.054	7	74
Valencia	730	59	13	730	-	118
<b>Total</b>	<b>47.451</b>	<b>1.774</b>	<b>-</b>	<b>40.065</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Fuente: MECD 2015

### 6.5.6 Fase de evaluación

Realizamos ahora el análisis de la fase de evaluación. En cuanto a los tiempos dedicados para la fase de evaluación por cada convocatoria realizada los datos son diversos (Gráfico 59) en función de las Comunidades Autónomas. Se obtiene una media de cuatro meses para dicha fase.

Gráfico 59. Tiempos empleados en la fase de evaluación

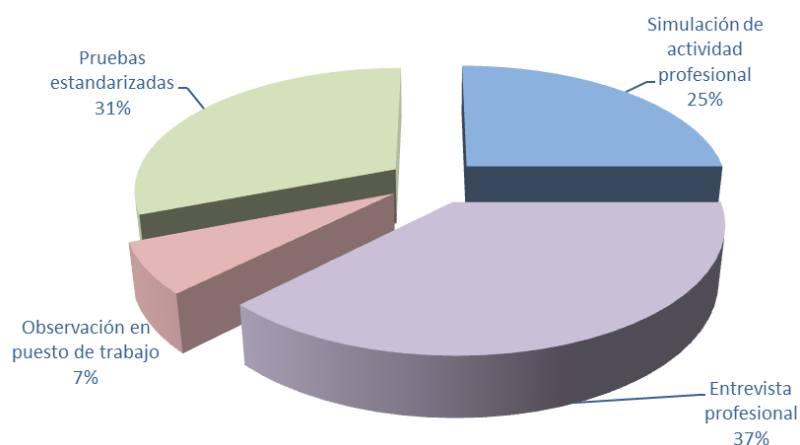


Fuente: MECD 2015

Al igual que en la fase de asesoramiento los datos pueden variar por los aspectos operativos que se indicaron, pero además en esta fase cuenta con un papel fundamental, tanto en los plazos como en los costes, el tipo de cualificación profesional a evaluar, dado la evaluación puede ser realizada por distintos medios (Gráfico 60), y los medios

necesarios para realizar simulaciones de actividades profesionales puede suponer la utilización de medios específicos, como talleres, equipamientos, consumibles, etc., lo que encarece la evaluación y aumenta los plazos para la evaluación en función del número de candidatos

Gráfico 60. Tipos de pruebas empleadas en la fase de evaluación



Fuente: MECD 2015

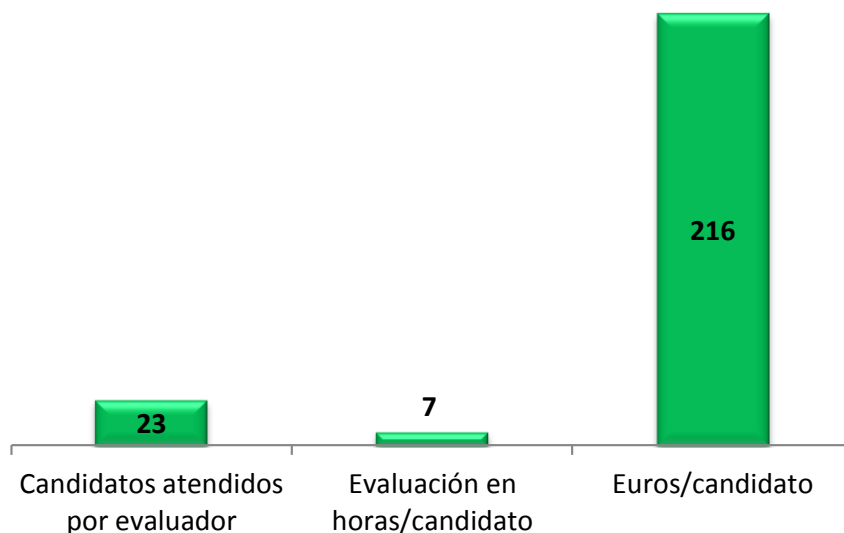
Tabla 67. Resultados de la fase de evaluación

C. Autónomas	Nº de candidatos evaluados	Nº candidatos con competencia demostrada en cualificación completa	Nº de evaluadores	Nº de Candidatos por evaluador	Coste económico de la evaluación por candidato	Tiempo medio en horas destinado a la evaluación
Andalucía	11562	9711	599	20	122	8
Aragón	3454	2772	139	25	176	5,5
Asturias	332	302	22	15	181	-
Baleares	894	507	150	6	453	13
Canarias	1671	1062	86	20	131	6
Cantabria	-	-	15	-	-	-
Castilla la Mancha	3148	2960	40	-	245	-
Castilla y León	2667	2582	155	17	113	8
Cataluña	7179	6301	154	24	450	2
Ceuta	44	-	24	2	177	-
Extremadura	948	810	41	20	153	6
Galicia	3052	2571	139	22	109	4
La Rioja	408	356	40	10	173	4
Melilla	330	-	28	12	-	-
Murcia	376	271	16	23	210	11
Navarra	660	627	73	9	400	-
País Vasco	3739	2346	81	46	218	-
C. Valenciana	726	684	59	13	109	-
<b>Total</b>	<b>41194</b>	<b>33922</b>	<b>1861</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Fuente: MECD 2015

En la Tabla 67 se muestra los resultados de la fase de evaluación en las diferentes Comunidades Autónomas y en el Gráfico 61 se muestran de forma resumida los valores medios de los recursos empleados para la realización de la fase de evaluación.

Gráfico 61. Valores medios de los recursos empleados de la fase de evaluación



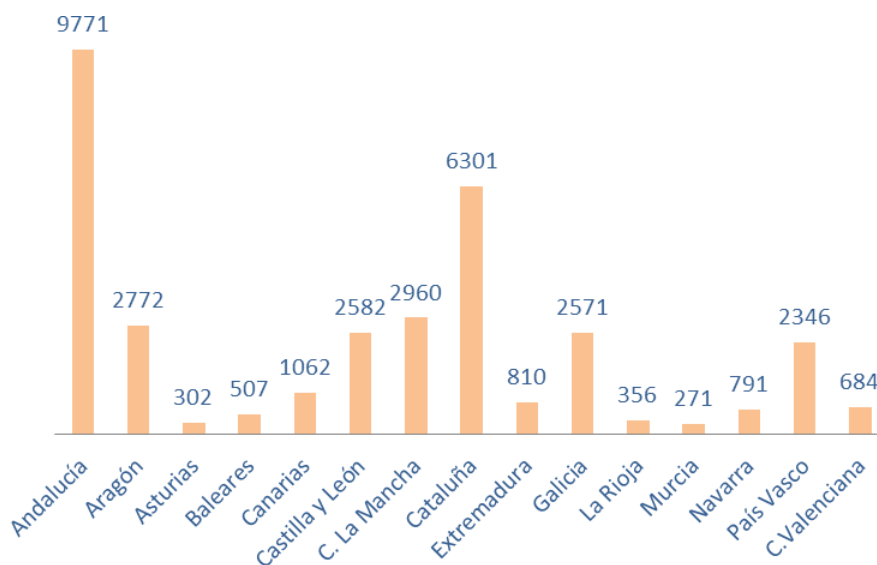
### 6.5.7 Fase de acreditación y registro

En cuanto al principal aspecto que refiere esta fase es el tiempo empleado para realizar este procedimiento administrativo y que depende fundamentalmente de la estructura organizativa diseñada en las Comunidades Autónomas para el desarrollo del mismo.

De los datos recabados, el tiempo para esta fase se sitúa en 81 días de término medio, aunque aparecen algunas diferencias significativas en aquellas administraciones donde se realizó el procedimiento por una unidad central, donde se informa sobre plazos de 10 días para la acreditación y en el extremo opuesto esta, Comunidades Autónomas que el órgano gestor es un tercero entre educación y empleo en cuyo caso se informa de hasta 12 meses de duración de esta fase.

Otro factor importante es la utilización de aplicaciones informática para agilizar la tramitación derivada de este procedimiento. En cuanto a los datos globales de candidatos acreditados en cualificaciones completas se muestra en el Gráfico 62.

Gráfico 62. Candidatos que han solicitado la acreditación



Fuente: MECD 2015

En la Tabla 68 se recogen todos los datos analizados en este apartado.

Tabla 68. Resumen de los datos del informe de acreditación

Comunidad Autónoma	Plazas según Convocatoria	Nº Candidatos asesorados	Candidatos con informe de asesoramiento positivo	Nº asesores	Nº evaluadores	Candidatos evaluados	Candidatos con competencia demostrada cualificación completa	Candidatos con competencia demostrada en alguna/s Ucs	Candidatos solicitantes de Certificados Profesionalidad	Candidatos solicitantes de convalidación de Módulos Profesionales
Andalucía	12.000	12.000	11.311	333	599	11.562	9.711	1.361	9.771	968
Aragón	1.990	3.566	3.498	217	139	3.454	2.772	653	2.772	-
Asturias	352	342	-	18	22	332	302	-	-	-
Baleares	1.075	934	808	129	150	894	507	212	-	-
Canarias	1.700	1.797	1.677	26	86	1.671	1.602	558	976	-
Castilla y León	2.655	2.667	2.623	105	155	2.667	2.582	85	-	-
Castilla La Mancha	3.626	3.626	2.846	95	40	3.148	2.960	398	2.240	-
Cataluña	8.118	11.939	7.179	459	459	7.179	6.301	878	584	115
Extremadura	1.105	1.087	963	31	41	948	810	125	-	-
Galicia-Empl	3.300	3.054	3.054	112	139	3.052	2.571	433	2.571	-
Galicia-Educ	4.685	-	-	-	-	-	-	-	-	-
La Rioja	445	414	410	28	40	408	356	52	335	-
Murcia	450	450	1.353	30	16	376	271	91	246	49
Navarra	995	995	995	66	155	995	791	204	-	217
P. Vasco	2.920	4.054	4.054	121	81	3.739	2.346	37	2.346	37
C. Valenciana	1.119	730	709	59	59	726	684	234	-	-

Fuente: MECD 2015

## **6.6 Análisis de las encuestas a expertos sobre la situación de la acreditación de competencias en España desde la perspectiva del desarrollo del procedimiento y de sus sistemas de gestión de calidad**

Una vez realizado el análisis cuantitativo del procedimiento pasamos a realizar el análisis cualitativo de los aspectos asociados al mismo haciendo especial mención a la valoración de la gestión de la calidad. El objetivo de esta fase de análisis es agrupar esas valoraciones para realizar un análisis DAFO (Johnson, G., et al, 2006) sobre el procedimiento de acreditación y posteriormente utilizarlo para la definición de los elementos y componentes del sistema de gestión basado en proceso para el modelo de acreditación de competencias en España.

Comenzaremos por tanto por el análisis del desarrollo del procedimiento en base a lo aportado por la Comunidades Autónomas. A lo largo del cuestionario, como ya se indicó en el apartado 5.5, a parte de los datos cuantitativos sobre el procedimiento se dejó un espacio entre 250 y 500 caracteres para recogida de datos sobre preguntas abiertas relacionadas con las distintas fases de procedimiento, las dificultades encontradas en la gestión del procedimiento y la propuestas de mejora al mismo en base a la experiencia de cada unidad administrativas gestora del mismo.

De los resultado obtenidos y volcados al documento Excel utilizado para ello, se ha pasado a la agrupación de estas aportaciones en relación a las distintas fases del procedimiento y con ellas se realizará un análisis DAFO y una propuesta de mejora en cada una de ellas en la que fundamentar un sistema de gestión basado en procesos para el mismo. En Tabla 69 se recogen las dificultades señaladas por las comunidades autónoma en la gestión del procedimiento y en la Tabla 70 las propuestas de mejora que plantean, agrupadas por cada una de las fases de procedimiento en ambos casos.

Tabla 69. Dificultades recogidas en el cuestionario.

FASES	DIFICULTADES
<b>Información y orientación sobre el procedimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de desarrollo metodológico de las actividades de los servicios de información y orientación sobre el procedimiento.</li> <li>• Ausencia de herramientas efectivas y comunes a todas las administraciones convocantes</li> </ul>
<b>Inscripción y admisión en el procedimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avalancha de solicitudes y problemas de tramitación y registro generados por la escasez de infraestructuras y recursos.</li> <li>• Problemas de valoración de solicitudes y complejidad de la baremación del historial personal y formativo debido a la escasa fiabilidad de la documentación presentada por los candidatos, gran volumen de documentación y heterogeneidad de la documentación.</li> <li>• Dificultades de los ciudadanos en el acceso a la documentación de la experiencia laboral y en la autobaremación del historial profesional.</li> <li>• Escaso conocimiento y desinformación de los ciudadanos del procedimiento</li> </ul>
<b>Fase de asesoramiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de referencias específicas para desarrollar las entrevistas profesionales estructuradas.</li> <li>• Carencias en la formación de los asesores que dificultan el ejercicio de sus funciones.</li> <li>• Complejidad del lenguaje utilizado en el cuestionario de autoevaluación y en las guías de evidencia que dificulta la comprensión a una parte significativa de los candidatos, especialmente en la unidades de competencia de nivel 1.</li> <li>• Dificultades en la comprensión y uso de la Guía del asesor derivadas de su amplitud.</li> <li>• Dificultades significativas en el acceso a los expedientes personales (laborales y formativos) para completar el historial.</li> <li>• Excesiva amplitud y complejidad del informe asesor que se debe emitir.</li> <li>• Falta de homogeneidad en los criterios de referencia para toma de decisiones de asesoramiento.</li> </ul>
<b>Fase de evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades de conciliación de jornada laboral habitual de evaluadores, asesores y candidatos con las sesiones de evaluación y atención a candidatos.</li> <li>• Problemas para consensuar los criterios de aplicación de los instrumentos de evaluación.</li> <li>• Dificultades de coordinación de evaluadores (comisión) con asesores.</li> <li>• Limitaciones en el tiempo dedicado a la fase de evaluación y en la elaboración del calendario de pruebas de los candidatos.</li> <li>• Disponibilidad de las sedes de evaluación durante todo el procedimiento.</li> <li>• Dificultades en el uso de la plataforma informática utilizada.</li> <li>• Comunicación de las comisiones con el órgano gestor del procedimiento.</li> </ul>
<b>Fase de expedición y registro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades de comunicación entre las bases de datos empleadas, las aplicaciones informáticas y el posterior análisis de los datos del procedimiento.</li> <li>• Complejidad excesiva para dar de alta candidatos, entidades, etc. en la aplicación informática.</li> <li>• Demoras en la expedición del documento de acreditación emitido por el organismo oficial competente.</li> </ul>
<b>Formación de asesores y evaluadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaso contenido práctico de la formación.</li> <li>• Necesidad de potenciar la formación sobre la entrevista profesional estructurada y homogeneizar contenidos</li> <li>• Diversidad en la duración de la formación en las distintas Comunidades Autónomas.</li> <li>• Falta de instrumentos y mecanismos de evaluación de la formación y de los profesionales formados.</li> <li>• La formación que se realiza para la habilitación de los asesores y evaluadores tiene que ser más homogénea y debe ser evaluada.</li> </ul>



Tabla 70. Propuestas de mejora recogidas en el cuestionario.

FASES	PROPUESTAS DE MEJORA
<b>Información y orientación sobre el procedimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de mecanismos de información y difusión del procedimiento en el ámbito de las empresas.</li> <li>• Puesta en marcha del Servicio Integrado de Información y Orientación Profesional. Desarrollo metodológico de las actividades de los servicios de información y orientación sobre el procedimiento.</li> <li>• Creación de herramientas efectivas y comunes a todas las administraciones convocantes.</li> <li>• Creación de un sistema de información “on-line” todo lo amplio que sea posible.</li> <li>• Creación de un sistema de información y orientación previo a la inscripción en el procedimiento.</li> </ul>
<b>Inscripción y admisión en el procedimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotar a las unidades administrativas recursos y formación necesarios.</li> <li>• Mejorar la información al ciudadano antes y durante la inscripción.</li> <li>• Homogeneizar la documentación justificativa que presentan los candidatos.</li> <li>• Organizar el tratamiento de la información recogida</li> </ul>
<b>Fase de asesoramiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplificar los instrumentos de apoyo.</li> <li>• Elaboración del historial profesional y formativo de los candidatos.</li> <li>• Establecer mecanismos y herramientas de acceso directo de los asesores a los expedientes personales (laborales y formativos) de los candidatos.</li> <li>• Inclusión de anexos que permitan relacionar cada unidad de competencia con la experiencia laboral y formación aportada por el candidato.</li> <li>• Simplificar el informe asesor:</li> <li>• Posibilitar la propuesta de acreditación directa en esta fase cuando se cumplan determinados requisitos.</li> <li>• Extensión y potenciación del uso de medios telemáticos.</li> <li>• Desarrollo metodológico de la fase para homogeneizar la toma de decisiones de asesoramiento.</li> </ul>
<b>Fase de evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo metodológico de la fase.</li> <li>• Mejora de la información y formación de los evaluadores, sobre todo de aquellos que no tienen experiencia docente, en relación con métodos, técnicas e instrumentos de evaluación.</li> <li>• Aumento del tiempo dedicado a la fase de evaluación y mejora en la elaboración y coordinación del calendario de pruebas de los candidatos.</li> <li>• Preparación de pruebas que cubran todo el espectro de competencias evaluadas.</li> <li>• Establecimiento de listas de comprobación completas y fiables, en el marco de la situación profesional de evaluación establecida.</li> <li>• Desarrollo metodológico de la entrevista profesional estructurada.</li> <li>• Coordinación de la convocatoria y comunicación con el órgano gestor:</li> <li>• Establecimiento de protocolos de comunicación de las comisiones de evaluación con el órgano gestor del procedimiento.</li> </ul>
<b>Fase de expedición y registro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de automatizar y unificar las herramientas informáticas utilizadas, para evitar problemas de incompatibilidades informáticas.</li> <li>• Mejorar el sistema informático RECEX, consiguiendo una mejor comunicación entre diferentes sistemas utilizados y el registro de todas las personas acreditadas.</li> </ul>
<b>Formación de asesores y evaluadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Homogeneizar la duración de la formación que se realiza para la habilitación de los asesores y evaluadores en las distintas Comunidades Autónomas.</li> <li>• Establecer mecanismos e instrumentos de evaluación de la formación de asesores y evaluadores.</li> <li>• Mejorar la formación de asesores y evaluadores en aspectos prácticos de cara al futuro ejercicio profesional.</li> <li>• Implantar un sistema de evaluación de la actividad de asesores y evaluadores.</li> </ul>

Una vez recogidas y analizadas las dificultades y propuestas de mejora, se ha realizado la matriz DAFO (Tabla 71), considerando como ámbito interno del procedimiento (Fortalezas y Debilidades) aquellos aspectos directamente relacionados con el procedimiento y lo regulado en el RD 1224/2009, que se pueden denominar como los límites del procedimiento.

Todas aquellas dificultades y propuestas, que sean derivadas de la aplicación o interpretación del procedimientos, se pueden considerar como ámbito externo (Oportunidades y Amenazas) y constituyen las potencialidades del procedimiento.

Tabla 71. Análisis DAFO del procedimiento de acreditación

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>INTERNO (RIESGOS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto grado de reconocimiento por las Administraciones Publicas, los Agentes Sociales y los ciudadanos.</li> <li>• Herramienta para aumentar la cualificación de los ciudadanos a través de la FP y el aumento consiguiente de la empleabilidad y la competitividad</li> <li>• Muy alta participación de administraciones, empresas y agentes sociales.</li> <li>• Proceso con altas garantías de calidad en los resultados obtenidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para adaptarse a la oferta formativa.</li> <li>• Coordinación entre las administraciones y agentes implicados.</li> <li>• Heterogeneidad en la formación de asesores, orientadores y evaluadores, tanto en contenidos prácticos, como en duración total.</li> <li>• Escaso desarrollo metodológico del procedimiento.</li> <li>• Escasa difusión e información a los ciudadanos.</li> <li>• Baja flexibilidad del procedimiento en cuanto a sus fases y sus plazos.</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>EXTERNO (DESAFIOS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo normativo del procedimiento.</li> <li>• Creación de una plataforma integrada de información y orientación “on-line”</li> <li>• Puesta en marcha de un servicio permanente de información y orientación profesional.</li> <li>• Creación de un sistema de acreditación y una red de centros habilitados con sus recursos, de carácter permanente.</li> <li>• Establecimiento de un Sistema de Gestión automatizado del procedimiento en base a procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de reconocimiento de la acreditación, por parte de los empleadores.</li> <li>• Sostenibilidad del procedimiento debido al contexto económico adverso.</li> <li>• No extensión del número de plazas y cualificaciones ofertadas.</li> <li>• Deficiencias de coordinación entre los agentes implicados y de transmisión de la información por los cauces establecidos.</li> <li>• Heterogeneidad de los candidatos y de la documentación presentada, que ralentiza y aumenta la complejidad y el coste del procedimiento.</li> <li>• Demora y falta de integración del reconocimiento con la convalidación de los módulos de títulos y/o certificados.</li> </ul>
	<b>POTENCIALIDADES</b>	<b>LIMITACIONES</b>

## **CAPÍTULO 7. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS PARA EL PROCEDIMIENTO DE ACREDITACIÓN DE COMPETENCIAS**

---

Según establece el artículo 14 del RD 1224/2009, de 17 de julio, para la realización de la acreditación de competencias las fases para la instrucción del procedimiento son las siguientes:

- a. Asesoramiento.
- b. Evaluación de la competencia profesional.
- c. Acreditación y registro de la competencia profesional.

Dentro del citado Real Decreto, se establecen otras actividades no consideradas como fases en sí mismas, nos referimos a la información y la orientación, la utilización de instrumentos de apoyo, las convocatorias y la admisión que críticas para el éxito de las fases indicadas.

De la investigación realizada en el capítulo anterior y fundamentalmente del último apartado donde se han recogido las dificultades y las propuestas de mejora por parte de un cuestionario a las diferentes Comunidades Autónomas, se reclama o se establece como prioritario integrar estas actividades dentro del procedimiento para que puedan ser tratadas con la misma eficacia en su gestión.

Por lo tanto, a la hora de definir el modelo de gestión incluiremos también estas actividades, algunas de alto valor añadido para el ciudadano, como la información y orientación y otras de gran importancia para la administración como la racionalización de la admisión, punto este crítico como ha quedado puesto de manifiesto en el análisis DAFO realizado (Tabla 71).

Para llevar a cabo con éxito la definición de un sistema de gestión basado en procesos a través de un cuadro de mando integral, que permita a cada administración convocante la gestión del procedimiento de acreditación de forma global, hemos recabado y analizado en los apartados 6.5 y 6.6 la información sobre:

- El grado de sistematización del proceso en las Comunidades Autónomas, como metodología, procesos y organización.
- Los resultados de la gestión del procedimiento en cada administración convocante.
- El grado de utilización de la acreditación, las dificultades y propuestas de mejora, y los sistemas de gestión de la calidad utilizados.

El análisis del grado de sistematización nos ha aportado datos sobre la capacidad que tiene cada administración para organización para alcanzar resultados óptimos en el procedimiento a través de su conocimiento y experiencia; a su vez, el grado de utilización, nos ha permitido determinar la eficacia de los trabajos realizados hasta el momento. Éste primer análisis se complementa con el de los resultados sobre la gestión de los recursos (asesores, evaluadores, plazos, costes, etc.), para determinar la efectividad del procedimiento en cada territorio. Por último el análisis de las dificultades y las propuestas de mejora, desarrolladas en el apartado 6.6, a través de un análisis DAFO, junto con las nuevas directrices sobre la validación nos ha facilitado todos los elementos para realizar una propuesta de modelo, como se señalaba en el objetivo general de la investigación.

Para realizar el desarrollo de este capítulo, y por consiguiente del modelo, atendiendo a todos los factores indicados, el primer paso lo constituyen la identificación y agrupación de los procesos que constituyen el procedimiento de acreditación, y su evaluación inicial con el objeto de determinar su grado de sistematización (apartado 7.1) y realizar el planteamiento general del modelo (Figura 33).

En segundo lugar realizaremos la definición de la política del procedimiento, es decir, definiremos su misión, su visión y sus valores (apartado 7.2) en función del análisis DAFO realizado (Tabla 71) y de la identificación de los desajustes que se han producido en el desarrollo del procedimiento (Figura 34).

El siguiente paso, con el que iniciamos la segunda fase (Figura 10) de diseño del modelo (apartado 7.3), implica la identificación de las perspectivas y la determinación de la codificación de los procesos identificados (apartado 7.1), que constituirán la estructura elemental de todo el sistema de gestión. A partir de ellos se realizará el mapa de procesos (Figura 36 ) y su despliegue en las fichas (

Figura 37) y los flujogramas asociados (Figura 38). Estos primeros pasos toman como referente la revisión bibliográfica realizada en el apartado 4.1.

Con el sistema de gestión basado en procesos diseñado, debemos establecer los mecanismos que permitan realizar su gestión en base a parámetros predefinidos (apartado 7.4), y éstos se identifican a través de la definición de indicadores asociados a los procesos. Para ello debemos crear el cuadro de indicadores del sistema (Tabla 78) y su despliegue en fichas (Tabla 79), para posteriormente agruparlos, en base a las perspectivas definidas para el sistema, en el cuadro de mando de gestión (Figura 45).

Hasta este momento habremos diseñado un sistema operativo de gestión, el siguiente paso es definir que queremos conseguir con él a través de la puesta en marcha del sistema (apartado 7.5). Esto implica como se muestra en la Figura 33, conectar la misión del procedimiento con su visión, es decir, conectar lo que se hace con lo que se quiere hacer. Para ello debemos definir qué objetivos queremos conseguir y realizar la gestión de los mismos, a través de un mapa estratégico (Figura 49) y del cuadro de mando estratégico asociado (Figura 51).

En el apartado 4.3 del marco teórico hemos hablado de la integración y la alineación de sistemas de gestión, y en el apartado 7.6 haremos esa integración efectiva para el modelo diseñado, a través de la definición de un *road map* (Figura 55 y Figura 56) que permita la alineación de los procesos con la estrategia, junto al cuadro de mando integral (Figura 57) que permitirá su gestión, a través de la definición de las relaciones causa efecto entre ellos.

En los siguientes apartados, tal y como hemos indicado, se desarrolla los diferentes elementos del sistema de gestión, mostrando en cada caso un ejemplo de dichos elementos. En el anexo II, se muestra la totalidad de los elementos desarrollados en lo que hemos denominado manual del sistema de gestión integral del procedimiento de acreditación de competencias.

### **7.1 Identificación de los procesos y evaluación inicial**

La definición e implantación del sistema de gestión basado en procesos y su cuadro de mando requiere la realización de una evaluación inicial previa (Martín Pérez y Martín Seco, 2013), que permita llevar a cabo una evaluación de las diferentes administraciones, y conociendo el grado de utilización y sistematización de las distintas fases y actividades, identificar los procesos que constituyen el procedimiento de acreditación. Esta es la base para establecer el mapa de procesos y de esta forma alcanzar los objetivos propuestos en las nuevas directrices sobre la validación en Europa (CEDEFOP, 2015) y el alineamiento con el Marco EQAVET a través de un cuadro de mando integral.

Para el desarrollo de la evaluación inicial, y utilizando el análisis de los datos recogidos de las diferentes convocatorias y la normativa de los diferentes apartados del capítulo 6, se realizará una tabla que permita valorar la situación de partida en comparación con una serie de grado de sistematización, estableciendo un resultado conjunto del procedimiento que permita definir los puntos fuertes y áreas de mejora de cada proceso. Pero previamente hay que definir cuáles son los procesos objeto de esta evaluación, y para ello hemos clasificado los procesos que se llevan a cabo en la gestión del procedimiento en cinco grupos (Tabla 17), que posteriormente constituirán la estructura del mapa de procesos y del cuadro de mando integral, utilizando para ello los resultados obtenidos en la fase de investigación (tablas 51 a 58) y que se muestran separados en la Tabla 72, Tabla 73 y Tabla 74, en función de los apartados del cuestionario cumplimentado por las Comunidades Autónomas (Tabla 36).

Tabla 72. Clasificación de los procesos en base al análisis de las convocatorias.

		ESTRATEGIA					RECURSOS Y SISTEMAS			PRESTACIÓN DEL SERVICIO			MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA		USUARIO			
		POLÍTICA	PLANIFICACIÓN	DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN	LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN	COMUNICACIÓN	RRHH	INFRAESTRUCTURAS Y PRESUPUESTO	SISTEMAS DE GESTIÓN	SISTEMAS TECNOLÓGICOS	DISEÑO DEL SERVICIO	PLANIFICACIÓN SERVICIO	DESARROLLO DEL SERVICIO	MEDICIÓN Y CONTROL	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN	MEJORA	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	SATISFACCIÓN
1.- PREPARACIÓN DE LA CONVOCATORIA	1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA CONVOCATORIA	1.1_a Convocatoria	X															
		1.1_b Entidad proponente		X														
		1.1_c Organismo convocante		X														
		1.1_d Familias profesionales		X														
		1.1_e Unidades de competencia		X								X						
	1.2 DATOS DE LA CONVOCATORIA	1.2_a Plazos de las distintas fases del procedimiento		X														
		1.2_b Procedimiento y plazos para presentar reclamaciones al resultado								X								
		1.2_c Vías de reclamación y recurso								X								
		1.2_d Criterios de admisión al procedimiento								X								
		1.2_e Baremo establecido								X								
		1.2_f Criterios de desempate								X								
		1.2_g Tasas establecidas								X								
		1.2_h Nº de plazas convocadas por Cualificación y por Unidad de Competencia								X		X						
		1.2_i Coste económico del proceso de inscripción para la administración convocante								X								
	1.3 PROCEDIMIENTO DE ADMISIÓN	1.3_a Número de solicitudes presentadas									X	X	X					X
		1.3_b Perfil de los solicitantes																X
		1.3_c Número de solicitantes con contrato por cuenta ajena																X
		1.3_d Número de solicitantes trabajadores autónomos o por cuenta propia																X
		1.3_e Número de solicitantes trabajadores voluntarios y becarios																X
		1.3_f Número de solicitantes desempleados																X
		1.3_g Número de solicitantes admitidos en el procedimiento									X	X	X					
		1.3_h Principales causas de exclusión de solicitantes																
	1.4 DIFUSIÓN CONVOCATORIA	1.4_a Campañas y medios de difusión empleados			X	X												
		1.4_b Coste de las campañas y medios de difusión empleados							X									
		1.4_c Valoración de las campañas y medios de difusión y problemas encontrados												X				
	1.5 INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN CONVOCATORIA	1.5_a Redes de información empleadas y número total de profesionales implicados			X					X								
		1.5_b Número de personas atendidas en materia de reconocimiento y acreditación de la experiencia laboral									X	X	X					
		1.5_c Número de personas a las que se ha facilitado modelos de cuestionarios de autoevaluación de unidades de competencia									X	X	X					
1.5_d Estimación del tiempo empleado en la fase de información y orientación por persona y total										X	X	X						
1.5_e Coste estimado del servicio por persona y total											X	X						
1.5_f Consultas más frecuentes planteadas por los usuarios								X										X
1.6 UTILIZACIÓN DE PLATAFORMAS WEB	1.6_a Identificación y breve descripción de la plataforma									X								
	1.6_b Coste económico de creación de la plataforma																	
	1.6_c Coste de mantenimiento de la plataforma									X								
	1.6_d Número de personas que han rellenado "on-line" modelos de cuestionarios de autoevaluación de Unidades de Competencia									X			X					
1.7 FORMACIÓN DE LOS ORIENTADORES	1.7_a Organismo o entidad organizadora de la formación específica sobre el procedimiento de acreditación		X					X										
	1.7_b Duración del proceso de formación específica para orientadores							X										
	1.7_c Modalidad de formación para orientadores									X								
	1.7_d Número de orientadores con formación específica sobre el procedimiento		X					X										
	1.7 e Coste de la formación de orientadores									X								
1.8 FORMACIÓN DE LOS ASESORES	1.8_a Organismo o entidad organizadora de la formación específica sobre el procedimiento de acreditación		X					X										
	1.8_b Duración del proceso de formación para asesores							X										
	1.8_c Modalidad de formación para asesores									X								
	1.8_d Número de asesores con formación específica sobre el procedimiento		X					X										
	1.8 e Número de asesores con formación específica de otras comunidades autónomas		X					X										
	1.8 f Coste de la formación de asesores									X								
1.9 FORMACIÓN DE LOS EVALUADORES	1.9_a Organismo o entidad organizadora de la formación específica sobre el procedimiento de acreditación		X					X										
	1.9_b Duración del proceso de formación para evaluadores							X										
	1.9_c Modalidad de formación para evaluadores									X								
	1.9_d Número de evaluadores con formación específica sobre el procedimiento		X					X										
	1.9 e Número de evaluadores con formación específica de otras comunidades autónomas		X					X										
	1.9 f Coste de la formación de evaluadores									X								

Tabla 73. Clasificación de los procesos en base al análisis del procedimiento

CUESTIONARIO		ESTRATEGIA						RECURSOS Y SISTEMAS			PRESTACIÓN DEL SERVICIO			MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA			USUARIOS		
		POLÍTICA	PLANIFICACIÓN	DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN	LIBERAZGO Y MOTIVACIÓN	COMUNICACIÓN	DIFUSIÓN	RRHH	INFRAESTRUCTURAS Y PRESUPUESTO	SISTEMAS DE GESTIÓN	SISTEMAS TECNOLÓGICOS	DISEÑO DEL SERVICIO	PLANIFICACIÓN SERVICIO	DESARROLLO DEL SERVICIO	MEDICIÓN Y CONTROL	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN	MEJORA	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	SATISFACCIÓN
2_ PROCEDIMIENTO DE ACREDITACIÓN	2_1_ ASESORAMIENTO	2_1_a_ Número de asesores que han participado en el procedimiento						X					X						
		2_1_b_ Número de candidatos atendidos en fase de asesoramiento										X	X	X					
		2_1_c_ Número de informes de competencias favorables en la fase de asesoramiento												X					
		2_1_d_ Estimación del tiempo empleado en la fase de asesoramiento													X				
		2_1_e_ Estimación del coste económico total de la fase de asesoramiento							X										
		2_1_f_ Tipo de asesoramiento más frecuente												X					
		2_1_g_ Tipos de formación complementaria recomendada en caso de informe desfavorable												X					
	2_2_ EVALUACIÓN	2_2_a_ Número de evaluadores que han participado en el procedimiento						X					X						
		2_2_b_ Número de candidatos atendidos en fase de evaluación										X	X	X					
		2_2_c_ Principales dificultades encontrados en el funcionamiento de las comisiones de evaluación													X				
		2_2_d_ Métodos de evaluación o pruebas más empleadas para medir la competencia profesional de las personas candidatas											X	X					
		2_2_j_ Estimación del tiempo empleado por candidato en la fase de evaluación													X				
		2_2_k_ Estimación del coste económico del proceso de evaluación por candidato							X										
		2_2_l_ Estimación del coste económico del proceso de evaluación por UC							X										
		2_2_m_ Número de candidatos evaluados en cualificación completa													X				
		2_2_n_ Número de candidatos que superan la evaluación en cualificación completa													X				
		2_2_o_ Número de candidatos evaluados en UCs sueltas													X				
		2_2_p_ Número de candidatos que superan la evaluación en UCs sueltas													X				
		2_2_r_ ¿Se ha elaborado un plan individualizado de formación para cada candidato evaluado?														X			
		2_3_ EXPEDICIÓN Y REGISTRO DE LAS ACREDITACIONES	2_3_a_ Número de candidatos acreditados por cualificación completa											X	X				
	2_3_b_ Número de candidatos acreditados en unidades de competencia												X	X					
	2_3_c_ Número de candidatos acreditados en todas las unidades de competencia en cuya acreditación se han inscrito														X				
	2_3_d_ Tiempo empleado para la expedición y registro														X				
	2_3_e_ Estimación del coste económico de la fase de expedición y registro								X										
	2_3_g_ ¿Se han transferido los datos correspondientes al proceso al Registro del Servicio de Empleo Estatal?										X					X			
	2_3_h_ Registros autonómicos utilizados			X								X							

Tabla 74. Clasificación de los procesos en base al análisis de las propuestas y la valoración general

CUESTIONARIO		ESTRATEGIA				RECURSOS Y SISTEMAS				PRESTACIÓN DEL SERVICIO			MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA			USUARIOS				
		POLÍTICA	PLANIFICACIÓN	DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN	LIBERAZGO Y MOTIVACIÓN	COMUNICACIÓN	DIFUSIÓN	RRHH	INFRAESTRUCTURAS Y PRESUPUESTO	SISTEMAS DE GESTIÓN	SISTEMAS TECNOLÓGICOS	DISEÑO DEL SERVICIO	PLANIFICACIÓN SERVICIO	DESARROLLO DEL SERVICIO	MEDICIÓN Y CONTROL	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN	MEJORA	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	SATISFACCIÓN	
3_ VALORACIÓN GENERAL Y PROPUESTAS DE MEJORA	3_1_ EFECTO DE LAS ACREDITACIONES OBTENIDAS	3_1_a_ Número de personas acreditadas que han solicitado la exención de módulos formativos de certificados de profesionalidad									X	X	X	X						
		3_1_b_ Tiempo empleado en el procedimiento de exención de módulos formativos de certificados de profesionalidad													X					
		3_1_c_ Número de personas acreditadas que han solicitado certificados de profesionalidad completos										X	X	X	X					
		3_1_d_ Valoración del procedimiento para solicitar la exención de módulos formativos de certificados de profesionalidad														X				
		3_1_e_ Número de personas acreditadas que han solicitado la convalidación de módulos profesionales de títulos de formación profesional										X	X	X	X					
		3_1_f_ Tiempo empleado en el procedimiento de convalidación													X					
		3_1_g_ Organismo encargado de la convalidación	X	X																
		3_2_ GESTIÓN CALIDAD	3_2_a_ ¿Se ha implantado un sistema de gestión de la calidad?													X	X	X		
		3_2_b_ Coste de implantación, de mantenimiento y de gestión							X	X										
	3_3_ FORMACIÓN ESPECÍFICA	3_3_a_ Valoración de la formación específica para orientadores						X							X	X				
		3_3_b_ Valoración de la formación específica para asesores						X							X	X				
		3_3_c_ Valoración de la formación específica para evaluadores						X							X	X				
	3_4_ VALORACIÓN DEL PROCEDIMIENTO	3_4_a_ Estimación del tiempo empleado en el procedimiento completo asesoramiento y evaluación							X						X					
		3_4_b_ Coste por candidato del procedimiento completo							X											
		3_4_c_ Coste por UC del procedimiento completo								X										
		3_4_d_ Vías de financiación utilizadas								X										
		3_4_e_ Nivel de ingresos por tasas en relación con el coste total del procedimiento																		
		3_4_f_ Principales dificultades encontradas durante el procedimiento														X				
		3_4_g_ Propuestas de mejora del procedimiento																X		
	3_5_ NECESIDADES DE ACREDITACIÓN	3_5_a_ Necesidades de acreditación detectadas en los servicios de información y orientación																	X	
3_5_b_ Necesidades de acreditación detectadas en los sectores y actividades productivas en expansión																		X		
3_5_c_ Necesidades de acreditación detectadas en los sectores y actividades productivas emergentes																		X		
3_5_d_ Necesidades de cualificación en sectores y actividades productivas en expansión																		X		
3_5_e_ Necesidades de cualificación en sectores y actividades productivas emergentes																		X		

De la agrupación de las actividades indicadas en los cuestionarios anteriormente mostradas, se han identificado y clasificado los procesos resultantes, y los hemos concretado para el tema que nos ocupa, la acreditación de competencias, adaptando los del ámbito general recogidos en la primera fila de la Tabla 75, a los específicos que se recogen en la primera columna de ésta misma tabla.



Tabla 75. Clasificación y adaptación de los procesos al procedimiento de acreditación

		ESTRATEGIA					TÁCTICA			OPERATIVA			MEDICIÓN Y MEJORA		USUARIO				
		POLITICA	PLANIFICACIÓN	DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN	LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN	COMUNICACIÓN	DIFUSIÓN	RRHH	INFRAESTRUCTURAS Y PRESUPUESTO	SISTEMAS DE GESTIÓN	SISTEMAS TECNOLÓGICOS	DISEÑO DEL SERVICIO	PLANIFICACIÓN SERVICIO	DESARROLLO DEL SERVICIO	MEDICIÓN Y CONTROL	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN	MEJORA	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	SATISFACCIÓN
ESTRATEGIA	DETECCIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS																	12	
	DIFUSIÓN					2	1												
	PLANIFICACIÓN_ CONVOCATORIAS		4	12															
	DESARROLLO NORMATIVO	1																	
RECURSOS Y SISTEMAS	DISEÑO_ CONVOCATORIAS								10										
	PROFESIONALES DE LA ACREDITACIÓN						16												
	PLATAFORMA_WEB								9										
	DOTACIÓN_ RECURSOS							17											
PROCESO DE ACREDITACIÓN	ADMISIÓN																		
	INFORMACIÓN_ ORIENTACIÓN																		
	ASESORAMIENTO										10	16	17						
	EVALUACIÓN																		
	ACREDITACIÓN Y REGISTRO																		
	IMPACTO DE LA ACREDITACIÓN																		
EVALUACIÓN Y MEJORA	SEGUIMIENTO_ SISTEMA													20					
	EVALUACIÓN_ SISTEMA														11				
	SATISFACCIÓN																		
	MEJORA_ SISTEMA																2		

Para realizar esta transposición y adecuación de los procesos se han tenido en cuenta las siguientes consideraciones:

- La detección de necesidades, asociada en el marco general al grupo de procesos de usuarios, se ha trasladado a la estratégica, dado que como indican los encuestados, es una parte esencial del éxito de las convocatorias la detección previa de las necesidades, pasado a considerarse por tanto un aspecto estratégico.
- Se han unificado comunicación y difusión en un único proceso dado que la parte propiamente dicha de comunicación se establecerá como un recurso del sistema, fundamentalmente en la utilización de medios web que permitan dicha tarea.
- Los procesos de planificación y dirección y coordinación se han agrupado en la planificación de las convocatorias, dado que al ser el procedimiento responsabilidad de las Comunidades Autónomas, estas indican que, con carácter general, se realizan

por más de una consejería y en colaboración con los sectores productivos (detección de necesidades).

- El proceso asociado a la política se ha transferido al desarrollo normativo, dado que los expertos indican la necesidad del desarrollo normativo desde el impulso político de la Administración General del Estado.
- El bloque táctica se redefine como de recursos y sistemas, concretando los procesos de forma específica, haciendo referencia a que los sistemas de gestión se fundamenta en el diseño de las convocatorias, que requieren de procesos para la gestión de los expertos y donde se establecen los recursos necesarios para el desarrollo de las mismas y los medios tecnológicos para aumentar su eficacia.
- En el bloque de operativa, nos referimos en la transposición al esquema recogido en la normativa que lo regula, el RD 1224/2009 y en la inclusión del resto de actividades identificadas como prioritarias. Tan solo se añade dentro del bloque el proceso de impacto, dado que las Comunidades Autónomas consideran este proceso fundamental para el diseño del resto de procesos regulados y para generar el enfoque de centralidad en el usuario.
- Y por último en el bloque de medición y mejora se hace la transposición y alineación, añadiendo en este caso la determinación de la satisfacción como un paso previo a la definición de mejoras, y dado que para determinarla es necesario definir previamente un mecanismo de evaluación de la misma.

Una vez identificados y clasificados los procesos, realizaremos en función de los datos recabados en el apartado 6.6 de la investigación, la valoración de los procesos identificados, siguiendo la siguiente metodología:

- Comparar la situación real de los procesos con la descripción de los diferentes grados de madurez. Para conseguir una mayor aproximación, cada nivel tiene una puntuación con tres posibles valores comprendidos entre 1 y 9, excepto el último nivel que sólo cuenta con un valor (10) y que representan los retos de la organización.
- Seleccionar el grado que más se aproxima a la realidad y anotarlo (con una X) en la hoja de resultados en función de la valoración de los expertos de las CCCA
- Registrar el número de cada casilla puntuada y calcular el total por niveles y procesos.
- Identificar el grado de madurez de la organización en función de las puntuaciones.

Los cuatro grados de sistematización, a los que hemos hecho referencia, son comunes a todas las fases del procedimiento y permiten clasificar su desarrollo en base a la comparación con un referente (Martín Pérez & Martín Seco, 2013) y para esa evaluación utilizamos los grados de desarrollos de los procesos en base a los obtenidos a partir del análisis DAFO realizado en el apartado 6.6 y recogidos en la Tabla 75:

1. Sistematización: No se desarrolla una metodología sistemática para el desempeño de las tareas. La actividad no se realiza o, si se realiza, no se documenta adecuadamente. No hay resultados, ni evidencias. La organización está centrada en la prestación del servicio.

2. Seguimiento y control: La organización tiene implantada una metodología sistemática para el desempeño de las tareas. La actividad se planifica, se realiza y se documenta adecuadamente aportando evidencias. La organización conoce sus procesos, ha establecido métodos de seguimiento y control y sus mejoras son impulsadas por acciones correctivas.

3. Mejora continua: Los procesos de la organización se revisan periódicamente. Se establecen objetivos y se despliegan mediante planes. Se realiza el seguimiento y se mide la eficacia del proceso utilizando cuadros de indicadores. Se aplican métodos de evaluación y se analizan los resultados de cada ejercicio planificando las mejoras.

4. Excelencia: Se tienen en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes e incluso se fomenta su participación en las actividades de planificación de los procesos de la organización. Se planifican los cambios y la mejora continua, teniendo en cuenta a todas las partes interesadas y observando e investigando el entorno, las nuevas tendencias, tecnologías o mejores prácticas, y aplicando una técnica de benchmarking.

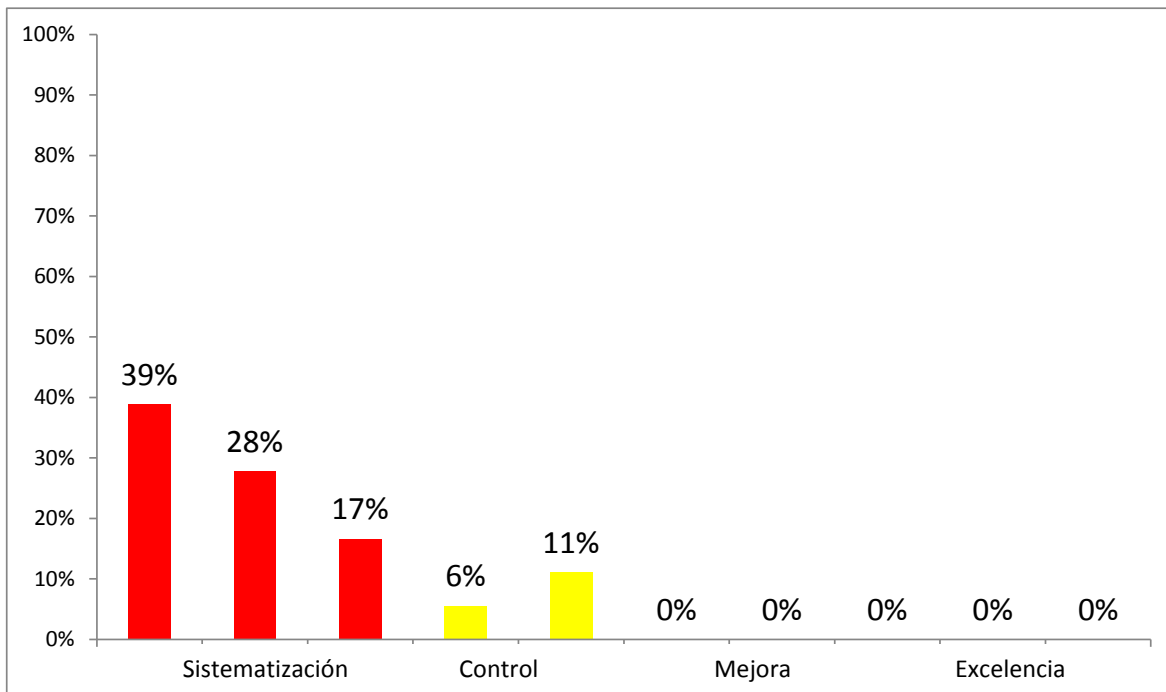
El resultado de la evaluación inicial realizada se muestra en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..** A tenor de lo expuesto en el análisis realizado, y como se observa el Gráfico 63, la mayoría de las procesos (83%) que se realizan estarían en el ámbito de la sistematización, es decir, hay experiencia en realizarlos, pero no se establece una metodología homogénea para llevarlos a cabo que implique su diseño, implantación, seguimiento y evaluación, por lo que se convierten en una debilidad del procedimiento, y por ello debe ser prioritaria su actuación sobre ellos.

Tabla 76. Evaluación inicial del procedimiento de acreditación

EVALUACIÓN INICIAL DE LOS PROCESOS EN FUNCIÓN DEL DAÑO DEL ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO	SISTEMATIZACIÓN			SEGUIMIENTO Y CONTROL			MEJORA CONTINUA			EXCELENCIA
<b>ESTRATEGIA</b>										
DETECCIÓN DE NECESIDADES		1								
DIFUSIÓN		1								
PLANIFICACIÓN DE LAS				1						
DESARROLLO NORMATIVO	1									
<b>RECURSOS Y SISTEMAS</b>										
DISEÑO DE LAS CONVOCATORIAS RRHH DE LA ACREDITACIÓN			1							
PLATAFORMA WEB	1									
DOTACIÓN DE RECURSOS		1								
<b>PROCESO DE ACREDITACIÓN</b>										
ADMISIÓN		1								
INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN	1									
ASESORAMIENTO			1							
EVALUACIÓN					1					
ACREDITACIÓN Y REGISTRO		1								
IMPACTO DE LA ACREDITACIÓN					1					
<b>EVALUACIÓN Y MEJORA</b>										
SEGUIMIENTO DEL SISTEMA	1									
EVALUACIÓN DEL SISTEMA	1									
SATISFACCIÓN	1									
MEJORA DEL SISTEMA	1									
Nº de Casillas Puntuadas (A)	7	5	3	1	2	0	0	0	0	0
Valor Asignado a cada casilla (B)	10	9	8	7	6	5	4	3	2	10
Puntos por Columna (A*B)	70	45	24	7	12	0	0	0	0	0
nº de procesos	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
% por nivel individual	39%	28%	17%	6%	11%	0%	0%	0%	0%	0%
% por nivel	83%			17%			0%			0%

Llama la atención igualmente que 39% de los procesos que no están definidos (Gráfico 63), y que el 83% están en grado de sistematización. Pero estos procesos son considerados por los expertos como una oportunidad muy importante para el desarrollo exitoso del procedimiento en España.

Gráfico 63. Situación del procedimiento de acreditación.



Esta evaluación es el punto de partida para el proceso de mejora, que deber servir para redefinir la política de la organización, misión, visión y valores y para rediseñar algunos procesos señalados como debilidades y amenazas e implantar otros nuevos identificados como oportunidades.

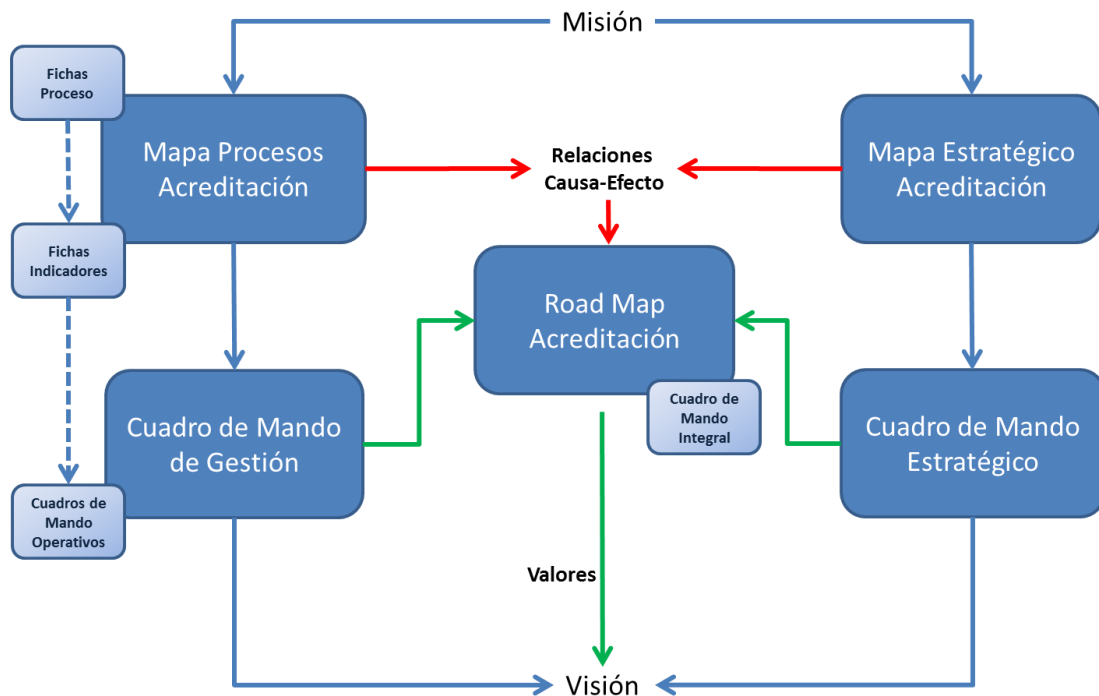
La definición del modelo de gestión basado en procesos consta de tres etapas, como se puede ver en la Figura 5, y en cuanto las actividades que se van a desarrollar en cada una de ellas, en líneas generales (Figura 10) son:

- Enunciar la Misión, Visión y Valores de la organización en función de las necesidades y expectativas de los usuarios.
- Diseño estructural del sistema:
  - Elaborar el mapa de procesos.
  - Desplegar los procesos y elaborar las fichas de proceso.
  - Desarrollar los diagramas de flujo o proceso.
- Establecer los métodos de seguimiento y control:
  - Establecer los indicadores de cada proceso.
  - Elaborar un cuadro de gestión operativa para los procesos.

- Establecer la puesta en marcha del sistema:
  - Elaborar el mapa estratégico.
  - Elaborar el cuadro de mando estratégico.
- Establecer el seguimiento del sistema:
  - Definir el *Road Map* del procedimiento.
  - Definir el cuadro de mando integral

La Figura 33 resume esta propuesta de sistema integral de gestión basado en procesos apoyado en cuadros de mando integral, operativo y estratégico, para el procedimiento de reconocimiento, evaluación acreditación y registro de competencias, que desarrollaremos a continuación.

Figura 33. Modelo de gestión integral para el procedimiento de acreditación



## 7.2 Definición de la Política del procedimiento de acreditación: Misión, Visión y Valores

Para definir la misión, visión y valores partimos de los resultados de la investigación, de la revisión bibliográfica, las especificaciones normativas europeas y nacionales y las nuevas recomendaciones, y la experiencia de estos años de funcionamiento, estos podrían ser los puntos de partida:

Para definir la misión, visión y valores de sistema de gestión basado en procesos para el procedimiento de acreditación, nos planteamos la necesidad de conocer la valoración de los diferentes grupos de interés en relación al mismo, sobre todo en lo relacionado a su desarrollo, implantación y utilización en los dos subsistemas de Formación Profesional, la del sistema educativo y la del empleo. El propósito de adecuar

la política del procedimiento responde a la exigencia de ser proactivos ante la aparición de nuevas recomendaciones a nivel europeo y a la necesidad de adecuarse a EQAVET.

Ante esta perspectiva, cabe diferenciar dos conceptos:

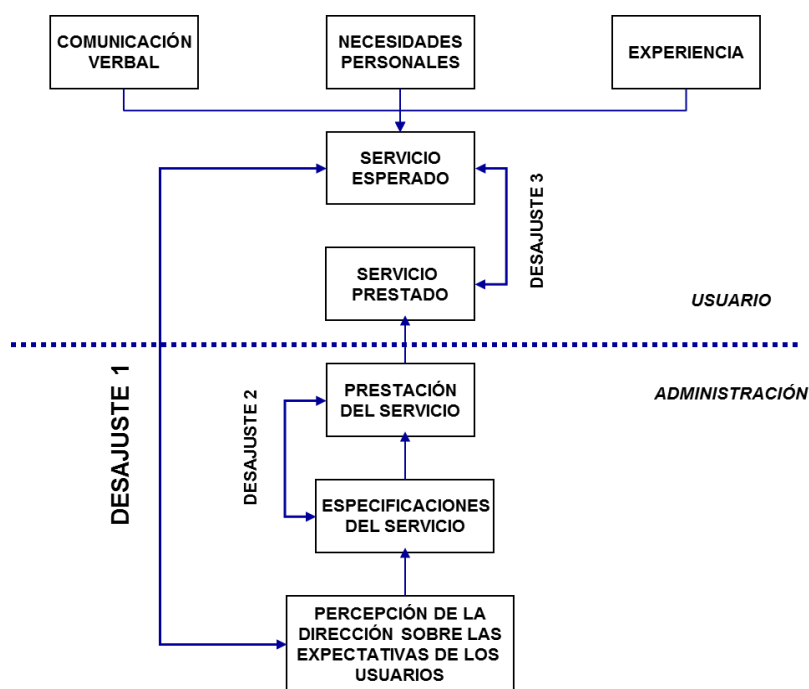
- Especificaciones, requisitos del procedimiento (Recomendaciones y normativa).
- Expectativas, lo que esperan los usuarios del servicio recibido (Análisis DAFO).

A la vista del análisis DAFO realizado el apartado 6.6 (Tabla 71), se ha comprobado que entre estas dos perspectiva existen desajustes debidos a varias causas, que son coincidentes con algunos de los problemas detectadas y recogidos en las fichas de las dimensiones:

- Desconocer las necesidades de los usuarios.
- Existencia de deficiencias en la prestación del servicio.
- Discrepancias entre lo que el usuario espera y lo que recibe.

Estos tres desajustes quedan plasmados en la Figura 34.

Figura 34. Desajustes en el procedimiento de acreditación



Fuente: Martín Pérez y Martín Seco (2013)

El primer desajuste aparece cuando la organización diseña las convocatorias en función de lo que la administración cree que el usuario necesita y no respecto a lo que realmente esperan todos los usuarios, produciendo el escaso desarrollo del procedimiento en España en cuanto oferta de cualificaciones se refiere.

El segundo desajuste, aparece entre la definición normativa del procedimiento y el desarrollo operativo del mismo, la falta de desarrollo normativo ha implicado diversas

trabas en cuanto a la posibilidad de realizar ofertas abiertas o prescripciones al procedimiento para poder planificar adecuadamente la prestación del servicio.

Y el tercero, propia de la percepción de la satisfacción de los usuarios en cuanto a los recursos disponibles, los plazos y las herramientas utilizadas en las diferentes fases y los resultados obtenidos.

Por lo tanto a la hora de definir la política del procedimiento, debemos tener en cuenta suplir estos desajustes. Definimos a continuación la política del procedimiento de acreditación:

➤ **MISIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE ACREDITACIÓN:**

Desarrollo de un sistema integrado de reconocimiento y capitalización de las competencias de los ciudadanos, adquiridas por cualquier medio, que sea fiable, válido y reconocido, que le permita realizar un plan de aprendizaje permanente y que posibilite al usuario la información, orientación y asesoramiento y por medio de la utilización total o parcial del procedimiento, para aumentar su empleabilidad, recualificación o desarrollo personal.

➤ **VISIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE ACREDITACIÓN:**

El procedimiento debe ser un referente para el aprendizaje a lo largo de la vida en España; contribuir a la mejora de la cualificación, la empleabilidad y la movilidad de los ciudadanos; dar respuesta flexible y universal a las necesidades de acreditación de la competencia profesional por vías no formales e informales, e impulsar la competitividad de los sectores productivos a través de la colaboración entre administraciones, agentes sociales, sectores productivos e instituciones europeas.

El procedimiento se sirve de sistemas de gestión calidad e instrumentos para la acreditación de la competencia profesional, con el fin de alcanzar la excelencia y promover la difusión, sostenibilidad que garanticen el impacto del procedimiento en el ciudadano y en la sociedad en su conjunto y el reconocimiento y validez en el mercado laboral.

➤ **VALORES:**

- Utilidad. Valor añadido para la empleabilidad, la movilidad, la competitividad, la productividad y desarrollo económico y social individual y colectivo.
- Centralidad en el ciudadano. Información y orientación para el desarrollo de las competencias profesionales y personales, próxima y en base a las necesidades y expectativas.
- Sostenibilidad integral. Adecuación y racionalización de las normas, del uso de recursos económicos y humanos y de la oferta.
- Participación. Colaboración con los principales representantes de los sectores productivos, agentes sociales y administraciones públicas.



- Profesionalidad. Equipos profesionales capaces e implicados, actuando con objetividad, rigor, transparencia y flexibilidad y conocimientos actualizados permanentemente.
- Calidad. Compromiso para alcanzar la excelencia utilizando procesos eficaces, eficientes y efectivos.

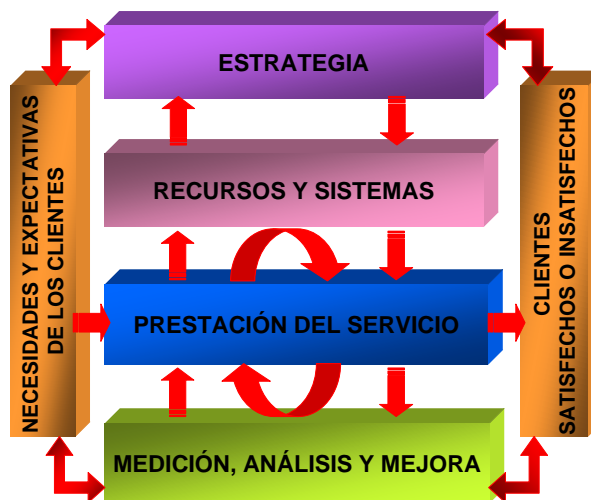
Todo es sistema debe ser documentado por medio de formatos homogeneizados y estandarizados, para ello utilizaremos la estructura mostrada en la Figura 12.

### 7.3 Diseño estructural del sistema

Una vez identificados y agrupado los procesos (Tabla 75) hemos de definir la estructura que tendrá el mapa de procesos del procedimiento, para ello debemos definir primeramente las perspectivas o bloques de procesos que permita la visión conceptual del procedimiento en su conjunto. Con ese fin utilizaremos las perspectivas tradicionales de los sistemas de gestión (Martín Castilla, J.I., 2004):

- Procesos Estratégicos.
- Proceso Tácticos, Soporte o de Apoyo
- Procesos Operativos o de Prestación de Servicio
- Procesos de medición y control
- Procesos de mejora continua.

Figura 35. Relaciones en el mapa de procesos genérico.



Y las combinaremos con los principios de la calidad, con los que concluimos el apartado 3.3, para el procedimiento de acreditación:

- Garantizar los derechos individuales de las personas.
- Compromiso de las políticas públicas y desarrollo de la legislación.
- Participación de todos los grupos de interés que garanticen la legitimidad del proceso.
- Garantizar los recursos necesarios que permitan la credibilidad del proceso.

- Definición de procesos que garanticen la fiabilidad y la confiabilidad.
- Establecimiento de mecanismos de medición, análisis y mejora que garanticen la fiabilidad y la confiabilidad.

Para de esta forma y en conclusión obtener las cuatro perspectivas de nuestro modelo:

- **Procesos Estratégicos:** Para definir la política del procedimiento, así como los mecanismos de difusión que permitan, ubicar al ciudadano como centro del procedimiento en base a sus necesidades y expectativas.
- **Proceso de Recursos y Sistemas:** Que permitan dotar al resto de procesos de los recursos necesarios, tanto humanos como materiales y metodológicos, y sirvan de soporte para dar credibilidad al procedimiento de forma racional y sostenible.
- **Procesos de Acreditación:** Que permitan el desarrollo del procedimiento y garanticen la accesibilidad, la adaptabilidad, la fiabilidad y la confiabilidad del mismo.
- **Procesos de Evaluación y mejora:** Que establezcan el seguimiento y medición del resto de los procesos, a través de sistemas de indicadores y los cuadros de mando asociados, y que partan de la determinación de la satisfacción de los ciudadanos con el servicio prestado para garantizar su mejora.

Indicamos también que a modo de codificación se utilizará un código alfanumérico y un código de color para las perspectivas, que permita identificar en todo momento a cuál de ellas pertenece un proceso o un indicador. La codificación utilizada se muestra en la Tabla 77.

Tabla 77. Codificación del sistema de gestión

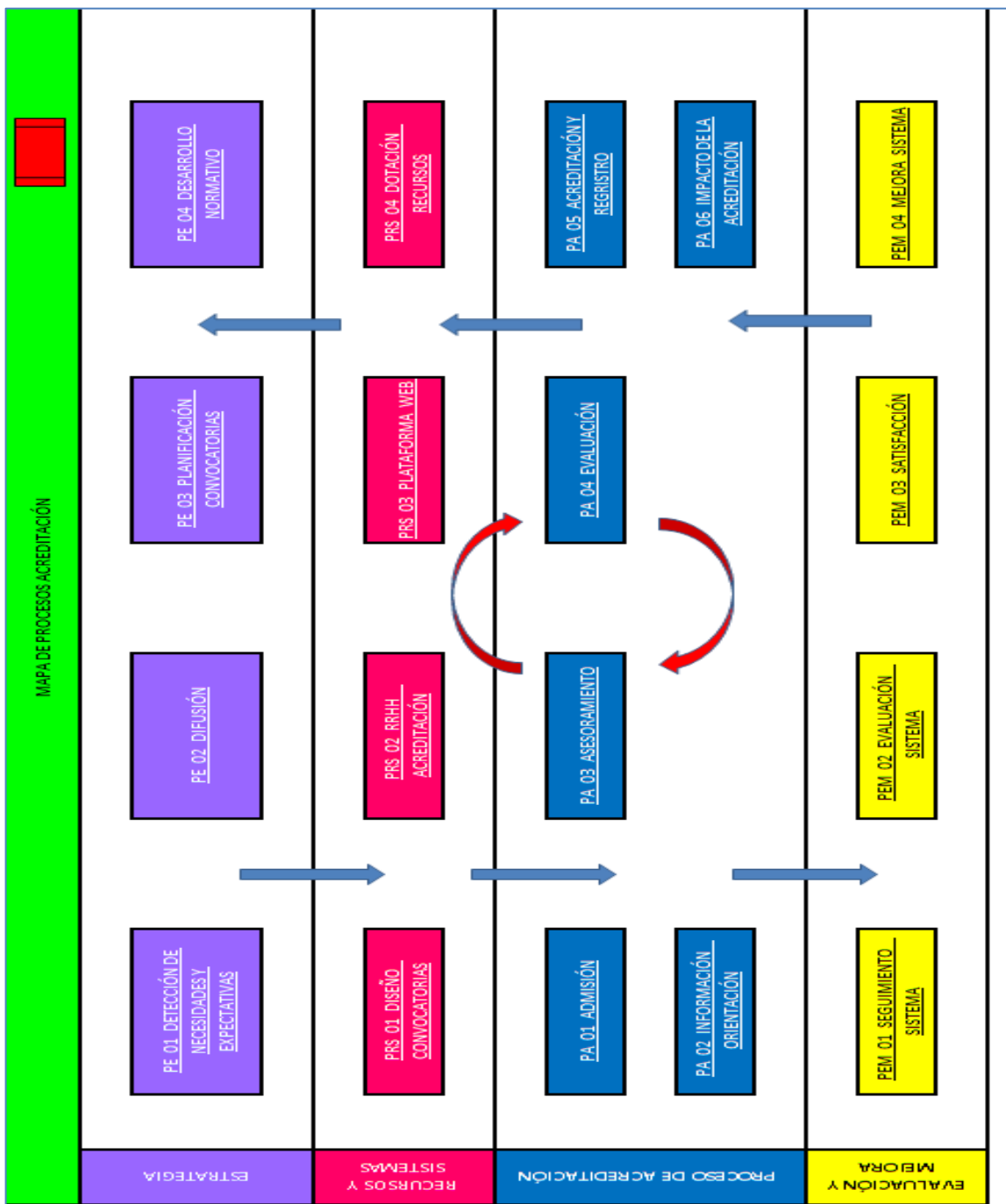
PERSPECTIVA	PROCESO	INDICADOR SINTÉTICO <sup>7</sup>	INDICADOR
Estrategia	PE_01 a PE_04	I_PE_01 a I_PE_04	I01_PE_01 a I03_PE01 I01_PE_02 a I05_PE02
Recursos y sistemas	PRS_01 a PRS_4	I_PRS_01 a I_PRS_04	I01_PRS_01....
Proceso Acreditación	PA_01 a PA_06	I_PA_01 a I_PA_06	I01_PA_01....
Evaluación y Mejora	PEM_01 a PEM_04	I_PEM_01 a I_PEM_04	I01_PEM_01....

---

<sup>7</sup> Un indicador sintético indica el grado de consecución del objetivo en su conjunto y se obtiene de la ponderación del conjunto de los indicadores que perteneces a un mismo proceso. En este caso se ha utilizado de forma general el promedio.

En función de las perspectivas anteriormente definidas y su codificación, del análisis de la documentación, de la normativa vigente que regula el funcionamiento del procedimiento, de las directrices europeas en materia de validación y de calidad y de la identificación y clasificación realizada en la Tabla 75, el mapa de procesos que da respuesta a la misión establecida es el representado en la Figura 36.

Figura 36. Mapa de procesos del procedimiento de acreditación de competencias



El siguiente paso consiste en desplegar los procesos y elaborar las fichas de proceso y desarrollar los diagramas de flujo o flujogramas de cada proceso.

Como hemos indicado el mapa de procesos aporta una visión global del mismo, pero debemos detallar los diferentes procesos. Para ello, se elaborará una ficha por cada proceso y en ella se especificarán todos los datos para su concreción (objeto, descripción, agentes implicados, indicadores, flujograma, etc.). Las fichas recogerán una descripción completa de las actividades realizadas y la relación entre ellas y con otros procesos, que permitirán posteriormente definir la relación causa efecto entre ellos. En la

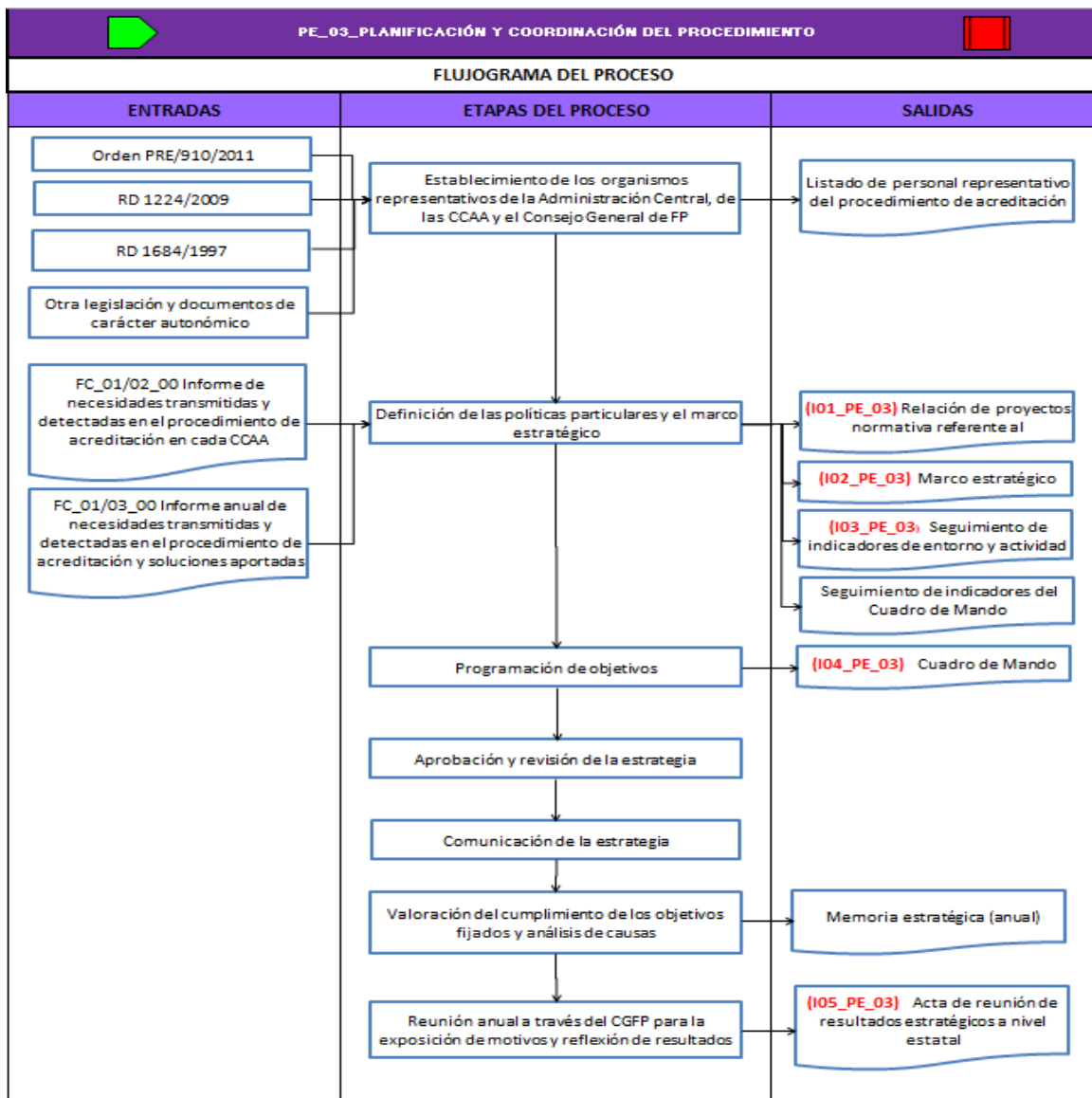
Figura 37 se muestra como ejemplo de la ficha del proceso de planificación.

Figura 37. Ejemplo de ficha de proceso. Proceso de planificación y coordinación del procedimiento

FICHA DE PROCESO:		PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO	Código	PE_03
PERSPECTIVA: ESTRATÉGIA				
<b>Objeto del proceso</b>	Establecer, de un modo generalizado, cómo se planifica y coordina el procedimiento de acreditación para el cumplimiento del RD 1224/2009 de forma que sea homogéneo, similar en todas las CCAA y que atienda, en la medida de lo posible, a las necesidades y expectativas de los clientes.			
<b>Propietario del proceso</b>	Administración General del Estado y todas las Administraciones/ Entidades con vinculación al procedimiento.			
<b>Personal implicado</b>	Todas aquellas personas vinculadas al procedimiento de acreditación de competencias adquiridas por experiencia laboral o vías no formales de formación.			
<b>Procesos relacionados</b>	PE_O1_DETECCIÓN DE NECESIDADES (INPUT) PE_04_DESARROLLO NORMATIVO (INPUT) PRS_01_DISEÑO CONVOCATORIAS			
<b>Indicador Sintético y Cálculo</b>	IS_PE_01_Planificación y coordinación del procedimiento PROMEDIO (I01_PE_03 a I0_PE_03)			
<b>Indicadores</b>	I01_PE_03_% Objetivos alineados con procesos I02_PE_03_% Consecución objetivos fijados I03_PE_03_% Planificación cumplida I04_PE_03_% Objetivos rectificadas satisfactoriamente I05_PE_03_% incremento de satisfacción con la coordinación			
<b>Referencias</b>	RD 1224/2009 ORDEN PRE/910/20112 Informe de necesidades y expectativas (PE_01)			
<b>Alcance</b>	<b>Inicio:</b>	Definición de órganos representativos para la realización de la planificación y coordinación del procedimiento.		
	<b>Fin:</b>	Protocolo de organización y coordinación para el procedimiento establecido.		
<b>RECURSOS</b>				
Plataforma WEB (PRS_03)				

Para obtener una visión más gráfica de cada proceso desarrollaremos diagramas de flujo (UNE, 1956), para describir las actividades del proceso y facilitar su comprensión y desarrollo por parte de los miembros de la organización. Para su representación se utilizará la estructura de la cadena de valor IPO<sup>8</sup> (Porter, 2010), que identifica las entradas a cada actividad e identifica los resultados a obtener, así como los indicadores asociados. En la Figura 38 se muestra el flujograma correspondiente a la planificación y coordinación del procedimiento.

Figura 38. Ejemplo de flujograma de proceso. Proceso de planificación y coordinación del procedimiento

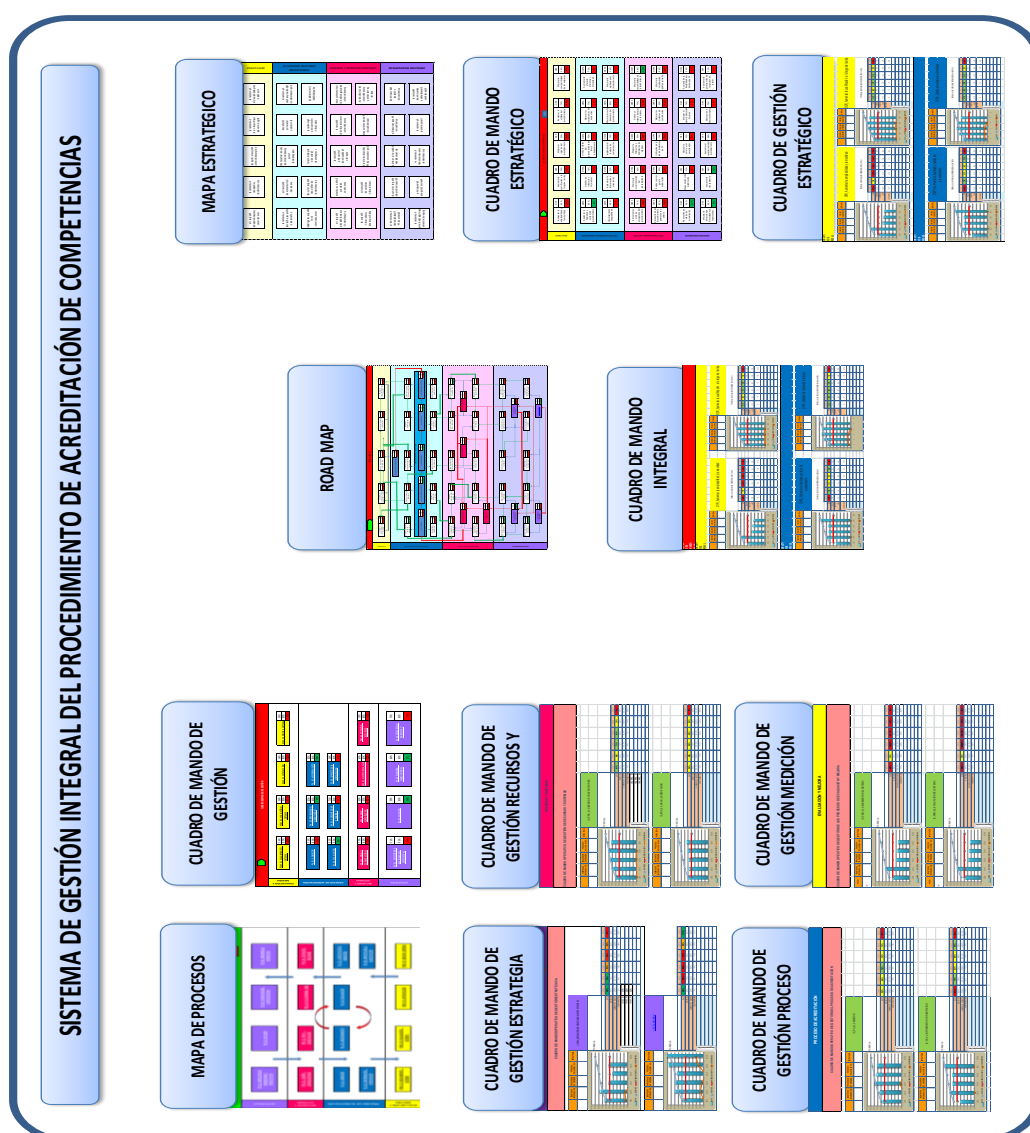


<sup>8</sup> IPO: Acrónimo en inglés de Input-Process-Output, entradas-proceso-resultados.

Como parte de la documentación de la organización y como herramienta de trabajo, todas las fichas de procesos y flujogramas se deberían cargar en una aplicación informática que permita la gestión integral del procedimiento y que hemos recogido en la perspectiva de recursos y sistemas bajo la designación de “PRS\_03\_Plataforma Web”.

Esta plataforma debe permitir que cuando se consulten los procesos del mapa se descargue automáticamente este, y posteriormente accediendo al flujograma de cada proceso se puedan descargar los documentos de trabajo y consultar las bases de datos para realizar el trabajo, cargar datos de indicadores, etc., por lo que el diseño y contenido de los procesos deben permitir esta automatización. La pantalla inicial de la aplicación se muestra en la Figura 39.

Figura 39. Pantalla inicial aplicación informática del procedimiento de acreditación



#### **7.4 Establecimiento los métodos de gestión del procedimiento**

La implantación de un sistema de gestión basada en procesos, como la que se recoge en este modelo, requiere establecer mecanismos de control de los procesos definidos en él. Con tal fin, debemos disponer de una herramienta para la realización de las actividades de medición, seguimiento y control, tanto de los procesos, como de la evolución de los objetivos asociados a ellos. Sólo a través de indicadores podremos cuantificar los resultados obtenidos en un periodo y, comparándolos con los estándares fijados o con los valores obtenidos en anteriores ejercicios, tomar las decisiones más acertadas, e incluso anticiparnos a los sucesos que van a acontecer en función de la tendencia que vayan mostrando los datos de las sucesivas mediciones (Heredia Álvaro, 2001).

Para medir es necesario determinar las variables claves, que son aquellos factores de un proceso que al sufrir una modificación originan una desviación en los resultados esperados en éste y en objetivos asociados. Por ello deben ser sometidas a control, siendo los indicadores asociados a ellas los que permiten dicha medición, así como la determinación nivel estándar prefijado (Salgueiro, 2001).

Utilizaremos, fundamentalmente, indicadores de tres tipos (Figura 15):

- De eficacia o proceso para ver la evolución, el despliegue y desarrollo de las diferentes actividades que conforman un proceso.
- De eficiencia, que nos permitan determinar el grado de consecución de los procesos en función de los recursos empleados, y
- De impacto, con la finalidad de ver la repercusión del cada proceso en el resultado de la validación.

En este último caso, se ha definido un proceso específico (PA\_06) para realizar dicha medición en relación a la consecución de una acreditación oficial (total o parcial).

Los pasos a seguir en esta etapa son los siguientes:

- Identificación de las variables de cada proceso y selección de los indicadores.
- Determinación de los elementos de cada indicador. Ficha de Indicador.
- Creación de los cuadros de mando operativos
- Creación del cuadro de mando de gestión.

A modo de ejemplo en la Tabla 78 se detallan los indicadores de la perspectiva estratégica del modelo diseñado.

Tabla 78. Cuadro de indicadores de la perspectiva estratégica

<b>ESTRATEGIA</b>	
<b>COD IND</b>	<b>DESCRIPCIÓN INDICADORES</b>
<b>I PE 01 DETECCIÓN NECESIDADES EXPECTATIVAS</b>	
I01_PE_01	I01_PE_01_ Número de peticiones, demandas, solicitudes, recursos, que son registrados y tramitados
I02_PE_01	I02_PE_01_ Tiempo entre recepcion y respuesta
I03_PE_01	I03_PE_01_ %Peticiones respondidas favorablemente o incluidas en la planificación
<b>I PE 02 DIFUSIÓN</b>	
I01_PE_02	I01_PE_02_ %Publicaciones externas distribuidas/editadas
I02_PE_02	I02_PE_02_ %Incremento visitas paginas web
I03_PE_02	I03_PE_02_ %Documentación interna distribuida
I04_PE_02	I04_PE_02_ % Incrementeo actividades externas como ponentes
I05_PE_02	I05_PE_02_ % Incremento actividades como asistentes
<b>PE 03 PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>	
I01_PE_03	I01_PE_03_ % Objetivos alineados con procesos
I02_PE_03	I02_PE_03_ % Consecución objetivos fijados
I03_PE_03	I03_PE_03_ % Planificación cumplida
I04_PE_03	I04_PE_03_ % Objetivos rectificadoss satisfactoriamente
I05_PE_03	I05_PE_03_ % incremento de satisfacción con la coordinación
<b>PE 04 DESARROLLO NORMATIVO</b>	
I01_PE_04	I01_PE_04_ % Incremento de proyectos de norma
I02_PE_04	I02_PE_04_ % Incremento de proyectos tramitados
I03_PE_04	I03_PE_04_ % Decremento de plazos de tramitación
I04_PE_04	I04_PE_04_ % Proyectos publicados
I05_PE_04	I05_PE_04_ % incremento de satisfacción con la norma

El siguiente paso es elaborar las fichas de los indicadores, en esta línea crearemos dos fichas, una resumen (Tabla 79) de los indicadores de cada perspectiva donde se mostrará el histórico del indicador sintético, y la totalidad de los indicadores de proceso, y para cada uno de ellos tres ítems: el objetivo marcado, la media obtenida y el resultado porcentual de cumplimiento del objetivo (Pérez Fernández de Velasco, 2009).



Tabla 79. Ejemplo de ficha indicador de proceso. Indicadores resumen del proceso de planificación estratégica coordinación del procedimiento

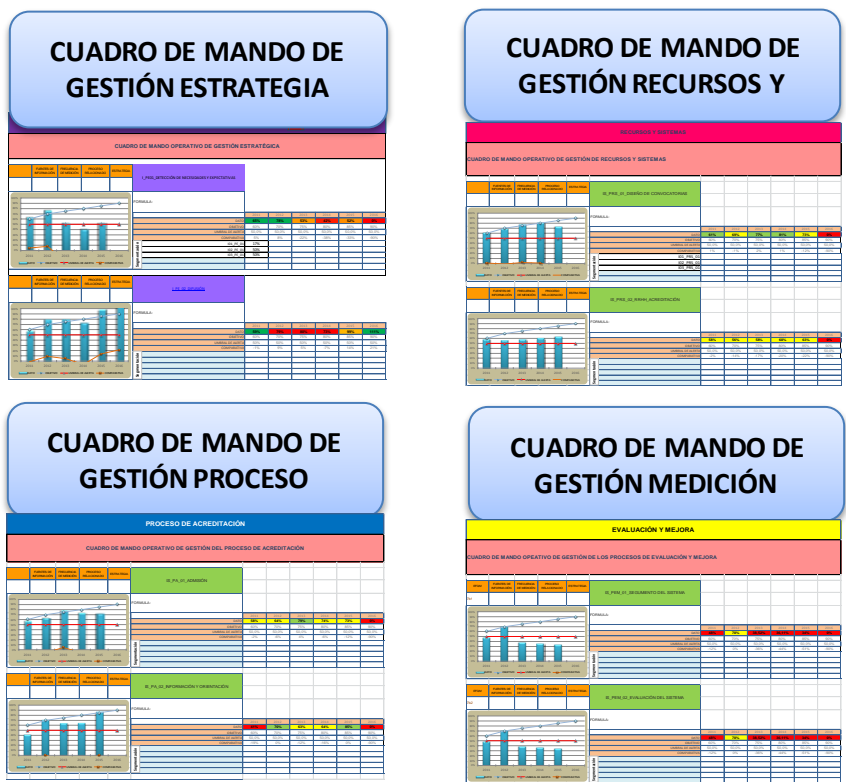
ESTRATEGIA				
I_PE_01_DETECCIÓN_NECESIDADES_EXPECTATIVAS				
COD IND	INDICADORES			
I01_PE_01	I01_PE_01_Número de peticiones, demandas, solicitudes, recursos, que son registrados y tramitados			
I02_PE_01	I02_PE_01_Tiempo entre recepción y respuesta			
I03_PE_01	I03_PE_01_%Peticiones respondidas favorablemente o incluidas en la planificación			
I03_PE_02	IS_PE_01 (PROMEDIO)			
HISTORICO IS_PE_01				
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO
2011	IS_PE_01	60%	39%	65%
2012	IS_PE_01	70%	54%	78%
2013	IS_PE_01	75%	40%	53%
2014	IS_PE_01	80%	33%	42%
2015	IS_PE_01	85%	45%	52%
2016	IS_PE_01	90%	0%	0%
PERIODO IV (2015)				
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO
I01	Número de peticiones, demandas, solicitudes, recursos, que son registrados y tramitados	100%	15%	15%
I02	Tiempo medio entre recepción y respuesta que se da. (en días laborables)	5	5	100%
I03	Número de peticiones respondidas favorablemente	80%	15%	19%
PERIODO IV (2016)				
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO
I01	Número de peticiones, demandas, solicitudes, recursos, que son registrados y tramitados	100%		0%
I02	Tiempo medio entre recepción y respuesta que se da. (en días laborables)	0		0%
I03	Número de peticiones respondidas favorablemente	80%		0%

Y posteriormente desarrollaremos la ficha de cada indicador, en la que se indicará su codificación, el proceso al que se refiere, los subprocesos a los que afecta, su evolución histórica. También se indicará como, quien y cuando debe realizarse la medición. En la Figura 40 se muestra un ejemplo de ficha de indicador.



Para el desarrollo del cuadro de mando de gestión, en primer lugar definimos los cuadros de mando operativos de cada proceso (Mora Corral & Vivas Urieta, 2001), que son la integración gráfica de las diferentes fichas de proceso con la información más relevante de cada uno de ellos, con el objetivo de tener una visión global de todos los indicadores sintéticos de cada proceso. Se establecerán, por tanto, cuatro cuadros de mando de gestión, uno por cada perspectiva Figura 41.

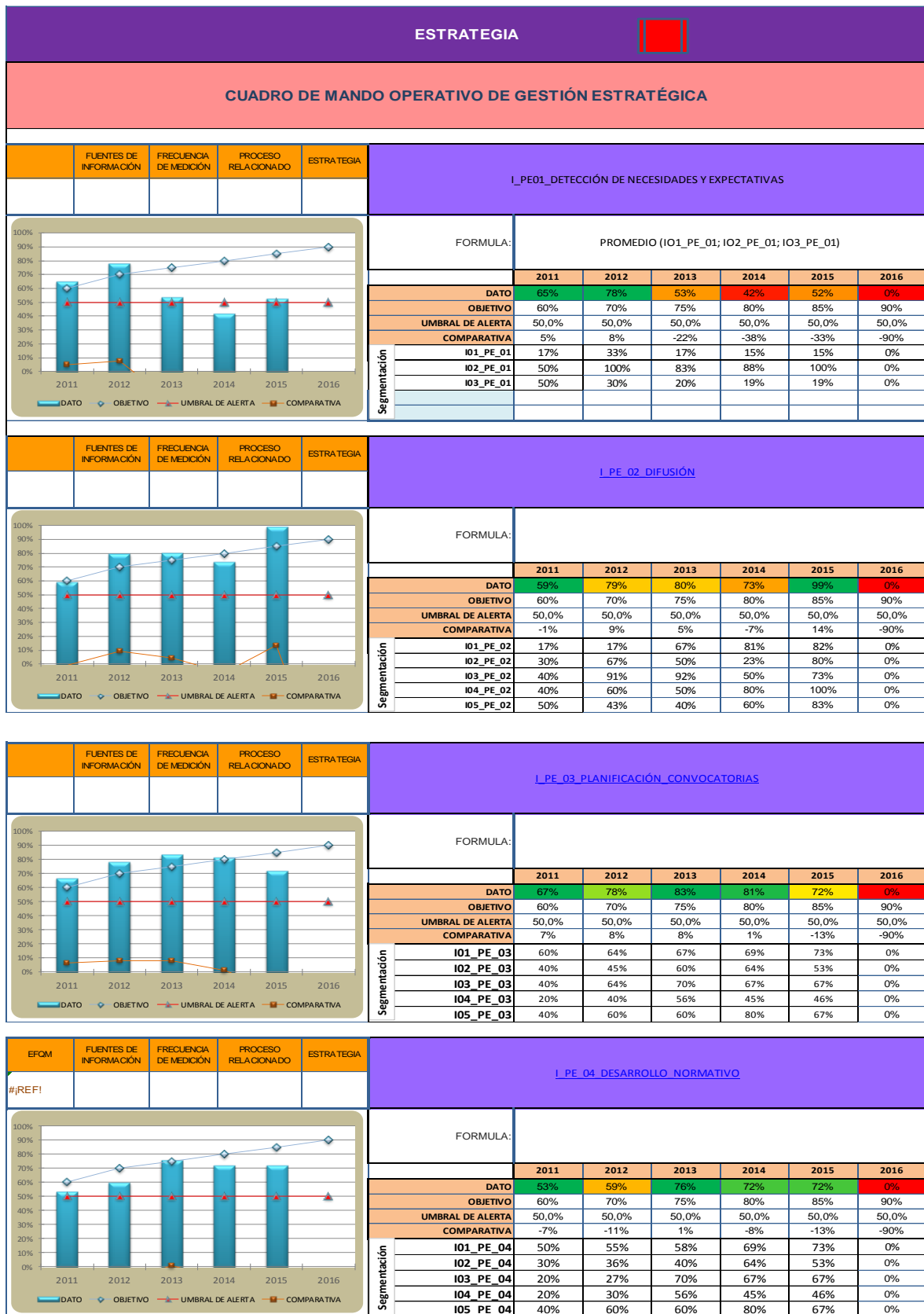
Figura 41. Cuadros de mando de gestión



En la Figura 42 se muestra del cuadro de mando operativo de gestión del proceso estratégico, que recoge cuatro indicadores sintéticos, uno por proceso, y el método de calculo de los mismos. Señalar que se ha tomado como referencia para la simulación indicador sintético el promedio lineal entre los indicadores que los componen.

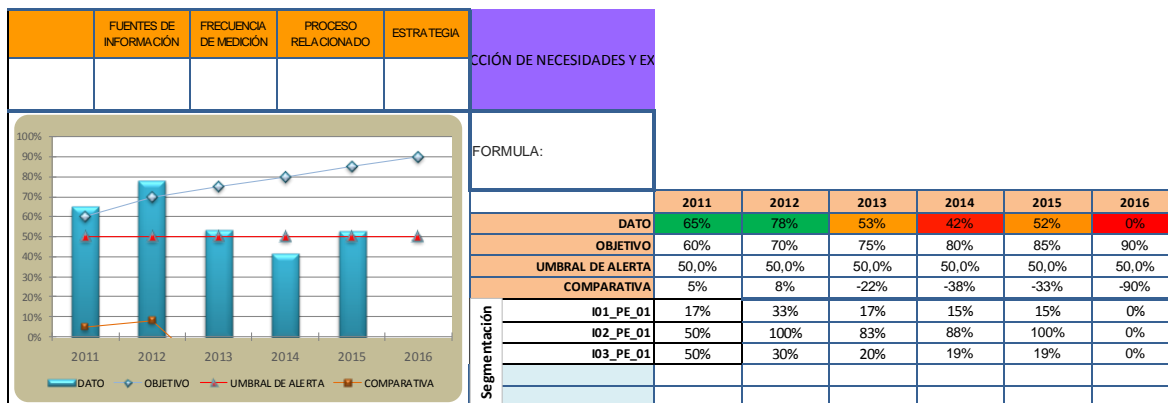
En estos cuadros de mando se introduce el calificativo de operativo lo que indica que se refieren al despliegue del mapa de procesos, como una herramienta que permite la gestión de los procesos alineados con lo objetivos definidos para ellos, sin integrar aún los objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 2000).

Figura 42. Ejemplo de cuadro de mando operativo de gestión. Procesos estratégicos



Analizando en detalle un proceso (Figura 44), en el se especifican además del gráfico del historico, los datos por años con la reseña de color correspondiente a la consecución del objetivo (verde conseguido, rojo no conseguido), el objetivo anual, el umbral de alerta y la comparativa. También se recogen el desglose por cada uno de los indicadores

Figura 43. Detalle cuadro de mando de gestión



Y el último paso en la línea de establecer un metodo de gestión del procedimiento de acreditación, lo constituye la creación del cuadro de mando de gestión.

Como ya indicamos en el apartado 5.2, sobre el diseño de los cuadros de mando para el ámbito privado agrupaba los indicadores entorno a cuatro perspectivas secuenciadas (Kaplan & Norton, 1992), en una línea de trabajo similar se ha trabajado con el desarrollo de esta misma herramienta para el ámbito publico (Bastidas & Ripoll Feliu, 2003) dado que la perspectiva financiera puede desaparecer como tal (si asumimos que el presupuesto público de una organización es cerrado) o recolocarse (aumento de la sostenibilidad del procedimiento), convirtiendose los resultados en el ciudadano y en la sociedad la última perspectiva.

En este caso conforman una herramienta de gestión de todos los procesos que se lleven a cabo en la organización. Podemos decir que es el medio o sistema de información a la dirección para una dirección por objetivos (Kaplan & Norton, 1997).

Con los datos obtenidos en ejercicios sucesivos se podrá determinar la tendencia de un indicador y adelantarse a acontecimientos futuros, tanto si los resultados son no deseados, proponiendo acciones correctivas, preventivas o de mejora, como si son satisfactorios, aprovechándolos como puntos fuertes para motivar internamente y mejorar el prestigio de la organización externamente.

El objeto o finalidad de los datos obtenidos en las mediciones periódicas de los indicadores es:

- La toma de decisiones basada en datos objetivos.
- El control de los procesos del sistema para cumplir los requisitos y objetivos marcados

- La mejora y optimización del proceso mediante el aumento del rendimiento y de la eficacia.
- La difusión de los resultados obtenidos entre las personas que tengan algún interés en el proceso.
- La posibilidad de establecer comparativas internamente a través de los históricos y externamente, comparando los resultados con los de otras organizaciones.
- Los indicadores permitirán aumentar progresivamente la calidad del servicio prestado y formarán parte de la entrada junto a otros datos del proceso de evaluación.

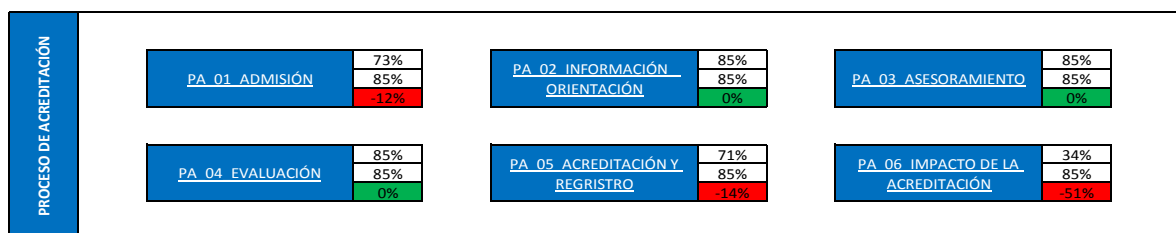
Si contrastamos estas perspectivas definidas por diversos autores que configurarían con el desarrollo operativo del procedimiento de acreditación, nos encontraríamos con las siguientes perspectivas:

- Perspectiva de la estrategia (PE).
- Perspectiva de los recursos y sistemas (PRS).
- Perspectiva de los procesos de acreditación (PPA).
- Perspectiva de la evaluación y mejora (PEM).

En este caso la lectura del cuadro de mando sería: La gestión estratégica de un procedimiento de acreditación basado en la detección temprana de las necesidades de los ciudadanos (PE), ha de garantizar el uso eficaz, eficiente y efectivo de los recursos públicos disponibles (PRP), a través del desarrollo de un procedimiento que genere el impacto deseado (PA) en base a la satisfacción de los ciudadanos y a su mejora permanente (PEM).

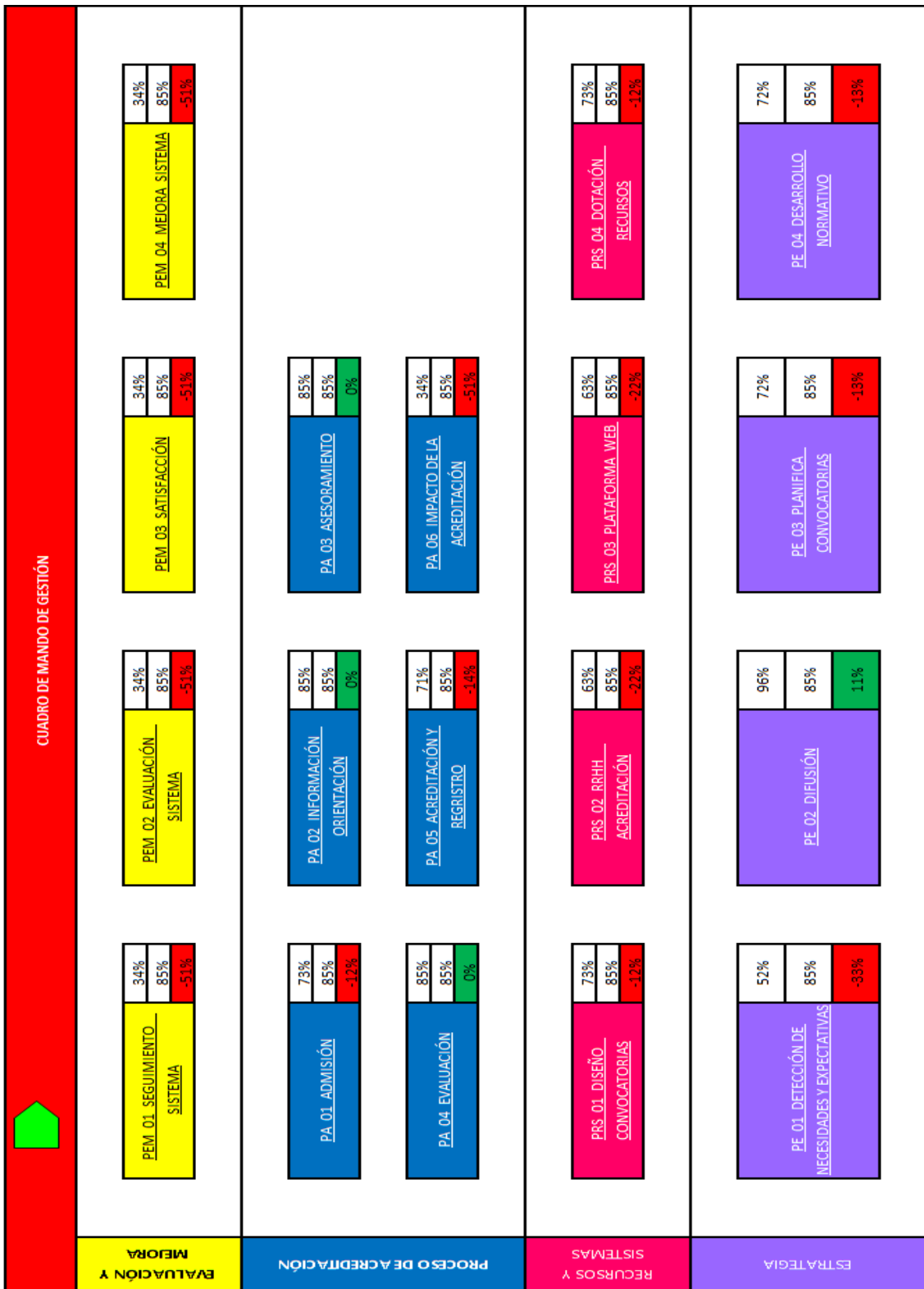
Utilizando como base de funcionamiento los cuadros de mando de gestión por procesos permiten determinar el estado general del procedimiento en su conjunto a través de una sencilla lectura. En él se indica el proceso acompañado de tres casillas a su lado derecho (Figura 44), la superior indica el valor real de consecución del objetivo del proceso, la intermedia el valor objetivo planteado, y la inferior la diferencia entre ambos acompañada de un código de color que indica, si es verde que se ha cumplido y si es rojo el incumplimiento. El hecho de añadir la diferencia nos da también la idea de lo lejos que estamos del cumplimiento de dicho objetivo.

Figura 44. Extracto del cuadro de mando de gestión



En la Figura 45 se muestra en cuadro de mando de gestión diseñado en su conjunto, con una simulación global que determina los valores y colores de cada casilla.

Figura 45. Cuadro de Mando de Gestión



Esta herramienta tiene la virtud, al igual que el resto de cuadros de mando, de permitir la simulación de cada proceso. El objetivo de esta simulación es establecer un rango de valores objetivos diferentes para cada periodo con el objetivo de determinar la consecución del objetivo del proceso, y de esta forma inferir mejoras y/o modificaciones en los procesos antes del cierre del periodo completo pudiéndose de esta así minimizar o compensar el impacto negativo que pueden originar en el resultado global.

Mostramos a continuación un ejemplo sobre el proceso de simulación. Partimos de la situación original (Figura 47), con concreto para el proceso de planificación y coordinación, donde en recuadro (A) de dicha Figura, perteneciente a un extracto del cuadro de mando de gestión, aparece con un 72% de cumplimiento sobre el 85% previsto y con una desviación del 13%. En el recuadro (B) extracto del cuadro de mando de gestión del proceso PE\_03, aparece el detalle gráfico de dicha desviación y en el recuadro (C) la medida que origina ese valor (61%), extraída de la ficha de indicador I\_PE\_03. Finalmente en el recuadro (D) extraída de la misma ficha de indicador, se parecían los valores de cada uno de los cinco indicadores que origina ese valor del 61%, como promedio de la medida de los mismos. Con estos datos podemos identificar en la ficha de proceso correspondiente (Figura 46) a que actividades pertenecen cada uno de estos indicadores, y establecer las medidas correspondientes para su mejora.

Figura 46. Extracto ficha proceso PE\_01.

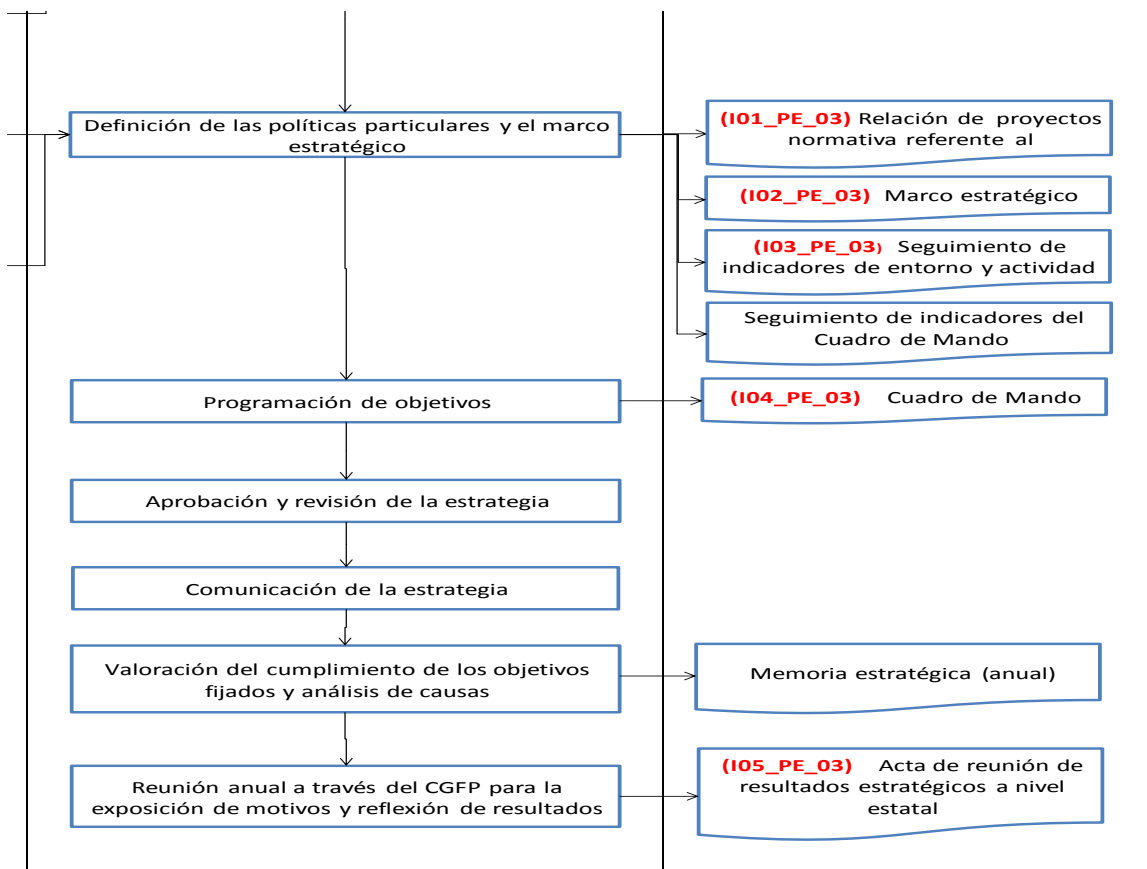
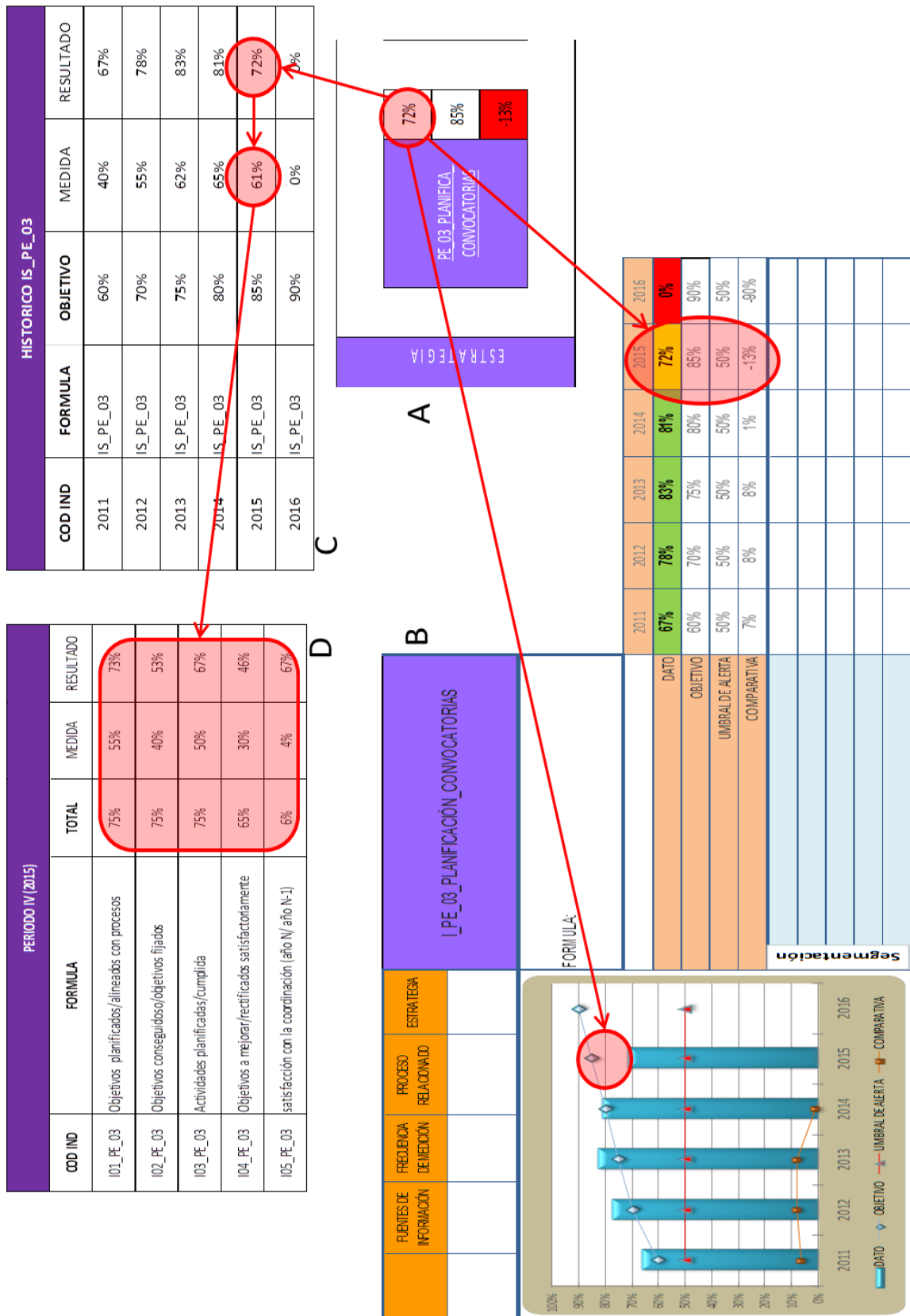


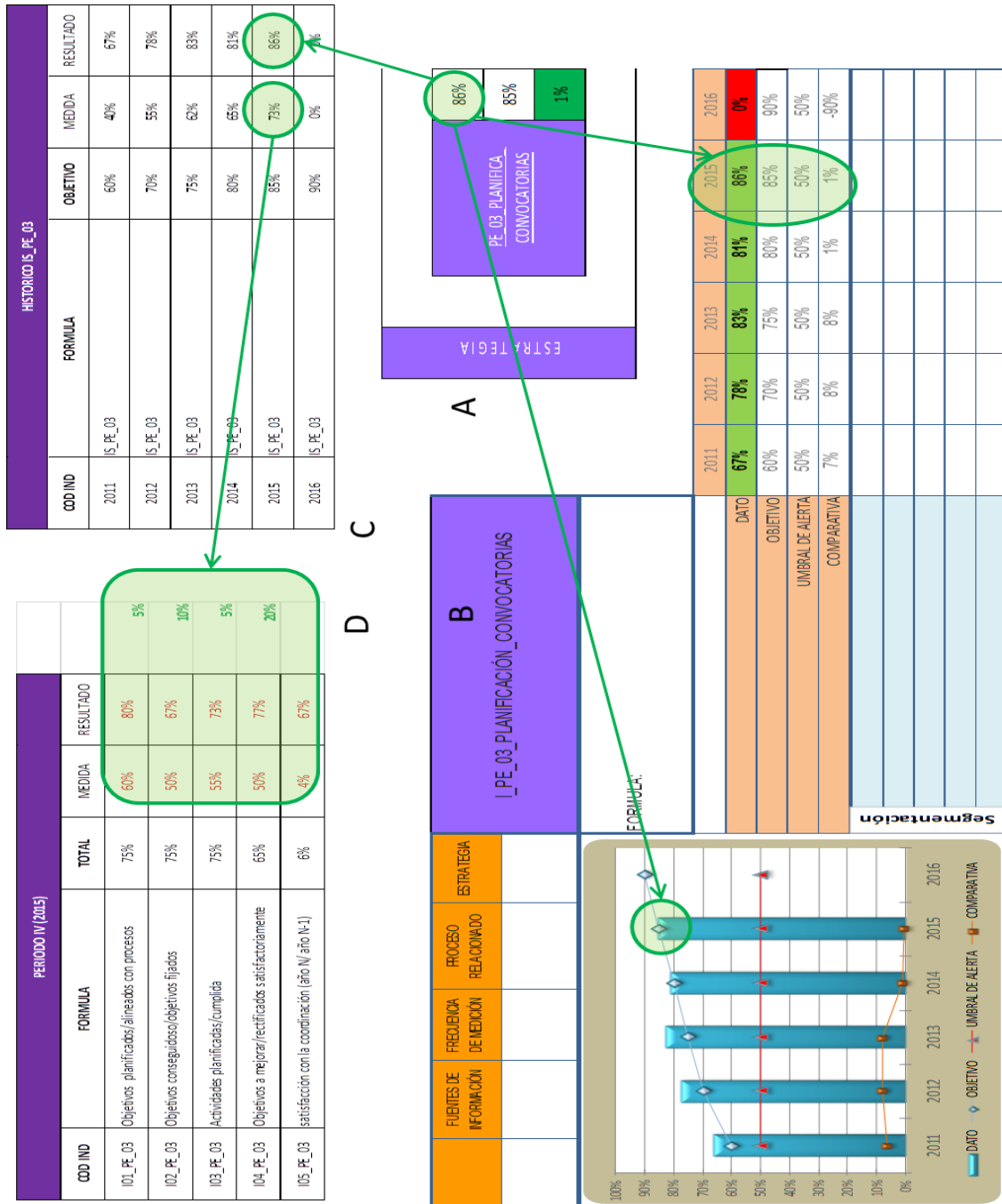


Figura 47. Simulación cuadro de mando de gestión. Situación de partida.



En la Figura 48 podemos ver que la simulación consiste en modificar las medidas de los diferentes indicadores (D), hasta conseguir el valor deseado (A), y anotar los incrementos necesarios de cada indicador, para introducir los cambios oportunos en los procesos. Evidentemente la medición constante de los procesos, es decir su seguimiento, permite monitorizar cada proceso de forma que con mediciones interanuales podemos analizar las desviaciones e introducir correcciones, evitando así que el desvío final sea lo menor posible.

Figura 48. Simulación cuadro de mando de gestión. Situación final.



## 7.5 Puesta en marcha del sistema

Cuando definíamos el modelo, al principio de éste capítulo (Figura 33) establecíamos tres líneas de actuación, por un lado los procesos inherentes al procedimiento (desarrollados en el apartado anterior), por otro lado la definición de los objetivos estratégicos en relación al procedimiento y por último la alineación de ambos con el objetivo de conseguir la visión desarrollada para el mismo.

Acometemos en este apartado la segunda de esas líneas, que implica la puesta en marcha del sistema de gestión, para ello debemos elaborar el mapa estratégico y el cuadro de mando estratégico asociado.

El diseño de un sistema integrado de gestión implica la definición de objetivos que permitan desarrollar la misión y alcanzar la visión pero de forma alineada con los procesos de la organización. El objetivo por tanto es utilizando los procesos de la organización plantear retos que permitan reducir es segundo desajuste al que hacíamos referencia por medio de la Figura 34, que establece la diferencia entre las especificaciones del diseño y la prestación del servicio, es decir, entre lo que queremos hacer y conseguir, y lo que realmente hacemos y conseguimos.

Esto implica la utilización o combinación de diversas herramientas, como los mapas estratégicos, los cuadros de mando, y sobre todo que los procesos de la organización estén orientados a conseguir los objetivos estratégicos planteados (Kaplan & Norton, 2004). El mapa estratégico del proceso de acreditación es un instrumento que muestra un enfoque global del mismo, y señala los valores con los que pretendemos alcanzar la visión propuesta y por tanto su definición es esencial para la redefinición posterior de los procesos de la organización, para identificar sus indicadores y para concretar sus objetivos.

Para definir los objetivos estratégicos, utilizaremos la misma metodología que para identificación de los procesos previa a la elaboración del mapa de procesos, pero en esta ocasión utilizaremos las encuestas a los expertos sobre las dificultades encontradas en el desarrollo del proceso (Tabla 80), las propuestas de mejora realizadas (Tabla 81) y las oportunidades identificadas en la evaluación inicial (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**), para su posterior inclusión en cada una de las perspectivas identificadas.

Tabla 80. Objetivos estratégicos extraídos de la encuesta de dificultades en el desarrollo del procedimiento

	ESTRATEGIA	RECURSOS Y SISTEMAS	PROCESO ACREDITAC.	RESULTADOS
<b>DIFICULTADES</b>				
Falta de desarrollo metodológico de las actividades de los servicios de información y orientación sobre el procedimiento.	X			
Ausencia de herramientas efectivas y comunes a todas las administraciones convocantes		X		
Avalancha de solicitudes y problemas de tramitación y registro generados por la escasez de infraestructuras y recursos.		X		
Problemas de valoración de solicitudes y complejidad de la baremación del historial personal y formativo debido a la escasa fiabilidad de la documentación presentada por los candidatos, gran volumen de documentación y heterogeneidad de la documentación.			X	
Dificultades de los ciudadanos en el acceso a la documentación de la experiencia laboral y en la autobaremación del historial profesional.		X		
Escaso conocimiento y desinformación de los ciudadanos del procedimiento	X			
Ausencia de referencias específicas para desarrollar las entrevistas profesionales estructuradas.			X	
Carencias en la formación de los asesores que dificultan el ejercicio de sus funciones.		X		
Complejidad del lenguaje utilizado en el cuestionario de autoevaluación y en las guías de evidencia que dificulta la comprensión a una parte significativa de los candidatos, especialmente en la unidades de competencia de nivel 1.			X	
Dificultades en la comprensión y uso de la Guía del asesor derivadas de su amplitud.			X	
Dificultades significativas en el acceso a los expedientes personales (laborales y formativos) para completar el historial.			X	
Excesiva amplitud y complejidad del informe asesor que se debe emitir.			X	
Falta de homogeneidad en los criterios de referencia para toma de decisiones de asesoramiento.		X		
Dificultades de conciliación de jornada laboral habitual de evaluadores, asesores y candidatos con las sesiones de evaluación y atención a candidatos.		X		
Problemas para consensuar los criterios de aplicación de los instrumentos de evaluación.			X	
Dificultades de coordinación de evaluadores (comisión) con asesores.		X		
Limitaciones en el tiempo dedicado a la fase de evaluación y en la elaboración del calendario de pruebas de los candidatos.		X		
Disponibilidad de las sedes de evaluación durante todo el procedimiento.			X	
Dificultades en el uso de la plataforma informática utilizada.		X		
Comunicación de las comisiones con el órgano gestor del procedimiento.			X	
Dificultades de comunicación entre las bases de datos empleadas, las aplicaciones informáticas y el posterior análisis de los datos del procedimiento.	X			
Complejidad excesiva para dar de alta candidatos, entidades, etc. en la aplicación informática.		X		
Demoras en la expedición del documento de acreditación emitido por el organismo oficial competente.			X	
Escaso contenido práctico de la formación.		X		
Necesidad de potenciar la formación sobre la entrevista profesional estructurada y homogeneizar contenidos		X		
Diversidad en la duración de la formación en las distintas comunidades autónomas.		X		
Falta de instrumentos y mecanismos de evaluación de la formación y de los profesionales formados.				X
La formación que se realiza para la habilitación de los asesores y evaluadores tiene que ser más homogénea y debe ser evaluada.		X		
No existen mecanismos definidos para la gestión de la calidad de forma específica.				X

Tabla 81. Objetivos estratégicos extraídos de la encuesta de propuestas de mejora en el procedimiento

	ESTRATEGIA	RECURSOS Y SISTEMAS	PROCESO ACREDITAC.	RESULTADOS
PROPUESTAS DE MEJORA				
Establecimiento de mecanismos de información y difusión del procedimiento en el ámbito de las empresas.	X			
Puesta en marcha del Servicio Integrado de Información y Orientación Profesional. Desarrollo metodológico de las actividades de los servicios de información y orientación sobre el procedimiento.			X	
Creación de herramientas efectivas y comunes a todas las administraciones convocantes.	X			
Creación de un sistema de información "on-line" todo lo amplio que sea posible.		X		
Creación de un sistema de información y orientación previo a la inscripción en el procedimiento.		X		
Simplificación del lenguaje de los cuestionarios de autoevaluación.			X	
Dotar a las unidades administrativas encargadas de la tramitación de solicitudes e inscripción de las infraestructuras, recursos y formación necesarios.		X		
Mejorar la información al ciudadano antes y durante la inscripción.			X	
Homogeneizar la documentación justificativa que presentan los candidatos.			X	
Organizar el tratamiento de la información recogida en la documentación que presenta el candidato para conseguir mayor uniformidad en su consideración y valoración.		X		
Simplificación de los instrumentos de apoyo y utilización de un lenguaje más accesible. Se sugiere la posibilidad de incluir explicaciones a cada cuestión incluyendo ejemplos con un lenguaje más coloquial, sobre todo en las cualificaciones y unidades de competencia de nivel.			X	
Abreviar y simplificar la Guía del asesor para mejorar su comprensión y uso, homogeneizar los criterios para cumplimentar la documentación y ampliar los modelos incorporados en los anexos.			X	
Elaboración del historial profesional y formativo de los candidatos:			X	
Establecer mecanismos y herramientas de acceso directo de los asesores a los expedientes personales (laborales y formativos) de los candidatos para completar el historial profesional y formativo.		X		
Establecer un único historial por candidato.			X	
Inclusión de anexos que permitan relacionar cada unidad de competencia con la experiencia laboral y formación aportada por el candidato.			X	
Simplificar y abreviar el informe asesor que se debe emitir.			X	
Inclusión de un campo de observaciones o valoraciones para la comisión de evaluación.			X	
Posibilitar la propuesta de acreditación directa en esta fase cuando se cumplan determinados requisitos.	X			
Dotación de recursos y medios telemáticos de la fase:		X		
Simplificar y mejorar la sistematización de la recogida de datos y la valoración desde la plataforma informática.		X		
Extensión y potenciación del uso de medios telemáticos.		X		
Elaboración de una metodología para desarrollar las entrevistas profesionales estructuradas en el asesoramiento.			X	
Homogeneizar los criterios de valoración de las evidencias presentadas en los ámbitos de la experiencia laboral y de la formación.				X
Aportar homogeneidad en los criterios de referencia para toma de decisiones de asesoramiento.				X
Mejora de la información y formación de los evaluadores, sobre todo de aquellos que no tienen experiencia docente, en relación con métodos, técnicas e instrumentos de evaluación.		X		
Homogeneización de los criterios de aplicación de los instrumentos de evaluación.				X
Aumento del tiempo dedicado a la fase de evaluación y mejora en la elaboración y coordinación del calendario de pruebas de los candidatos.			X	
Preparación de pruebas que cubran todo el espectro de competencias evaluadas.			X	
Establecimiento de listas de comprobación completas y fiables, en el marco de la situación profesional de evaluación establecida.			X	
Desarrollo metodológico de la entrevista profesional estructurada.			X	
Formación para el uso de la plataforma informática utilizada.		X		
Coordinación de la convocatoria y comunicación con el órgano gestor:	X			
Establecimiento de protocolos de comunicación de las comisiones de evaluación con el órgano gestor del procedimiento.	X			
Proporcionar agilidad a la utilización de los permisos individuales de formación.		X		
Necesidad de automatizar y unificar las herramientas informáticas utilizadas, para evitar problemas de incompatibilidades informáticas.		X		
Mejorar el sistema informático RECEX, consiguiendo una mejor comunicación entre diferentes sistemas utilizados y el registro de todas las personas acreditadas.		X		
Homogeneizar la duración de la formación que se realiza para la habilitación de los asesores y evaluadores en las distintas comunidades autónomas.		X		
Establecer mecanismos e instrumentos de evaluación de la formación de asesores y evaluadores.		X		
Mejorar la formación de asesores y evaluadores en aspectos prácticos de cara al futuro ejercicio profesional.		X		
Implantar un sistema de evaluación de la actividad de asesores y evaluadores.				X
Desarrollar sistemas de calidad basados en procesos e indicadores comunes, que permitan la planificación, desarrollo, seguimiento y evaluación del procedimiento				X

Una vez identificadas y agrupadas por perspectivas debemos concretar en objetivos estratégicos los aspectos recogidos, identificando los aspectos comunes de las distintas dificultades, propuestas y oportunidades para plasmarlos en el mapa estratégico.

Para la definición de las perspectivas del mapa estratégico y de su cuadro de mando haremos una modificación respecto a las del mapa de procesos y el cuadro de mando de gestión, sustituyendo la perspectiva de los procesos de evaluación y mejora por la perspectiva de los resultados. Cuando definimos la estrategia de una organización, es preciso identificar los resultados que se quieren conseguir y definir los procesos necesarios para conseguirlos por lo que esos procesos de medición son los que nos van a permitir determinar los resultados alcanzados, jugando así un doble cometido, la gestión de los procesos y de las estrategias (Kaplan & Norton, 2004).

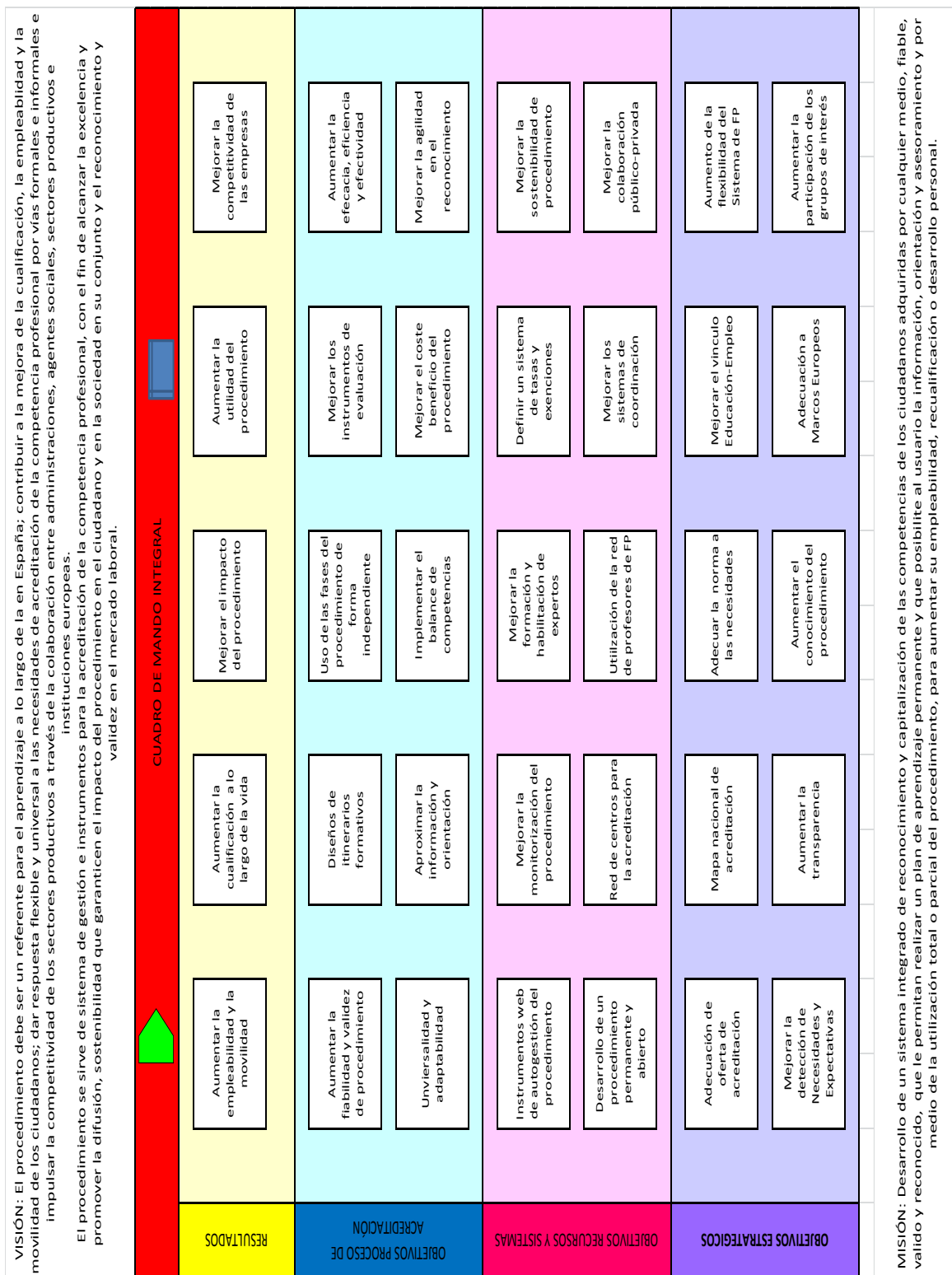
Por lo tanto las cuatro perspectivas que definirán nuestro mapa estratégico son las siguientes:

- Perspectiva Estratégica.
- Perspectiva de los Recursos y Sistemas.
- Perspectivas de los procesos del procedimiento de acreditación.
- Perspectiva de los resultados.

A la hora de definir el modelo también hemos planteado la necesidad de que el procedimiento de acreditación resultante debe cumplir con las Recomendaciones de Consejo sobre la validación (2012) y las nuevas directrices sobre la validación del CEDEFOP (borrador de proyecto 2015).

En la Figura 49 se recoge la propuesta de mapa estratégico para el procedimiento de validación en España.

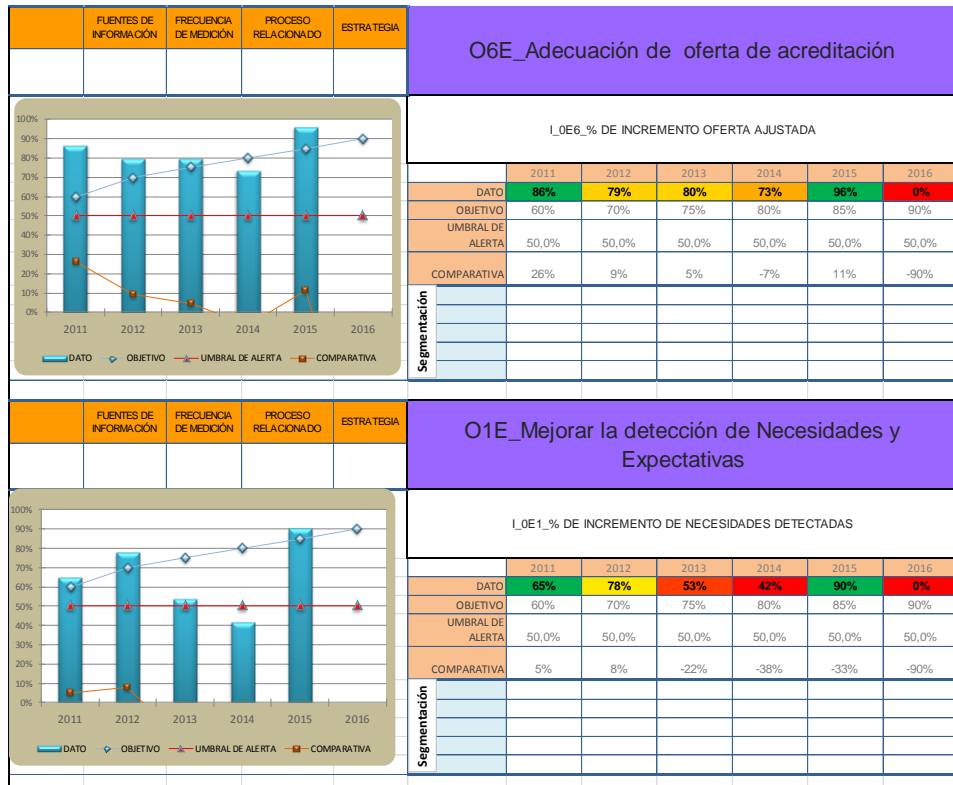
Figura 49. Mapa Estratégico



Para construir el cuadro de mando estratégico asociado al mapa, debemos definir dos aspectos del mismo, el primero los indicadores asociados a los objetivos marcados y el segundo la relación causa-efecto entre ellos.

El primer paso es la definición de los indicadores asociados a los objetivos y para ello utilizaremos un cuadro similar al del cuadro de gestión, que nos defina el histórico, las metas, los umbrales de alerta y la comparativa.

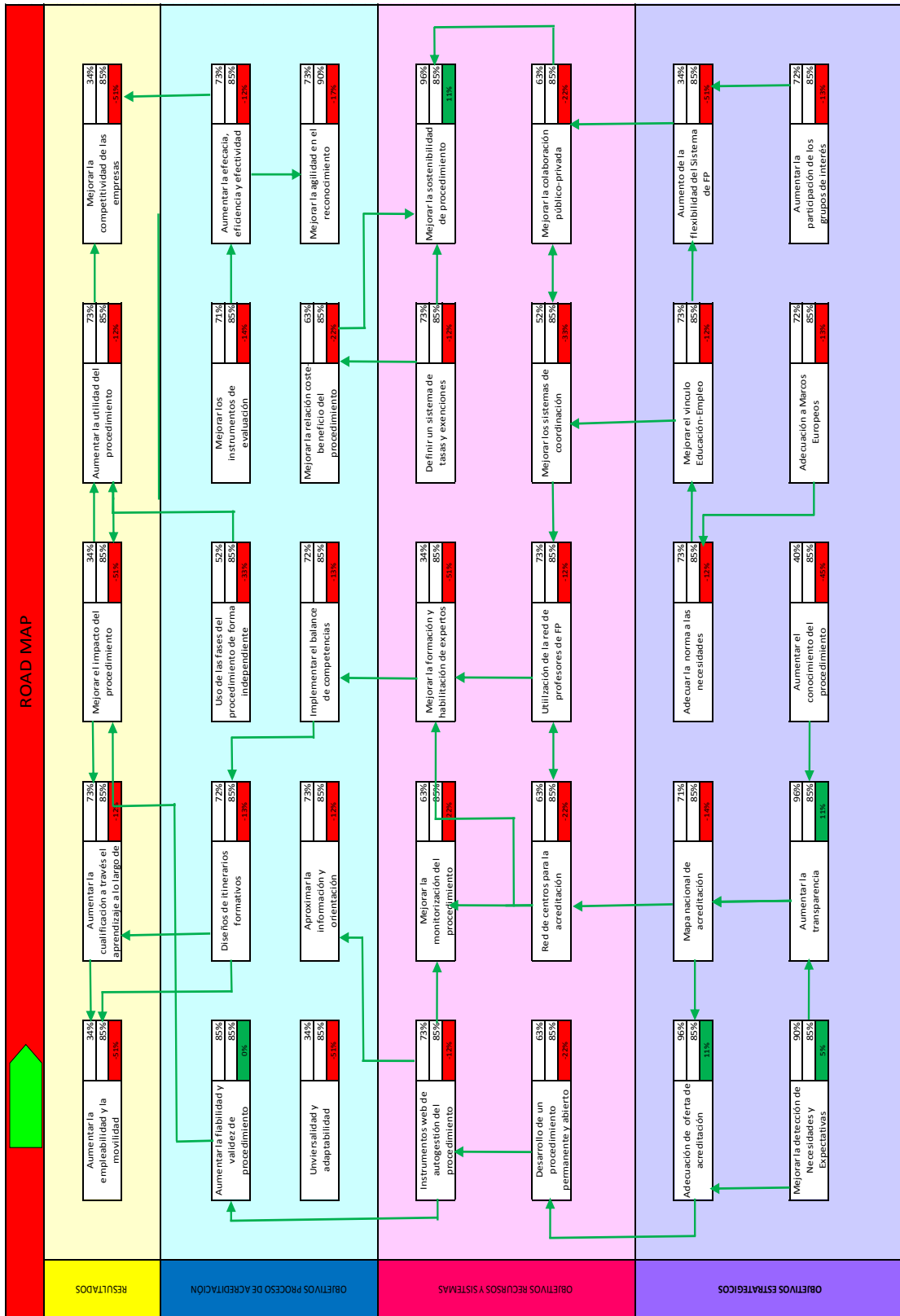
Figura 50. Cuadro de indicadores del mapa estratégico



Dentro de este cuadro, también debemos definir la relación causa-efecto entre los diferentes objetivos a la hora de calcular el peso parcial que aporta a la consecución de un objetivo aquellos con los que está relacionado. Este aspecto de las relaciones causa efecto se explicará con detalle en el siguiente apartado. En Figura 51 la se muestra el cuadro diseñado con las relaciones representadas a través de líneas con el objeto de que sea más grafica dicha relación.



Figura 51. Cuadro de Mando Estratégico



## 7.6 Definición el seguimiento del sistema

Pasamos a definir ahora el tercer y último elemento del modelo representado en la Figura 33, que consiste en definir el *road map* o mapa de ruta del sistema y su cuadro de mando integral.

La definición del *road map* implica la planificación de los objetivos de los procesos a corto plazo en combinación con la consecución de los objetivos estratégicos a largo plazo permitiendo a los gestores del procedimiento identificar la mejorar que permitan llegar de la misión a visión a través de los valores marcados (Phaal, Farrukh & Probert, 2004).

De una forma gráfica podría asemejarse a un mapa de carreteras interactivo que nos indica el camino desde el punto de partida (misión) al destino (visión) con los parámetros que le marcamos, ruta más corta, más rápida, etc., (valores), que permite la modificación de la ruta en función de las decisiones que vayamos tomando a lo largo del recorrido.

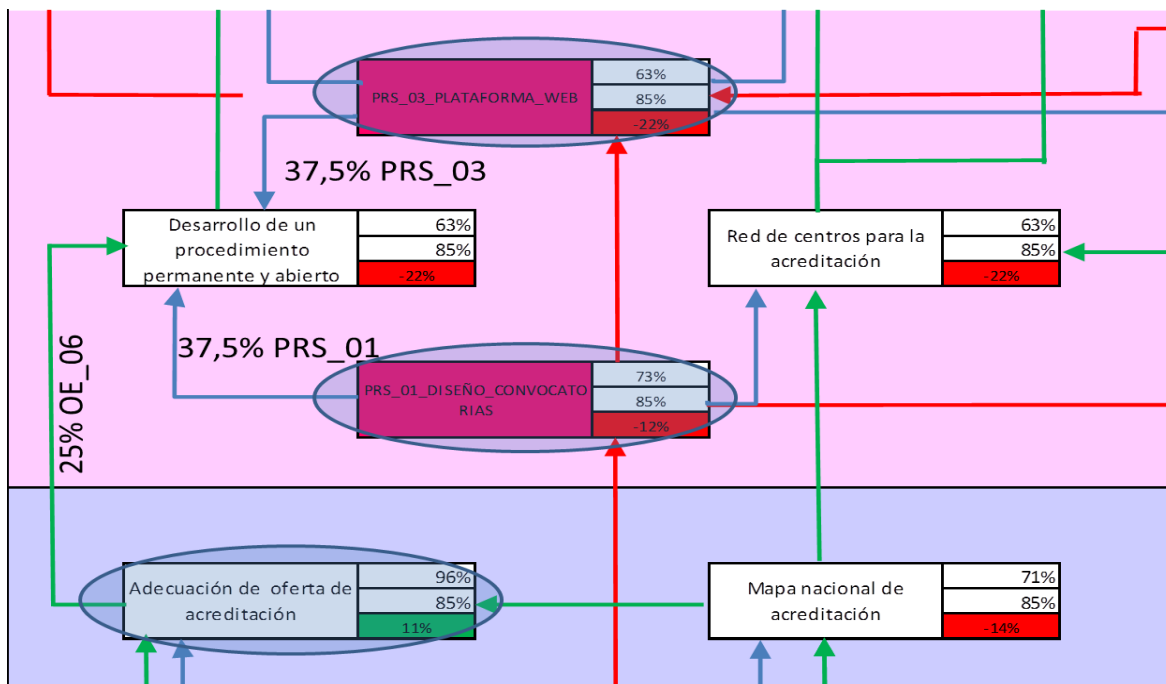
Dado que nuestro objetivo es diseñar un sistema de gestión integrado para la acreditación debemos, por tanto, alinear el sistema de gestión basado en procesos con los objetivos definidos. (Kaplan & Norton, 2006) a través de un *road map*.

El paso fundamental consiste en la determinación de las relaciones causa-efecto integradas y la determinación del valor que cada proceso u objetivo genera en otros procesos u objetivos (Medina-León, Ricardo-Alonso, Piloto-Fleitas, Nogueira-Rivera, Hernández-Nariño & Cuétara-Sánchez, 2014).

Las relaciones causa-efecto señalan la medida en que la variación de un proceso implica u origina la variación de aquellos con lo que se encuentra relacionado, la determinación de estas relaciones son el núcleo del modelo planteado, pues nos permite la alineación de los procesos con los objetivos estratégicos que queremos alcanzar a través de la introducción de modificaciones en los primeros para “causar” el “efecto” que deseamos en el segundo.

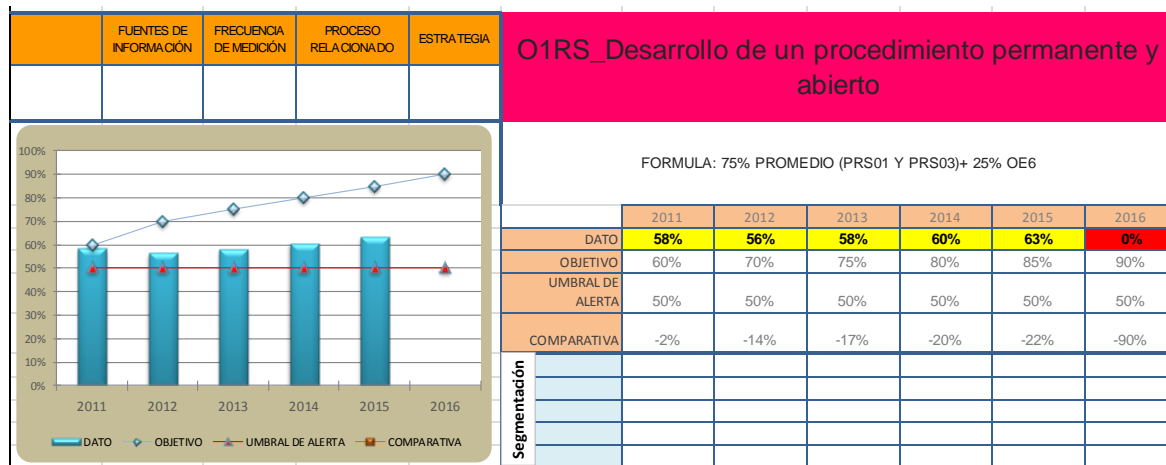
De esta forma podemos identificar tres tipos de relaciones, las que se originan entre procesos, las que se originan entre objetivos y las relaciones entre ambos, en la Figura 52 se representa un extracto de dichas relaciones, de forma que las relaciones entre objetivos se marcan con líneas rojas, entre objetivos con líneas verdes y entre procesos y objetivos con líneas azules.

Figura 52. Relaciones causa-efecto road map



Para el diseño del cuadro de mando asociado al *road map* se utilizaremos el mismo tipo de cuadro que en ocasiones anteriores. En la Figura 53 se muestra un ejemplo de un indicador con la fórmula asignada, estos valores también se han mostrado como factor gráfico en la Figura 52.

Figura 53. Cuadro de indicadores para el *road map*



En el apartado 8.2, realizábamos un ejemplo de simulación sobre el cuadro de mando de gestión, que será también efectivo para el *road map*, dado que los factores sobre los que debemos incidir o rectificar para alcanzar los objetivos son los procesos asociados, la modificación de un procesos, supondrá una mejora en los objetivos asociados al mismo, y por consecuencia al resto de objetivos y procesos con los que guarda relación.

No es el objetivo de esta tesis la programación de un cuadro de mando integral, por lo que nos centraremos en la definición de las relaciones causa efecto, y para realizar las simulaciones estableceremos de unos valores de fórmulas, asignados de forma lineal a los elementos que se interrelacionan, asignado siempre un mayor peso al proceso que al objetivo. Para la determinación de las relaciones causa-efecto partimos de dos elementos, los procesos y los objetivos, el primer paso será determinar las relaciones entre los objetivos (Tabla 82), a continuación entre los objetivos (Tabla 83), para finalmente la relación entre ambos (Tabla 84). La metodología que explicamos a continuación sería la misma que para la determinación del resto de relaciones causa-efecto.

Para ello partimos del análisis de las fichas de proceso y de sus indicadores recogiendo de ellas los procesos relacionados e identificando en los flujogramas las actividades que dan respuesta a esa relación, que en unos casos pueden ser actividades y en otras indicadores de proceso. En el ejemplo de la Figura 54, se aprecia como pasamos de la ficha de proceso, a la identificación de las actividades relacionadas. En rojo y verde aparecen relacionadas a actividades de entrada de proceso y en negro referidas a indicadores y como salida de proceso.

Figura 54. Determinación de la relación causa efecto entre procesos

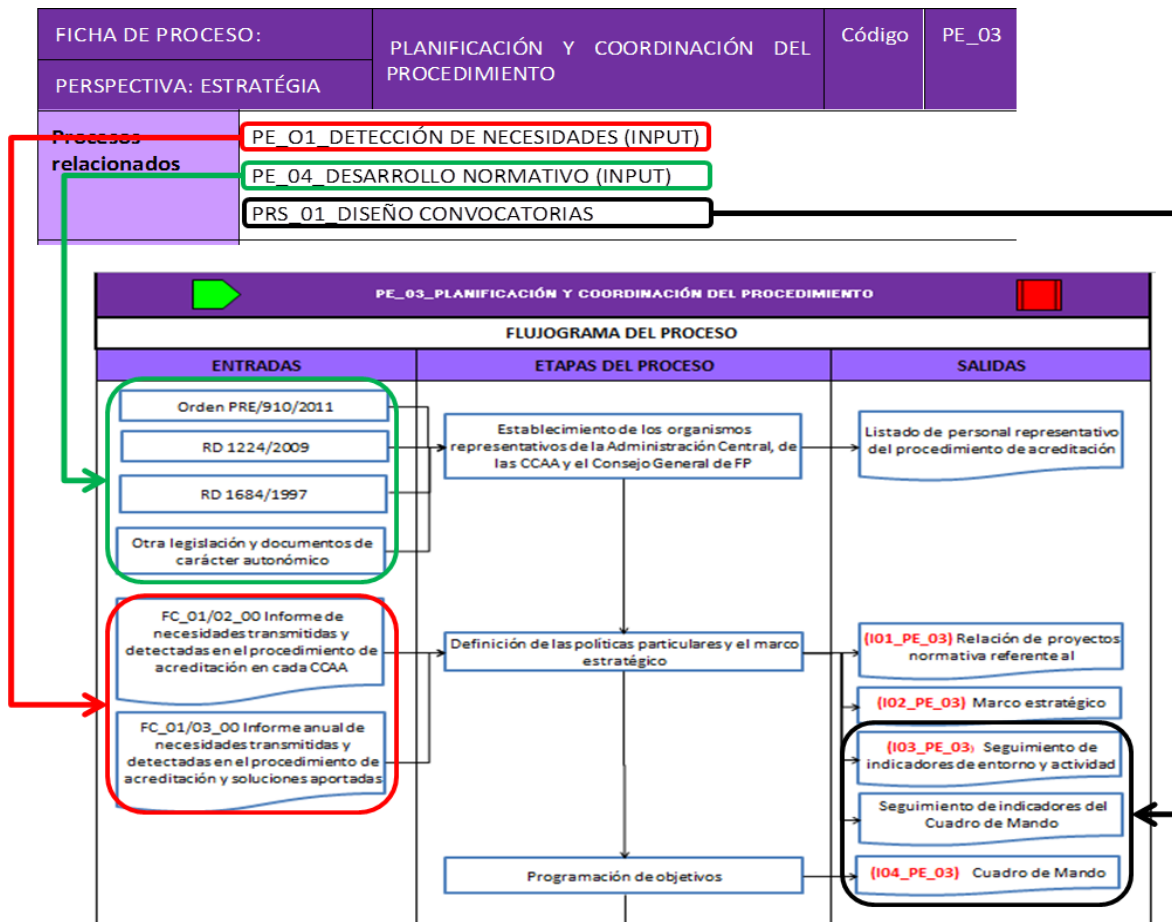




Tabla 83. Relaciones causa-efecto entre objetivos

		ESTRATEGIA										RECURSOS Y SISTEMAS											
		Mejorar la detección de Necesidades y Expectativas	Aumentar la transparencia	Aumentar el conocimiento del procedimiento	Adecuación a Marcos Europeos	Aumentar la participación de los grupos de interés	Adecuación de oferta de acreditación	Mapa nacional de acreditación	Adecuar la norma a las necesidades	Mejorar el vínculo Educación-Empleo	Aumento de la flexibilidad del Sistema de FP	Desarrollo de un procedimiento permanente y abierto	Red de centros para la acreditación	Utilización de la red de profesores de FP	Mejorar los sistemas de coordinación	Mejorar la colaboración público-privada	Instrumentos web de autogestión del procedimiento	Mejorar la monitorización del procedimiento	Mejorar la formación y habilitación de expertos	Definir un sistema de tasas y exenciones	Mejorar la sostenibilidad de procedimiento		
ESTRATEGIA	Mejorar la detección de Necesidades y Expectativas		X	X																			
	Aumentar la transparencia							X															
	Aumentar el conocimiento del procedimiento		X																				
	Adecuación a Marcos Europeos																						
	Aumentar la participación de los grupos de interés										X												
	Adecuación de oferta de acreditación											X											
	Mapa nacional de acreditación							X															
	Adecuar la norma a las necesidades									X													
	Mejorar el vínculo Educación-Empleo												X										
	Aumento de la flexibilidad del Sistema de FP																						
RECURSOS Y SISTEMAS	Desarrollo de un procedimiento permanente y abierto																X						
	Red de centros para la acreditación													X				X	X				
	Utilización de la red de profesores de FP												X						X				
	Mejorar los sistemas de coordinación													X		X							
	Mejorar la colaboración público-privada														X							X	
	Instrumentos web de autogestión del procedimiento																	X					
	Mejorar la monitorización del procedimiento																						
	Mejorar la formación y habilitación de expertos																						
	Definir un sistema de tasas y exenciones																						X
	Mejorar la sostenibilidad de procedimiento																						

Propuesta de un modelo de gestión basado en procesos para el procedimiento de acreditación de competencias

		PROCESO DE ACREDITACIÓN										RESULTADOS				
		Unviersalidad y adaptabilidad	Aproximar la información y orientación	Implementar el balance de competencias	Mejorar el coste beneficio del procedimiento	Mejorar la agilidad en el reconocimiento	Aumentar la fiabilidad y validez de procedimiento	Diseños de itinerarios formativos	Uso de las fases del procedimiento de forma independiente	Mejorar los instrumentos de evaluación	Aumentar la efecacia, eficiencia y efectividad	Aumentar la empleabilidad y la movilidad	Aumentar la cualificación a lo largo de la vida	Mejorar el impacto del procedimiento	Aumentar la utilidad del procedimiento	Mejorar la competitividad de las empresas
RECURSOS Y SISTEMAS	Desarrollo de un procedimiento permanente y abierto															
	Red de centros para la acreditación															
	Utilización de la red de profesores de FP															
	Mejorar los sistemas de coordinación															
	Mejorar la colaboración público-privada															
	Instrumentos web de autogestión del procedimiento		X				X									
	Mejorar la monitorización del procedimiento															
	Mejorar la formación y habilitación de expertos			X												
	Definir un sistema de tasas y exenciones				X											
	Mejorar la sostenibilidad de procedimiento															
PROCESO DE ACREDITACIÓN	Unviersalidad y adaptabilidad															
	Aproximar la información y orientación															
	Implementar el balance de competencias															
	Mejorar el coste beneficio del procedimiento									X						
	Mejorar la agilidad en el reconocimiento															
	Aumentar la fiabilidad y validez de procedimiento													X		
	Diseños de itinerarios formativos										X	X				
	Uso de las fases del procedimiento de forma independiente														X	
	Mejorar los instrumentos de evaluación										X					
	Aumentar la efecacia, eficiencia y efectividad													X		X
RESULTADOS	Aumentar la empleabilidad y la movilidad															
	Aumentar la cualificación a lo largo de la vida										X					
	Mejorar el impacto del procedimiento											X				
	Aumentar la utilidad del procedimiento													X		
	Mejorar la competitividad de las empresas															X

Tabla 84. Relación causa-efecto procesos-objetivos

	DETECCIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	DIFFUSIÓN	PLANIFICACIÓN_ CONVOCATORIAS	DESARROLLO NORMATIVO	DISEÑO_ CONVOCATORIAS	PROFESIONALES DE LA ACREDITACIÓN	PLATAFORMA_ WEB	DOTACIÓN_ RECURSOS	ADMISIÓN	INFORMACIÓN_ ORIENTACIÓN	ASESORAMIENTO	EVALUACIÓN	ACREDITACIÓN Y REGISTRO	IMPACTO DE LA ACREDITACIÓN
ESTRATEGIA	Mejorar la detección de Necesidades y Expectativas	X												
	Aumentar la transparencia	X	X											
	Aumentar el conocimiento del procedimiento		X											
	Adecuación a Marcos Europeos				x									
	Aumentar la participación de los grupos de interés		X											
	Adecuación de oferta de acreditación			X										
	Mapa nacional de acreditación			X										
	Adecuar la norma a las necesidades				x									
	Mejorar el vínculo Educación-Empleo				x									
Aumento de la flexibilidad del Sistema de FP				x										
RECURSOS Y SISTEMAS	Desarrollo de un procedimiento permanente y abierto				x		x							
	Red de centros para la acreditación				x									
	Utilización de la red de profesores de FP					x								
	Mejorar los sistemas de coordinación					x		x						
	Mejorar la colaboración público-privada							x						
	Instrumentos web de autogestión del procedimiento						x							
	Mejorar la monitorización del procedimiento						x							
	Mejorar la formación y habilitación de expertos													
	Definir un sistema de tasas y exenciones							x						
Mejorar la sostenibilidad de procedimiento							x							
PROCESO DE ACREDITACIÓN	Unversalidad y adaptabilidad								x					
	Aproximar la información y orientación									x				
	Implementar el balance de competencias										x			
	Mejorar el coste beneficio del procedimiento											x		
	Mejorar la agilidad en el reconocimiento												x	
	Aumentar la fiabilidad y validez de procedimiento							x						
	Diseños de itinerarios formativos									x				
	Uso de las fases del procedimiento de forma independiente										x			
	Mejorar los instrumentos de evaluación											x		
Aumentar la efecacia, eficiencia y efectividad												x		
RESULTADOS	Aumentar la empleabilidad y la movilidad													x
	Aumentar la cualificación a lo largo de la vida													x
	Mejorar el impacto del procedimiento													x
	Aumentar la utilidad del procedimiento													x
	Mejorar la competitividad de las empresas													x

A tenor de las relaciones determinadas (Tabla 82, Tabla 83 y Tabla 84) definimos a continuación el *road map* diseñado (Figura 55 y Figura 56). Además de las relaciones causa efecto se ha incluido, para tener una mejor visibilidad de todo el sistema de gestión de forma integrada, las casillas de valoración derivadas de sus respectivos cuadros de mando, por lo que tendremos una lectura desde la definición de la misión, los procesos implicados y los objetivos asociados a cada uno y el cumplimiento de los objetivos para ambos, con una codificación en color donde el verde indica la consecución del objetivo y el rojo lo contrario.



Figura 55. Road Map Estratégico. Inicio

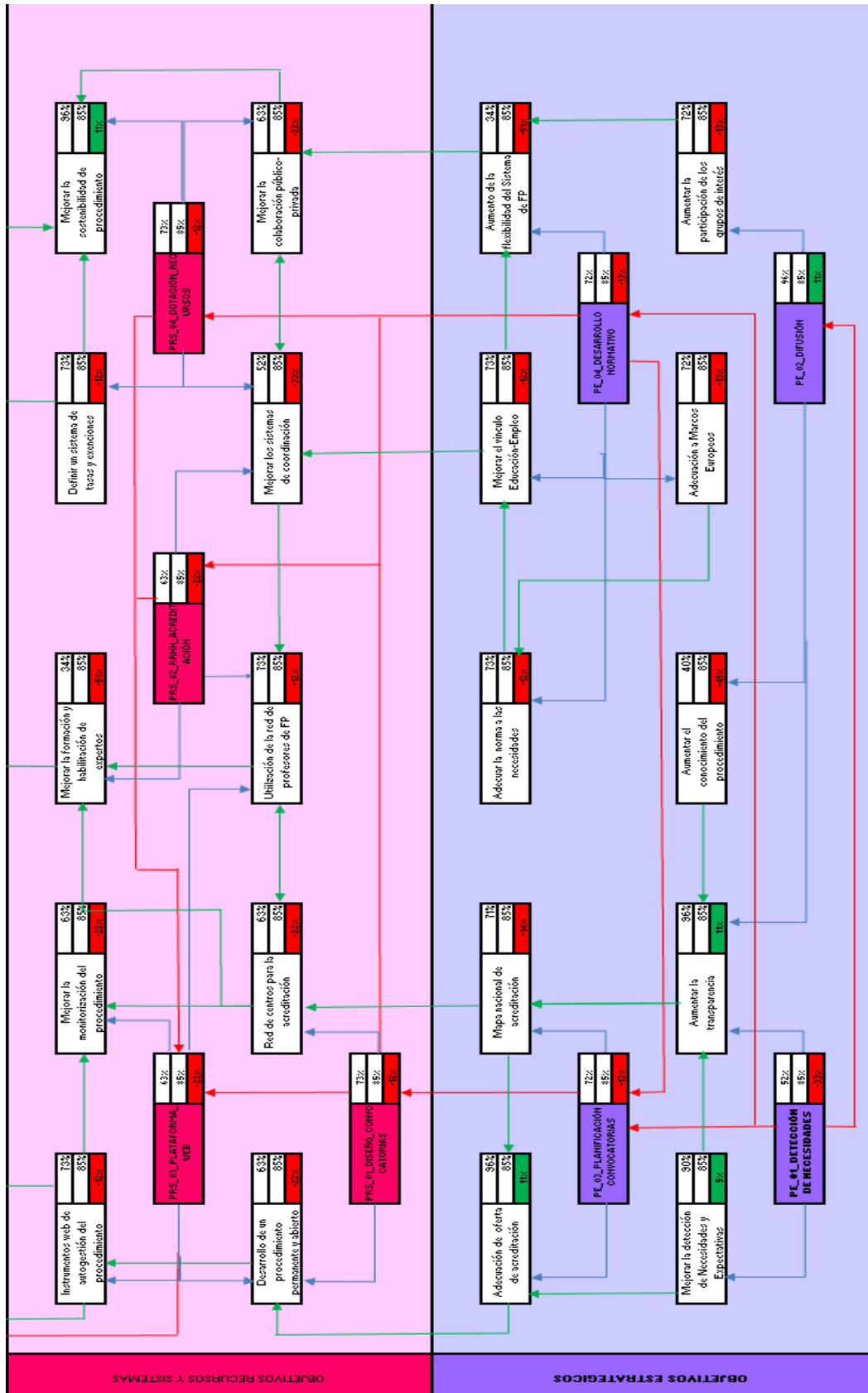


Figura 56. Road Map Estratégico. Final

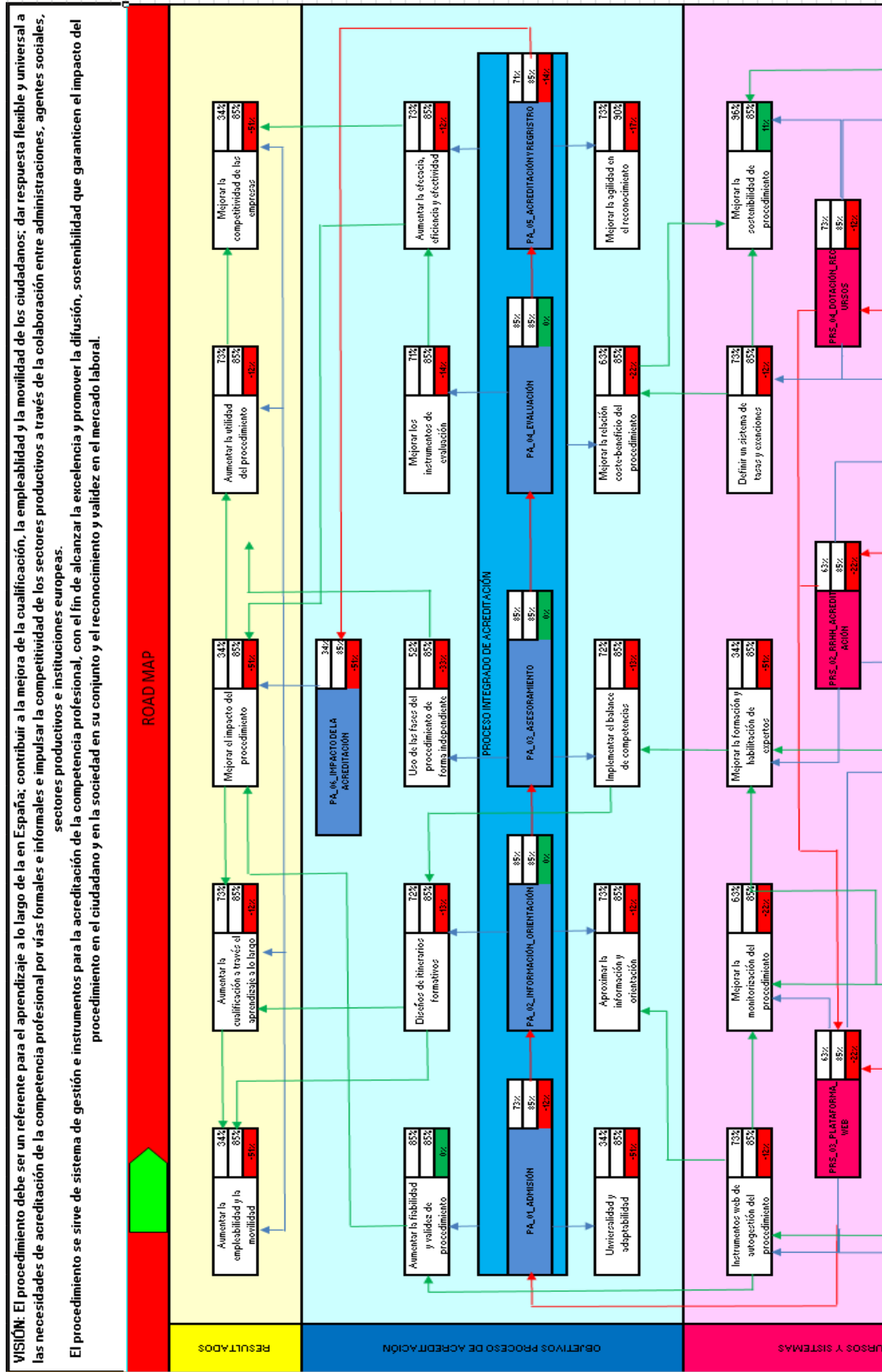
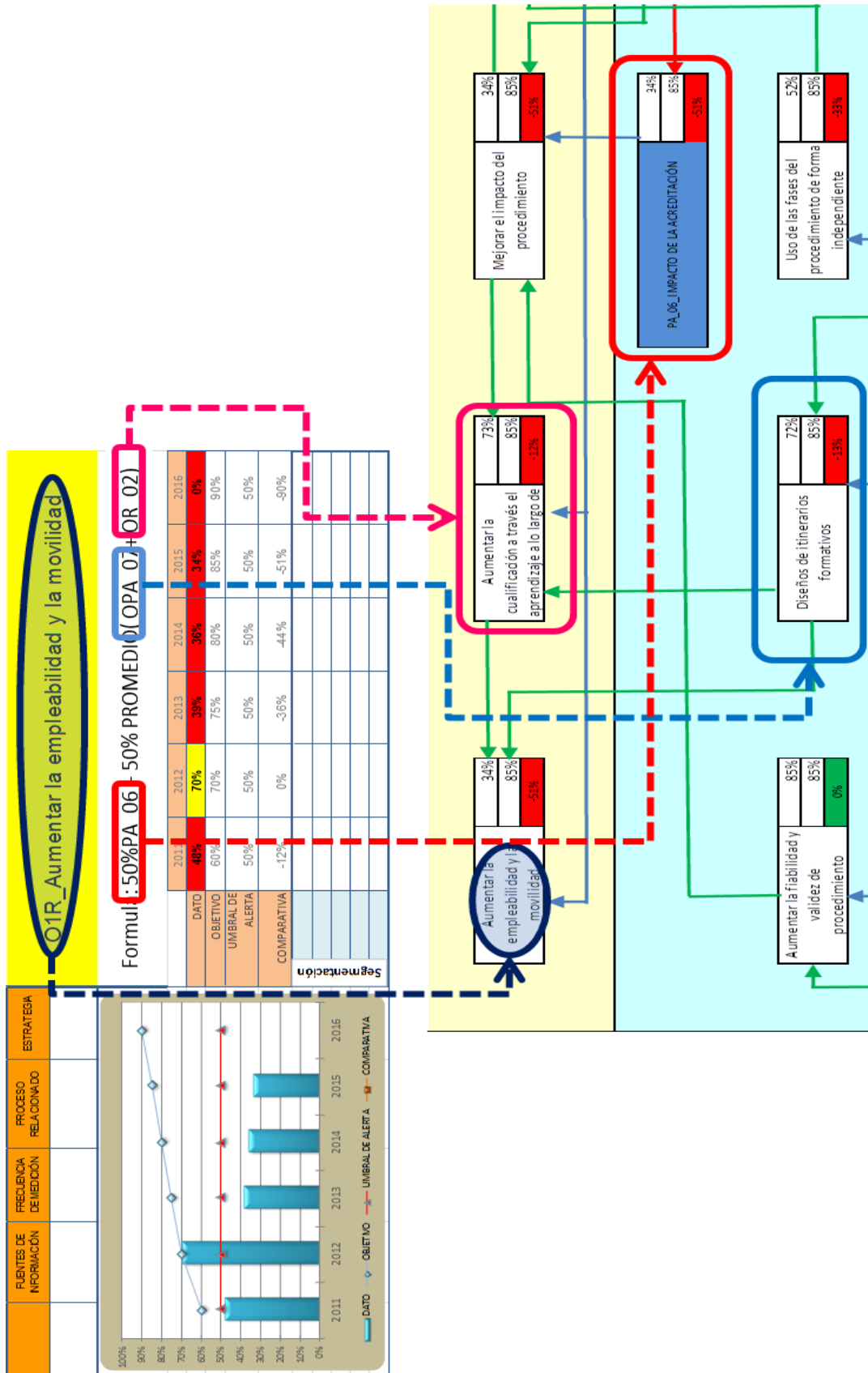




Figura 58. Ejemplo de asignación de fórmula entre el road map y su cuadro de mando



## **7.7 Análisis comparado del modelo propuesto con EAQVET**

Una vez diseñado el modelo y como cierre de éste capítulo, demos comprobar unos de los aspectos que indicábamos al comienzo de esta tesis y como requisito del modelo, la alineación con el Marco EQAVET

Indicamos en el apartado 3.2, la necesidad de establecer un marco común de calidad para los elementos de los sistemas de FP, y que este marco de referencia a nivel europeo debería ser compatible con otros modelos de gestión que se establezcan en los diferentes países. En el apartado 3.2.3 explicamos que con esa finalidad se definió una guía estructurada en módulos para realizar esa implantación y alineación. Cada una de estos módulos pretendía dar respuesta a la implantación integral de la Recomendación del Consejo sobre EQAVET, y que junto con la definición de las etapas para la implantación de un sistema de gestión basada procesos que planteábamos en el apartado 4.1 (Figura 10) han constituido el referente para la elaboración del modelo planteado comparando, tanto de los contenidos, como de la metodología como de las fases para la de definición del modelo de sistema de gestión basado en procesos para el procedimiento de acreditación en España que hemos diseñado en los apartados anteriores de éste capítulo.

Posteriormente en el apartado 5.5 dábamos respuesta a esa necesidad diseñando la Tabla 37, que permitía comparar las fases de implantación del Marco EQAVET como respuesta a las preguntas de investigación que hacíamos en la tercera de las dimensiones de estudio planteadas (Tabla 23), y principalmente la que hace referencia a la posibilidad de alinear el sistema de gestión basado en procesos y la utilización de cuadros de mando integral.

Como conclusión de lo anteriormente se ha realizado dicha comparativa y los resultados conseguidos se recogen en la Tabla 85, Tabla 86 y Tabla 87, que determinan en qué grado se ha cumplido la alineación entre la implantación del Marco EQAVET y de nuestro sistema de gestión basado en procesos para la acreditación de competencias.

Como pude deducirse de la comprobación realizada el sistema de gestión diseñado cumple con los criterios marcados por el Marco EQAVET para realizar la alineación.

Tabla 85. Ficha 13. Etapa I Análisis y planificación versus Elementos de los módulos EQAVET

Etapa I Análisis y planificación						
SGBP/ EQAVET		EVALUACION INICAL	INFORMACIÓN	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS
<b>Módulo 1</b>	Necesidades	X		X	X	
	Participación		X		X	
	Análisis de preparación de actores para alineación	X	X	X		
	Explorar cómo iniciar La iniciativa de alineación				X	X
<b>Módulo 2</b>	Dificultades y cambios necesarios	X				
	Matriz DAFO	X		X		
	Análisis "FIT & GAP" (ajustes y desajustes)	X				X
<b>Módulo 3</b>	Identificación de factores De éxito en la aplicación de Una iniciativa de alineación	X		X	X	
	Definición de una hoja de ruta Para la iniciativa de alineación		X			X
<b>Módulo 4</b>	Definir objetivos			X	X	
	Creación de un plan de acción detallado			X		X
	Creación de un <i>road map</i> de gestión					

Tabla 86. Ficha 13. Etapa II Diseño y elaboración de la documentación versus Elementos de los módulos EQAVET

Etapa II Diseño y elaboración de la documentación							
SGBP/ EQAVET		DOCUMENTACIÓN	MAPA DE PROCESOS	FICHAS DE PROCESO	FICHAS DE INDICADORES	CUADRO DE MANDO OPERATIVO	CUADRO DE MANDO DE GESTIÓN
<b>Módulo 1</b>	Necesidades	X					
	Participación	X	X				
	Análisis de preparación de actores para alineación				X	X	X
	Explorar cómo iniciar La iniciativa de alineación	X	X				
<b>Módulo 2</b>	Dificultades y cambios necesarios					X	X
	Matriz DAFO						X
	Análisis "FIT & GAP" (ajustes y desajustes)		X	X			X
<b>Módulo 3</b>	Identificación de factores De éxito en la aplicación de Una iniciativa de alineación	X				X	X
	Definición de una hoja de ruta Para la iniciativa de alineación		X			X	X
	Definir objetivos		X	X		X	
<b>Módulo 4</b>	Creación de un plan de acción detallado			X			
	Creación de un <i>road map</i> de gestión					X	X

Tabla 87. Ficha 13. Etapa III Implementación versus Elementos de los módulos EQAVET.

ETAPA III Implantación					
SGBP/ EQAVET		MAPA ESTRATÉGICO	CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO	ROAD MAP	CUADRO DE MANDO INTEGRAL
<b>Módulo 1</b>	Necesidades	X	X	X	
	Participación	X		X	
	Análisis de preparación de actores para alineación	X		X	
	Explorar cómo iniciar La iniciativa de alineación				X
<b>Módulo 2</b>	Dificultades y cambios necesarios		X		X
	Matriz DAFO			X	
	Análisis "FIT & GAP" (ajustes y desajustes)	X		X	
<b>Módulo 3</b>	Identificación de factores De éxito en la aplicación de Una iniciativa de alineación		X		X
	Definición de una hoja de ruta Para la iniciativa de alineación			X	X
	Definir objetivos	X		X	
<b>Módulo 4</b>	Creación de un plan de acción detallado		X		X
	Creación de un <i>road map</i> de gestión			X	X



## **CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES Y NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

---

En España se estima que hay nueve millones de personas sin cualificación reconocida o acreditada formalmente (MEYSS, 2015), las altas tasas de abandono escolar temprano, el fracaso escolar y la incorporación temprana a puestos de trabajo de baja cualificación, sin duda han potenciado alcanzar esa cifra (CES, 2015).

La Ley 5/2002 de 19 de junio, supuso un hito en España en materia de formación profesional y manifestaba en la exposición de motivos la necesidad de fomentar el aprendizaje a lo largo de la vida, y que la acreditación de las cualificaciones contribuiría significativamente a homogeneizar los niveles de formación con el resto de países de la UE, a la vez que fomentaría la movilidad y la empleabilidad. Para ello indicaba la necesidad de desarrollar un procedimiento de reconocimiento, evaluación, acreditación y registro de las cualificaciones profesionales.

Transcurridos seis años desde la publicación y entrada en vigor del RD 1224/2009 de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral (o vías no formales de formación, artículo 1.1), el número de personas que ha conseguido la acreditación es reducido en comparación con el número de posibles candidatos. Los últimos datos oficiales hablan de unas 65.000 (MECD, 2015) personas que han pasado por el procedimiento de acreditación de competencias en España, lo que representa el 0.77 % de estos ciudadanos.

### **8.1 Discusión de resultados**

En este momento y tal y como se planteo en los objetivos y dimensiones de la investigación (apartado 5.2) debemos hacer la discusión de los resultados separando los dos ambitos que consitituyen la investigación, por un lado los analisis del procedimiento desde el ambito normativo y de desarrollo y por otro la implementación de sistemas de gestión de la calidad.

A lo largo de los diferentes capítulos se han analizado las fuentes bibliográficas y normativas tanto en los ámbitos europeo y español como en el regional, se han

seleccionado las variables claves para la gestión del proceso de acreditación y de su calidad, se han analizado las respuestas, remitidas por las diferentes Administraciones Públicas, a los cuestionarios sobre las convocatorias y los procesos de acreditación de competencias profesionales realizadas hasta la fecha de estudio (agosto 2013) y se ha procedido a considerar todas sus propuestas de mejora donde se plantean diferentes posibilidades de modificación del procedimiento de acreditación de las competencias profesionales, que permitieran ofrecer un criterio orientador para culminar con el diseño de un modelo de gestión integral para el procedimiento de acreditación, que diera respuesta a la finalidad del mismo.

La definición del modelo constituye el objetivo general de esta tesis, y a través de los objetivos específicos y de las diferentes técnicas de investigación, debemos ahora responder a las siguientes preguntas que constituyen los elementos del trabajo de investigación (Figura 2), ¿cómo se gestiona la acreditación? ¿con qué calidad se realiza la acreditación? ¿cómo se gestiona con calidad en la acreditación?

Cada una de estas preguntas está asociada a una dimensión del estudio como ya indicamos en el apartado 5.2, tal y como se representa en el mapa sinoptico de la investigación (Figura 59)

Figura 59. Mapa sinóptico de la investigación

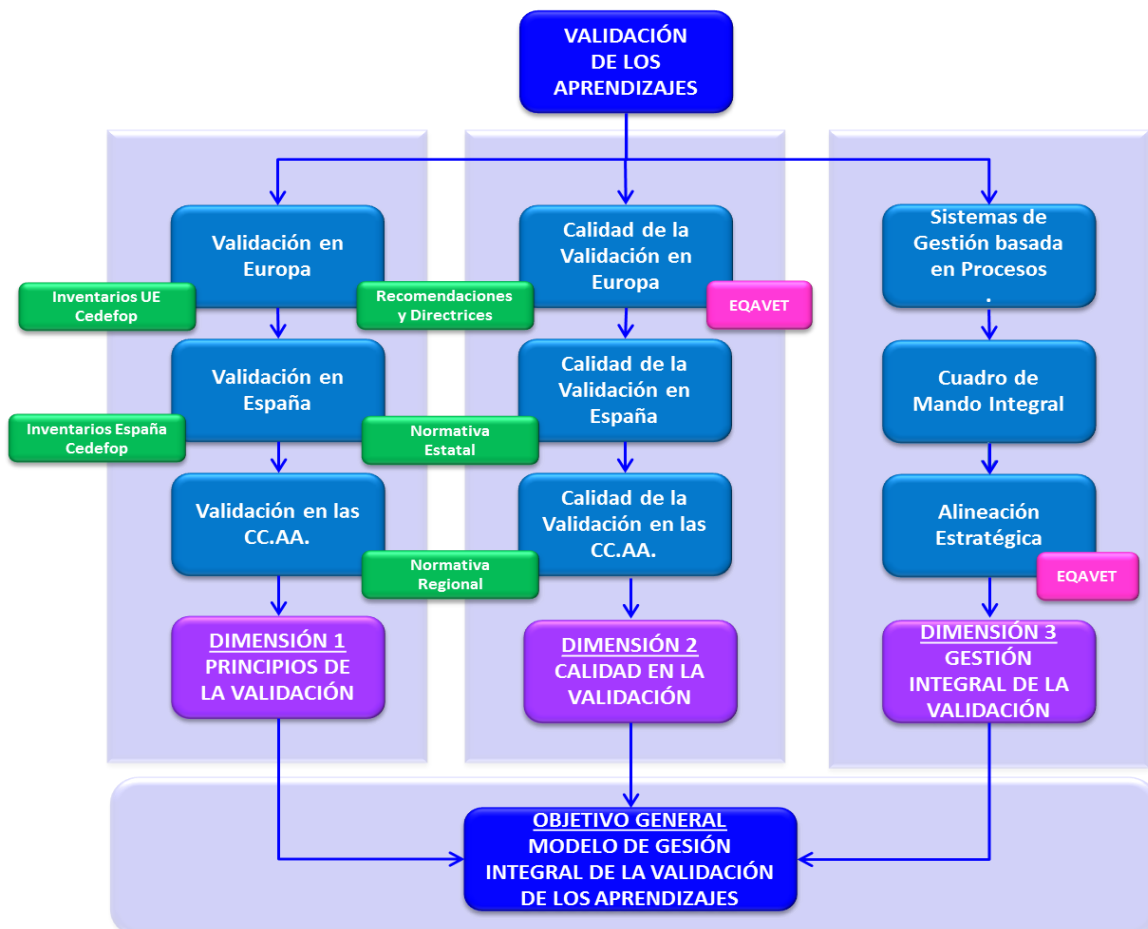


Figura 60. Mapa sinóptico de la investigación. Dimensión 1.



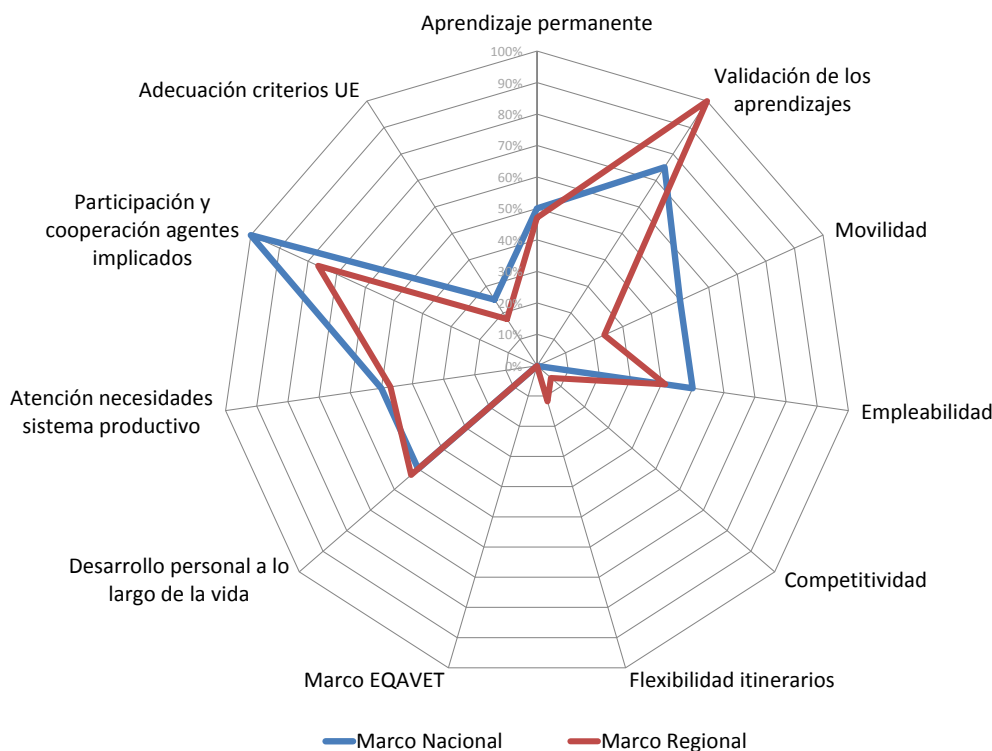
El problema detectado en esta dimensión es que procedimiento de acreditación de competencias en España ha tenido un desarrollo heterogéneo, no dando respuesta a las necesidades de acreditación ni en el número de plazas ni en oferta de las cualificaciones existentes en el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales.

Para determinar la existencia del problema y una vez analizada la bibliográfica y la normativa, se determinaron los principios y elementos de la validación, teniendo como referente final la Recomendación del Consejo de 2012 y como objetivo el proyecto de Directrices para la validación del CEDEFOP (2015) y en base a ellos se han analizado toda la normativa estatal y regional, con el objetivo de determinar la homogeneidad de la regulación en todo el territorio nacional.

El Gráfico 64 compara la existencia de referencia los marcos de referencia europeos y nacionales en la normativa nacional y regional, como se puede ver en él la representación obtenida para los dos ámbitos geográfico son similares, no existiendo una adecuación a los criterios europeos en materia de validación (Bjørnavold, 2014), ni al EQAVET (Comisión Europea, 2009b), y no desarrollándose la normativa atendiendo a su finalidad (ley 5/2002), dado que atributos como el aprendizaje a lo largo de la vida y la flexibilidad de itinerarios formativos y la movilidad son prácticamente nulos, y la competitividad y la empleabilidad son factores fundamentalmente recogidos en el marco nacional.

En el caso de la existencia de los principios en las normas nacionales y regionales (Gráfico 65), la situación es la misma que la anteriormente detectada, existe un gran paralelismo entre los dos ámbitos normativo, existiendo una gran carencia en la atención de las necesidades, a pesar de contar con la información como una fortaleza de la normativa. Otro factor determinante para la falta de homogeneidad detectada es la falta de registro y documentación de los procesos lo que origina las diferencias entre las Comunidades Autónomas, en cuanto a los recursos empleados entendidos estos en horas y coste del asesoramiento (Tabla 66) y de la evaluación (Tabla 67).

Gráfico 64. Comparativa de la existencia de marcos en la normativa nacional y regional.

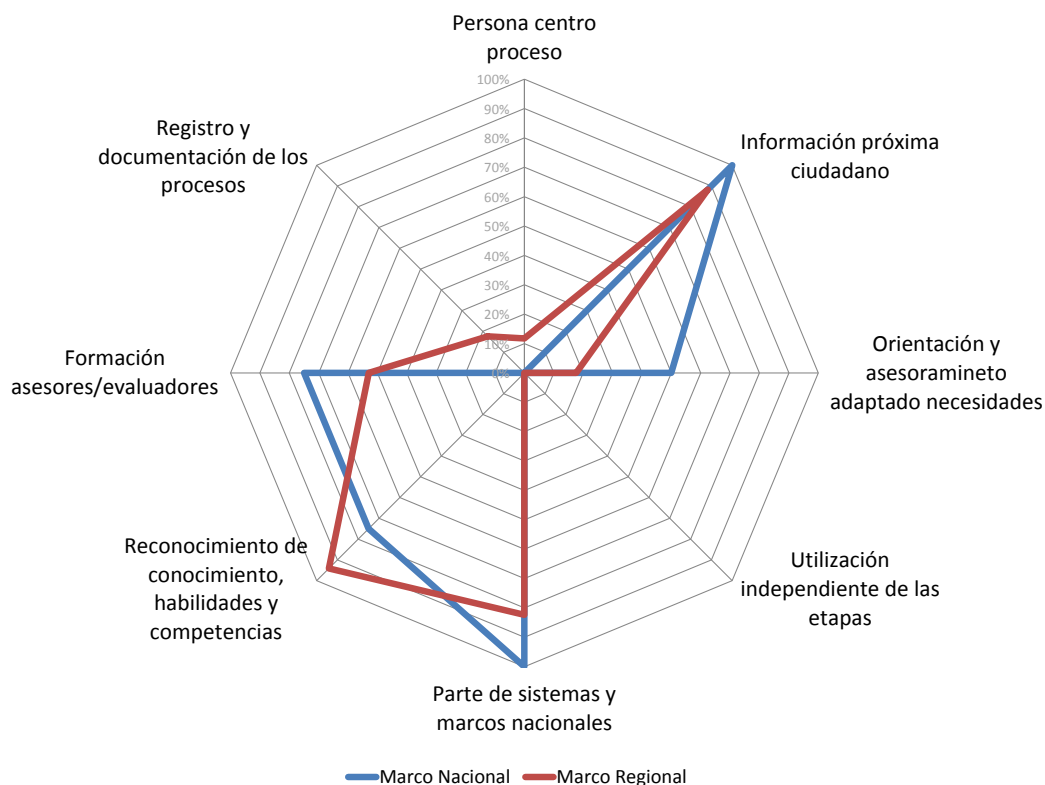


El segundo aspecto al que hacíamos referencia en el problema enunciado para esta dimensión, relativo a que el procedimiento no está dando respuesta a las necesidades de acreditación, ni en número de plazas, ni en oferta de cualificaciones, y por inferencia, no está dando respuesta a las necesidades de los ciudadanos de capitalizar sus competencias, como una vía para la mejora de su cualificación y por ende de su empleabilidad.

La primera evidencia de esta situación se puede ver en el en el que se han recogido los datos secuenciados de todo el procedimiento en su conjunto, desde la solicitud de participación hasta la obtención de la certificación oficial de la competencia acreditada.

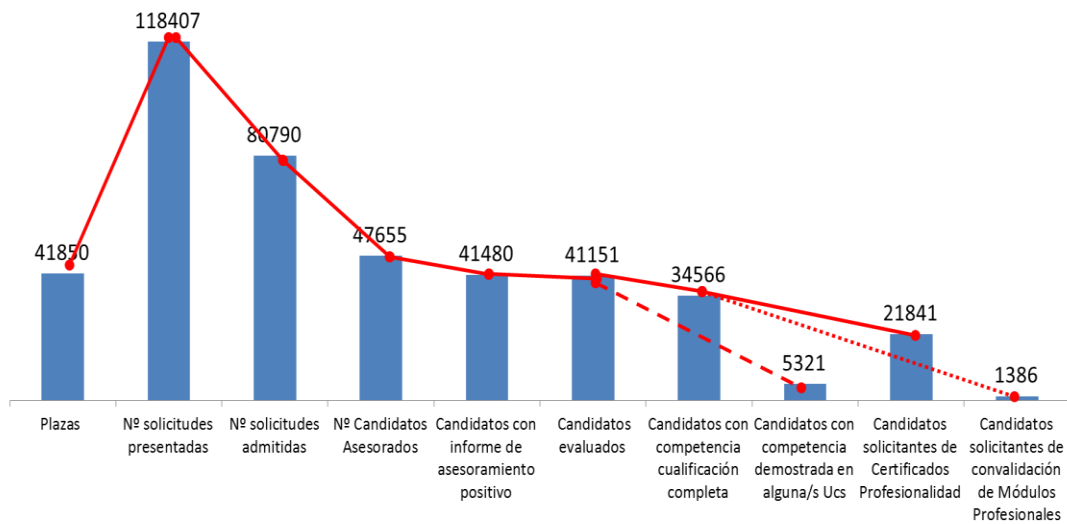
La primera cuestión que se puede resaltar es la oferta insuficiente, tan solo para un 35% de los demandantes, lo que ratifica uno de los problemas señalados. La segunda cuestión, ya de proceso, es que un 32% de las solicitudes no fueron admitidas, y según se indica en el informe sobre el procedimiento de acreditación (Anexo I), fue por incumplimiento de requisitos, lo que apoya la valoración realizada por los expertos en la encuesta realizada y recogida en el análisis DAFO (Tabla 71) de la avalancha de solicitudes y el colapso de las unidades administrativas responsables, y por otro lado desvela una doble problemática, la información recibida por el ciudadano no fue la correcta generándole expectativas sobre la posible titulación en base a su experiencia y la escasa utilización de los cuestionarios de autoevaluación, que hubiera mitigado el problema. También hay que indicar, que el hecho de ser la primera vez que se realizaba el procedimiento en España generó un fuerte efecto llamada.

Gráfico 65. Comparativa de la existencia de los principios de la validación en la normativa nacional y regional.



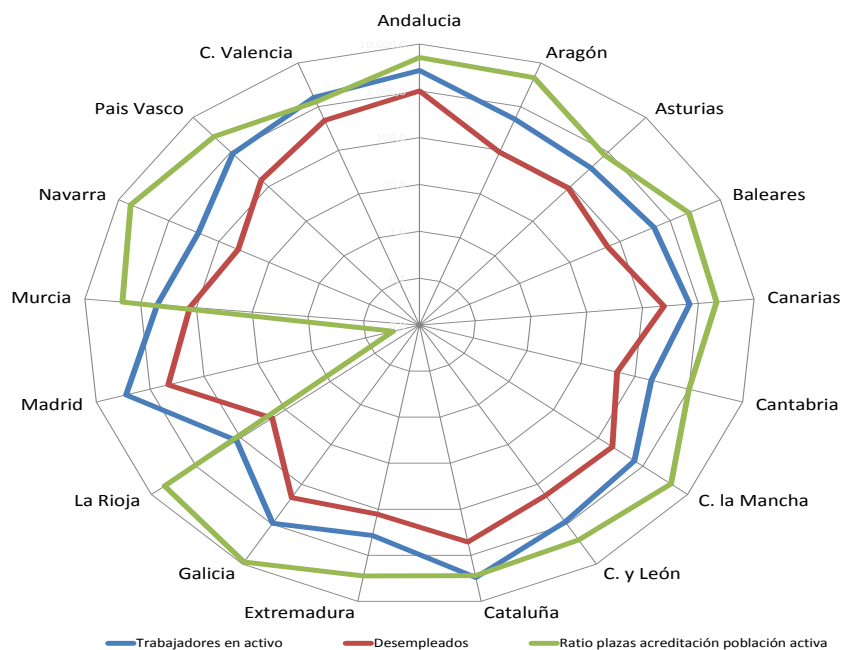
Las cifras anteriormente mostradas (MECD, 2015) implican, tras el aumento de plazas que se realizaron algunas Comunidades Autónomas, fueron admitidas un 58.9% de las solicitudes recibidas. Otro aspecto relevante del proceso es que el 83% de los candidatos evaluados acreditaron una cualificación completa, lo que muestra el buen desarrollo de la fase de asesoramiento y evaluación, afirmación esta corroborada en las encuestas a los expertos y recogida en el análisis DAFO como una fortaleza del procedimiento. Y por último en relación al gráfico señalado, llama la atención que tan solo el 63.1% de los candidatos que acreditaron la cualificación completa solicitaron el certificado de profesionalidad, reconocimiento oficial a dicha acreditación, lo que indica que la utilidad del procedimiento no cumple íntegramente con la finalidad establecida en el RD 1224/2009, de 17 de julio, que desarrolla el procedimiento (Art 3.b), de acreditar oficialmente las competencias como motor del desarrollo personal y profesional y como una vía para el aprendizaje permanente, situación ésta que se pone de manifiesto en mayor manera para el ámbito educativo, ya que solo el 4% de los candidatos que acreditó una cualificación completa solicitó la convalidación de módulos profesionales de un título de FP.

Gráfico 66. Datos cuantitativos de los resultados de cada fase del procedimiento de acreditación en el periodo 2009-2013



Otro de los problemas a los que hemos hecho referencia en esta dimensión del estudio es el ajuste de la oferta del número convocatorias y plazas en las Comunidades Autónomas, situación ésta que genera la no adecuación al primero de los principios que rige la acreditación, la igualdad de oportunidades en el acceso (artículo 6.a, RD 1224/2009), una heterogeneidad que se ha hecho más notoria en unas regiones como muestra el Gráfico 67.

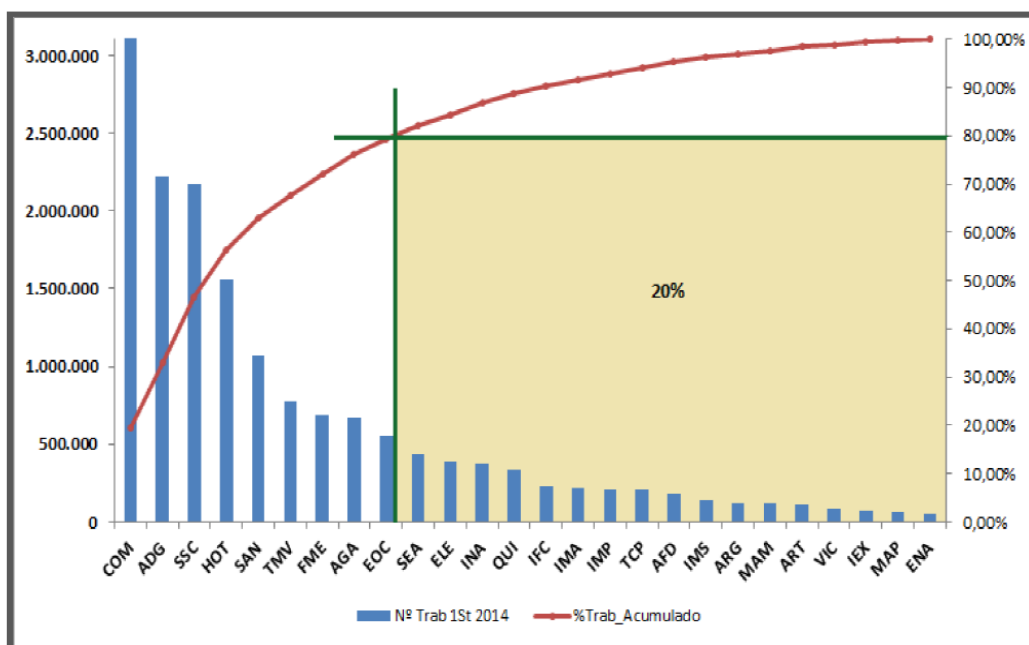
Gráfico 67. Ratio de plazas de acreditación cocodas en relación a la población activa por Comunidad Autónoma en el periodo 2009-2013



Excluyendo del análisis a de la Comunidad de Madrid, donde no se ha realizado ninguna convocatoria de acreditación, el gráfico recoge tres informaciones relevantes, por un lado la relación entre los trabajadores en activo y desempleados, cuanto más separadas estén estas líneas, menor es la tasa de desempleo en relación a la población, y por último el porcentaje (ratio) de plazas convocadas en relación a la población activa (suma de trabajadores en activo y desempleados) de cada región. Se ponen de manifiesto dos situaciones en relación a las plazas convocadas, la primera la escasez de oferta de las comunidades con un mayor número de población activa (Valencia, Cataluña y Andalucía) y la segunda, que aquellas comunidades que han realizado un mayor número de convocatorias y plazas cuentan con una tasa de desempleo menor (Navarra, Rioja, Aragón y Galicia), lo que sin duda puede mostrar una tendencia a la empleabilidad.

Y el último análisis que realizamos dentro de esta dimensión, corresponde al desajuste de la adecuación de la oferta de cualificaciones en las distintas familias profesionales, que también pone trabas al acceso igualitario, al igual que el caso del número de plazas. En el primer dato que utilizamos para analizar este aspecto refleja el número de trabajadores ocupados por cada familia profesional (Gráfico 68), y como se puede ver en porcentaje acumulado, el 80% del empleo en España se concentra en nueve familias profesionales, de los cuales el 19.5% se concentran en la familia de comercio y marketing (COM).

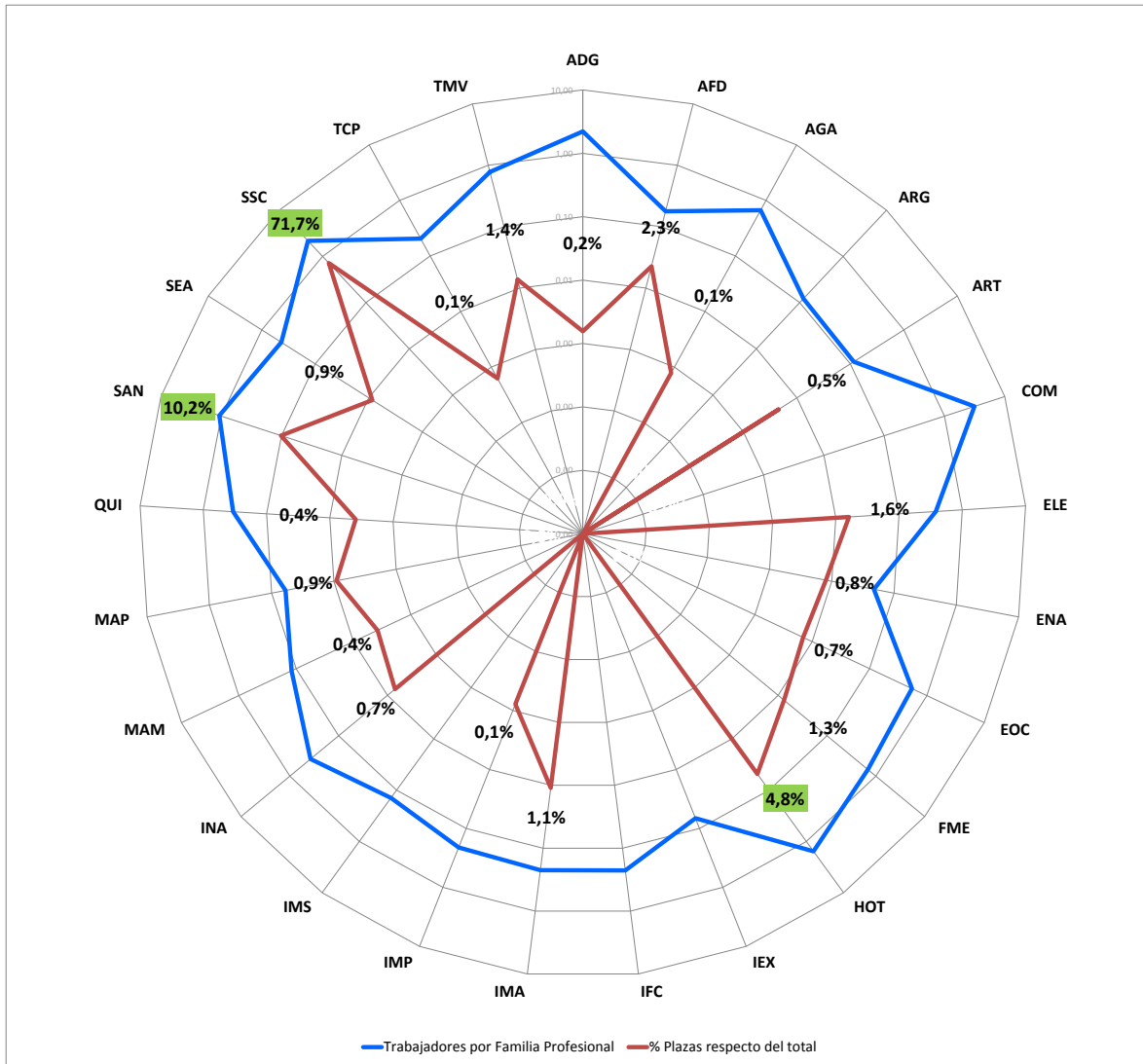
Gráfico 68. Número de profesionales ocupados que se encuentran en cada una de las familias profesionales



Fuente: MECD. Informe sectorial. Variación datos Familias Profesionales en activo julio 2014.

En el Gráfico 69 se muestra esta distribución de trabajadores anteriormente indicados pero en relación al porcentaje de plazas que representa cada familia respecto del total para analizar el ajuste de la oferta por familia profesional.

Gráfico 69. Relación trabajadores ocupados (julio 2014) y porcentaje de plazas convocadas (2009-2013) respecto del total por familia profesional



Éste gráfico muestra claramente el desajuste indicado, dado que exceptuando las familias profesionales de servicios socioculturales y a la comunidad (SSC), sanidad (SAN) y hostelería y turismo (HOT), el resto de familias cuentan con un porcentaje netamente insuficiente. Los casos más claros los muestras la familia de comercio y marketing (COM) y administración y gestión (ADG) que suponen casi el 35% de los trabajadores de España (Gráfico 68) y el 0,2% de las plazas convocadas. Y que en los casos concretos de las familias profesionales de artes gráficas (ARG), comercio y marketing (COM), industrias extractivas (IEX), informática y comunicaciones (IFC) e imagen y sonido (IMS) no se ha convocado ninguna plaza, suponiendo estos trabajadores un 23% de total.



En cuanto a la principal dificultad para cubrir la posible demanda de acreditación de competencias se sitúa en el factor económico, recuerdese que hablamos de 9 millones de trabajadores sin cualificación acreditada. Tras la realización del proyecto experimental de evaluación, acreditación y registro en el año 2003, analizado en el apartado 3.2.1, se realizó una memoria en la que se tasaba el coste por candidato y cualificación profesional en 400€, según se recoge en el apartado 6.2 de la memoria final proyecto ERA (MECD, 2004), lo cual supondrían 3.600 millones de euros.

Haciendo un cálculo estimativo, y con los datos disponibles, en la Tabla 64. Plazas convocadas de acreditación por año y Comunidades Autónomas), se reflejan para el año 2013 una convocatoria de 14552 plazas (hay que recordar que el informe se cerró a 31 de agosto con las convocatorias cerradas totalmente), y en el BOE nº 30 de 4 de febrero de 2014 se publicó la Resolución de 17 de enero de 2014, de la Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 13 de diciembre de 2013, por el que se distribuye el crédito destinado a las comunidades autónomas, para financiar actividades para la mejora y difusión de la formación profesional y para la acreditación de competencias profesionales. En esta resolución, se asignan 5.605.000 € a repartir entre las Comunidades Autónomas para realizar en sus ámbito de competencia el procedimiento de acreditación, esta cuantía suponen, según los 400€ calculados, 14012 plazas.

Otro factor a tener en cuenta en la heterogeneidad de esta dimensión, el escaso desarrollo normativo que se ha llevado a cabo, desde la normativa nacional a la regional, por lo que el criterio ha estado definido por cada región en base a sus necesidades o mandatos regulados nacionalmente.

Figura 61. Mapa sinóptico de la investigación. Dimensión 2.



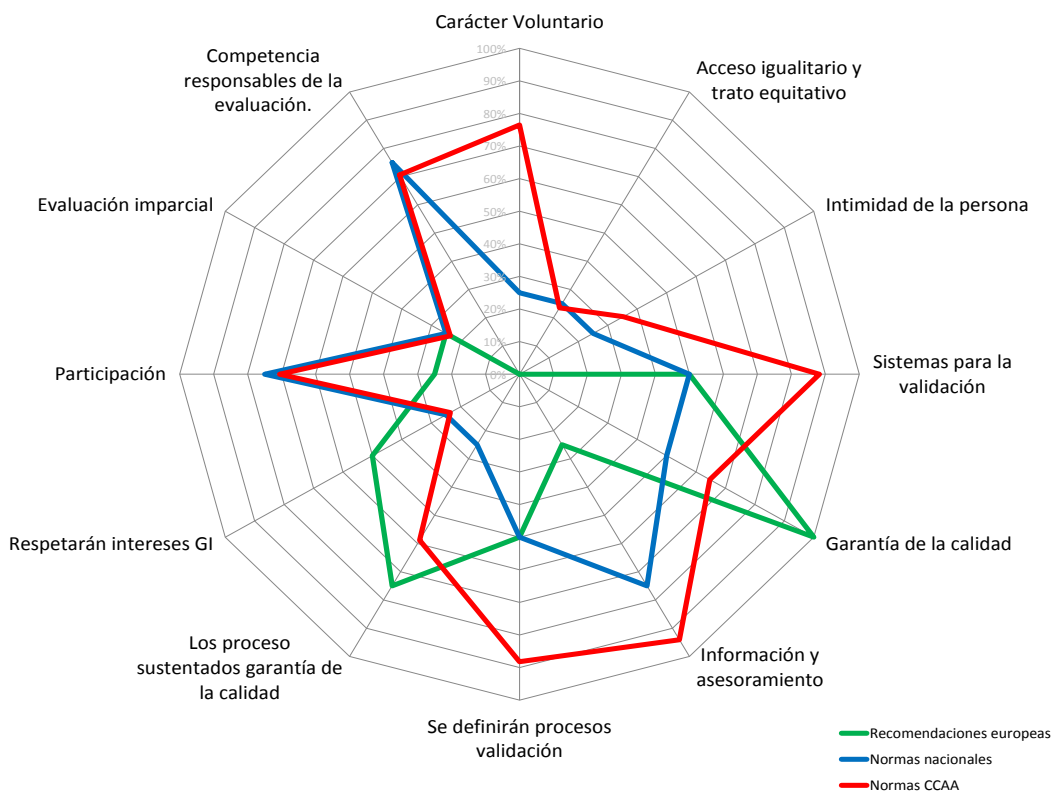
En relación a esta segunda dimensión, el problema detectado es que no se han concretado medidas de garantía de la calidad para los procedimientos de validación en la UE, ni en España, ni en las Comunidades Autónomas a pesar de ser un elemento recogido en todas las recomendaciones y normativas.

Si analizamos comparadamente los resultados obtenidos en el apartado 7.2 de la investigación (

Gráfico 70), podemos ver que a medida que descendemos del ámbito europeo de la norma al nacional, va disminuyendo la aparición de los factores directamente relacionados con la utilización de sistemas de gestión de la calidad y aumentado aquellos relacionados con la gestión operativa del procedimiento. También cabe destacar que esta concepción de la calidad recogida en el marco europeo tiene un carácter holístico y no prescriptivo, dado que factores como el establecimiento de sistemas para la validación, la definición de los procesos y el que estos estén sustentados por sistemas de calidad aparecen en menor escala.

En estos principios reseñados, el marco nacional tampoco muestra una clara definición de los mismos, siendo generalistas y transfiriendo la responsabilidad de la gestión de la calidad a las Comunidades Autónomas (Disposición Adicional Primera, RD 1224/2009). Cuando pasamos al ámbito regional se incrementa notoriamente tanto la definición de los sistemas como la definición de sus procesos, pero no así el enfoque de calidad de los mismos.

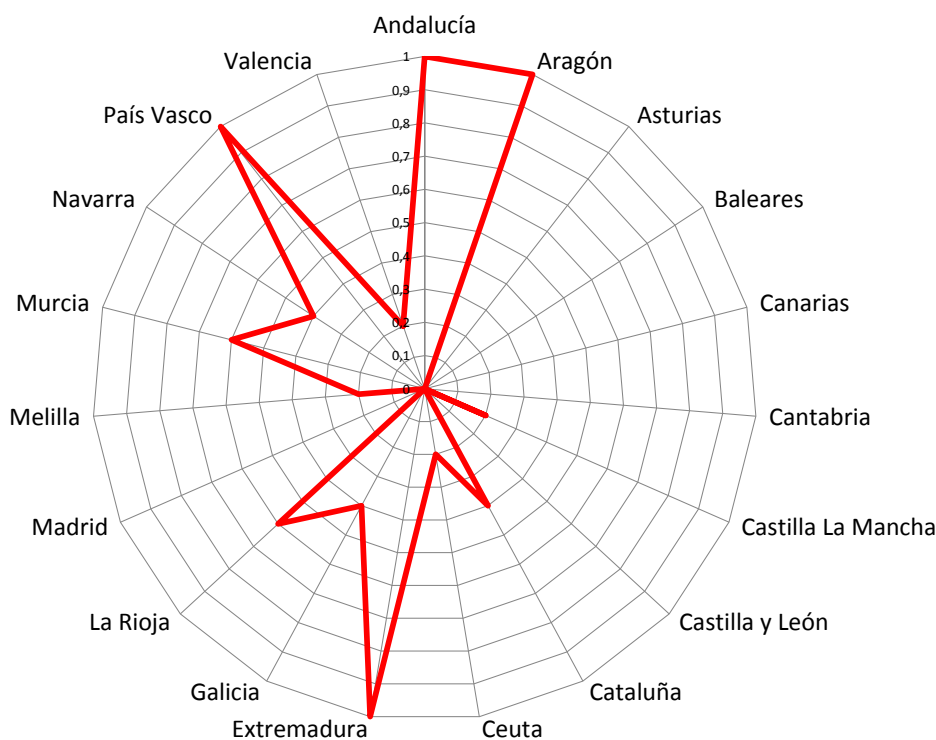
Gráfico 70. Comparativa principios de la calidad en identificados en cada tipo norma



Por otra parte aquellos factores relacionados con las necesidades de los ciudadanos tampoco están procedimentadas, atributos como la intimidad, el acceso la evaluación imparcial o la voluntariedad, no se recogen prácticamente en el marco europeo y nacional. Otro factor clave es la relación con los grupos de interés y la participación, siendo inversa la visión europea de la nacional, lo que trasfiere cierta heterogeneidad a la concepción y utilidad del procedimiento. En Europa se consideran los intereses de los GI, que podríamos traducir en detección de necesidades, mientras que en España se reconocen mayoritariamente la participación, desde la perspectiva de la toma de decisiones y la representación en los órganos de toma de decisiones.

Otra diferencia importante entre la concepción de la calidad entre los diferentes ámbitos se muestra en información y orientación, siendo para las Comunidades Autónomas es uno de los factores más importantes y de escasa relevancia en el marco europeo. Indicar que este factor ha sido introducido en el proyecto de nuevas directrices para la validación del CEDEFOP (Tabla 46) al igual que la participación y la evaluación, lo que indica que estas directrices se aproximan más a la realidad de la gestión del procedimiento, a pesar de que en ningún caso se concreta la metodología para su desarrollo.

Gráfico 71. Utilización de sistemas de gestión de la calidad por la CCAA



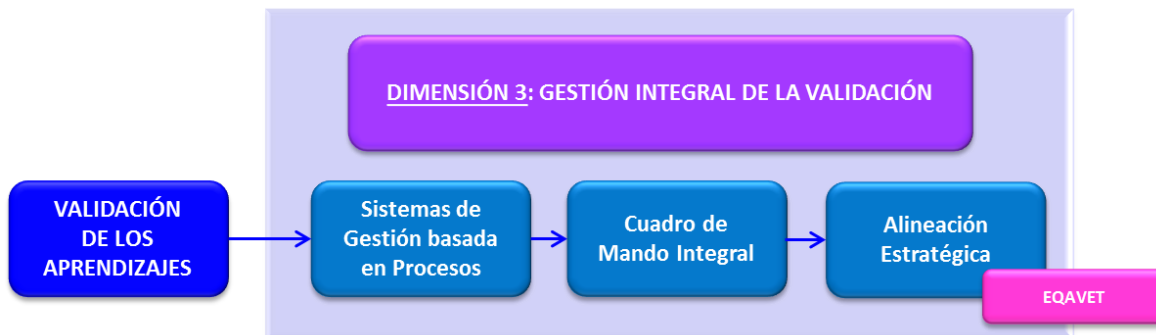
Lo mismo ocurre en las Comunidades Autónomas donde a pesar de recoger muchos de estos principios, no se han diseñado sistemas de gestión de la calidad específicos para

la gestión del procedimiento como se extrae de la encuesta realizada a los expertos de las Comunidades Autónomas (Gráfico 71), analizada en el apartado 7.2.4 (Tabla 49).

La conclusión por tanto, es que a pesar de ser un mandato de la Recomendación del Consejo la adecuación al EQAVET y reconocida en la normativa la necesidad por parte de las Comunidades Autónomas (65%, Tabla 48) de implantar sistemas de gestión de la calidad, cuestión esta que se recoge entre las propuestas de mejora realizadas al procedimiento y plasmada en el análisis DAFO (Tabla 71), no se han desarrollado dichos sistemas, y en el mejor de los casos se han utilizado sistemas ya existentes o se ha subcontratado su elaboración (Tabla 50).

La propuesta de modelo que se realiza en el capítulo 8 lleva implícita el cumplimiento de todos los principios señalados tanto en el desarrollo de los procesos, mapa de procesos (Figura 36), como en la definición de los objetivos estratégicos asociados, mapa estratégico (Figura 49).

Figura 62. Mapa sinóptico de la investigación. Dimensión 3.



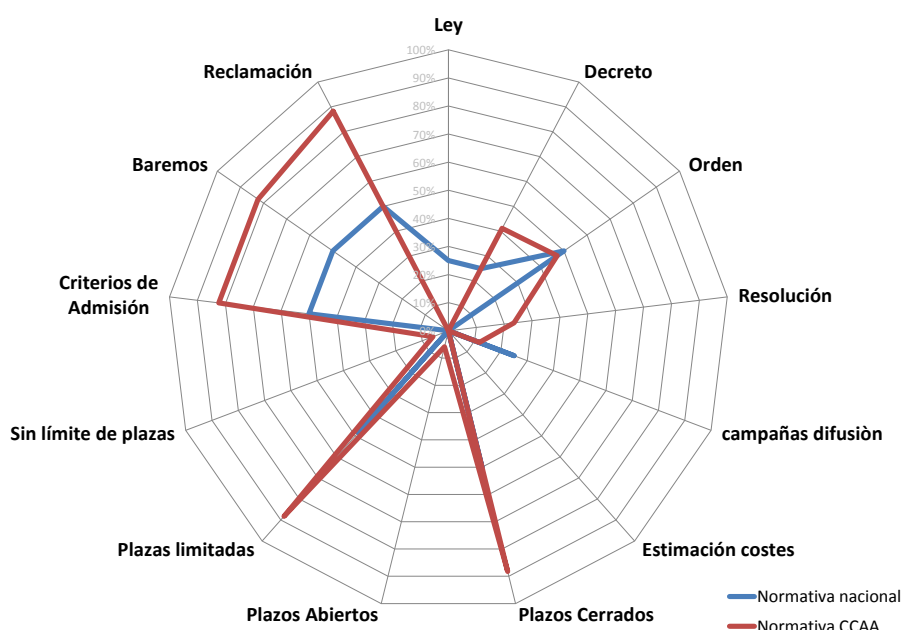
Como se ha indicado como cierre de las conclusiones de la dimensión 2, no se ha definido a pesar de las indicaciones a nivel europeo y español ningún sistema de gestión de la calidad específico para la validación de los aprendizajes, que permita la alineación entre la normativa española y la Recomendación del Consejo sobre la validación de los aprendizajes (2012), las nuevas directrices del CEDEFOP (2015) y el Marco EQAVET, esta situación constituye el problema para esta dimensión, que plantea como objetivo final, y general de esta tesis el diseño de un sistema integral de gestión de la calidad sobre el procedimiento de acreditación de competencias profesionales en España, como herramienta para aumentar su eficacia, eficiencia y sostenibilidad, alineado con los diferentes marcos europeos.

Para la definición de cuáles son los componentes de un sistema de gestión integrado se desarrolló el capítulo 5º, y en definió la estructura de dicho modelo (Figura 33) en base a dos ejes y dos elementos, los ejes lo constituyen la definición de los procesos (Tabla 75) y de los objetivos (Tabla 80 y Tabla 81), en base al análisis (Tabla 72, Tabla 73 y Tabla 74) y detección de las necesidades de acreditación (Tabla 69 y Tabla 70). Y los elementos son configurados a través del despliegue de los procesos (

Figura 37 e Figura 38) y la identificación de sus indicadores (Tabla 78 y Tabla 79), tanto de los procesos como de los objetivos estratégicos y la configuración del cuadro de mando de gestión (Figura 45) y del cuadro de mando estratégico (Figura 51).

Todos estos elementos se desplegaron a través de la definición de las perspectivas (Tabla 17, Tabla 18 y Tabla 77), y para realizar la conclusiones de esta dimensión utilizaremos las citadas perspectivas de forma que analizaremos de forma comparada en qué grado la normativa nacional y regional, recoge, detalla e integra estos instrumentos, utilizando como referencia las fichas 10 y 11 (Tabla 34 y Tabla 35) y los resultados obtenidos en los apartados 7.4.1 y 7.4.2.

Gráfico 72. Análisis comparado de los factores estratégicos contenidos en las normas nacionales y regionales



Comenzamos las conclusiones por medio del análisis comparado de los factores estratégicos (Gráfico 72). Como se puede ver en el gráfico indicado los factores reglamentarios del procedimiento son detallados en el ámbito regional, cuestión claramente fundamentada en la responsabilidad directa que tienen sobre la gestión del mismo, y que aunque menos relevante se repite en el resto de atributos analizados, con la convocatoria del número de plazas y la duración de los plazos. Cuestión diferente sucede con la difusión, donde aparece reseñada en el marco nacional, pero no así en el regional, sin duda consecuencia del alcance de cada norma. Como ya se indicó en el apartado 7.4.2, se incluyen dos modalidades en la gestión de las convocatorias derivadas de la implantación en algunas Comunidades Autónomas (Valencia y Rioja, Comenzamos por el análisis estratégico que se recoge en la Tabla 56.

Tabla 56), que supondrían una solución para el problema planteado en la dimensión 1, pero que no es recogido en la norma nacional. Otro de los factores indicados, como

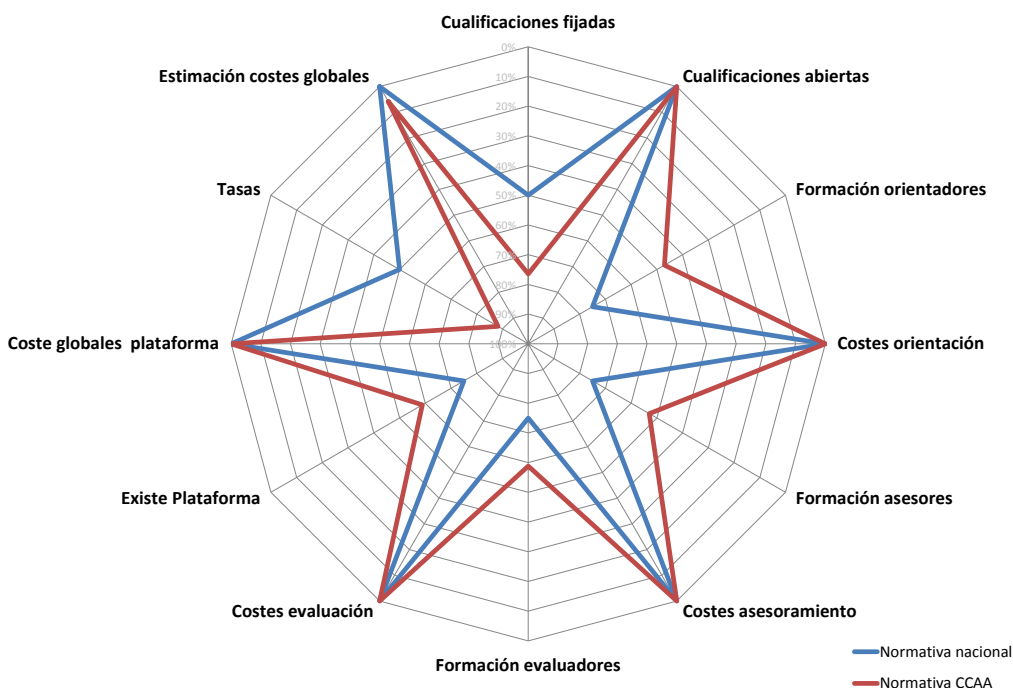
garantía de la sostenibilidad del procedimiento y de aumento de la eficacia del mismo, y como base para la planificación de la oferta, es la estimación de los costes a nivel estratégico para hacer una convocatoria ajustada y priorizada en base a las necesidades, es la estimación de costes, atributo que no se recoge en ninguna de las normativas y que dentro del cuestionario sobre las convocatorias (MECD, 2015) aparece recogido de forma desigual en las diferentes regiones.

En relación a los recursos y sistema utilizados para el desarrollo del procedimiento (Gráfico 73) regulados por las normas estamos en la misma situación que en el ámbito estratégico, dado que no se considera en ninguna norma los costes derivados de ninguno de los atributos señalados. El resto de atributos guardan cierto paralelismo (

y Tabla 57), existiendo algunas cuestiones en las que es necesario reparar. En la definición de la plataforma, el marco nacional establece la creación de una plataforma para la información y la orientación y el registro de las acreditaciones (RD 1224/2009, artículos 8 y 18 respectivamente), parte de la norma de las Comunidades Autónomas hacen referencia a ella (60%, Tabla 57) pero indican la necesidad de su desarrollo efectivo y de su integración en todo el proceso (Tabla 69 y Tabla 71).

Y en relación a la apertura de las cualificaciones, a diferencia de lo que ocurría en el número de plazas, ni el marco nacional ni el regional recogen esta posibilidad.

Gráfico 73.- Análisis comparado inverso de los factores de los recursos y sistemas contenidos en las normas nacionales y regionales

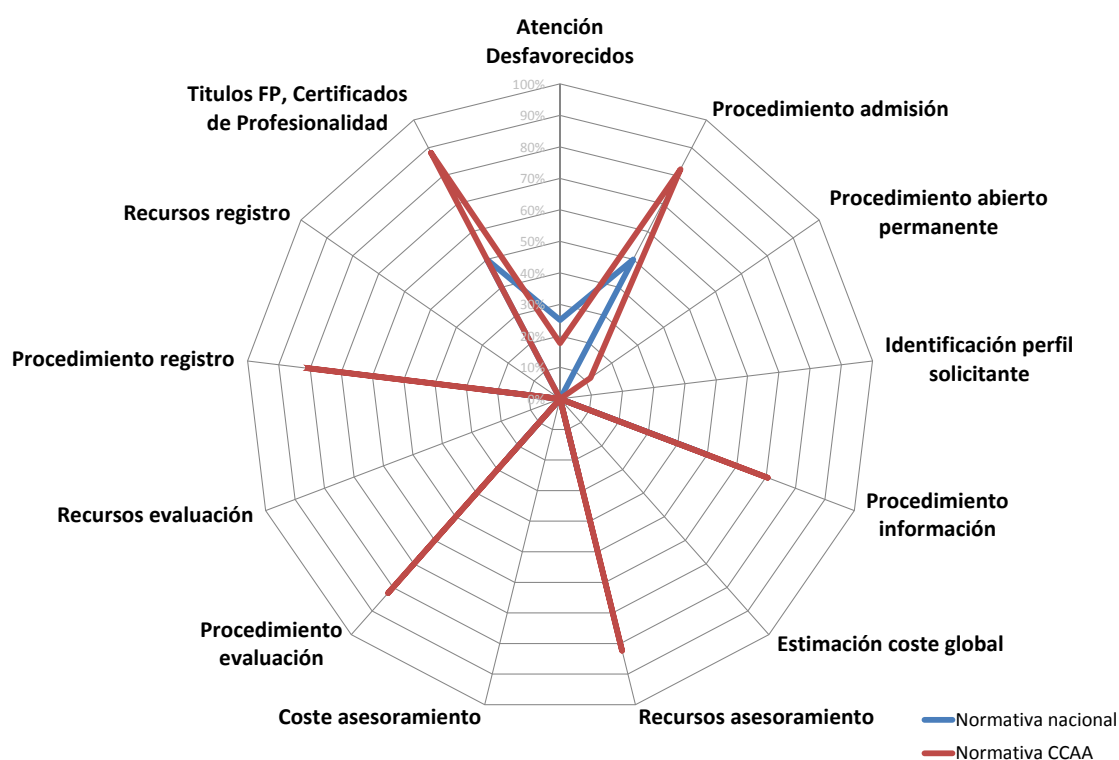


Analizamos ahora los procesos derivados del desarrollo del procedimiento de acreditación (Gráfico 74) respecto a los parámetros recogidos en el RD 1224/2009, identificando si se han diseñado procesos específicos y la estimación de costes asociada.

En este caso se establece claramente el nivel de desarrollo de la normativa regional respecto a la nacional, por el argumento ya indicado que son las responsables de la gestión del procedimiento.

En la misma línea ya señalada, la inclusión de procesos para la identificación de los costes y recursos necesarios no aparece en ninguna normativa. También se ve claro el desarrollo de las convocatorias ajustadas a la reglamentación nacional en base a convocatorias cerradas de admisión al procedimiento, excepto en el caso de Cataluña y Valencia (Tabla 58) que han desarrollado procedimientos de admisión permanente, con el objeto de favorecer la flexibilidad y accesibilidad al procedimiento. Otro factor destacable negativamente es lo relativo a las necesidades de los ciudadanos, no existiendo identificación de los perfiles de los solicitantes en ninguna normativa, y escasamente recogido el atributo de atención a colectivos específicos o desfavorecidos, lo que corrobora una escasa adecuación al principio de la centralidad del proceso en el ciudadano, como ya se ha visto en la dimensión 1 (Gráfico 65).

Gráfico 74- Análisis comparado de los factores de los procesos de acreditación contenidos en las normas nacionales y regionales

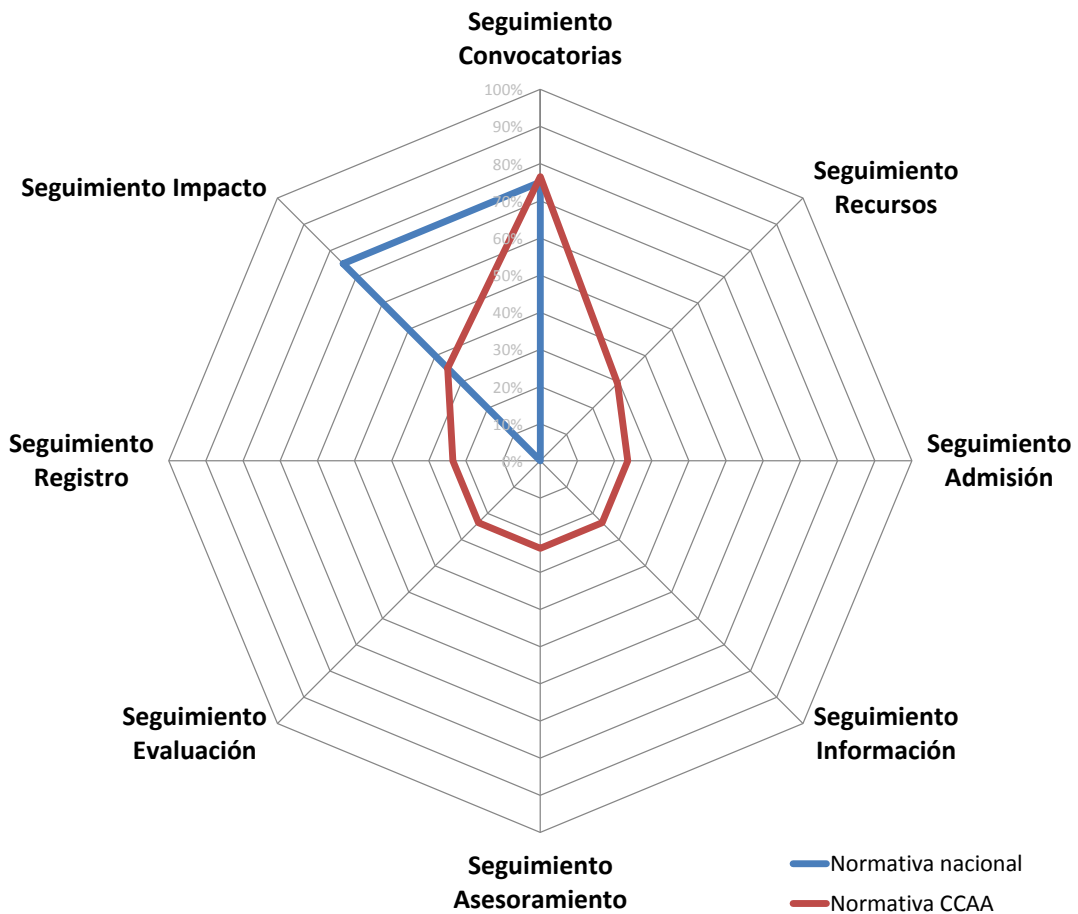


Concluimos este apartado con el bloque de medición, análisis y mejora contenido en las normas (Gráfico 75). La situación obtenida repite el patrón identificado en los bloques anteriores, dado que no se han desarrollado procesos de seguimiento independientes para cada una de las fases del procedimiento en la práctica totalidad de las normas, la excepción la constituyen Castilla y León, Extremadura, Rioja y Navarra

(Tabla 59), lo que supone un 24% de la Comunidades Autónomas, indicar también que ninguna de las normativas nacionales recogen estos atributos.

En los atributos en lo que si se desarrolla regulación, principalmente estatal, es en el seguimiento de las convocatorias y la determinación del impacto de la acreditación, que en el caso de AGE se identifica en la realización de un informe anual de seguimiento y evaluación de las convocatorias (Orden PRE 911/2011), y en la identificación que hacen las Comunidades Autónomas internamente de los resultados de sus convocatorias (Tabla 59).

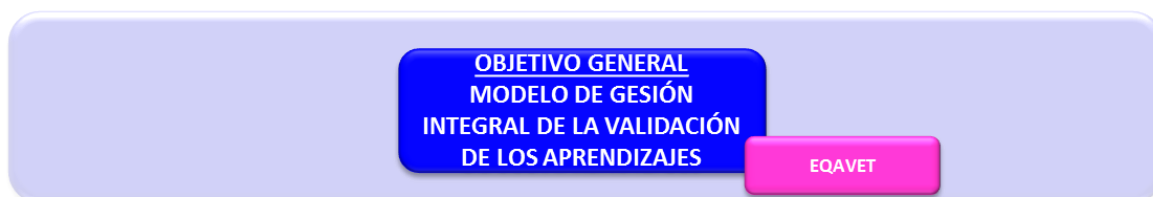
Gráfico 75. Análisis comparado de los factores de medición, análisis y mejora contenidos en las normas nacionales y regionales



La conclusión final de esta dimensión, en relación al problema detectado, es que efectivamente no se han definido, con carácter general, ningún sistema de gestión para el procedimiento de acreditación de competencias en España, y que aquellos procesos identificados, tampoco están alineados con los marcos y principios para la validación de los aprendizajes europeos, ni los principios de garantía de la calidad identificados.



Figura 63. Mapa sinóptico de la investigación. Objetivo general.



Cerramos esta discusión de resultado con la valoración de la propuesta de modelo realizado, en cuanto a la aportación que hace a la solución de los problemas identificados y contrastados en las tres dimensiones de la investigación realizada.

En relación al desarrollo del procedimiento, y dado que de la combinación de las debilidades y las amenazas se derivan las limitaciones, y de las fortalezas y las oportunidades, las potencialidades, planteamos que la mejora del desarrollo del procedimiento implica reducir las primeras y reforzar las segundas.

- Reducción de las limitaciones:
  - Realización de análisis de las necesidades de acreditación.
  - Difusión del procedimiento.
  - Extensión del nº plazas y cualificaciones.
  - Agilización de la fase de acreditación y registro y por consecuencia del reconocimiento y la convalidación.
  - Flexibilización y simplificación del procedimiento mediante un procedimiento abierto y continuo
- Refuerzo de las potencialidades:
  - Desarrollo y concreción normativa del procedimiento atendiendo a las nuevas directrices del CEDEFOP.
  - Fomento de la participación de los agentes.
  - Integración de las TIC's como herramienta para aumentar la eficacia y la eficiencia
  - Establecimiento de red una centros estables para realizar el procedimiento.

En la línea de suplir estos problemas, se ha diseñado el modelo de gestión para el procedimiento de acreditación, plantea entre sus objetivos estratégicos, para la adecuación de la oferta implantar un proceso de detección de necesidades, que permita la priorización de las convocatorias, la realización de convocatorias abiertas, tanto en el número de plazas, como de cualificaciones, a través de la utilización de la red de centros de FP, del ámbito educativo y laboral, así como de los recursos humanos de dichos centros, y aumentar la eficacia y eficiencia del procedimiento a través de la utilización de una plataforma web para la gestión del procedimiento.

La situación identificada en la dimensión 1, del elevado número de personas para acreditar y el coste asociado, confiere a la sostenibilidad económica del procedimiento uno de sus grandes problemas, y por ello se plantean entre los objetivos estratégicos mejorar la participación de los grupos de interés, la colaboración público-privada y el establecimiento de tasas y la racionalización del procedimiento.

Por ello entre los procesos del sistema de gestión del modelo se plantea a nivel estratégico el desarrollo normativa, en base a la participación y la adecuación a los marcos europeos y el establecimiento de un mapa nacional de acreditación de competencias, apoyado a nivel de los recursos y sistemas con convocatorias abiertas tanto en el número de plazas como de cualificaciones, utilizando la red de centros y con el establecimiento de tasas que permitan sufragar los costes derivados del mismo.

Después de las conclusiones anteriores, parece obvio que el objeto de impulsar la mejora del procedimiento va en la línea de su simplificación, racionalización, extensión y sostenibilidad, como la vía para conseguir los objetivos y fines del mismo, y con el reto que se marca a nivel de la validación en la Unión Europea.

En el capítulo 3º ya se hizo mención a la necesidad de la alineación del procedimiento de acreditación con el Marco EQAVET, dado que en la consideración nº14, establece que debe respaldar la aplicación de los principios comunes europeos para la determinación y convalidación del aprendizaje no formal e informal, aspectos estos que en el año 2012 se convertirían en la Recomendación sobre la validación de los aprendizajes y que como ya hemos indicado hace referencia al Marco EQAVET en su consideración nº 18.

También dentro de la Recomendación sobre Validación en su apartado 3.f) sobre los principios del procedimiento de validación, establece la utilización de medidas transparentes de garantía de calidad en consonancia con los marcos de garantía de calidad existentes en apoyo de métodos e instrumentos de evaluación fiables, válidos y dignos de crédito.

Por otro lado como se indicó en el capítulo quinto sobre modelos de gestión se indicó que todos estos modelos tienen un punto en común, y es que utilizan la gestión basada en procesos. Se ha analizado la relación entre las principales características de la gestión basada en procesos, el modelo de excelencia EFQM, el modelo EVAM o la propia ISO 9001 guardan con el Marco EQAVET, dado que todos utilizan un sistema basado en el ciclo PDCA o ciclo Deming o el esquema de EFQM denominado REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión), por lo que podemos concluir que la implantación de un sistema de gestión basado en procesos para el procedimiento de acreditación de competencias cumpliría un doble objetivo, dando respuesta a los tres problemas detectados:

1ª Ser el elemento de calidad que las diferentes normas establecen para asegurar la homogeneidad, eficacia, eficiencia y transparencia de procedimiento.

2ª La alineación del procedimiento con el Marco EQAVET.

Para comprobar en qué grado se alinean, utilizaremos la propuesta del propio marco sobre la definición de una serie de módulos de alineamiento, que permitiera la adecuación entre éste y los sistemas de gestión existentes, vistos en el apartado 4.2.3.

El análisis se ha realizado en base a las tres etapas de desarrollo de un sistema de gestión, que se concreta en el apartado 5.1 y se representa en la Figura 10. El resultado de este análisis por etapas se muestra en la Tabla 88, Tabla 89 y Tabla 90.

Tabla 88. Alineación del Marco EQAVET con la Etapa I de la implantación de un sistema de gestión basado en procesos

EQAVET		Etapa I Análisis y planificación						
		SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS						
		EVALUACION INICIAL	INFORMACIÓN	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS		
<b>Módulo 1</b>	Necesidades	X		X	X	X	4	80%
	Participación		X	X	X	X	4	80%
	Análisis para alineación	X	X	X			3	60%
	Explorar cómo iniciar la alienación		X	X	X	X	4	80%
<b>Módulo 2</b>	Dificultades y cambios necesarios	X	X				2	40%
	Matriz DAFO	X	X	X		X	4	80%
	Análisis "FIT & GAP" (ajustes y desajustes)	X		X		X	3	60%
<b>Módulo 3</b>	Identificación de factores de alienación	X		X	X	X	4	80%
	Hoja de ruta alineación		X	X	X	X	4	80%
	Definir objetivos			X	X		2	40%
<b>Módulo 4</b>	Creación de un plan de acción detallado			X		X	2	40%
	Creación de un <i>road map</i> de gestión						0	0%
		<b>6</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>8</b>		
		50%	50%	83%	50%	67%		

Tabla 89. Alineación del Marco EQAVET con la Etapa II de la implantación de un sistema de gestión basado en procesos

EQAVET		Etapa II Diseño y elaboración de la documentación del sistema							
		SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS							
		DOCUMEN- TACIÓN	MAPA DE PROCESOS	FICHAS DE PROCESO	FICHAS DE INDICADOR	CUADRO DE MANDO OPERATIVO	CUADRO DE MANDO DE GESTIÓN		
<b>Módulo 1</b>	Necesidades	X						1	17%
	Participación	X	X					2	33%
	Análisis para alineación				X	X	X	3	50%
	Explorar cómo iniciar la alienación	X	X					2	33%
<b>Módulo 2</b>	Dificultades y cambios necesarios					X	X	2	33%
	Matriz DAFO						X	1	17%
	Análisis "FIT & GAP" (ajustes y desajustes)		X	X			X	3	50%
<b>Módulo 3</b>	Identificación de factores de alienación	X				X	X	3	50%
	Hoja de ruta alineación		X			X	X	3	50%
	Definir objetivos		X	X		X		3	50%
<b>Módulo 4</b>	Creación de un plan de acción detallado			X				1	17%
	Creación de un <i>road map</i> de gestión		X			X	X	3	50%
		4	6	3	1	6	7		
		33%	50%	25%	8%	50%	58%		

Tabla 90. Alineación del Marco EQAVET con la Etapa III de la implantación de un sistema de gestión basado en procesos

EQAVET		ETAPA III Implantación					
		SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS					
		MAPA ESTRATÉGICO	CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO	ROAD MAP	CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
<b>Módulo 1</b>	Necesidades	X	X	X		3	75%
	Participación	X		X		2	50%
	Análisis para alineación	X		X		2	50%
	Explorar cómo iniciar la alienación				X	1	25%
<b>Módulo 2</b>	Dificultades y cambios necesarios		X		X	2	50%
	Matriz DAFO			X		1	25%
	Análisis "FIT & GAP" (ajustes y desajustes)	X		X		2	50%
<b>Módulo 3</b>	Identificación de factores de alienación		X		X	2	50%
	Hoja de ruta alineación			X	X	2	50%
	Definir objetivos	X		X	X	3	75%
<b>Módulo 4</b>	Creación de un plan de acción detallado		X		X	2	50%
	Creación de un <i>road map</i> de gestión			X	X	2	50%
		5	4	8	7		
		42%	33%	67%	58%		

A modo de resumen se muestra en el Gráfico 76 los elementos contenidos en modelo en relación a lo atributos señalado para el Marco EQAVET y el Gráfico 77 la comparación con los citados atributos, que determina el alto grado de alineación del modelo con la recomendación.

Gráfico 76. Elementos del modelo en relación a los atributos de alineación de EQAVET

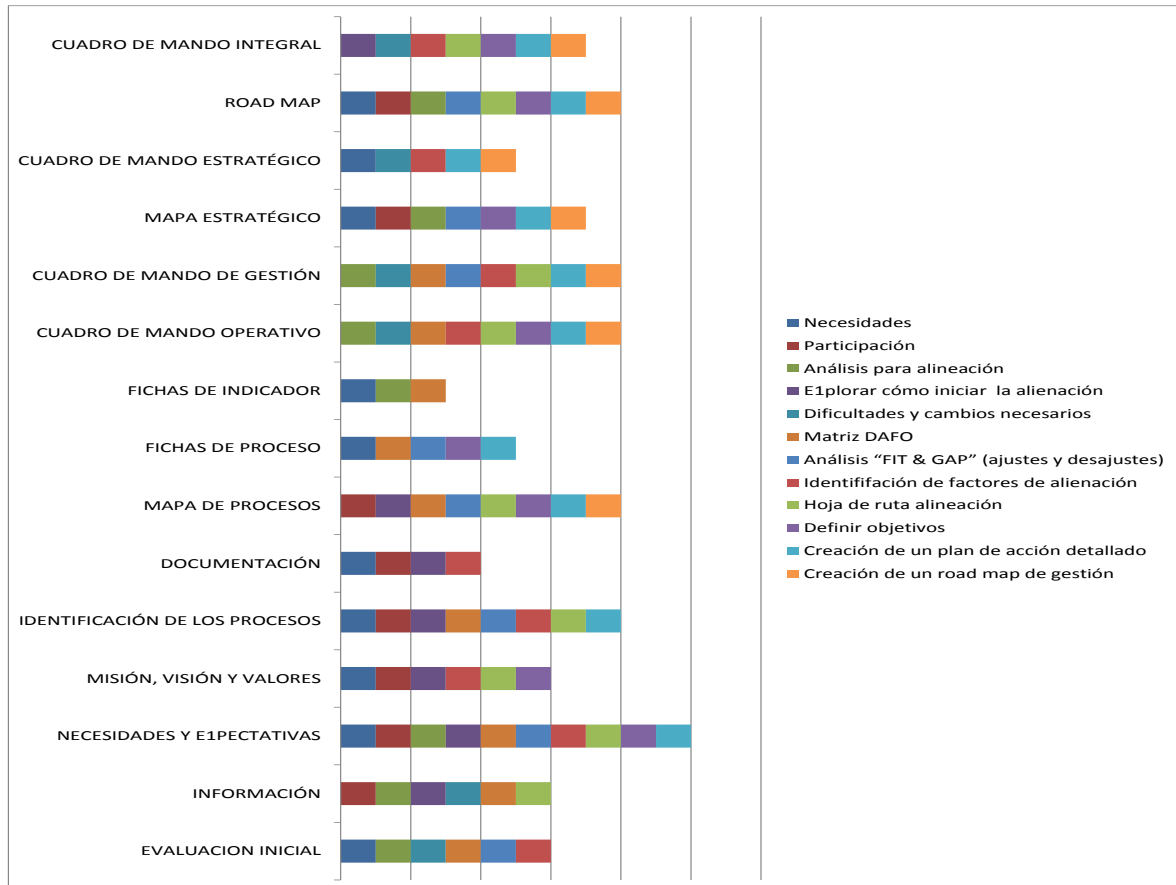
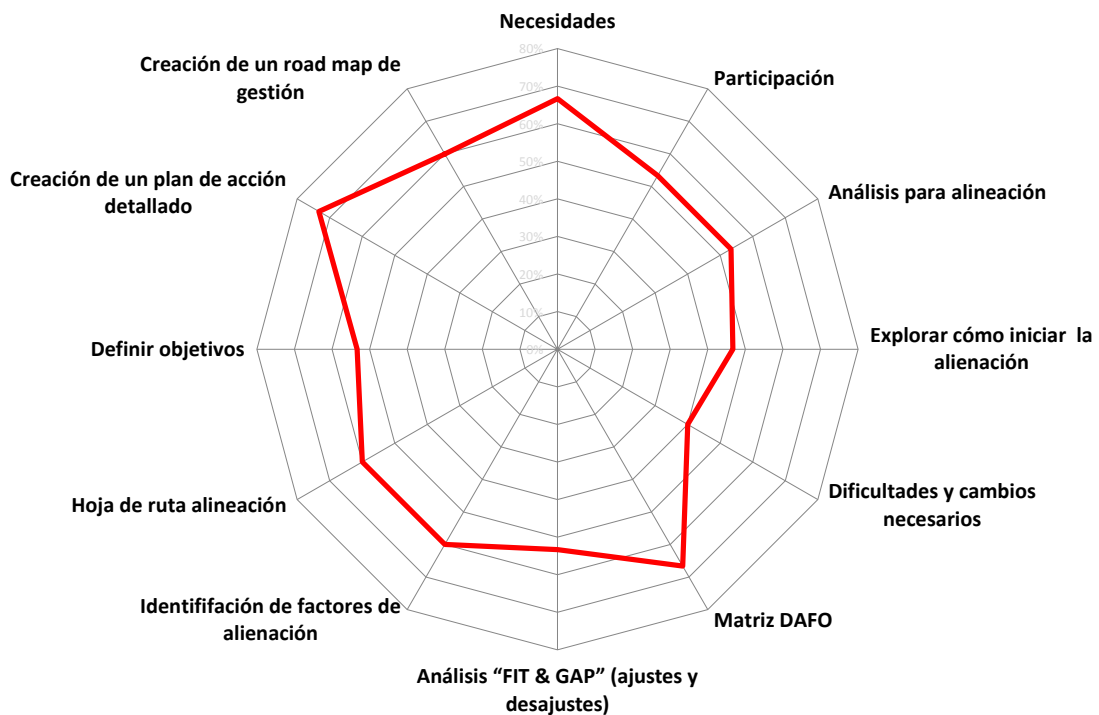


Gráfico 77. Comparación de los elementos de modelo con los atributos de alineación de EQAVET



## 8.2 Limitaciones del estudio

Una vez realizada la investigación y comprobada la existencia de los problemas identificados en las tres dimensiones del estudio, y realizada la propuesta de un modelo que permitiera la minimización de éstos problemas, hemos de identificar aquellos aspectos que han supuesto una limitación en la investigación y que hacen que la validez de los resultados se puedan tener en cuenta, realizando la concreción de dichas limitaciones.

Las limitaciones encontradas se pueden resumir en las siguientes:

1. La calidad de los datos de las convocatorias por las CCAA recogidos en los cuestionarios.
2. El sesgo en las plazas convocadas.
3. La limitación temporal de la muestra tomada desde 2009 a 2013.
4. Los procesos internos de cada Comunidad Autónoma.
5. La determinación de las relaciones causa efecto entre los procesos y los objetivos estratégicos.

La concretamos a continuación individualmente.

1. En relación a la calidad de los datos, tal y como hemos puesto de manifiesto a lo largo de los distintos apartado de la investigación, se ha visto que la heterogeneidad de determinados atributos estudiados se deban realizar a la media de valores estimados por parte de las Comunidades Autónomas, dado que

no han realizado el desglose de los valores unitarios. Nos referimos a los tiempos, dedicados a la formación de los asesores y evaluadores, los tiempos por candidatos en la información, el asesoramiento y la evaluación, y los costes derivados de las distintas fases del procedimiento. Dado que hay administraciones que no han facilitado los datos se ha preferido hacer estimaciones con las medias de los datos existentes, con lo que ello implica.

2. Como se ha indicado, tanto en los capítulos de desarrollo de la investigación, como en las conclusiones, el 71% de las convocatorias corresponden a la familia profesional de SSC, y han sido originadas por un acuerdo entre la administración sanitaria y los agentes sociales. Esto implica que, como se indica en el perfil de los candidatos, el número de trabajadores sea muy elevado, proporcionalmente al resto de situaciones. Este hecho también implica que muchas Comunidades solo hayan realizado convocatorias de esta familia, dado que han sido financiadas por el MECD y el MEYSS, por lo que la estimación de costes y plazos, y de formación de asesores y evaluadores puede incluir ese sesgo.
3. Para la realización del informe (anexo I) de acreditación se fijó un horizonte temporal (diciembre de 2013), por lo que para tener información de todo el ciclo completo, se tomaron los datos de las convocatorias cerradas a 31 de agosto de 2013, y en ese momento ya había nuevas convocatorias abiertas. Indicar también que en la actualidad se está realizando el segundo informe para las convocatorias entre septiembre de 2013 y diciembre de 2014.
4. Los elementos de análisis sobre los que se ha realizado la investigación corresponden a la normativa publicada en vigor, publicada en los Boletines oficiales de cada región. Que no existan en la mayoría de las normas revisada no significa que dichos procesos no existan, dado que los procedimientos se están desarrollando en las diferentes regiones, pero dichos procesos nos son públicos, sino procesos administrativos propios de cada región, y por tanto no se tiene acceso a ellos.
5. La determinación de las relaciones causa efecto entre los procesos y los objetivos has sido determinadas de forma promediada y en base a la experiencia personal y conocimiento sobre el procedimiento, la finalidad que tiene el exponerlas es el definir un *road map* simulado que permita tener una referencia gráfica del mismo en base a los procesos reales, en lugar de un *road map* genérico.

### **8.3 Líneas futuras de investigación**

Una vez presentadas la conclusiones y definidas la limitaciones del estudio, planteamos la necesidad de realizar una serie de propuestas sobre futuras líneas de instigación sobre el procedimiento. En consonancia con las limitaciones encontradas y refrendadas con el estudio del CEDEFOP (2014) sobre el análisis del procedimiento de validación en Europa, se señalan los pormenores del inventario como los planteamientos

en forma de desafíos y objetivos para el año 2018, y que coinciden con algunos de los problemas y limitaciones detectados en esta investigación:

- La sostenibilidad económica de la acreditación de competencias.
- La recogida y análisis de resultados de la acreditación de competencias.
- El consenso en las relaciones causa efecto y determinación de la relación.
- La programación del cuadro de mando integral.
- La implantación de las nuevas directrices (CEDEFOP, 2015).

#### **8.4 Aportaciones**

Concluimos esta investigación haciendo referencia al mismo documento con el que la abrimos. La nota informativa del CEDEFOP, “El desafío de la validación: ¿Está Europa lejos de reconocer todos los aprendizajes?” (2014) señalaba entre los retos que establece para el año 2018, uno de forma específica para el ámbito de la calidad, y que dice literalmente:

“Calidad: Ninguno de los países incluidos en la última actualización han creado un marco de garantía de la calidad exclusivamente para la validación. En algunos casos, estas disposiciones se traspasan a la institución o al organismo expedidor. La validación está cubierta por sistemas generales de garantía de la calidad para la formación y educación formal o bien sólo para subsectores educativos. Hasta la fecha, son pocos los países que han establecido códigos de calidad o directrices sobre validación, y todavía se sabe poco sobre si los procedimientos y los sistemas de garantía de la calidad son realmente capaces de garantizar evaluaciones fiables, válidas y creíbles. Es hora de profundizar en la investigación en este ámbito.”

Por ello creemos que esta tesis doctoral abre el camino en la Unión Europea y en España a la profundización de la investigación en el ámbito de la gestión de la calidad en el procedimiento de validación. La recomendación final sería por tanto:

Que partiendo del análisis del procedimiento de acreditación en España realizado por la Comisión Interministerial para seguimiento y evaluación del procedimiento de acreditación, y teniendo en cuenta las propuestas de mejora que se recogen en el DAFO planteado sobre este tema por las Comunidades Autónomas como entidades gestoras del procedimiento, así como el análisis de los inventarios sobre la validación en Europa, las recomendaciones y directrices Europeas, y las normas que regulan el procedimiento en España, se debería implantar un sistema de gestión basado en procesos como desarrollo de un mapa estratégico de la acreditación en España. Este proceso estaría sustentado en la definición de objetivos estratégicos y de objetivos de los procesos vinculados al procedimiento que contara con indicadores estratégicos y de proceso, es decir de resultado y operativos, relacionados por medio de un cuadro de mando integral que permitiera la gestión y la mejora continua del procedimiento con el fin de desarrollar la misión del mismo y alcanzar la visión en el horizonte temporal previsto y con los valores que permitan cumplir con la finalidad del procedimiento.



## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---



- Abril Sánchez, C. E. A., Enríquez Palomino, A. E., & Sánchez Rivero, J. M. S. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión: calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: planeación & estrategia*. Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Anguita, J. C., Labrador, J. R., & Campos, J. D. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención primaria*, 31(8), 527-538.
- Argibay, J. C. (2009). Muestra en investigación cuantitativa. Subjetividad y procesos cognitivos, 13(1), 13-29.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica* (5ª ed.). Fidas G. Arias Odón.
- 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* (2ª ed.). Madrid: AENOR
- Azevedo, J. (2011). La evaluación y la garantía de calidad en las instituciones de enseñanza y formación profesional. Retos actuales de la educación técnico-profesional. Madrid: OEI/Fundación Santillana. Madrid: OEI/Fundación Santillana. [Disponible en <http://www.oei.es/metas2021/ETP.pdf>].
- Balestrini, M. (2002). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. (6ª ed.). Caracas: Panapo.
- Ballvé, A. M. (2000). *Cuadro de mando. Organizando información para crear valor*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Barea Tejeiro, J., Martínez Álvarez, J. A., & Miquel Burgos, A. B. (2014). El presupuesto como instrumento de gestión pública eficaz. La implantación del presupuesto base cero en la Administración Pública española. *Presupuesto y Gasto Público*, 76, 11-34.

- Bastidas, E. L., & Ripoll Feliu, V. M. (2003). Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público. *Compendium: Revista de Investigación Científica*, (11), 23-41.
- Beltrán Sanz J., Carmona Calvo, M.A., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M.A., & Tejedor Panchón, F. (2002). *El sistema de gestión basado en procesos para la obtención de resultados*. Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Bjørnavold, J. (1997a). La evaluación del aprendizaje no formal: calidad y limitaciones de las metodologías. *Revista Europea de Formación Profesional*, (12), 58-75.
- Bjørnavold, J. (1997b). ¿Una cuestión de fe? Las metodologías y los sistemas para evaluar aprendizajes no formales requieren una base de legitimidad. *Revista Europea de Formación Profesional*, (12)12, 76-83.
- Bjørnavold, J. (2001). La visualización del aprendizaje: detección, evaluación y reconocimiento de los aprendizajes no formales. *Revista Europea de Formación Profesional*, (22), 26-35.
- Bjørnavold, J. (2014). *Validation of non-formal and informal learning in Europe. The challenging move from policy to practice*. Comunicación presentada en el I Biental de la Validación del Aprendizaje Previo, Rotterdam, Holanda.
- 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>].
- Brezmes Arceredillo, R. (2014). *El Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales*. [Trabajo Fin de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos]. Palencia: Facultad de Ciencias del Trabajo, Universidad de Valladolid. (<http://uvadoc.uva.es/handle/10324/6126><http://uvadoc.uva.es/handle/10324/6126>).
- Briones, G. (1975). *La formulación de problemas de investigación*. Paris: Unesco.
- Briones, G. (1990). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. Trillas.
- Cabrera Pérez L., & Córdoba Mendoza, M. (2011). Evaluación de un procedimiento de validación y acreditación de competencias profesionales. *Revista de Investigación en Educación*, 9(2), 51-75.
- Capote-García, T., Pérez-Moreno, Y., Yzquierdo-Herrera, R., Febles-Estrada, A., & Estrada-Sentí, V. (2015). Perspectivas del Cuadro de Mando Integral personalizadas para laboratorios de pruebas de software. *Revista Ingeniería Industrial*, XXXVI/mayo –agosto, pp. 138-151.

- Carpinetti, L. C., Buosi, T., & Gerolamo, M. C. (2003). Quality management and improvement: A framework and a business-process reference model. *Business Process Management Journal*, 9(4), 543-554.
- Carro Sancristóbal, L. (2015). El panorama de la validación y acreditación de competencias en España. *Certiuni Journal*, (1), 10-24.
- Casadesús Fa, M., Heras Saizarbitoria, I., & Karapetrovic, S. (2009). Sistemas de gestión estandarizados: ¿existen sinergias? *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2), 161-174.
- Cebrián, M. S., & Cerviño, E. F. (2004). Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión*, 2(4).
- CEDEFOP (2008). *European Training Thesaurus*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- CEDEFOP (2009). *European Guidelines for validating non-formal and informal learning*. Luxemburgo: Autor.
- CEDEFOP (2014). *El desafío de la validación: ¿Está Europa lejos de reconocer todos los aprendizajes?* Nota informativa. DOI: 10.2801/64001.
- CEDEFOP (2014). *Terminology of European education and training policy*. Luxembourg: Author.
- CEDEFOP (2015). *European Guidelines for validating non-formal and informal learning*. (Draft version 30/April/2015)-for external distribution and comments. Consultado el 28 Agosto 2015 de [http://www.kenniscentrumevc.nl/evc-professionals/images/nieuws/European\\_guidelines\\_on\\_validating\\_of\\_non-formal\\_and\\_informal\\_learning.pdf](http://www.kenniscentrumevc.nl/evc-professionals/images/nieuws/European_guidelines_on_validating_of_non-formal_and_informal_learning.pdf).
- CES (2015). *Economía, trabajo y sociedad. Memoria sobre la situación socioeconómica y laboral. España 2014*. Madrid: Consejo Económico y social.
- Comisión Europea (1995). *Libro blanco de la Comisión Europea sobre la educación y la formación*. Bruselas: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- Comisión Europea (2001). *Libro blanco de la comisión europea. Un nuevo impulso para la juventud europea*. Bruselas: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- Comisión Europea (2002a). *Conclusiones de la Presidencia. Consejo Europeo de Lisboa*. Luxemburgo: Boletín de la Unión Europea.
- Comisión Europea (2002b). Declaración de los Ministros Europeos de Educación y Formación Profesional, y la Comisión Europea, celebrada en Copenhague los días 29 y 30 de noviembre de 2002, sobre la cooperación europea reforzada en materia de educación y formación profesional (Declaración de Copenhague). Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.

- Comisión Europea (2004a). Comunicado de Maastricht sobre las prioridades futuras de la cooperación europea reforzada para la enseñanza y la formación profesional. Bruselas: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- Comisión Europea (2004b). Proyecto de Conclusiones del Consejo y de los Representantes de los Gobiernos de los Estados miembros reunidos en el seno del Consejo sobre los Principios europeos comunes para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal. Bruselas: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- Comisión Europea (2005). Directiva 36/2005/CE, de 7 de septiembre de 2005, del Parlamento y del Consejo relativa al reconocimiento de las cualificaciones profesionales. Bruselas: Diario Oficial de la Unión Europea.
- Comisión Europea (2006). Comunicado de Helsinki sobre la cooperación europea reforzada en materia de formación profesional. Acordado el 5 de diciembre de 2006 en Helsinki para revisar las prioridades y estrategias del Proceso de Copenhague. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- Comisión Europea (2008a). Recomendación 2008/C 111/01/CE del parlamento europeo y del consejo de 23 de abril de 2008 relativa a la creación del Marco Europeo de Cualificaciones para el aprendizaje permanente. Bruselas: Diario Oficial de la Unión Europea.
- Comisión Europea (2008b). Conclusiones del Consejo 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 (EFP). Bruselas: Diario Oficial de la Unión Europea.
- Comisión Europea (2008c). Comunicado de Burdeos sobre cooperación europea reforzada en educación y formación profesional. Conclusiones del Consejo 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 (EFP). Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- Comisión Europea (2009a). Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de junio de 2009, relativa a la creación del Sistema Europeo de Créditos para la Educación y Formación Profesionales (ECVET). Bruselas: Diario Oficial de la Unión Europea.
- Comisión Europea (2009b). 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). Bruselas: Diario Oficial de la Unión Europea.

- Comisión Europea (2010a). Comunicación de la Comisión. Europa 2020. Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. COM (2010) 2020 Final. Bruselas 3 de marzo de 2010. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- Comisión Europea (2010b). Comunicado de Brujas sobre la cooperación europea reforzada en material de educación y formación profesionales. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- Comisión Europea (2012a). Propuesta de Recomendación del Consejo sobre la validación del aprendizaje no formal e informal. Bruselas: Diario Oficial de la Unión Europea.
- Comisión Europea (2012b). Documento de trabajo de los servicios de la comisión resumen de la evaluación de impacto. Bruselas: Diario Oficial de la Unión Europea.
- Comisión Europea (2012c). Recomendación del Consejo 2012/C 398/01, de 20 de diciembre sobre la validación de los aprendizajes no formales e informales. Recuperado el 31 de marzo de 2014, de [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32012H1222\(01\)&from=ES](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32012H1222(01)&from=EShttp://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32012H1222(01)&from=ES).
- Consejería de Presidencia y Administración Territorial (2004). *Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos*. Valladolid: Junta de Castilla y León.
- Consejo General de Formación Profesional (1993). *Programa Nacional de Formación Profesional*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Consejo General de Formación Profesional (1998). *Nuevo Programa Nacional de Formación Profesional*. Madrid: Secretaría General del Consejo de Formación Profesional. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Correa, M. E. (2014). Bases de la investigación cualitativa. Reseña sobre Anselm Strauss y Juliet Corbin (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia. En *Revista Entramados y Perspectivas*, 4(4), 281-287.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.
- Cuatrecasas Arbós, L. (2001). *Gestión integral de la calidad. Implantación, control y certificación*. Barcelona: Gestión 2000.
- Dahler, A., & Håkon, H. (2011). *Quality in validation in the Nordic Countries. Final report for "Quality in the Nordic Countries: A Mapping Project"*. Denmark: National Knowledge Centre for Validation of Prior Learning.

- Dahler, A., & Håkon, H. (2013). *Quality in validation in the Nordic Countries .A development 2012-13*. Denmark: National Knowledge Centre for Validation of Prior Learning.
- De Jaime Eslava, J. (2013). *La gestión del control de la empresa*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC Editorial.
- Decisión Nº 2241/2004/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 15 de diciembre de 2004 relativa a un marco comunitario único para la transparencia de las cualificaciones y competencias (*Europass*).
- Delia, G. (2001). *Cómo hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Buenos Aires: Alsina.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Madrid: Santillana-UNESCO.
- Deming, W. E., (1982). *Out of the crisis*. Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. (2012). *Manual de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- EFQM (1999). *Modelo de excelencia EFQM. European Foundation Quality Management. Modelo EFQM de Excelencia: 1999*. Madrid: Club Gestión de la Calidad.
- EFQM (2013). *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.
- Embida, A., & Irujo, A. E. (Eds.). (1985). *Legislación sobre enseñanza: normas generales, EGB, FP y BUP*. Madrid: Tecnos.
- Etxeberria, J. & Tejedor, F. J. (2006). *Análisis descriptivo de datos en educación*. Madrid: Arco Libros-La Muralla.
- Feerick, S., & Oviedo, A. (2013). *European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training. A tool for improving quality assurance in VET. Improving Quality of Vocational Training Tools, Frameworks and Current Practices, 110-119*.
- Fernández Hatre, A (2004). *Indicadores de gestión y Cuadro de Mando*. Oviedo: Centro para la calidad en Asturias.
- Ferrando Sánchez, M., & Granero Castro, J. (2008). *Calidad total: modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Fundación Confemetal



- Fontalvo Herrera, T. J. F., & Vergara Schmalbach, J. C. V. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001: 2008* [edición electrónica]. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/823/Eumed.net>
- Galeano, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Galgano, A. (1995). *Los siete instrumentos de la calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gallart, M. A., & Jacinto, C. (1995). Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. *Boletín de la Rred Latinoamericana de Educación y Trabajo*, 6(2), 13-18.
- Gan, F. & Triginé, J. (2013). *Análisis y problemas en la toma de decisiones*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ganga, F., Ramos, E., Leal, A., & Pérez, K. (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. 21(1), 136-159.
- García García, M. C. (1994). *Génesis del sistema educativo liberal en España: del "informe" Quintana a la "Ley Moyano" (1813-1857)*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- García Llamas, J. L. (2002). *Introducción a la investigación en educación*. Madrid: UNED.
- Gerardo, A. C., Flores Romero, B., & Silva, H. (2011). Metodología de implementación del cuadro de mando integral en la pequeña y mediana empresa. *Revista de investigación en ciencias sociales. Mimixekua*, 87.
- González Gaya, C., Domingo Navas, R., & Sebastián Pérez, M. A. (2013). *Técnicas de mejora de la calidad*. Madrid: UNED.
- Gore, A. & Clinton, B. (1993). *From Red Tape to Results: Creating a Government That Works Better & Costs Less*. Washington, DC: Report of the National Performance Review.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Business process reengineering*. London: Nicholas Brealey., 444.)
- Heredia Álvaro, J. A., (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Castellón: Universitat Jaume I.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación, 4ª Ed.* México: McGraw-Hill.
- Herrera, C., Terán, O., & Rivera, I. (2015). Cuadro de Mando Integral (CMI) y el Enfoque Sistémico (ES) como herramientas para la generación de valor económico del capital humano en las organizaciones. *Omnia*, 20(2).

- Homs, O. (2008). *La formación profesional en España. Hacia la sociedad del conocimiento*. Barcelona: Fundación La Caixa.
- Horváth & Partners Management Consultants (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Hurtado de B, J. (2000). *El proyecto de investigación. Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: Fundación Sypal
- 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>].
- ISO (2005). *Norma UNE-EN ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Madrid: Aenor.
- ISO (2008). *Norma UNE-EN ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Madrid: Aenor.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica (7ª ed.)*. Madrid: Prentice Hall.
- Jornet Meliá, J. M., González Such, J., & Perales Montolío, M. J. (2012). Diseño de cuestionarios de contexto para la evaluación de sistemas educativos: optimización de la medida de constructos complejos. *Bordón. Revista de pedagogía*, 64(2), 89-110.
- Junta de Castilla y León (2004). *Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos*. Valladolid: Autor.
- Juran, J. M. (1996). *Juran y la calidad por el diseño*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). El Cuadro de Mando Integral. *Harvard Business Review*, enero- febrero 1992.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral. *Harvard Business Review*, septiembre- octubre de 1993.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos, cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Harvard Business School Publishing.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment. Incrementado los resultados mediante el alineamiento estratégico en toda la organización*. Barcelona: Gestión 2000.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2013). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. Madrid: Planeta.
- Karttunen A. (2013). *Quality in Validation of Non-Formal and Informal Learning. Prerequisites for a high market value validation process*. Finland: Center of Expertise for European Educational Policy.
- Levitt, T. (1981). El ciclo de vida del producto: gran oportunidad de marketing. *Harvard Deusto Business Review*, (6), 5-28.
- Ley 1/1986, de 7 de enero), por la que se crea el Consejo General de Formación Profesional (Boletín Oficial del Estado, núm. 9 de 10 de enero de 1986).
- 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 de 20 de julio de 1955 sobre Formación Profesional Industrial (Boletín Oficial del Estado, de 21 de julio de 1955).
- Ley de Instrucción Pública de 9 de septiembre de 1857 (Imprenta Nacional, 10 de septiembre de 1857).
- 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 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).
- López Rey, S. L. (2005). *Implantación de un sistema de calidad: los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización*. Vigo: Ideas propias Editorial SL.
- López, A. (2004). *Reinventando los Gobiernos con apoyo de los Tableros de Comando y Control*. [Consultado en <http://www.tablero-de-comando.com>].
- Lorente García, R. (2011). Configuración de las políticas de formación profesional ante las nuevas demandas del mercado laboral. *Profesorado: Revista de Curriculum y Formación del Profesorado*, 15 (2), 357-369.
- Martín Castilla, J. I. (2004) *La gestión local por procesos en la administración local. Orientación al servicio público de la ciudadanía*. Editado por el Madrid: Secretaría General Técnica del Ministerio de Administraciones Públicas.
- Martín Pérez, S. & Martín Seco, P. (2013). *Excelencia operativa en la Administración Pública: Creando Valor Público. Guía para la implantación de la gestión basada en procesos en la Administración Pública*. Madrid: INAP
- 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).

- 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.
- Martínez Pedrós, D. & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (2010). *Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro—IX. Sobre recursos*. Madrid: Biblioteca CF+S.
- Mayoral, V., Carro, L., Martínez Seijo, M. L., & García de Castro, J. (2014). *Validación de conocimientos de la formación no reglada para el empleo*. Madrid: Liga Española de la Educación y Cultura Popular.
- McMillan, J.S. y Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa: una introducción conceptual*. Madrid: Pearson.
- MECD (2004). Proyecto experimental para la evaluación, reconocimiento y acreditación de las competencias profesionales. Memoria Final del Proyecto ERA. Madrid: MECD.
- MECD (2015). *Datos recogidos sobre el procedimiento de reconocimiento de competencias adquiridas por experiencia laboral*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Secretaría General Técnica, Subdirección General de Documentación y Publicaciones.
- Medina Fernández, Ó., & Sanz Fernández, F. (2009). Los sistemas de reconocimiento y acreditación de los aprendizajes no formales e informales: referencias históricas, funciones socioeducativas y perspectiva teórica. *Revista de Educación*, 348, 253-281.
- Medina-León, A., Ricardo-Alonso, A., Piloto-Fleitas, N., Nogueira-Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Cuétara-Sánchez, L. (2014). Índices integrales para el control de gestión: consideraciones y fundamentación teórica. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 94-104.
- Mejía Navarrete, J. (2014). Sobre la investigación cualitativa. Nuevos conceptos y campos de desarrollo. *Investigaciones sociales*, 8(13), 277-299.
- Membrado, M., J. (2013) *Metodología avanzada para la planificación y mejora: Planificación estratégica BSC. Autoevaluación EFQM. Seis Sigma. Un enfoque integrado para PYMES con sentido común*. Madrid: Díaz de Santos.
- MEYSS (2015). *Informe sobre el seguimiento de indicadores de empleo de Estrategia Europa 2020*. Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2011). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. California: Sage.

- Mora Corral, A. J. & Vivas Urieta, C. (2001). *Nuevas herramientas de gestión pública: el cuadro de mando integral*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. New York: John Wiley & Sons.
- Organización Internacional de Trabajo (2004). *Recomendación N° 195, sobre recursos humanos*. Recuperado el 15 de noviembre de 2014, [http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:R195](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R195).
- Peña, D., 2014. *Fundamentos de estadística*. Madrid: Alianza editorial.
- Pérez Esparrells, M. C. (2001). La formación profesional y el sistema nacional de cualificaciones: una clave de futuro. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 31, 91-114.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2009). *Gestión por procesos*, (3ª ed.). Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC.
- Pérez Juste, R. (2001). *Hacia una educación de calidad: gestión, instrumentos y evaluación*. Madrid: Narcea.
- Pérez-Carballo Veiga, J. F. (1998). *Compitiendo por crear valor*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC.
- Phaal, R., Farrukh, C. J., & Probert, D. R. (2004). Technology roadmapping: A planning framework for evolution and revolution. *Technological forecasting and social change*, 71(1), 5-26.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.
- Procurement Executives' Association (1999). *Guide to a Balanced Scorecard: Performance Management Methodology*. Washington, D.C.: U.S. Dept. of Commerce.
- Puchol Moreno, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7ª ed.). Madrid: Díaz de Santos.
- Radin, B. (2002). *The Theory and Practice of Performance Measurement in Australia, New Zealand, and the USA*. [Consultado en <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/aspa/unpan006866.pdf>].
- Real Decreto 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral (Boletín Oficial del Estado, núm. 205 de 25 de agosto de 2009).

- Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo (Boletín Oficial del Estado, núm. 87 de 11 de abril de 2007).
- Real Decreto de 31 de octubre de 1924, por el que se aprobó el Estatuto de Enseñanza Industrial (Gaceta de Madrid, núm. 310 de 5 de noviembre de 1924).
- Real Decreto nº 2451, de 21 de diciembre de 1928, que aprueba el reglamento de la Formación Profesional (Gaceta de Madrid, núm. 363 de 28 de diciembre de 1928).
- Resolución de 23 de abril de 2013), de la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad, por la que se publica el Acuerdo del Consejo Territorial de Servicios Sociales y del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia sobre criterios, recomendaciones y condiciones mínimas para la elaboración de los planes de prevención de las situaciones de dependencia y promoción de la autonomía personal; datos básicos del sistema de información del SAAD y Catálogo de referencia de servicios sociales (Boletín Oficial del Estado, núm. 117 de 16 de mayo de 2013).
- Revilla Torrejón, A. J. (2012). Un modelo para la gestión de los recursos intangibles de tipo tecnológico. ¿Qué diferencia a los sectores intensivos en innovación? *Universia Business Review*, Abril-Junio, 102-123.
- Rivera, J. C. (1998). *Asociacionismo popular: gremios, cofradías, hermandades y hospitales. La vida cotidiana en la Edad Media*. VIII Semana de Estudios Medievales: Nájera, del 4 al 8 de agosto de 1997 (pp. 387-400). Logroño: Instituto de Estudios Riojanos.
- Rojas Soriano, R. (1994). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Díaz de Santos.
- Sánchez Martorelli, J. R. S. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial: de la Estrategia a los Resultados*. Bloomington, IN: Palibrio.
- Sandín, M. P. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Madrid: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Sanyal, B. C., & Martin, M. (2007). *Garantía de la calidad y el papel de la acreditación: una visión global en la educación superior en el mundo. Acreditación para la garantía de la calidad ¿qué está en juego?* (pp. 3-17). Global University for Innovation-GUNI, (3-17).

- Sanz Fernández, F. (2006). *El aprendizaje fuera de la escuela. Tradición del pasado y desafío para el futuro*. Madrid: Ediciones Académicas.
- Segura, F. O. (2005). *Sistema de gestión: Una guía práctica*. Madrid: Díaz de Santos.
- Senlle, A. y Gutiérrez, N. (2015). *Calidad en los servicios educativos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Serreri, P. (2007). El balance de competencias y la orientación profesional: Teoría y práctica. Reflexiones en torno al balance de competencias: concepto y herramientas para la construcción del proyecto profesional. En P. Figuera Gazo & M. L. Rodríguez Moreno (Eds.), *Reflexiones en torno al balance de competencias: concepto y herramientas para la construcción del proyecto profesional* (pp. 15–37). Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Servicio Público de Empleo Estatal (2010). Plan anual de evaluación de la calidad, impacto, eficacia y eficiencia del conjunto del subsistema de formación profesional para el empleo. Madrid: SEPE.
- Shewhart, W. A., & Deming, W. E. (1939). *Statistical method from the viewpoint of quality control*. Washington: The Department of Agriculture Courier Corporation.
- Soler, M. (2014). La Formación Profesional. *Padres y Maestros, Publicación de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, (359), 41-45*
- Sotés Elizalde, M.A. (2008). La educación-formación y el reconocimiento del aprendizaje no formal en los documentos europeos y en España. *Revista Española de Educación Comparada, 14, 345-371*.
- Torres Solé, T. (2000). Cambios y tendencias de la formación en España, del primer al segundo Programa Nacional de Formación Profesional. *Revista de Educación, 322, 341-353*.
- Trullenque Sanjuán, F. E. & Liqueste, J. (2002). El modelo integrado EFQM & BSC transformando estrategia en acción excelente. *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad, (46), 28-39*.
- Udaondo Durán, M. (1992). *Gestión de calidad*. Madrid: Díaz de Santos
- UNE (1956). Norma UNE 52001:1956 Estudio de tiempos y movimientos. Símbolos para los diagramas de proceso o la Norma ANSI para elaborar diagramas de flujo.
- UNESCO (2009). *Aprovechar el poder y el potencial del aprendizaje y la educación de adultos para un futuro viable. Marco de acción de Belém*. Belém: UNESCO.
- UNESCO (2012). *Directrices para el reconocimiento, validación y acreditación de los resultados del aprendizaje no formal e informal*. Hamburgo: Instituto UNESCO para el Aprendizaje a lo Largo de Toda la Vida.

- 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.
- Van Kleef, J. (2010). *Quality assurance in PLAR: Issues and strategies for post-secondary institutions*. Canada: Canadian Council on Learning.
- Van Kleef, J. (2011). Kvalitet I vurdering og anerkendelse af realkompetencer. In K. Aagaard & A. Dahler (Eds.), *Anerkendelse af realkompetencer: En antologi*. Arhus: Viasystime.
- Vilà, R., & Bisquerra, R., 2004. *El análisis cuantitativo de los datos*. Metodología de la investigación educativa, 259-271.
- Vilar Barrio, J.F., Gómez Fraile, F. & Tejero Monzón, M. (1997). *Las siete nuevas herramientas para la mejora de la calidad*. Madrid: Fundación Confemetal.



## **ANEXOS**

---



## **Anexo I. Normativa de referencia nacional y estatal utilizada para la investigación**

Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional (Boletín Oficial del Estado de 20 de junio).

Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible (Boletín Oficial del Estado de 5 de marzo).

Ley Orgánica 4/2011, de 11 de marzo, complementaria de la Ley de Economía Sostenible (Boletín Oficial del Estado de 12 de marzo).

Real Decreto 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral (Boletín Oficial del Estado de 25 de agosto).

Real Decreto 1538/2006, de 15 de diciembre, por el que se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo (Boletín Oficial del Estado de 3 de enero).

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 de 30 de julio).

Real Decreto 34/2008, de 18 de enero, por el que se regulan los certificados de profesionalidad (Boletín Oficial del Estado de 31 de enero).

Real Decreto 189/2013, de 15 de marzo por el que se modifica el Real Decreto 34/2008, de 18 de enero, por el que se regulan los certificados de profesionalidad y los reales decretos por los que se establecen certificados de profesionalidad dictados en su aplicación (Boletín Oficial del Estado de 21 de marzo).

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 de 30 de julio).

Orden PRE/910/2011, de 12 de abril, por la que se crea la Comisión Interministerial para el seguimiento y evaluación del procedimiento de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral (Boletín Oficial del Estado de 15 de abril).

Orden PRE/3480/2011, de 12 de diciembre, por la que se establece la Comisión Interministerial para la evaluación y acreditación de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral para el ámbito de gestión de la Administración General del Estado (Boletín Oficial del Estado de 23 de diciembre).

Orden de 14 de abril de 2011, de los Departamentos de Economía, Hacienda y Empleo y de Educación, Cultura y Deporte, por la que se establece para Aragón el

procedimiento de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral o por vías no formales de formación regulado por el Real Decreto 1224/2009 (Boletín Oficial de Aragón de 7 de junio).

Decreto 55/2011 de 20 de mayo, regulador de la estructura organizativa del procedimiento de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por la experiencia laboral o vías no formales de formación en la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares (BOIB de 2 de junio).

Decreto 46/2010, de 29 de julio, de Consejo de Gobierno, por el que se crea y regula la Comisión Interdepartamental del Reconocimiento de las Competencias Profesionales Adquiridas por Experiencia laboral y otras Vías no Formales de Formación en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Cantabria (BOC de 12 de agosto).

Orden PRE/15/2012, de 20 de abril, por la que se regula el procedimiento de evaluación y acreditación de las competencias profesionales adquiridas por las personas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación (BOC de 6 de mayo).

Orden HAC/1605/2011, de 29 de diciembre, por la que se desarrolla la gestión del procedimiento de evaluación y acreditación de competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral en Castilla y León, así como la estructura organizativa responsable (BOCYL de 30 de diciembre).

Decreto 21/2011, de 25 de febrero, por el que se establece la organización del procedimiento para el reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral y vías no formales de formación, en la Comunidad Autónoma de Extremadura (Diario Oficial de Extremadura de 3 de marzo).

Decreto 32/2011, de 29 de abril, por el que se establece el procedimiento para el reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral, así como por vías no formales de formación en el ámbito de la Comunidad Autónoma de La Rioja (Boletín Oficial de La Rioja de 6 de mayo).

Orden 363/2011, de 16 de febrero, de la Consejería de Empleo, Mujer e Inmigración, por la que se dictan las normas para la aplicación de la tasa por la inscripción en el procedimiento para la evaluación y acreditación de las competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación (Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid de 4 de marzo). Corrección de errores (Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid de 30 de marzo).

Orden de 24 de septiembre de 2009, conjunta de las Consejerías de Educación y de Empleo, por la que se regula la convocatoria de un procedimiento de

evaluación y acreditación de competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación (Boletín Oficial de la Junta de Andalucía 30-09-2009).

Anuncio de la Agencia de las Cualificaciones Profesionales de Aragón del Departamento de Educación, Cultura y Deporte, por el que se convoca el procedimiento de evaluación y acreditación de competencias profesionales para diversos colectivos de trabajadores (Boletín Oficial de Aragón 14-09-2009).

Anuncio de la Agencia de las Cualificaciones Profesionales de Aragón del Departamento de Educación, Cultura y Deporte, por el que se convoca el procedimiento de evaluación y acreditación de competencias profesionales para los trabajadores que han participado en convocatorias anteriores (Boletín Oficial de Aragón 14-09-2009).

Resolución ENS/690/2004, de 16 de marzo, por la que se convoca la realización de las pruebas para la obtención de los títulos de técnico y técnico superior de determinados ciclos formativos de formación profesional específica (Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya de 25 de marzo).

Corrección de errata en la resolución ENS/690/2004, de 16 de marzo, por la que se convoca la realización de las pruebas para la obtención de los títulos de técnico y técnico superior de determinados ciclos formativos de formación profesional específica (Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya de 6 de mayo).

Resolución EDC/170/2005, de 31 de enero de 2005, por la que se convoca la realización de las pruebas para la obtención de los títulos de técnico y técnico superior de determinados ciclos formativos de formación profesional específica (Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya de 7 de febrero).

Resolución EDC/3355/2005, de 21 de noviembre, por la que se convoca la realización de las pruebas para la obtención de los títulos de técnico y técnico superior de determinados ciclos formativos de formación profesional específica (Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya de 25 de noviembre).

Corrección de errata en la Resolución EDC/3355/2005, de 21 de noviembre, por la que se convoca la realización de las pruebas para la obtención de los títulos de técnico y técnico superior de determinados ciclos formativos de formación profesional específica (Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya de 31 de marzo de 2006).

Resolución EDU/1978/2006, de 12 de junio, por la que se amplía la relación de centros que constan en el anexo 1 de la Resolución EDC/3355/2005, de 21 de noviembre, por la que se convoca la realización de las pruebas para la obtención de los títulos de técnico y técnico superior de determinados ciclos formativos de

formación profesional específica (Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya de 19 de junio).

Resolución EDU/3120/2006, de 22 de septiembre, por la que se abre convocatoria específica para la acreditación de competencias referidas al ciclo formativo de grado medio de formación profesional de atención sociosanitaria para el año 2006 (Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya de 29 de septiembre).

Resolución EDU/3368/2006, de 23 de octubre, por la que se convoca la realización de las pruebas para la obtención de los títulos de técnico y técnico superior de determinados ciclos formativos de formación profesional específica (Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya de 27 de octubre).

Corrección de errata de la Resolución EDU/3368/2006, de 23 de octubre, por la que se convoca la realización de las pruebas para la obtención de los títulos de técnico y técnico superior de determinados ciclos formativos de formación profesional específica (Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya de 16 de enero de 2007).

Resolución EDU/2736/2007, de 7 de septiembre, por la que se convoca, para el curso académico 2007-2008, el proceso para la acreditación de las competencias profesionales relativas a las unidades de competencia establecidas en los títulos de técnico y técnico superior, de determinados ciclos formativos de formación profesional del sistema educativo, y se convoca una prueba restringida de acceso a los mencionados ciclos formativos (Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya de 14 de septiembre).

Resolución EDU/2390/2008, de 14 de julio, por la que se convoca, para el curso académico 2008-2009, el proceso para la acreditación de las competencias profesionales relativas a las unidades de competencia establecidas en los títulos de técnico y técnico superior de determinados ciclos formativos de formación profesional del sistema educativo (Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya de 28 de julio).

Resolución EDU/1857/2009, de 17 de junio, por la que se abre convocatoria específica para la acreditación de competencias referidas a ciclos formativos de grado medio y grado superior de formación profesional de las familias profesionales de sanidad, de administración, y de hostelería y turismo, para el año 2009 (Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya de 6 de julio).

Orden EDU/336/2009, de 30 de junio, por la que se establece el programa experimental "Qualifica't" en las enseñanzas de formación profesional del sistema educativo, y se abre convocatoria de selección de centros para el curso académico 2009-2010 (Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya de 7 de julio).

Orden EDU/388/2010, de 9 de julio, por la que se modifica la Orden EDU/336/2009, de 30 de junio, por la que se establece el programa experimental Qualifica't en las enseñanzas de formación profesional del sistema educativo, y se abre convocatoria de selección de centros a partir del curso académico 2010-2011 (Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya de 19 de julio).

Orden ENS/269/2012, de 23 de agosto, por la que se suprime el programa experimental Qualica't en las enseñanzas de formación profesional del sistema educativo, y se deroga la Orden EDU/417/2009, de 18 de septiembre, por la que se crean los precios públicos vinculados a este programa experimental (Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya de 26 de septiembre).

Orden de 1 de septiembre de 2009 por la que se convocan unidades de competencia y plazas para el reconocimiento, evaluación, acreditación y certificación de la competencia profesional, y se determina o correspondiente procedimiento experimental (Boletín Oficial de Galicia 30-09-2009).

Resolución 432/2008, de 2 de diciembre, por la que se regula la convocatoria de la fase de evaluación y acreditación de las competencias profesionales correspondientes al perfil del Técnico en Emergencias Sanitarias, adquiridas a través de la experiencia laboral o de otros procedimientos no formales o informales, en el marco de la normativa de pruebas para la obtención de los títulos de Técnico y Técnico Superior de formación profesional (Boletín Oficial de Navarra 4-02-2009).

Orden de 22 de julio de 2009, de la Conselleria de Economía, Hacienda y Empleo y de la Conselleria de Educación, por la que se establece, con carácter experimental, el procedimiento de evaluación y acreditación de la competencia profesional adquirida a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación (Diario Oficial de la Comunitat Valenciana 11-08-2009).

Orden de 11 de noviembre de 2011, conjunta de la Consejería de Educación y de la Consejería de Empleo, por la que se convoca, para el año 2011, procedimiento de evaluación y acreditación de las competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación para determinadas unidades de competencia, en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Andalucía (Boletín Oficial de la Junta de Andalucía de 28 de noviembre).

Orden de 5 de julio de 2013, por la que se convoca para el año 2013, el procedimiento de evaluación y acreditación de las competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación para determinadas unidades de competencia de diversas cualificaciones profesionales, en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Andalucía (Boletín Oficial de la Junta de Andalucía de 24 de julio).

Orden de 28 de octubre de 2010, del Departamento de Educación, Cultura y Deporte, por la que se convoca el procedimiento de evaluación y acreditación de competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación incluidas en la cualificación profesional de atención sociosanitaria a personas en el domicilio para los trabajadores de este ámbito profesional dependientes de las comarcas aragonesas (Boletín Oficial de Aragón de 5 de noviembre).

Resolución de 17 de noviembre de 2011, de la Directora General de Ordenación Académica, por la que se convoca el procedimiento de evaluación y acreditación de competencias adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación incluidas en la cualificación profesional de Cocina y Gastronomía y en la de Instalaciones Eléctricas y Automáticas (Boletín Oficial de Aragón de 1 de diciembre).

Resolución de 23 de mayo de 2011, de la Directora General de Formación Profesional y Educación Permanente, por la que se convoca el procedimiento de evaluación y acreditación de competencias adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación incluidas en la cualificación profesional de transporte sanitario para los trabajadores del grupo Ambuibérica adscritos al contrato de urgencias del 061 en Aragón (Boletín Oficial de Aragón de 13 de junio).

Orden de 23 de febrero de 2011, de la Consejera de Educación, Cultura y Deporte, por la que se convoca el Procedimiento de Evaluación y Acreditación de Competencias adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación incluidas en la cualificación profesional de Atención sociosanitaria a personas en el domicilio para los trabajadores de este ámbito profesional que han realizado esta formación en determinados Centros Públicos de Educación de Personas Adultas de la Comunidad Autónoma de Aragón (Boletín Oficial de Aragón de 17 de marzo).

Resolución de 11 de abril de 2012, del Director General de Ordenación Académica, por la que se convoca el procedimiento de evaluación y acreditación de competencias adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación incluidas en la cualificación profesional de atención sociosanitaria a personas dependientes en Instituciones sociales (Boletín Oficial de Aragón de 2 de mayo).

Resolución de 14 de enero de 2013, del Director General de Ordenación Académica, por la que se convoca el procedimiento de evaluación y acreditación de competencias adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación incluidas en la cualificación profesional de Balizamiento de pistas, señalización y socorrismo en espacios esquiables (Boletín Oficial de Aragón de 21 de enero).



Resolución de 11 de enero de 2013 del Director General de Ordenación Académica, por la que se convoca el procedimiento de evaluación y acreditación de competencias adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación incluidas en la cualificación profesional de Atención sociosanitaria a personas dependientes en Instituciones sociales (Boletín Oficial de Aragón de 30 de enero).

Resolución de 17 de enero de 2013, del Director General de Ordenación Académica, por la que se convoca el procedimiento de evaluación y acreditación de competencias adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación incluidas en las cualificaciones profesionales de operaciones de hormigón y operaciones auxiliares de albañilería de fábricas y cubiertas (Boletín Oficial de Aragón de 6 de febrero).

Resolución de 30 de enero de 2013, del Director General de Ordenación Académica, por la que se convoca el procedimiento de evaluación y acreditación de competencias adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación incluidas en las cualificaciones profesionales de Transporte sanitario y Atención sanitaria a múltiples víctimas y catástrofes (Boletín Oficial de Aragón de 13 de febrero).

Resolución de 4 de febrero de 2013, del Director General de Ordenación Académica, por la que se convoca el procedimiento de evaluación y acreditación de competencias adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación incluidas en las cualificaciones profesionales de Montaje y mantenimiento de instalaciones frigoríficas y Montaje y mantenimiento de instalaciones de climatización y ventilación-extracción (Boletín Oficial de Aragón de 20 de febrero).

Resolución de 6 de febrero de 2013, del Director General de Ordenación Académica del Departamento de Educación, Universidad, Cultura y Deporte, por la que se convoca el procedimiento de evaluación y acreditación de competencias adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación incluidas en la cualificación profesional de Gestión de servicios para el control de organismos nocivos (Boletín Oficial de Aragón de 22 de febrero).

Resolución de 21 de marzo de 2013, del Director General de Ordenación Académica, por la que se convoca el procedimiento de evaluación y acreditación de competencias adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación incluidas en varias cualificaciones profesionales de nivel I de la familia profesional de Edificación y Obra Civil para personas que estén acogidas al Programa de apoyo a la reinserción laboral en el sector de la construcción en Aragón 2012-2013 (Boletín Oficial de Aragón de 26 de marzo).

Resolución de 15 de abril de 2013, del Director General de Ordenación Académica, por la que se convoca el procedimiento de evaluación y acreditación de competencias adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación incluidas en las Cualificaciones profesionales de Servicios de bar y cafetería y Servicios de restaurante (Boletín Oficial de Aragón de 6 de mayo).

Resolución de 29 de abril de 2013 del Director General de Ordenación Académica, por la que se convoca el procedimiento de evaluación y acreditación de competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación incluidas en la cualificación profesional de Atención sociosanitaria a personas dependientes en instituciones sociales (Boletín Oficial de Aragón de 10 de mayo).

Resolución de 3 de noviembre de 2011, conjunta de las Consejerías de Educación y Universidades, y de Economía y Empleo, por la que se convoca, en la Comunidad Autónoma del Principado de Asturias, el procedimiento para la evaluación y acreditación de determinadas competencias profesionales adquiridas por las personas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación (BOPA de 16 de diciembre).

Resolución del Consejero de Educación y Cultura de 6 de octubre de 2010 por la cual se convoca el procedimiento para la acreditación de las competencias profesionales, adquiridas a través de vías no formales de formación, en las unidades de competencia de las cualificaciones del Catálogo nacional de cualificaciones profesionales de Transporte sanitario (SAN025\_2) y de Atención sanitaria a múltiples víctimas y catástrofes (SAN122\_2) (BOIB de 26 de octubre).

Resolución del Consejero de Educación y Cultura de 16 de marzo de 2011 por la cual se convoca el procedimiento para la acreditación de las competencias profesionales, adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación, incluidas en las unidades de competencia de la cualificación profesional Atención sociosanitaria a personas dependientes en instituciones sociales (SSC320\_2), para los trabajadores de centros gestionados por la Fundación de Atención y Apoyo a la Dependencia y de Promoción de la Autonomía personal de las Islas Baleares (BOIB de 5 de abril).

Resolución del Consejero de Educación, Cultura y Universidades de 29 de noviembre de 2011 por la cual se convoca el procedimiento para la acreditación de las competencias profesionales adquiridas mediante la experiencia laboral o por vías no formales de formación, incluidas en las unidades de competencia de diversas cualificaciones profesionales (BOIB de 8 de diciembre).

Resolución del Consejero de Educación, Cultura y Universidades de 1 de octubre de 2012 por la cual se convocan los procedimientos para la acreditación de las competencias profesionales adquiridas mediante la experiencia laboral o por

vías no formales de formación, incluidas en las unidades de competencia de diversas cualificaciones profesionales (BOIB de 13 de octubre).

Orden de 29 de enero de 2010, por la que se convoca, en la Comunidad Autónoma de Canarias, el procedimiento de evaluación y acreditación de determinadas competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación (Boletín Oficial de Canarias de 15 de febrero).

Orden de 24 de noviembre de 2011, por la que se convoca, en la Comunidad Autónoma de Canarias, el procedimiento de evaluación y acreditación de determinadas competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación (Boletín Oficial de Canarias de 2 de diciembre).

Orden de 13 de junio de 2011, por la que se convoca, en la Comunidad Autónoma de Canarias, el procedimiento de evaluación y acreditación de determinadas competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación (Boletín Oficial de Canarias de 28 de julio).

Resolución de 26 de febrero de 2013, de la Directora del Servicio Canario de Empleo y del Director General de Formación Profesional y Educación de Adultos, por la que se convoca, en la Comunidad Autónoma de Canarias, el procedimiento de evaluación y acreditación de determinadas competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación (Boletín Oficial de Canarias de 8 de marzo).

Resolución de 2 de julio de 2012, por la que se aprueba la primera convocatoria del procedimiento para la evaluación y acreditación de competencias profesionales adquiridas por la experiencia laboral o de vías no formales de formación, de las cualificaciones profesionales de atención sociosanitaria a personas en el domicilio y de atención sociosanitaria a personas dependientes en instituciones sociales (BOCES de 16 de julio).

Orden de 29/12/2010, de la Consejería de Empleo, Igualdad y Juventud y de la Consejería de Educación, Ciencia y Cultura, por la que se convoca en Castilla-La Mancha el procedimiento de evaluación y acreditación de las competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación para determinadas unidades de competencia (Diario Oficial de Castilla-La Mancha de 10 de enero).

Orden de 22/12/2011, de la Consejería de Empleo y Portavoz del Gobierno y de la Consejería de Educación, Cultura y Deportes por la que se modifica la Orden de 29/12/2010, de la Consejería de Empleo, Igualdad y Juventud y de la Consejería de Educación, Ciencia y Cultura, por la que se convoca en Castilla-La Mancha el

procedimiento de evaluación y acreditación de las competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación para determinadas unidades de competencia (Diario Oficial de Castilla-La Mancha de 28 de diciembre).

Orden de 17/07/2012, de la Consejería de Empleo y Economía y de la Consejería de Educación, Cultura y Deportes, por la que se modifica la Orden de 29/12/2010, de la Consejería de Empleo, Igualdad y Juventud y de la Consejería de Educación, Ciencia y Cultura, por la que se convoca en Castilla-La Mancha el procedimiento de evaluación y acreditación de las competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación para determinadas unidades de competencia (Diario Oficial de Castilla-La Mancha de 28 de diciembre).

Orden HAC/1536/2011, de 7 de diciembre, por la que se convocan los procedimientos de evaluación y acreditación de competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación, cofinanciados por el Fondo Social Europeo, para unidades de competencia de cualificaciones profesionales de las familias profesionales de Servicios Socioculturales y a la Comunidad, y de Transporte y Mantenimiento de Vehículos (Boletín Oficial de Castilla y León de 14 de diciembre).

Resolución ENS/2580/2011, de 20 de octubre, por la que se convoca el procedimiento de evaluación y acreditación de competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación, y se establecen sus bases (Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya de 4 de noviembre).

Resolución ENS/2837/2011, de 23 de noviembre, de modificación de la Resolución ENS/2580/2011, de 20 de octubre, por la que se convoca el procedimiento de evaluación y acreditación de competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación, y se establecen sus bases (Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya de 9 de diciembre).

Resolución ENS/1512/2013, de 28 de junio, por la que se convoca el procedimiento de evaluación y acreditación de competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación, y se establecen sus bases (Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya de 9 de julio).

Resolución de 2 de diciembre de 2011, de la Dirección General de Formación Profesional, por la que se publica la convocatoria para la evaluación y acreditación de competencias profesionales, adquiridas por la experiencia laboral, en las ciudades de Ceuta y Melilla (Boletín Oficial del Estado de 29 de diciembre)

Orden de 23 de junio de 2011 por la que se convoca, en la Comunidad Autónoma de Extremadura, el procedimiento de reconocimiento, evaluación y acreditación de determinadas competencias profesionales, adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación (Diario Oficial de Extremadura de 30 de junio).

Orden de 15 de diciembre de 2011 por la que se modifica la Orden de 23 de junio de 2011 por la que se convoca, en la Comunidad Autónoma de Extremadura, el procedimiento de reconocimiento, evaluación y acreditación de determinadas competencias profesionales, adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación (Diario Oficial de Extremadura de 20 de enero de 2012).

Orden de 6 de junio de 2013, de la Consejería de Empleo, Empresa e Innovación y de la Consejería de Educación y Cultura, por la que se convoca, en la Comunidad Autónoma de Extremadura, el procedimiento de reconocimiento, evaluación y acreditación de determinadas competencias profesionales, adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación (Diario Oficial de Extremadura de 12 de junio de 2013).

Resolución de 23 de noviembre de 2011, de la Dirección General de Formación y Colocación, por la que se realiza la convocatoria pública del reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral en determinadas unidades de competencia del Catálogo nacional de cualificaciones profesionales (Boletín Oficial de Galicia de 30 noviembre).

Resolución de 17 de marzo de 2011, de la Dirección General de Formación y Colocación, por la que se realiza la convocatoria pública del procedimiento de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral, en la Comunidad Autónoma de Galicia, en determinadas unidades de competencia del área de atención sociosanitaria del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales (Boletín Oficial de Galicia de 28 de marzo).

Orde do 21 de marzo de 2011 po la que se convoca o proceso de acreditación de competencias profesionais adquiridas a través da experiencia laboral, na Comunidade Autónoma de Galicia, en determinadas unidades de competencia do Catálogo Nacional de Cualificacións Profesionais, de distintas familias profesionais (Boletín Oficial de Galicia de 25 de marzo).

Orden de 29 de diciembre de 2011 por la que se convoca el proceso de acreditación de competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral, en la Comunidad Autónoma de Galicia, en determinadas unidades de competencia del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, de distintas familias profesionales (Boletín Oficial de Galicia de 9 de enero de 2012)

Resolución de 15 de marzo de 2012, de la Dirección General de Formación y Colocación, por la que se realiza la convocatoria pública del procedimiento de

reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral, en la Comunidad Autónoma de Galicia, en determinadas unidades de competencia del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales (Boletín Oficial de Galicia de 26 de marzo).

Resolución de 12 de noviembre de 2012, de la Dirección General de Formación y Colocación, por la que se realiza la convocatoria pública del procedimiento de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral, en la Comunidad Autónoma de Galicia, en determinadas unidades de competencia del Catálogo nacional de cualificaciones profesionales (Boletín Oficial de Galicia de 16 de noviembre).

Orden de 25 de abril de 2013 por la que se convoca el proceso de acreditación de competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral, en la Comunidad Autónoma de Galicia, en determinadas unidades de competencia del Catálogo nacional de cualificaciones profesionales, de distintas familias profesionales (Boletín Oficial de Galicia de 20 de mayo).

Resolución nº 182, de 29 de junio de 2011, de la Consejería de Industria, Innovación y Empleo, por la que se convoca el reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral de las cualificaciones atención sociosanitaria a personas en el domicilio y atención sociosanitaria a personas dependientes en instituciones sociales (Boletín Oficial de La Rioja de 4 de julio).

Resolución número 15, de 3 de enero 2012 de la Consejería de Educación, Cultura y Turismo por la que se convoca el reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral de las Cualificaciones Profesionales de Educación Infantil, Transporte Sanitario, Cocina, Servicios de Bar y Cafetería, Atención Sociosanitaria a Personas en el Domicilio y Atención Sociosanitaria a Personas Dependientes en Instituciones Sociales (Boletín Oficial de La Rioja de 13 de enero).

Resolución número 820, de 4 de abril, de la Consejería de Educación, Cultura y Turismo, por la que se seleccionan los candidatos admitidos, que se encuentran en situación de reserva en virtud de la resolución número 2308 de 30 de agosto de 2012, para continuar con las fases de asesoramiento, evaluación y acreditación del procedimiento de reconocimiento de competencias adquiridas por experiencia laboral en la cualificación profesional transporte sanitario, convocada por Resolución Número 15 de 3 de enero de 2012, de la Consejería de Educación, Cultura y Turismo (Boletín Oficial de La Rioja de 9 de abril).

Orden de 1 de julio de 2010, de la Consejería de Educación, Formación y Empleo, por la que se convoca en la Región de Murcia el procedimiento de reconocimiento, evaluación y acreditación de las unidades de competencia incluidas en las cualificaciones de educación infantil, atención sociosanitaria a

personas dependientes en instituciones sociales y atención sociosanitaria a personas en el domicilio, adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación (Boletín Oficial de la Región de Murcia, núm. 167 del 22 de julio).

Orden de 23 de julio de 2012 de la Consejería de Educación, Formación y Empleo, por la que se convoca en la Región de Murcia el procedimiento de reconocimiento, evaluación, acreditación y registro (PREAR) de las unidades de competencia incluidas en las cualificaciones profesionales de atención sociosanitaria a personas dependientes en instituciones sociales, atención sociosanitaria a personas en el domicilio, transporte sanitario, atención sanitaria a múltiples víctimas y catástrofes, y operaciones básicas de cocina (Boletín Oficial de la Región de Murcia de 30 de julio).

Orden de 30 de julio de 2013 de la Consejería de Educación, Universidades y Empleo, por la que se realiza en la Región de Murcia una convocatoria abierta hasta 2015, del procedimiento de reconocimiento, evaluación, acreditación y registro (PREAR) de las unidades de competencia incluidas en las cualificaciones profesionales de atención sociosanitaria a personas dependientes en instituciones sociales y atención sociosanitaria a personas en el domicilio (Boletín Oficial de la Región de Murcia de 9 de agosto).

Resolución 397/2010, de 10 de noviembre, del Director General de Formación Profesional y Universidades, por la que se convoca, en el ámbito de la Comunidad Foral de Navarra, para el año 2011, el procedimiento para la evaluación y acreditación de competencias profesionales asociadas a determinadas cualificaciones definidas en el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales (Boletín Oficial de Navarra de 26 de noviembre).

Resolución 313/2011, de 14 de diciembre, del Director General de Educación, Formación Profesional y Universidades, por la que se convoca, en el ámbito de la Comunidad Foral de Navarra, para el año 2011, el procedimiento para la evaluación y acreditación de competencias profesionales asociadas a determinadas cualificaciones definidas en el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales (Boletín Oficial de Navarra de 28 de diciembre).

Resolución 390/2012, de 21 de junio, por la que se amplían plazas para el procedimiento de evaluación y acreditación de competencias profesionales asociadas al perfil profesional de Atención a personas en situación de dependencia, regulado por Resolución 313/2011, de 14 de diciembre (Boletín Oficial de Navarra de 24 de mayo).

Resolución 124/2013, de 12 de marzo, del Director General de Educación, Formación Profesional y Universidades, por la que se amplían plazas para el procedimiento de evaluación y acreditación de competencias profesionales

asociadas a los perfiles profesionales de atención a personas en situación de dependencia y emergencias sanitarias, regulado por Resolución 313/2011, de 14 de diciembre, por la que se convoca, en el ámbito de la Comunidad Foral de Navarra, para el año 2011, el procedimiento para la evaluación y acreditación de competencias profesionales asociadas a determinadas cualificaciones definidas en el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales (Boletín Oficial de Navarra de 22 de marzo).

Orden de 28 de septiembre de 2011, de las Consejeras de Educación, Universidades e Investigación y de Empleo y Asuntos Sociales, por la que se convoca el proceso de evaluación, reconocimiento y certificación de la competencia profesional adquirida por la experiencia laboral y/o vías no formales de formación, en unidades de competencia de las Cualificaciones Profesionales de «Atención Socio-sanitaria a personas dependientes en Instituciones Sociales», «Atención socio-sanitaria a personas en el Domicilio», «Operaciones básicas de cocina», «Operaciones básicas de restaurante y bar» y «Fábricas de albañilería» (Boletín Oficial del País Vasco de 14 de octubre).

Orden de 20 de abril de 2011, de las Consejeras de Educación, Universidades e Investigación y de Empleo y Asuntos Sociales, por la que se convoca el proceso de evaluación, reconocimiento y certificación de la competencia profesional adquirida por la experiencia laboral y/o vías no formales de formación, en unidades de competencia de las Cualificaciones Profesionales de «confección y mantenimiento de artes y aparejos» y «transporte sanitario» (Boletín Oficial del País Vasco de 6 de mayo).

Resolución de 20 de abril de 2011, de las direcciones generales de Formación y Cualificación Profesional, de la Conselleria de Economía, Hacienda y Empleo; y de Evaluación, Innovación y Calidad Educativa y de la Formación Profesional, de la Conselleria de Educación; por la que se convoca en la Comunitat Valenciana el procedimiento de evaluación y acreditación de determinadas unidades de competencia profesional adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación (Diario Oficial de la Comunitat Valenciana de 3 de mayo).

Resolución de 30 de agosto de 2012, de la Dirección General de Formación y Cualificación Profesional, por la que se promueve en la Comunitat Valenciana a propuesta de la Confederación Española de Empresarios de la Madera (CONFEMADERA), la evaluación y acreditación de determinadas unidades de competencia profesional adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación en el sector de la madera y el mueble (Diario Oficial de la Comunitat Valenciana de 6 de septiembre).

Resolución de 30 de agosto de 2012, de la Dirección General de Formación y Cualificación Profesional, de la Conselleria de Educación, Formación y Empleo, por



la que se promueve en la Comunitat Valenciana, a propuesta de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Valencia, de Mercadona, SA y su Comité de Empresa, la evaluación y acreditación de determinadas unidades de competencia profesional adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación de la familia profesional de instalación y mantenimiento (Diario Oficial de la Comunitat Valenciana de 6 de septiembre).

Resolución de 30 de mayo de 2013, de la Dirección General de Formación Profesional y Enseñanzas de Régimen Especial, por la que se promueve en la Comunitat Valenciana la evaluación y acreditación de determinadas unidades de competencia profesional, adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación, en distintas familias y áreas profesionales (Diario Oficial de la Comunitat Valenciana de 5 de Junio).

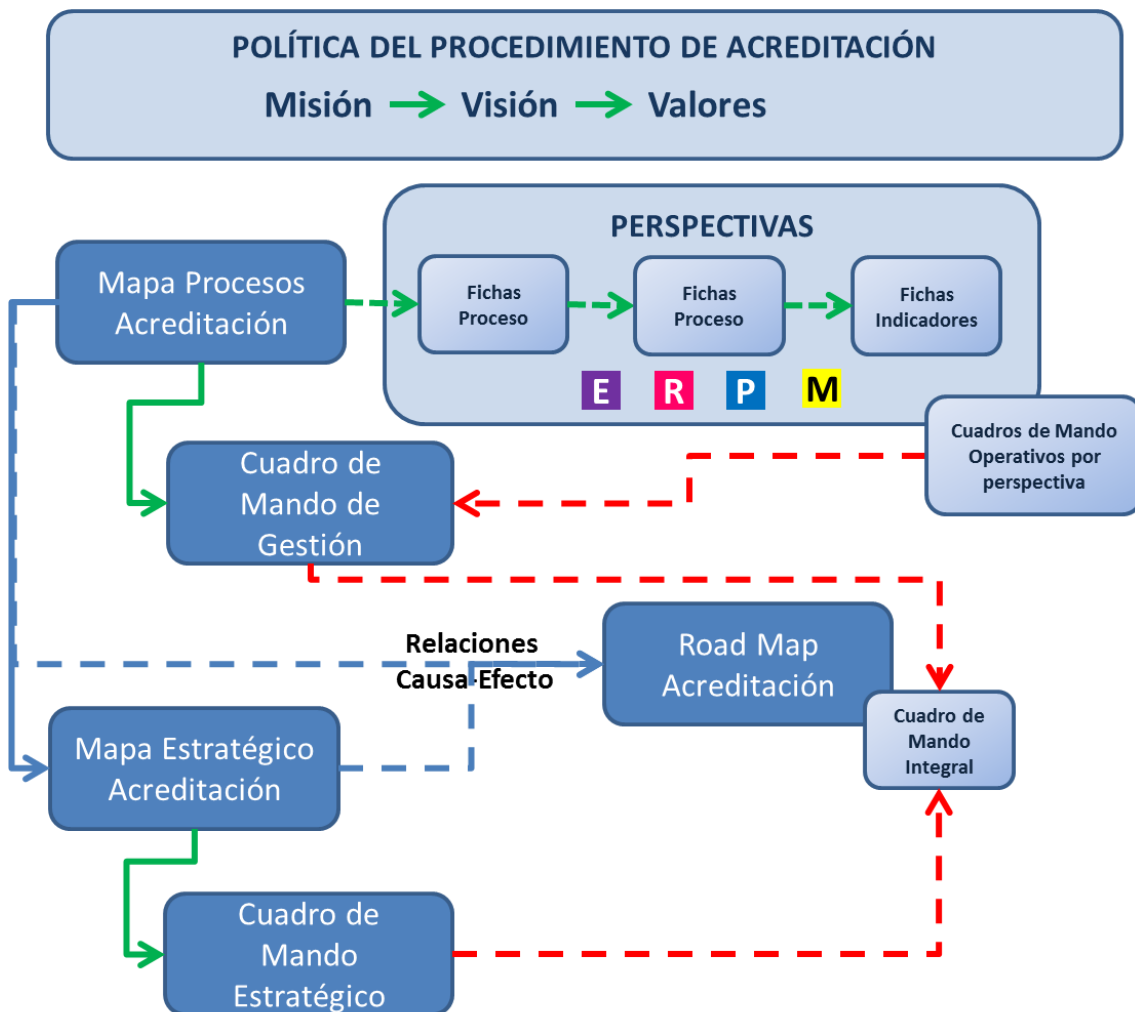
Resolución de 30 de mayo de 2013, de la Dirección General de Formación Profesional y Enseñanzas de Régimen Especial, por la que se promueve en la Comunitat Valenciana, a propuesta de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia, de Mercadona, SA, y su Comité de Empresa, la evaluación y acreditación de determinadas unidades de competencia profesional adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación de la familia profesional de Instalación y Mantenimiento (Diario Oficial de la Comunitat Valenciana de 6 de junio).



## Anexo II. Manual del Sistema de Gestión Integral del procedimiento de acreditación de competencias

En las siguientes páginas de este anexo realizamos el desarrollo documental del sistema de gestión integral para el procedimiento de acreditación en España. El manual del Sistema tiene la misma estructura que el modelo de gestión integral planteado en la Figura 33, y está desplegado según se indica en la Figura 64.

Figura 64.- Estructura del manual gestión integral para el procedimiento de acreditación



## **Política del Procedimiento de acreditación**

### ➤ **Misión del procedimiento de acreditación:**

Desarrollo de un sistema integrado de reconocimiento y capitalización de las competencias de los ciudadanos, adquiridas por cualquier medio, que sea fiable, válido y reconocido, que le permita realizar un plan de aprendizaje permanente y que posibilite al usuario la información, orientación y asesoramiento y por medio de la utilización total o parcial del procedimiento, para aumentar su empleabilidad, recualificación o desarrollo personal.

### ➤ **Visión del procedimiento de acreditación:**

El procedimiento debe ser un referente para el aprendizaje a lo largo de la vida en España; contribuir a la mejora de la cualificación, la empleabilidad y la movilidad de los ciudadanos; dar respuesta flexible y universal a las necesidades de acreditación de la competencia profesional por vías no formales e informales, e impulsar la competitividad de los sectores productivos a través de la colaboración entre administraciones, agentes sociales, sectores productivos e instituciones europeas.

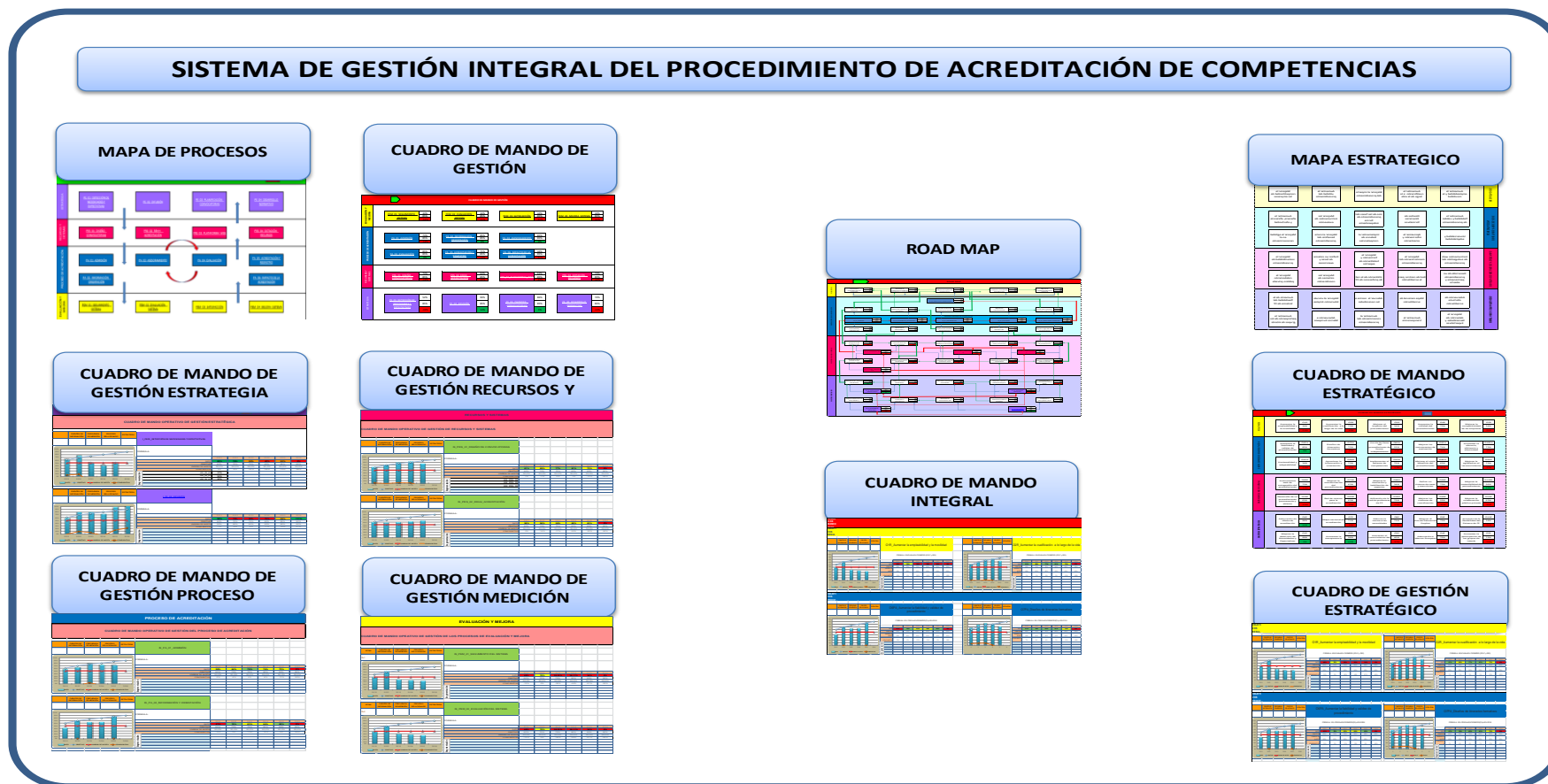
El procedimiento se sirve de sistemas de gestión calidad e instrumentos para la acreditación de la competencia profesional, con el fin de alcanzar la excelencia y promover la difusión, sostenibilidad que garanticen el impacto del procedimiento en el ciudadano y en la sociedad en su conjunto y el reconocimiento y validez en el mercado laboral.

### ➤ **Valores:**

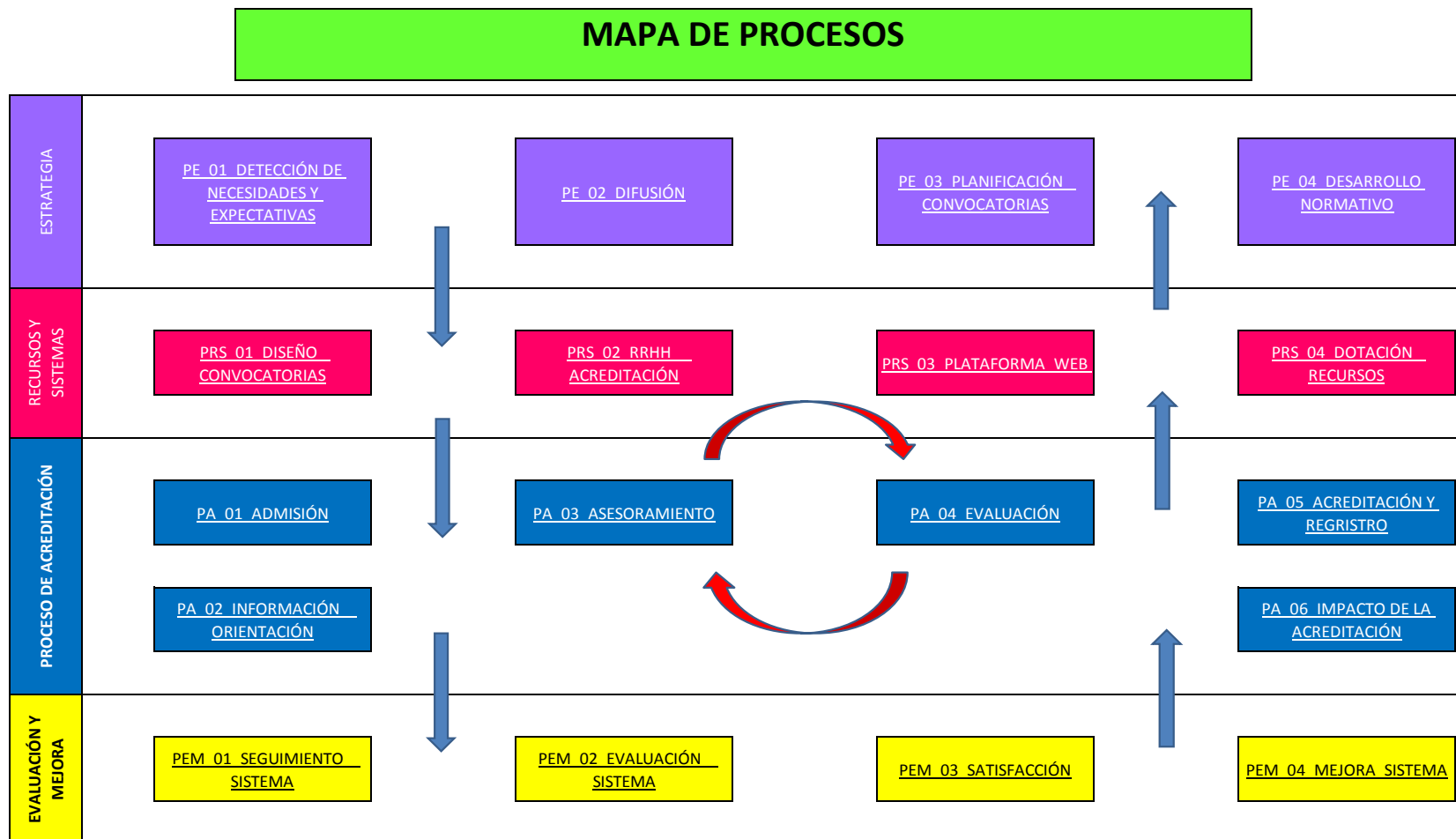
- Utilidad. Valor añadido para la empleabilidad, la movilidad, la competitividad, la productividad y desarrollo económico y social individual y colectivo.
- Centralidad en el ciudadano. Información y orientación para el desarrollo de las competencias profesionales y personales, próxima y en base a las necesidades y expectativas.
- Sostenibilidad integral. Adecuación y racionalización de las normas, del uso de recursos económicos y humanos y de la oferta.
- Participación. Colaboración con los principales representantes de los sectores productivos, agentes sociales y administraciones públicas.
- Profesionalidad. Equipos profesionales capaces e implicados, actuando con objetividad, rigor, transparencia y flexibilidad y conocimientos actualizados permanentemente.
- Calidad. Compromiso para alcanzar la excelencia utilizando procesos eficaces, eficientes y efectivos.

Pantalla de inicio de la aplicación informática para la gestión del procedimiento integrado de acreditación

PANTALLA DE INICIO



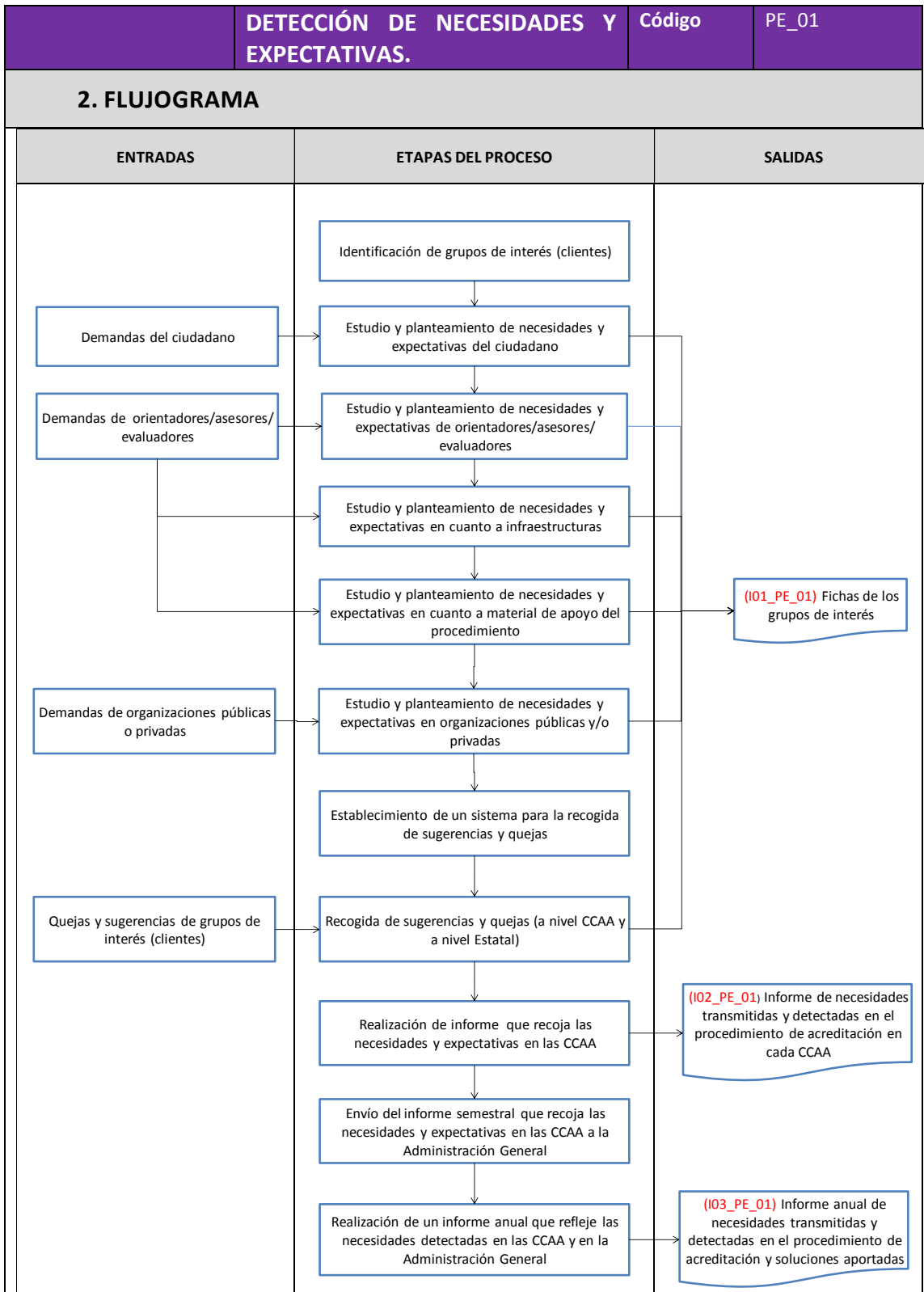
Mapa de procesos del procedimiento de acreditación



**Despliegue del Mapa de Procesos. Estrategia**

<b>DESPLIEGUE DEL MAPA DE PROCESOS</b>
<b>ESTRATEGIA</b>

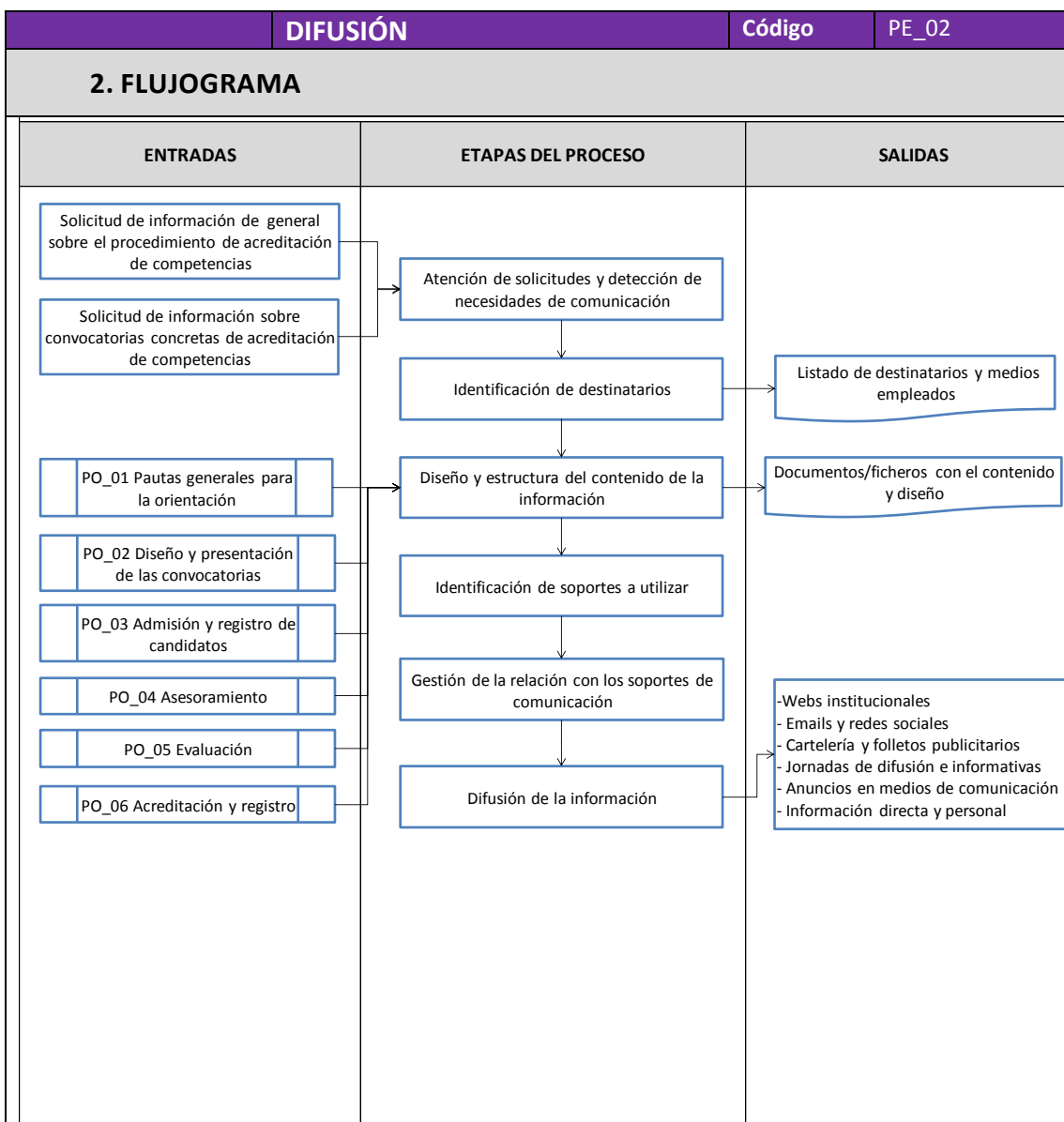
	DETECCIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS.	Código	PE_01
<b>1. FICHA DE PROCESO</b>			
<b>Objeto del proceso</b>	Establecer, de un modo generalizado, cómo se planifica la detección de necesidad en los diferentes grupos de interés en procedimiento para realizar una planificación de las convocatorias adaptadas.		
<b>Propietario del proceso</b>	Administración General del Estado y todas las Administraciones/ Entidades con vinculación al procedimiento.		
<b>Personal implicado</b>	Unidades administrativas responsables de la difusión del procedimiento		
<b>Procesos relacionados</b>	PE_02_DIFUSIÓN PE_03_PLANIFICACIÓN DE LAS CONVOCATORIAS PE_04_DESARROLLO NORMATIVO		
<b>Definiciones</b>			
<b>Referencias (Legislación y documentación asociada)</b>	Ley 5/2002 RD 1224/2009		
<b>Alcance</b>	<b>Inicio:</b>	Definición de órganos representativos para la realización de la difusión del procedimiento.	
	<b>Fin:</b>	Protocolo de organización y coordinación para el procedimiento establecido.	
<b>INDICADORES:</b> I01_PE_01_Número de peticiones, demandas, solicitudes, recursos, que son registrados y tramitados I02_PE_01_Tiempo entre recepción y respuesta I03_PE_01_%Peticiones respondidas favorablemente o incluidas en la planificación			
<b>RECURSOS</b>			
Plataforma WEB Cuestionarios de detección de necesidades			





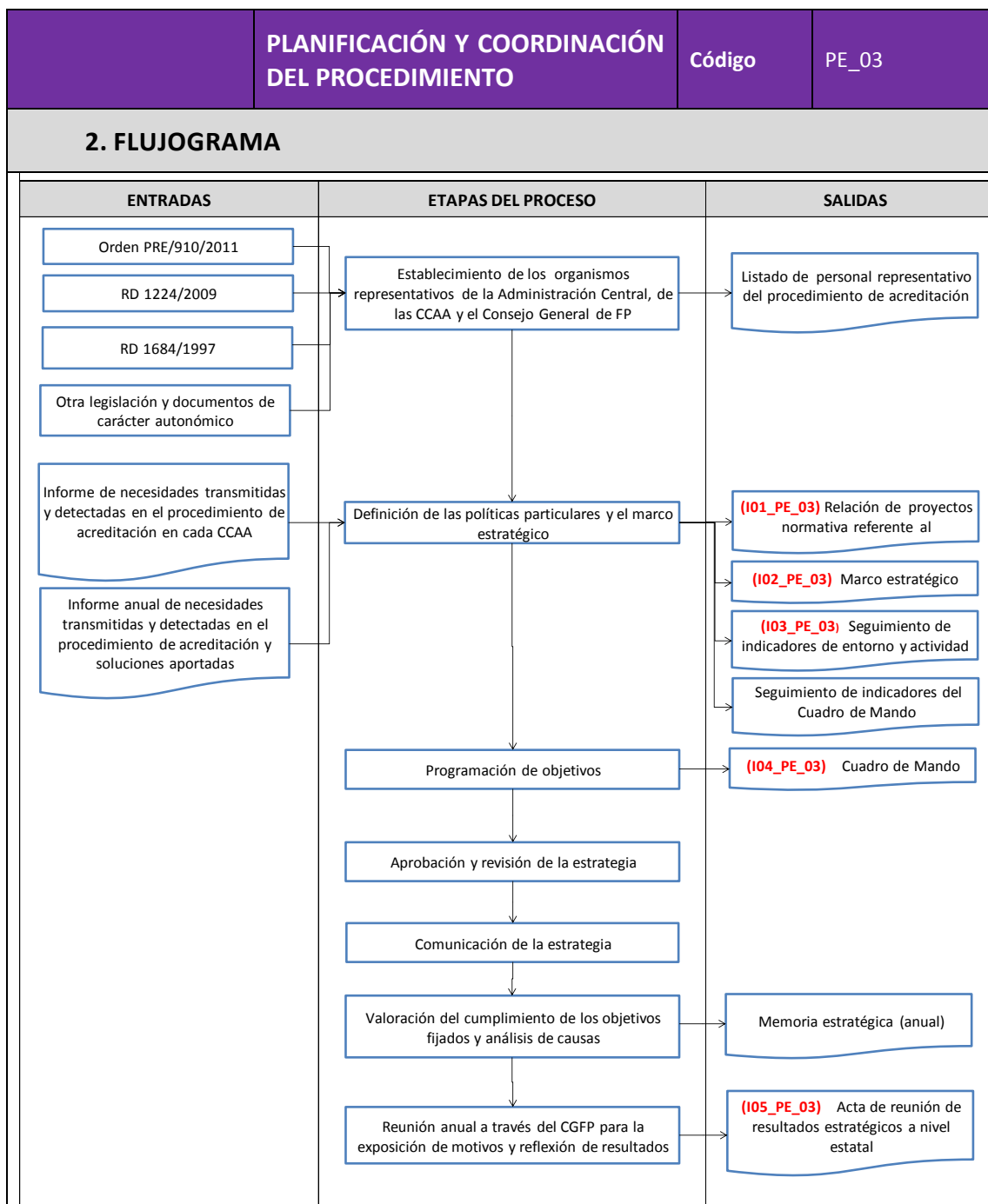
DETECCIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS.		Código	PE_01	
<b>3.- CUADRO DE INDICADORES</b>				
COD IND	INDICADORES			
I01_PE_01	I01_PE_01_ Número de peticiones, demandas, solicitudes, recursos, que son registrados y tramitados			
I02_PE_01	I02_PE_01_ Tiempo entre recepción y respuesta			
I03_PE_01	I03_PE_01_%Peticiones respondidas favorablemente o incluidas en la planificación			
I03_PE_02	IS_PE_01 (PROMEDIO)			
<b>HISTORICO IS_PE_01</b>				
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO
2011	IS_PE_01	60%	39%	65%
2012	IS_PE_01	70%	54%	78%
2013	IS_PE_01	75%	40%	53%
2014	IS_PE_01	80%	33%	42%
2015	IS_PE_01	85%	45%	52%
2016	IS_PE_01	90%	0%	0%
<b>PERIODO 0 (2011)</b>				
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO
I01	Número de peticiones, demandas, solicitudes, recursos, que son registrados y tramitados	60%	10%	17%
I02	Tiempo medio entre recepción y respuesta que se da.(en días laborables)	10	20	50%
I03	Número de peticiones respondidas favorablemente	30%	15%	50%
<b>PERIODO I (2012)</b>				
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO
I01	Número de peticiones, demandas, solicitudes, recursos, que son registrados y tramitados	75%	25%	33%
I02	Tiempo medio entre recepción y respuesta que se da.(en días laborables)	15	15	100%
I03	Número de peticiones respondidas favorablemente	50%	15%	30%
<b>PERIODO II (2013)</b>				
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO
I01	Número de peticiones, demandas, solicitudes, recursos, que son registrados y tramitados	90%	15%	17%
I02	Tiempo medio entre recepción y respuesta que se da.(en días laborables)	10	12	83%
I03	Número de peticiones respondidas favorablemente	75%	15%	20%
<b>PERIODO III (2014)</b>				
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO
I01	Número de peticiones, demandas, solicitudes, recursos, que son registrados y tramitados	100%	15%	15%
I02	Tiempo medio entre recepción y respuesta que se da.(en días laborables)	7	8	88%
I03	Número de peticiones respondidas favorablemente	80%	15%	19%
<b>PERIODO IV (2015)</b>				
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO
I01	Número de peticiones, demandas, solicitudes, recursos, que son registrados y tramitados	100%	15%	15%
I02	Tiempo medio entre recepción y respuesta que se da.(en días laborables)	5	5	100%
I03	Número de peticiones respondidas favorablemente	80%	15%	19%
<b>PERIODO IV (2016)</b>				
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO
I01	Número de peticiones, demandas, solicitudes, recursos, que son registrados y tramitados	100%		0%
I02	Tiempo medio entre recepción y respuesta que se da.(en días laborables)	0		0%
I03	Número de peticiones respondidas favorablemente	80%		0%

		DIFUSIÓN	Código	PE_02
<b>1. FICHA DE PROCESO</b>				
<b>Objeto del proceso</b>		Establecer, de un modo generalizado, cómo se planifica la difusión de las convocatorias del procedimiento de acreditación para el cumplimiento del RD 1224/2009 de forma que sea homogéneo, similar en todas las CCAA y que atienda, en la medida de lo posible, a las necesidades y expectativas de los clientes.		
<b>Propietario del proceso</b>		Administración General del Estado y todas las Administraciones/ Entidades con vinculación al procedimiento.		
<b>Personal implicado</b>		Unidades administrativas responsables de la difusión del procedimiento		
<b>Procesos relacionados</b>		PE_03_PLANIFICACIÓN DE LAS CONVOCATORIAS		
<b>Definiciones</b>				
<b>Referencias (Legislación y documentación asociada)</b>		Ley 5/2002 RD 1224/2009		
<b>Alcance</b>	<b>Inicio:</b>	Definición de órganos representativos para la realización de la difusión del procedimiento.		
	<b>Fin:</b>	Protocolo de organización y coordinación para el procedimiento establecido.		
INDICADORES: I01_PE_02_% Publicaciones externas distribuidas/editadas I02_PE_02_% Incremento visitas páginas web I03_PE_02_% Documentación interna distribuida I04_PE_02_% Incremento actividades externas como ponentes I05_PE_02_% Incremento actividades como asistentes				
<b>RECURSOS</b>				
Web institucional Publicaciones institucionales				



		DIFUSIÓN	Código	PE_02	
<b>3. CUADRO DE INDICADORES</b>					
I01_PE_02	I01_PE_02_%Publicaciones externas distribuidas/editadas				
I02_PE_02	I02_PE_02_%Incremento visitas paginas web				
I03_PE_02	I03_PE_02_%Documentación interna distribuida				
I04_PE_02	I04_PE_02_% Incrementeo actividades externas como ponentes				
I05_PE_02	I05_PE_02_% Incremento actividades como asistentes				
IS_PE_02	IS_PE_02 (PROMEDIO)				
<b>HISTORICO IS_PE_01</b>					
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>	
2011	IS_PE_01	60%	35%	59%	
2012	IS_PE_01	70%	56%	79%	
2013	IS_PE_01	75%	60%	80%	
2014	IS_PE_01	80%	59%	73%	
2015	IS_PE_01	85%	84%	99%	
2016	IS_PE_01	90%	0%	0%	
<b>PERIODO 0 (2011)</b>					
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>	
I01_PE_01	Publicaciones externas distribuidas/editadas	60%	10%	17%	
I02_PE_01	Incremento visitas paginas web (año N/ año N-1)	10%	3%	30%	
I03_PE_02	Documentación interna distribuida/ Realizada	50%	20%	40%	
I04_PE_03	Incrementeo actividades externas como ponentes (año N/ año N-1)	5%	2%	40%	
I05_PE_01	Incremento actividades como asistentes (año N/ año N-1)	30%	15%	50%	
<b>PERIODO I (2012)</b>					
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>	
I01_PE_01	Publicaciones externas distribuidas/editadas	70%	12%	17%	
I02_PE_01	Incremento visitas paginas web (año N/ año N-1)	15%	10%	67%	
I03_PE_02	Documentación interna distribuida/ Realizada	55%	50%	91%	
I04_PE_03	Incrementeo actividades externas como ponentes (año N/ año N-1)	5%	3%	60%	
I05_PE_01	Incremento actividades como asistentes (año N/ año N-1)	35%	15%	43%	
<b>PERIODO II (2013)</b>					
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>	
I01_PE_01	Publicaciones externas distribuidas/editadas	75%	50%	67%	
I02_PE_01	Incremento visitas paginas web (año N/ año N-1)	20%	10%	50%	
I03_PE_02	Documentación interna distribuida/ Realizada	60%	55%	92%	
I04_PE_03	Incrementeo actividades externas como ponentes (año N/ año N-1)	10%	5%	50%	
I05_PE_01	Incremento actividades como asistentes (año N/ año N-1)	5%	2%	40%	
<b>PERIODO III (2014)</b>					
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>	
I01_PE_01	Publicaciones externas distribuidas/editadas	80%	65%	81%	
I02_PE_01	Incremento visitas paginas web (año N/ año N-1)	22%	5%	23%	
I03_PE_02	Documentación interna distribuida/ Realizada	60%	30%	50%	
I04_PE_03	Incrementeo actividades externas como ponentes (año N/ año N-1)	5%	4%	80%	
I05_PE_01	Incremento actividades como asistentes (año N/ año N-1)	5%	3%	60%	
<b>PERIODO IV (2015)</b>					
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>	
I01_PE_01	Publicaciones externas distribuidas/editadas	85%	70%	82%	
I02_PE_01	Incremento visitas paginas web (año N/ año N-1)	10%	8%	80%	
I03_PE_02	Documentación interna distribuida/ Realizada	75%	55%	73%	
I04_PE_03	Incrementeo actividades externas como ponentes (año N/ año N-1)	5%	5%	100%	
I05_PE_01	Incremento actividades como asistentes (año N/ año N-1)	6%	5%	83%	
<b>PERIODO IV (2016)</b>					
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>	
I01_PE_01	Publicaciones externas distribuidas/editadas	90%	0%	0%	
I02_PE_01	Incremento visitas paginas web (año N/ año N-1)	5%	0%	0%	
I03_PE_02	Documentación interna distribuida/ Realizada	80%	0%	0%	
I04_PE_03	Incrementeo actividades externas como ponentes (año N/ año N-1)	5%	0%	0%	
I05_PE_01	Incremento actividades como asistentes (año N/ año N-1)	8%	0%	0%	

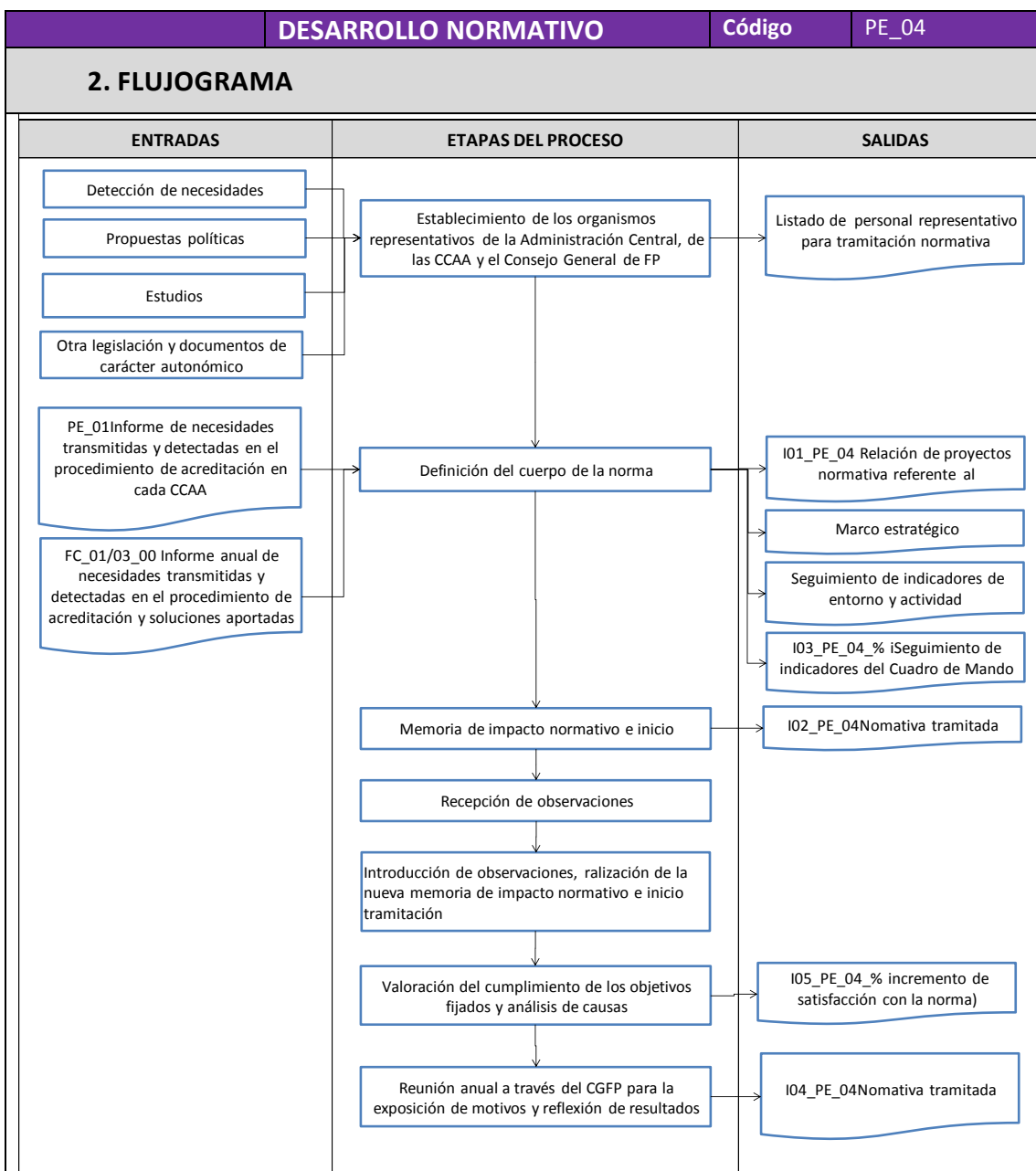
		<b>PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>	Código	PE_03
<b>1. FICHA DE PROCESO</b>				
<b>Objeto del proceso</b>		Establecer, de un modo generalizado, cómo se planifica y coordina el procedimiento de acreditación para el cumplimiento del RD 1224/2009 de forma que sea homogéneo, similar en todas las CCAA y que atienda, en la medida de lo posible, a las necesidades y expectativas de los clientes.		
<b>Propietario del proceso</b>		Administración General del Estado y todas las Administraciones/ Entidades con vinculación al procedimiento.		
<b>Personal implicado</b>		Todas aquellas personas vinculadas al procedimiento de acreditación de competencias adquiridas por experiencia laboral o vías no formales de formación.		
<b>Procesos relacionados</b>		PE_01_DETECCIÓN DE NECESIDADES PE_02_DIFUSIÓN PE_04_DESARROLLO NORMATIVO PRS_01_DISEÑO CONVOCATORIAS		
<b>Definiciones</b>				
<b>Referencias (Legislación y documentación asociada)</b>		Ley 5/2002 RD 1224/2009 ORDEN PRE/910/2011 ORDEN PRE/3480/2011		
<b>Alcance</b>	<b>Inicio:</b>	Definición de órganos representativos para la realización de la planificación y coordinación del procedimiento.		
	<b>Fin:</b>	Protocolo de organización y coordinación para el procedimiento establecido.		
INDICADORES:				
I01_PE_03	Objetivos planificados/alineados con procesos			
I02_PE_03	Objetivos conseguidos/objetivos fijados			
I03_PE_03	Actividades planificadas/cumplida			
I04_PE_03	Objetivos a mejorar/rectificados satisfactoriamente			
<b>RECURSOS</b>				



PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO		Código	PE_03		
<b>3. INDICADORES</b>					
I01_PE_03	I01_PE_03_% Objetivos alineados con procesos				
I02_PE_03	I02_PE_03_% Consecución objetivos fijados				
I03_PE_03	I03_PE_03_% Planificación cumplida				
I04_PE_03	I04_PE_03_% Objetivos rectificados satisfactoriamente				
I05_PE_03	I05_PE_03_% incremento de satisfacción con la coordinación				
IS_PE_03	IS_PE_03 (PROMEDIO)				
<b>HISTORICO IS_PE_03</b>					
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO	
2011	IS_PE_03	60%	40%	67%	
2012	IS_PE_03	70%	55%	78%	
2013	IS_PE_03	75%	62%	83%	
2014	IS_PE_03	80%	65%	81%	
2015	IS_PE_03	85%	61%	72%	
2016	IS_PE_03	90%	0%	0%	
<b>PERIODO 0 (2011)</b>					
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PE_03	Objetivos planificados/alineados con procesos	50%	30%	60%	
I02_PE_03	Objetivos conseguidoso/objetivos fijados	50%	20%	40%	
I03_PE_03	Actividades planificadas/cumplida	50%	20%	40%	
I04_PE_03	Objetivos a mejorar/rectificados satisfactoriamente	50%	10%	20%	
I05_PE_03	satisfacción con la coordinación (año N/ año N-1)	5%	2%	40%	
<b>PERIODO I (2012)</b>					
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PE_03	Objetivos planificados/alineados con procesos	55%	35%	64%	
I02_PE_03	Objetivos conseguidoso/objetivos fijados	55%	25%	45%	
I03_PE_03	Actividades planificadas/cumplida	55%	35%	64%	
I04_PE_03	Objetivos a mejorar/rectificados satisfactoriamente	50%	20%	40%	
I05_PE_03	satisfacción con la coordinación (año N/ año N-1)	5%	3%	60%	
<b>PERIODO II (2013)</b>					
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PE_03	Objetivos planificados/alineados con procesos	60%	40%	67%	
I02_PE_03	Objetivos conseguidoso/objetivos fijados	50%	30%	60%	
I03_PE_03	Actividades planificadas/cumplida	50%	35%	70%	
I04_PE_03	Objetivos a mejorar/rectificados satisfactoriamente	45%	25%	56%	
I05_PE_03	satisfacción con la coordinación (año N/ año N-1)	5%	3%	60%	
<b>PERIODO III (2014)</b>					
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PE_03	Objetivos planificados/alineados con procesos	65%	45%	69%	
I02_PE_03	Objetivos conseguidoso/objetivos fijados	55%	35%	64%	
I03_PE_03	Actividades planificadas/cumplida	60%	40%	67%	
I04_PE_03	Objetivos a mejorar/rectificados satisfactoriamente	55%	25%	45%	
I05_PE_03	satisfacción con la coordinación (año N/ año N-1)	5%	4%	80%	
<b>PERIODO IV (2015)</b>					
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PE_03	Objetivos planificados/alineados con procesos	75%	55%	73%	
I02_PE_03	Objetivos conseguidoso/objetivos fijados	75%	40%	53%	
I03_PE_03	Actividades planificadas/cumplida	75%	50%	67%	
I04_PE_03	Objetivos a mejorar/rectificados satisfactoriamente	65%	30%	46%	
I05_PE_03	satisfacción con la coordinación (año N/ año N-1)	6%	4%	67%	
<b>PERIODO IV (2016)</b>					
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PE_03	Objetivos planificados/alineados con procesos	90%	0%	0%	
I02_PE_03	Objetivos conseguidoso/objetivos fijados	90%	0%	0%	
I03_PE_03	Actividades planificadas/cumplida	80%	0%	0%	
I04_PE_03	Objetivos a mejorar/rectificados satisfactoriamente	70%	0%	0%	
I05_PE_03	satisfacción con la coordinación (año N/ año N-1)	6%	0%	0%	

DESARROLLO NORMATIVO		Código	PE_04
<b>1. FICHA DE PROCESO</b>			
<b>Objeto del proceso</b>	Desarrollo de las actividades para realizar la tramitación normativa de forma eficaz, desde los dictámenes de los Consejos consultivos implicados, las unidades técnicas implicadas y la tramitación en el boletín oficial correspondiente		
<b>Propietario del proceso</b>	Administración General del Estado y todas las Administraciones/ Entidades con vinculación al procedimiento.		
<b>Personal implicado</b>	Todas aquellas personas vinculadas al procedimiento de acreditación de competencias adquiridas por experiencia laboral o vías no formales de formación.		
<b>Procesos relacionados</b>	PE_03_DISEÑO CONVOCATORIAS PRS_04_DOTACIÓN DE RECURSOS		
<b>Definiciones</b>			
<b>Referencias (Legislación y documentación asociada)</b>	La correspondiente en cada ámbito administrativo con competencia para el desarrollo de normativa.		
<b>Alcance</b>	<b>Inicio:</b>	Solicitud de desarrollo o modificación normativa	
	<b>Fin:</b>	Publicación en el boletín oficial correspondiente	
INDICADORES: I01_PE_04_% Incremento de proyectos de norma I02_PE_04_% Incremento de proyectos tramitados I03_PE_04_% Decremento de plazos de tramitación I04_PE_04_% Proyectos publicados I05_PE_04_% incremento de satisfacción con la norma			
<b>RECURSOS</b>			





		DESARROLLO NORMATIVO	Código	PE_04	
<b>3. CUADRO DE INDICADORES</b>					
I01_PE_04	I01_PE_04_% Incremento de proyectos de norma				
I02_PE_04	I02_PE_04_% Incremento de proyectos tramitados				
I03_PE_04	I03_PE_04_% Decremento de plazos de tramitación				
I04_PE_04	I04_PE_04_% Proyectos publicados				
I05_PE_04	I05_PE_04_% incremento de satisfacción con la norma				
IS_PE_04	IS_PE_04 (PROMEDIO)				
<b>HISTORICO IS_PE_04</b>					
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>	
2011	IS_PE_04	60%	32%	53%	
2012	IS_PE_04	70%	42%	59%	
2013	IS_PE_04	75%	57%	76%	
2014	IS_PE_04	80%	65%	81%	
2015	IS_PE_04	85%	61%	72%	
2016	IS_PE_04	90%	0%	0%	
<b>PERIODO 0 (2011)</b>					
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>	
I01_PE_04	Petición proyectos/ proyectos de norma	50%	25%	50%	
I02_PE_04	Proyectos norma/proyectos tramitados	50%	15%	30%	
I03_PE_04	Plazos (norma N/ norma N-1)	50%	10%	20%	
I04_PE_04	Proyectos tramitados/ publicados	50%	10%	20%	
I05_PE_04	Incremento de satisfacción con la norma (año N/ año N-1)	5%	2%	40%	
<b>PERIODO I (2012)</b>					
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>	
I01_PE_04	Petición proyectos/ proyectos de norma	55%	30%	55%	
I02_PE_04	Proyectos norma/proyectos tramitados	55%	20%	36%	
I03_PE_04	Plazos (norma N/ norma N-1)	55%	15%	27%	
I04_PE_04	Proyectos tramitados/ publicados	50%	15%	30%	
I05_PE_04	Incremento de satisfacción con la norma (año N/ año N-1)	5%	3%	60%	
<b>PERIODO II (2013)</b>					
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>	
I01_PE_04	Petición proyectos/ proyectos de norma	60%	35%	58%	
I02_PE_04	Proyectos norma/proyectos tramitados	50%	20%	40%	
I03_PE_04	Plazos (norma N/ norma N-1)	50%	35%	70%	
I04_PE_04	Proyectos tramitados/ publicados	45%	25%	56%	
I05_PE_04	Incremento de satisfacción con la norma (año N/ año N-1)	5%	3%	60%	
<b>PERIODO III (2014)</b>					
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>	
I01_PE_04	Petición proyectos/ proyectos de norma	65%	45%	69%	
I02_PE_04	Proyectos norma/proyectos tramitados	55%	35%	64%	
I03_PE_04	Plazos (norma N/ norma N-1)	60%	40%	67%	
I04_PE_04	Proyectos tramitados/ publicados	55%	25%	45%	
I05_PE_04	Incremento de satisfacción con la norma (año N/ año N-1)	5%	4%	80%	
<b>PERIODO IV (2015)</b>					
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>	
I01_PE_04	Petición proyectos/ proyectos de norma	75%	55%	73%	
I02_PE_04	Proyectos norma/proyectos tramitados	75%	40%	53%	
I03_PE_04	Plazos (norma N/ norma N-1)	75%	50%	67%	
I04_PE_04	Proyectos tramitados/ publicados	65%	30%	46%	
I05_PE_04	Incremento de satisfacción con la norma (año N/ año N-1)	6%	4%	67%	
<b>PERIODO IV (2016)</b>					
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>	
I01_PE_04	Petición proyectos/ proyectos de norma	90%	0%	0%	
I02_PE_04	Proyectos norma/proyectos tramitados	90%	0%	0%	
I03_PE_04	Plazos (norma N/ norma N-1)	80%	0%	0%	
I04_PE_04	Proyectos tramitados/ publicados	70%	0%	0%	
I05_PE_04	Incremento de satisfacción con la norma (año N/ año N-1)	6%	0%	0%	

**Cuadro de Mando Operativo. Estrategia**

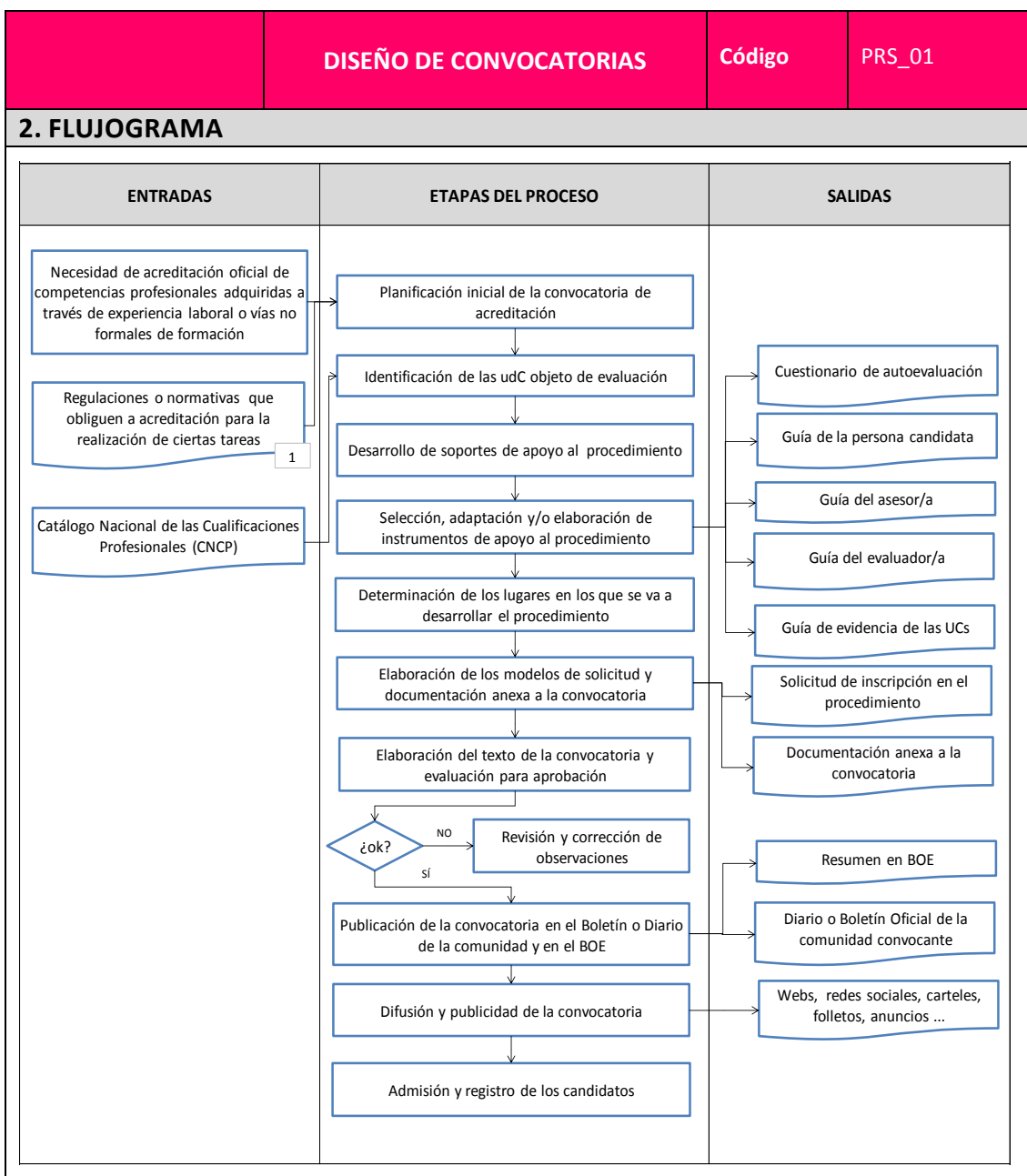
**CUADRO DE MANDO OPERATIVO ESTRATEGIA**

ESTRATEGIA					
CUADRO DE MANDO OPERATIVO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA					
FUENTES DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PROCESO RELACIONADO	ESTRATEGIA		
				I_PE01_DETECCIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	
				FORMULA:	PROMEDIO (I01_PE_01; I02_PE_01; I03_PE_01)
				DATO	2011 2012 2013 2014 2015 2016
				OBJETIVO	65% 78% 53% 42% 52% 0%
				UMBRAL DE ALERTA	60% 70% 75% 80% 85% 90%
				COMPARATIVA	50,0% 50,0% 50,0% 50,0% 50,0% 50,0%
				COMPARATIVA	5% 8% -22% -38% -33% -90%
				I01_PE_01	17% 33% 17% 15% 15% 0%
				I02_PE_01	50% 100% 83% 88% 100% 0%
				I03_PE_01	50% 30% 20% 19% 19% 0%
				Segmentación	
				I_PE_02 DIFUSIÓN	
				FORMULA:	
				DATO	2011 2012 2013 2014 2015 2016
				OBJETIVO	59% 79% 80% 73% 99% 0%
				UMBRAL DE ALERTA	60% 70% 75% 80% 85% 90%
				COMPARATIVA	50,0% 50,0% 50,0% 50,0% 50,0% 50,0%
				COMPARATIVA	-1% 9% 5% -7% 14% -90%
				I01_PE_02	17% 17% 67% 81% 82% 0%
				I02_PE_02	30% 67% 50% 23% 80% 0%
				I03_PE_02	40% 91% 92% 50% 73% 0%
				I04_PE_02	40% 60% 50% 80% 100% 0%
				I05_PE_02	50% 43% 40% 60% 83% 0%
				Segmentación	
				I_PE_03 PLANIFICACIÓN CONVOCATORIAS	
				FORMULA:	
				DATO	2011 2012 2013 2014 2015 2016
				OBJETIVO	67% 78% 83% 81% 72% 0%
				UMBRAL DE ALERTA	60% 70% 75% 80% 85% 90%
				COMPARATIVA	50,0% 50,0% 50,0% 50,0% 50,0% 50,0%
				COMPARATIVA	7% 8% 8% 1% -13% -90%
				I01_PE_03	60% 64% 67% 69% 73% 0%
				I02_PE_03	40% 45% 60% 64% 53% 0%
				I03_PE_03	40% 64% 70% 67% 67% 0%
				I04_PE_03	20% 40% 56% 45% 46% 0%
				I05_PE_03	40% 60% 60% 80% 67% 0%
				Segmentación	
				I_PE_04 DESARROLLO NORMATIVO	
EFQM				FORMULA:	
#REF!				DATO	2011 2012 2013 2014 2015 2016
				OBJETIVO	53% 59% 76% 72% 72% 0%
				UMBRAL DE ALERTA	60% 70% 75% 80% 85% 90%
				COMPARATIVA	50,0% 50,0% 50,0% 50,0% 50,0% 50,0%
				COMPARATIVA	-7% -11% 1% -8% -13% -90%
				I01_PE_04	50% 55% 58% 69% 73% 0%
				I02_PE_04	30% 36% 40% 64% 53% 0%
				I03_PE_04	20% 27% 70% 67% 67% 0%
				I04_PE_04	20% 30% 56% 45% 46% 0%
				I05_PE_04	40% 60% 60% 80% 67% 0%
				Segmentación	

**Despliegue del Mapa de Procesos. Recursos y Sistemas**

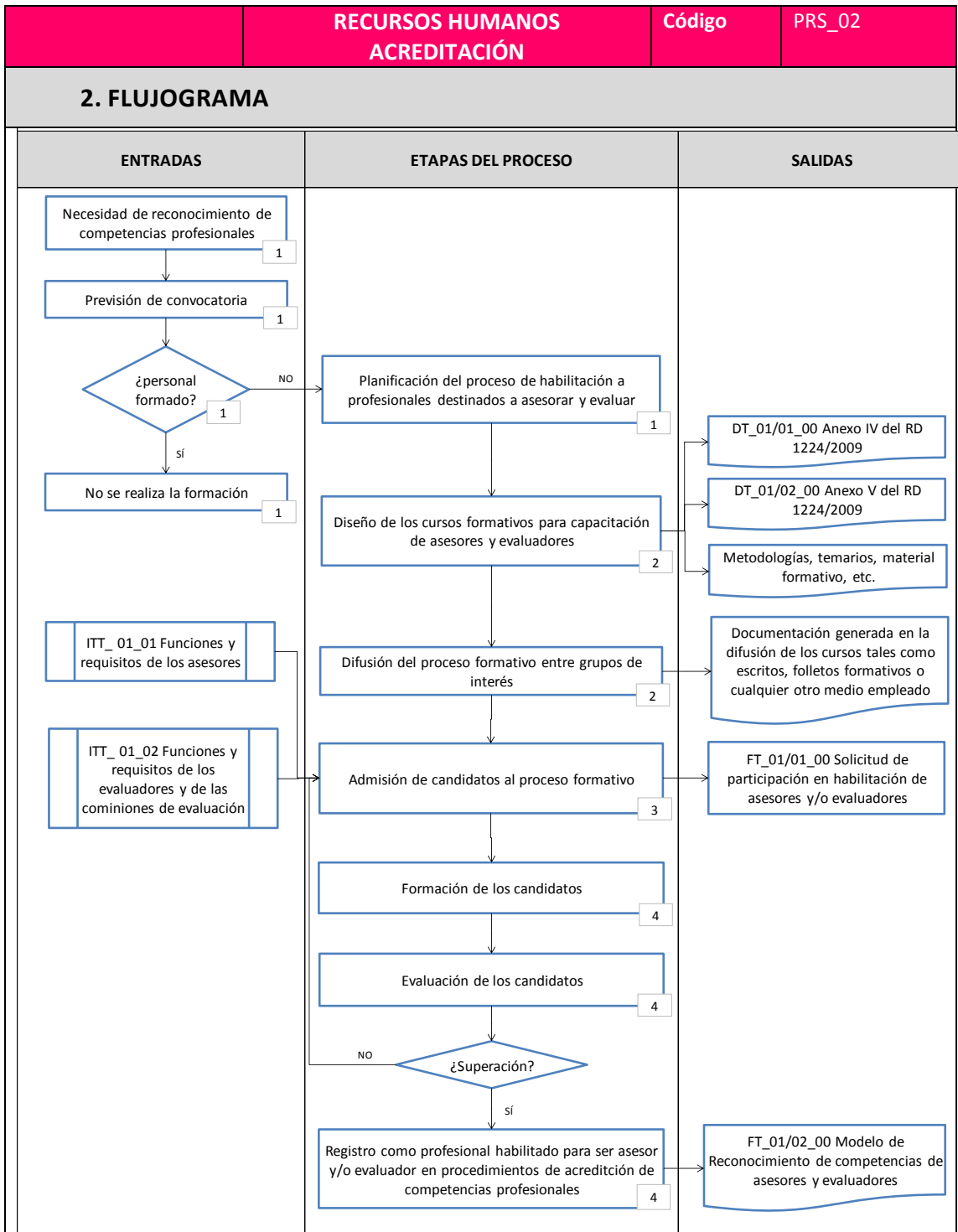
<b>DESPLIEGUE DEL MAPA DE PROCESOS</b>
<b>RECURSOS Y SISTEMAS</b>

	DISEÑO DE CONVOCATORIAS	Código	PRS_01
<b>1. FICHA DE PROCESO</b>			
<b>Objeto del proceso</b>	Este proceso pretende dar las pautas para el diseño y presentación de la convocatoria de acreditación para el reconocimiento de competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia profesional o de vías no formales de formación.		
<b>Propietario del proceso</b>	Administración General del Estado y/o las administraciones competentes.		
<b>Personal implicado</b>	Todas las Administraciones competentes para convocar procedimiento de acreditación para el reconocimiento de competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia profesional o de vías no formales de formación.		
<b>Procesos relacionados</b>	PE_03_ PLANIFICACIÓN CONVOCATORIAS PRS_03_ PLATAFORMA WEB		
<b>Referencias (Legislación y documentación asociada)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RD 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por la experiencia laboral.</li> <li>Directrices Europeas para la validación del aprendizaje informal y no formal, de la Oficina de publicaciones oficiales de la Comunidad Europea, 2009.</li> <li>- Informe de datos sobre el procedimiento de reconocimiento de competencias adquiridas por experiencia laboral</li> <li>- Legislación y documentación específica, según comunidades</li> </ul>		
<b>Alcance</b>	<b>Inicio:</b>	Planificación del inicial de la/s convocatoria/s de acreditación de competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral o vías no formales de formación.	
	<b>Fin:</b>	Publicación en boletín oficial de la comunidad convocante y en el BOE.	
INDICADORES			
I01_PE_01_% Incremento del nº de plazas convocadas			
I02_PE_01_% Incremento de nº cualificaciones profesionales convocadas			
I03_PE_01_% Necesidades cubiertas			
<b>RECURSOS</b>			
Recursos humanos y materiales que aseguren un correcto diseño de la convocatoria de acreditación y una difusión y publicidad adecuada para hacerla llegar a todos los colectivos de interés , en base a la legislación reguladora y otras normas vinculadas.			



		<b>DISEÑO DE CONVOCATORIAS</b>	<b>Código</b>	<b>PRS_01</b>
<b>3. CUADRO DE INDICADORES</b>				
<b>COD IND</b>	<b>DESCRIPCIÓN INDICADORES</b>			
I01_PRS_01	I01_PE_01_% Incremento del nº de plazas convocadas			
I02_PRS_01	I02_PE_01_% Incremento de nº cualificaciones profesionales convocadas			
I03_PRS_01	I03_PE_01_% Necesidades cubiertas			
IS_PRS_01	IS_PRS_01 (PROMEDIO)			
<b>HISTORICO IS_PRS_01</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
2011	IS_PRS_01	60%	37%	61%
2012	IS_PRS_01	70%	48%	69%
2013	IS_PRS_01	75%	58%	77%
2014	IS_PRS_01	80%	65%	81%
2015	IS_PRS_01	85%	62%	73%
2016	IS_PRS_01	90%	0%	0%
<b>PERIODO 0 (2011)</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
I01_PRS_01	nº de plazas convocadas (año N/año N-1)	50%	25%	50%
I02_PRS_01	nº cualificaciones profesionales convocadas (año N/año N-1)	50%	10%	20%
I03_PRS_01	Necesidades detectadas/cubiertas	5%	2%	40%
<b>PERIODO I (2012)</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
I01_PRS_01	nº de plazas convocadas (año N/año N-1)	55%	30%	55%
I02_PRS_01	nº cualificaciones profesionales convocadas (año N/año N-1)	50%	15%	30%
I03_PRS_01	Necesidades detectadas/cubiertas	5%	3%	60%
<b>PERIODO II (2013)</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
I01_PRS_01	nº de plazas convocadas (año N/año N-1)	60%	35%	58%
I02_PRS_01	nº cualificaciones profesionales convocadas (año N/año N-1)	45%	25%	56%
I03_PRS_01	Necesidades detectadas/cubiertas	5%	3%	60%
<b>PERIODO III (2014)</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
I01_PRS_01	nº de plazas convocadas (año N/año N-1)	65%	45%	69%
I02_PRS_01	nº cualificaciones profesionales convocadas (año N/año N-1)	55%	25%	45%
I03_PRS_01	Necesidades detectadas/cubiertas	5%	4%	80%
<b>PERIODO IV (2015)</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
I01_PRS_01	nº de plazas convocadas (año N/año N-1)	75%	55%	73%
I02_PRS_01	nº cualificaciones profesionales convocadas (año N/año N-1)	65%	30%	46%
I03_PRS_01	Necesidades detectadas/cubiertas	6%	4%	67%
<b>PERIODO IV (2016)</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
I01_PRS_01	nº de plazas convocadas (año N/año N-1)	90%	0%	0%
I02_PRS_01	nº cualificaciones profesionales convocadas (año N/año N-1)	70%	0%	0%
I03_PRS_01	Necesidades detectadas/cubiertas	6%	0%	0%

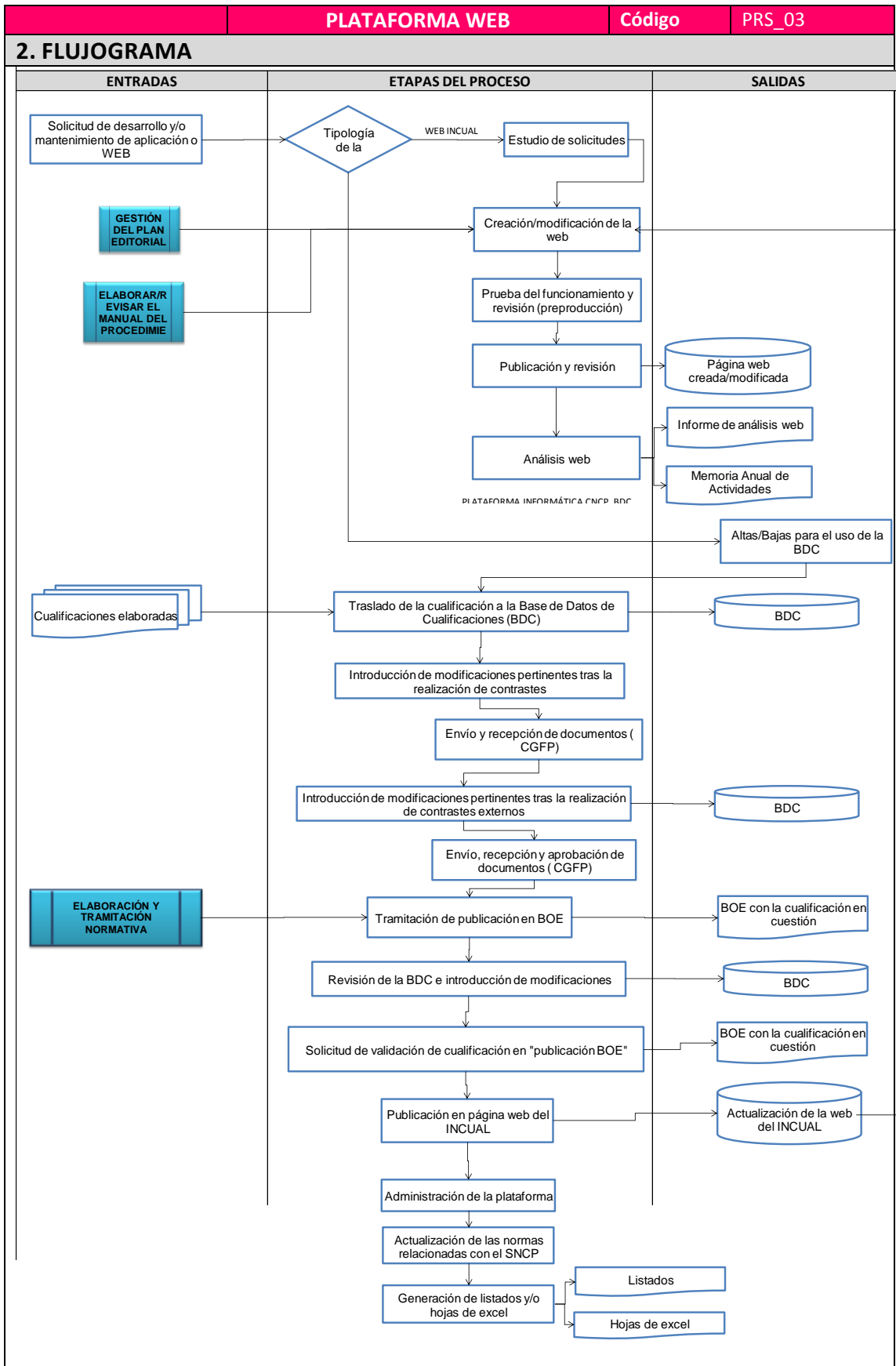
		<b>RECURSOS HUMANOS ACREDITACIÓN</b>	<b>Código</b>	<b>PRS_02</b>
<b>1. FICHA DE PROCESO</b>				
<b>Objeto del proceso</b>		Establecer pautas generales para la formación que habilita a ciertos profesionales a realizar las labores de orientación, asesoramiento y/o evaluación de candidatos que aspiren a la acreditación de competencias profesionales adquiridas a través de experiencias profesionales o de vías no formales de formación.		
<b>Propietario del proceso</b>		Administración General del Estado y/o las administraciones competentes.		
<b>Personal implicado</b>		Todas las administraciones competentes para el diseño y la formación de orientadores, asesores y evaluadores de candidatos.		
<b>Procesos relacionados</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ITPT_01_01 Funciones y requisitos de los asesores.</li> <li>- ITPT_01_02 Funciones y requisitos de los evaluadores y de las comisiones de evaluación.</li> </ul>		
<b>Referencias (Legislación y documentación asociada)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- RD 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por la experiencia laboral.</li> <li>- Directrices Europeas para la validación del aprendizaje informal y no formal, de la Oficina de publicaciones oficiales de la Comunidad Europea, 2009.</li> <li>- Informe de datos sobre el procedimiento de reconocimiento de competencias adquiridas por experiencia laboral 2013, elaborado por INCUAL a petición de la Comisión Interministerial para la evaluación y acreditación de competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral.</li> <li>- Legislación y documentación específica, según comunidades</li> </ul>		
<b>Alcance</b>	<b>Inicio:</b>	Planificación del proceso de habilitación de profesionales para la orientación, el asesoramiento y la acreditación de competencias profesionales obtenidas por experiencia laboral o vías no regladas de formación.		
	<b>Fin:</b>	Profesionales habilitados.		
<b>RECURSOS</b>				
A rasgos generales se necesitarán infraestructuras informáticas (equipos, programas, conexión a internet...), material documental de apoyo (temarios, presentaciones, manuales,...), aulas para el caso de presenciales o semipresenciales, material fungible, etc. Además se debe contar con profesionales con perfiles adecuados y capacitados para impartir estas formaciones en cada caso.				





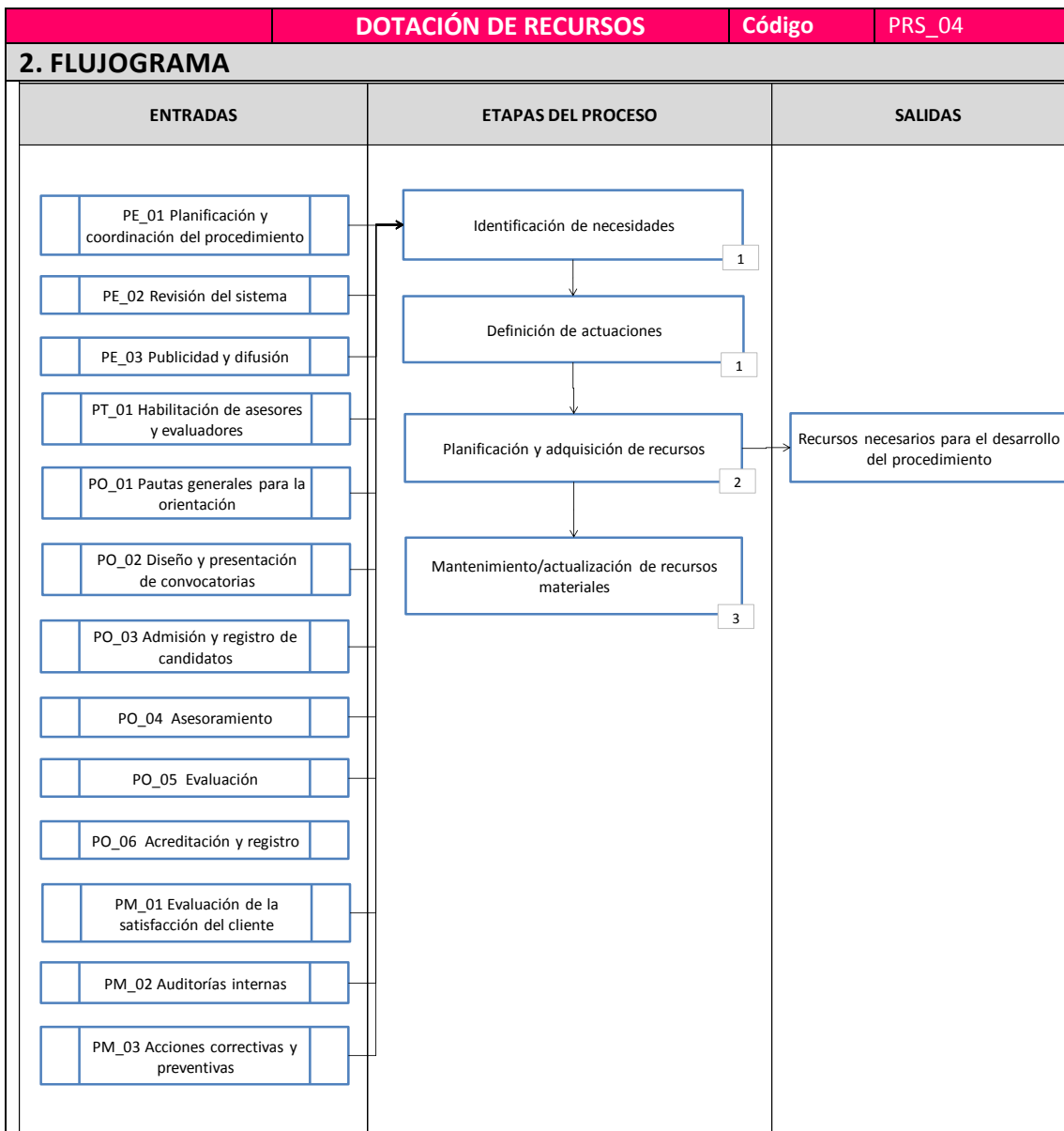
		<b>RECURSOS HUMANOS ACREDITACIÓN</b>	Código	PRS_02	
<b>3. CUADRO DE INDICADORES</b>					
I01_PRS_02	I01_PE_02_% Docentes del sistema de FP				
I02_PRS_02	I02_PE_02_% Profesionales externos				
I03_PRS_02	I03_PE_02_Horas de formación				
I04_PRS_02	I04_PE_02_% Horas de formación on-line				
I05_PRS_02	I05_PE_02_% Incremento de la satisfacción con la formación				
I06_PRS_02	I06_PE_02_% Decremento de plazos para la habilitación				
IS_PRS_02	IS_PRS_02 (PROMEDIO)				
<b>HISTORICO IS_PRS_02</b>					
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO	
2011	IS_PRS_02	60%	35%	58%	
2012	IS_PRS_02	70%	39%	56%	
2013	IS_PRS_02	75%	43%	58%	
2014	IS_PRS_02	80%	48%	60%	
2015	IS_PRS_02	85%	54%	63%	
2016	IS_PRS_02	90%	0%	0%	
<b>PERIODO 0 (2011)</b>					
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PRS_02	Docentes del sistema de FP/Total	50%	80%	63%	
I02_PRS_02	Profesionales externo/total	50%	20%	40%	
I03_PRS_02	Número de horas de formación impartidas	100	25	25%	
I04_PRS_02	Horas de formación on-line/total horas fomación	50%	10%	20%	
I05_PRS_02	satisfacción con la habilitación(año N/ año N-1)	5%	2%	40%	
I06_PRS_02	Tiempo medio entre recepción y la habilitación(en días laborables)	10	45	22%	
<b>PERIODO I (2012)</b>					
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PRS_02	Docentes del sistema de FP/Total	50%	75%	67%	
I02_PRS_02	Profesionales externo/total	50%	25%	50%	
I03_PRS_02	Número de horas de formación impartidas	100	35	35%	
I04_PRS_02	Horas de formación on-line/total horas fomación	50%	10%	20%	
I05_PRS_02	satisfacción con la habilitación(año N/ año N-1)	5%	2%	40%	
I06_PRS_02	Tiempo medio entre recepción y la habilitación(en días laborables)	10	40	25%	
<b>PERIODO II (2013)</b>					
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PRS_02	Docentes del sistema de FP/Total	50%	70%	71%	
I02_PRS_02	Profesionales externo/total	50%	30%	60%	
I03_PRS_02	Número de horas de formación impartidas	100	40	40%	
I04_PRS_02	Horas de formación on-line/total horas fomación	50%	10%	20%	
I05_PRS_02	satisfacción con la habilitación(año N/ año N-1)	5%	2%	40%	
I06_PRS_02	Tiempo medio entre recepción y la habilitación(en días laborables)	10	35	29%	
<b>PERIODO III (2014)</b>					
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PRS_02	Docentes del sistema de FP/Total	50%	65%	77%	
I02_PRS_02	Profesionales externo/total	50%	35%	70%	
I03_PRS_02	Número de horas de formación impartidas	100	50	50%	
I04_PRS_02	Horas de formación on-line/total horas fomación	50%	10%	20%	
I05_PRS_02	satisfacción con la habilitación(año N/ año N-1)	5%	2%	40%	
I06_PRS_02	Tiempo medio entre recepción y la habilitación(en días laborables)	10	30	33%	
<b>PERIODO IV (2015)</b>					
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PRS_02	Docentes del sistema de FP/Total	50%	60%	83%	
I02_PRS_02	Profesionales externo/total	50%	40%	80%	
I03_PRS_02	Número de horas de formación impartidas	100	50	50%	
I04_PRS_02	Horas de formación on-line/total horas fomación	50%	10%	20%	
I05_PRS_02	satisfacción con la habilitación(año N/ año N-1)	5%	2%	40%	
I06_PRS_02	Tiempo medio entre recepción y la habilitación(en días laborables)	10	20	50%	
<b>PERIODO IV (2016)</b>					
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PRS_02	Docentes del sistema de FP/Total	50%	0%	0%	
I02_PRS_02	Profesionales externo/total	50%	0%	0%	
I03_PRS_02	Número de horas de formación impartidas	100	-	0%	
I04_PRS_02	Horas de formación on-line/total horas fomación	50%	0%	0%	
I05_PRS_02	satisfacción con la habilitación(año N/ año N-1)	5%	0%	0%	
I06_PRS_02	Tiempo medio entre recepción y la habilitación(en días laborables)		20	0%	

		PLATAFORMA WEB	Código	PRS_03
<b>1. FICHA DE PROCESO</b>				
<b>Objeto del proceso</b>		Desarrollar una plataforma web para la gestión integral del procedimiento de acreditación.		
<b>Propietario del proceso</b>		AGE/ Administración CCAA		
<b>Personal implicado</b>		Unidades informáticas, y unidades gestoras del procedimiento		
<b>Procesos relacionados</b>		PRS_01_DISEÑO DE CONVOCATORIAS PRS_02_RECURSOS HUMANOS DE ACREDITACIÓN PRS_04_DOTACIÓN DE RECURSOS Todos los procesos del proceso integrado de acreditación (PA_01 a PA_5)		
<b>Referencias (Legislación y documentación asociada)</b>		Protección de datos Normativa específica en materia de desarrollo informático		
<b>Alcance</b>	<b>Inicio:</b>	Identificación de las necesidades de recursos materiales en cada una de las tareas que componen y acompañan el procedimiento de acreditación.		
	<b>Fin:</b>			
INDICADORES: I01_PE_03_% Incremento de desarrollo de la web I02_PE_03_% Incremento de nº gestiones realizadas en la plataforma I03_PE_01_% Reducir nº incidencias				
<b>RECURSOS</b>				



		PLATAFORMA WEB	Código	PRS_03
<b>3. CUADRO DE INDICADORES</b>				
I01_PRS_03	I01_PE_03_% Incremento de desarrollo de la web			
I02_PRS_03	I02_PE_03_% Incremento de nº gestiones realizadas en la plataforma			
I03_PRS_03	I03_PE_01_% Reducir nº incidencias			
IS_PRS_03	IS_PRS_01 (PROMEDIO)			
<b>HISTORICO IS_PRS_03</b>				
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO
2011	IS_PRS_03	60%	47%	78%
2012	IS_PRS_03	70%	49%	70%
2013	IS_PRS_03	75%	54%	72%
2014	IS_PRS_03	80%	59%	74%
2015	IS_PRS_03	85%	53%	63%
2016	IS_PRS_03	90%	0%	0%
<b>PERIODO 0 (2011)</b>				
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO
I01_PRS_03	Desarrollos planificados/realizados	20%	10%	50%
I02_PRS_03	Actividades realizdas/Actividades realizadas en la plataforma	25%	10%	40%
I03_PRS_03	nº incidencias detectadas (año N/año N-1)	50%	100%	50%
<b>PERIODO I (2012)</b>				
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO
I01_PRS_03	Desarrollos planificados/realizados	30%	15%	50%
I02_PRS_03	Actividades realizdas/Actividades realizadas en la plataforma	50%	15%	30%
I03_PRS_03	nº incidencias detectadas (año N/año N-1)	50%	75%	67%
<b>PERIODO II (2013)</b>				
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO
I01_PRS_03	Desarrollos planificados/realizados	60%	35%	58%
I02_PRS_03	Actividades realizdas/Actividades realizadas en la plataforma	60%	25%	42%
I03_PRS_03	nº incidencias detectadas (año N/año N-1)	40%	65%	62%
<b>PERIODO III (2014)</b>				
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO
I01_PRS_03	Desarrollos planificados/realizados	65%	45%	69%
I02_PRS_03	Actividades realizdas/Actividades realizadas en la plataforma	65%	35%	54%
I03_PRS_03	nº incidencias detectadas (año N/año N-1)	30%	55%	55%
<b>PERIODO IV (2015)</b>				
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO
I01_PRS_03	Desarrollos planificados/realizados	75%	55%	73%
I02_PRS_03	Actividades realizdas/Actividades realizadas en la plataforma	65%	40%	62%
I03_PRS_03	nº incidencias detectadas (año N/año N-1)	10%	40%	25%
<b>PERIODO IV (2016)</b>				
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO
I01_PRS_03	Desarrollos planificados/realizados	80%	0%	0%
I02_PRS_03	Actividades realizdas/Actividades realizadas en la plataforma	75%	0%	0%
I03_PRS_03	nº incidencias detectadas (año N/año N-1)	10%	0%	0%

		<b>DOTACIÓN DE RECURSOS</b>	<b>Código</b>	<b>PRS_04</b>
<b>1. FICHA DE PROCESO</b>				
<b>Objeto del proceso</b>		La definición de los recursos materiales que se pueden necesitar para todo el proceso de acreditación de las competencias profesionales y procesos complementarios al mismo de un modo genérico.		
<b>Propietario del proceso</b>		Administraciones y organismos competentes en cada caso.		
<b>Personal implicado</b>		Todo el personal encargado de realizar las diferentes tareas del procedimiento de acreditación así como de los procesos complementarios.		
<b>Procesos relacionados</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- PE_01 Planificación y coordinación del procedimiento.</li> <li>- PE_02 Revisión del Sistema.</li> <li>- PT_01 Habilitación de asesores y evaluadores.</li> <li>- PO_01 Pautas generales para labores de orientación al procedimiento.</li> <li>- PO_02 Diseño y presentación de convocatorias.</li> <li>- PO_03 Admisión y registro de candidatos.</li> <li>- PO_04 Asesoramiento.</li> <li>- PO_05 Evaluación.</li> <li>- PO_06 Acreditación y registro.</li> <li>- PM_01 Evaluación de la satisfacción del cliente.</li> <li>- PM_02 Auditorías internas.</li> <li>- PM_03 Acciones correctivas y preventivas.</li> </ul>		
<b>Referencias (Legislación y documentación asociada)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- RD 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por la experiencia laboral.</li> <li>- Orden PRE/910/2011 de 12 de abril, por la que se crea la Comisión Interministerial para el seguimiento y evaluación del procedimiento de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral.</li> </ul>		
<b>Alcance</b>	<b>Inicio:</b>	Identificación de las necesidades de recursos materiales en cada una de las tareas que componen y acompañan el procedimiento de acreditación.		
	<b>Fin:</b>	Mantenimiento y/o actualización de los recursos.		
<b>RECURSOS</b>				
No procede.				



		DOTACIÓN DE RECURSOS	Código	PRS_04
<b>3. CUADRO DE INDICADORES</b>				
I01_PRS_04	I01_PRS_04_% Incremento de convocatoria con tasas			
I02_PRS_04	I02_PRS_04_% Incremento de presupuesto externo			
I03_PRS_04	I03_PRS_04_% Decremento del presupuesto público en relación al total			
IS_PRS_04	IS_PRS_04 (PROMEDIO)			
<b>HISTORICO IS_PRS_04</b>				
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO
2011	IS_PRS_04	60%	37%	62%
2012	IS_PRS_04	70%	49%	70%
2013	IS_PRS_04	75%	52%	70%
2014	IS_PRS_04	80%	54%	67%
2015	IS_PRS_04	85%	62%	73%
2016	IS_PRS_04	90%	0%	0%
<b>PERIODO 0 (2011)</b>				
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO
I01_PRS_04	Procesos desarrollados /Procesos realizados con tasas	30%	5%	17%
I02_PRS_04	Presupuesto Privado/Presupuesto total	25%	5%	20%
I03_PRS_04	Presupuesto Publico/ Presupuesto total	75%	100%	75%
<b>PERIODO I (2012)</b>				
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO
I01_PRS_04	Procesos desarrollados /Procesos realizados con tasas	30%	10%	33%
I02_PRS_04	Presupuesto Privado/Presupuesto total	30%	10%	33%
I03_PRS_04	Presupuesto Publico/ Presupuesto total	60%	75%	80%
<b>PERIODO II (2013)</b>				
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO
I01_PRS_04	Procesos desarrollados /Procesos realizados con tasas	40%	15%	38%
I02_PRS_04	Presupuesto Privado/Presupuesto total	35%	15%	43%
I03_PRS_04	Presupuesto Publico/ Presupuesto total	50%	65%	77%
<b>PERIODO III (2014)</b>				
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO
I01_PRS_04	Procesos desarrollados /Procesos realizados con tasas	50%	20%	40%
I02_PRS_04	Presupuesto Privado/Presupuesto total	40%	20%	50%
I03_PRS_04	Presupuesto Publico/ Presupuesto total	50%	70%	71%
<b>PERIODO IV (2015)</b>				
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO
I01_PRS_04	Procesos desarrollados /Procesos realizados con tasas	60%	25%	42%
I02_PRS_04	Presupuesto Privado/Presupuesto total	50%	30%	60%
I03_PRS_04	Presupuesto Publico/ Presupuesto total	50%	60%	83%
<b>PERIODO IV (2016)</b>				
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO
I01_PRS_04	Procesos desarrollados /Procesos realizados con tasas	80%	0%	0%
I02_PRS_04	Presupuesto Privado/Presupuesto total	75%	0%	0%
I03_PRS_04	Presupuesto Publico/ Presupuesto total	10%	0%	0%

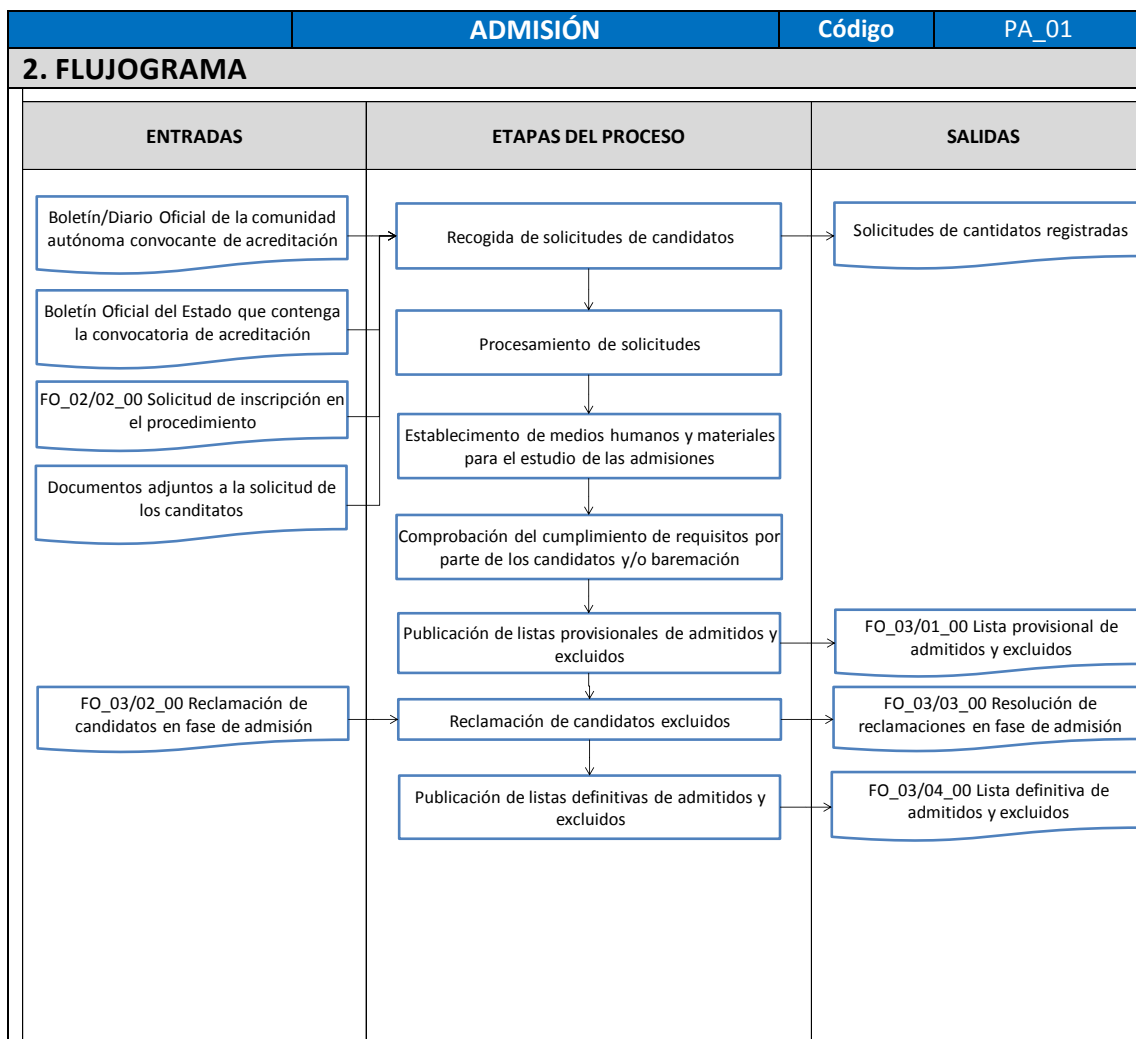




**Despliegue del Mapa de Procesos. Proceso Integrado de Acreditación**

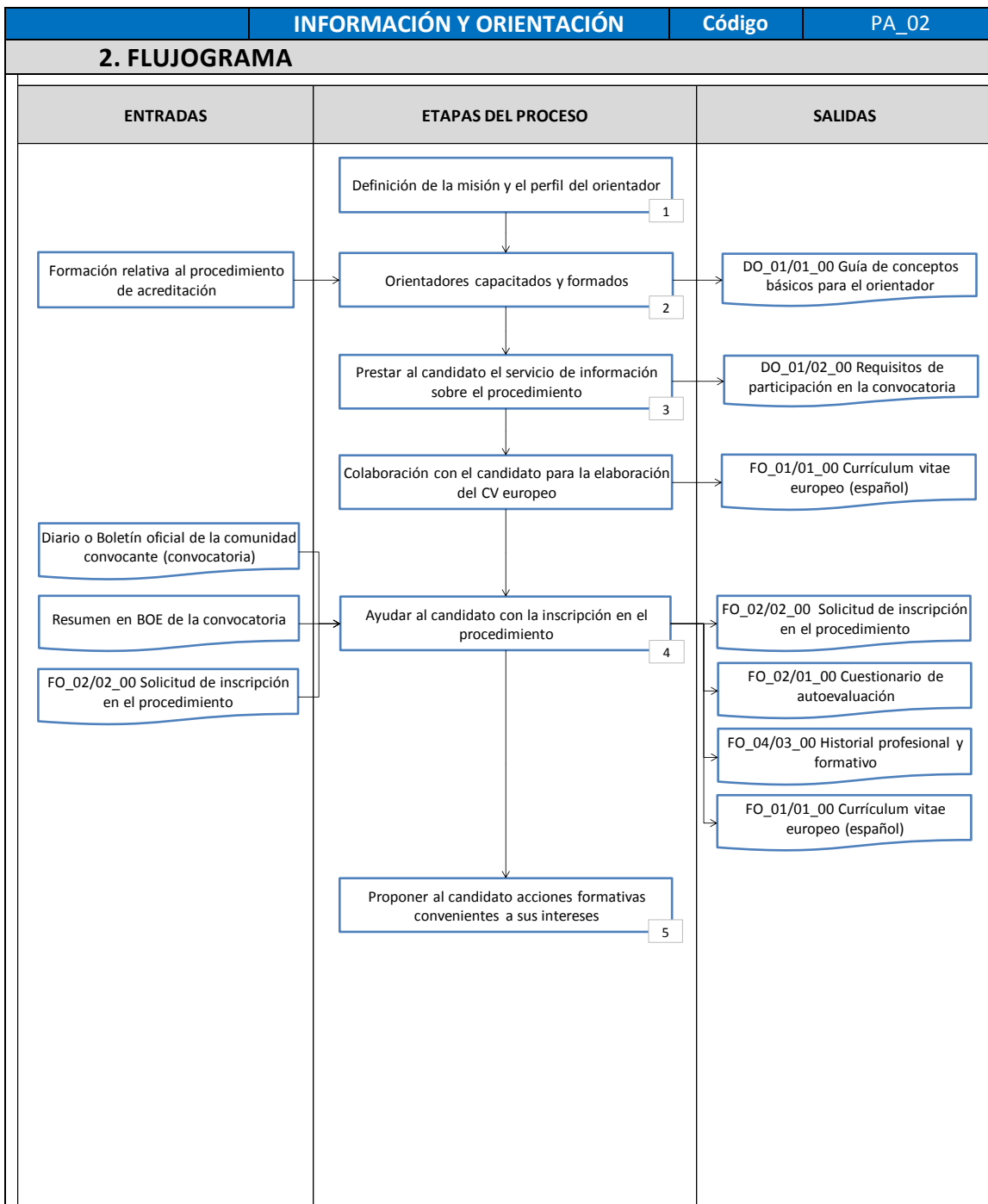
<b>DESPLIEGUE DEL MAPA DE PROCESOS</b>
<b>PROCESO INTEGRADO DE ACREDITACIÓN</b>

	ADMISIÓN	Código	PA_01
<b>1. FICHA DE PROCESO</b>			
<b>Objeto del proceso</b>	Establecer las etapas básicas para llevar a cabo el proceso de admisión y registro de candidatos a las convocatorias de acreditación de las competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia profesional o vías no formales de formación.		
<b>Propietario del proceso</b>	Administración General del Estado y/o las administraciones competentes.		
<b>Personal implicado</b>	Todas las Administraciones competentes para convocar procesos de acreditación de competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia profesional o vías no formales de formación.		
<b>Procesos relacionados</b>	- PO_02 Diseño y presentación de convocatoria de acreditación.		
<b>Referencias (Legislación y documentación asociada)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RD 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por la experiencia laboral.</li> <li>- Directrices Europeas para la validación del aprendizaje informal y no formal, de la Oficina de publicaciones oficiales de la Comunidad Europea, 2009.</li> <li>- Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo común y legislación autonómica complementaria a ésta.</li> <li>- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de datos de carácter personal.</li> </ul>		
<b>Alcance</b>	<b>Inicio:</b>	Recogida de solicitudes de aspirantes para la participación en la convocatoria correspondiente de acreditación de las competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia profesional o vías no formales de formación.	
	<b>Fin:</b>	Listado definitivo de candidatos admitidos.	
<b>RECURSOS</b>			
Recursos humanos y materiales que aseguren el registro de todos los participantes que lo soliciten y una valoración adecuada a la convocatoria en cuestión de las candidaturas.			



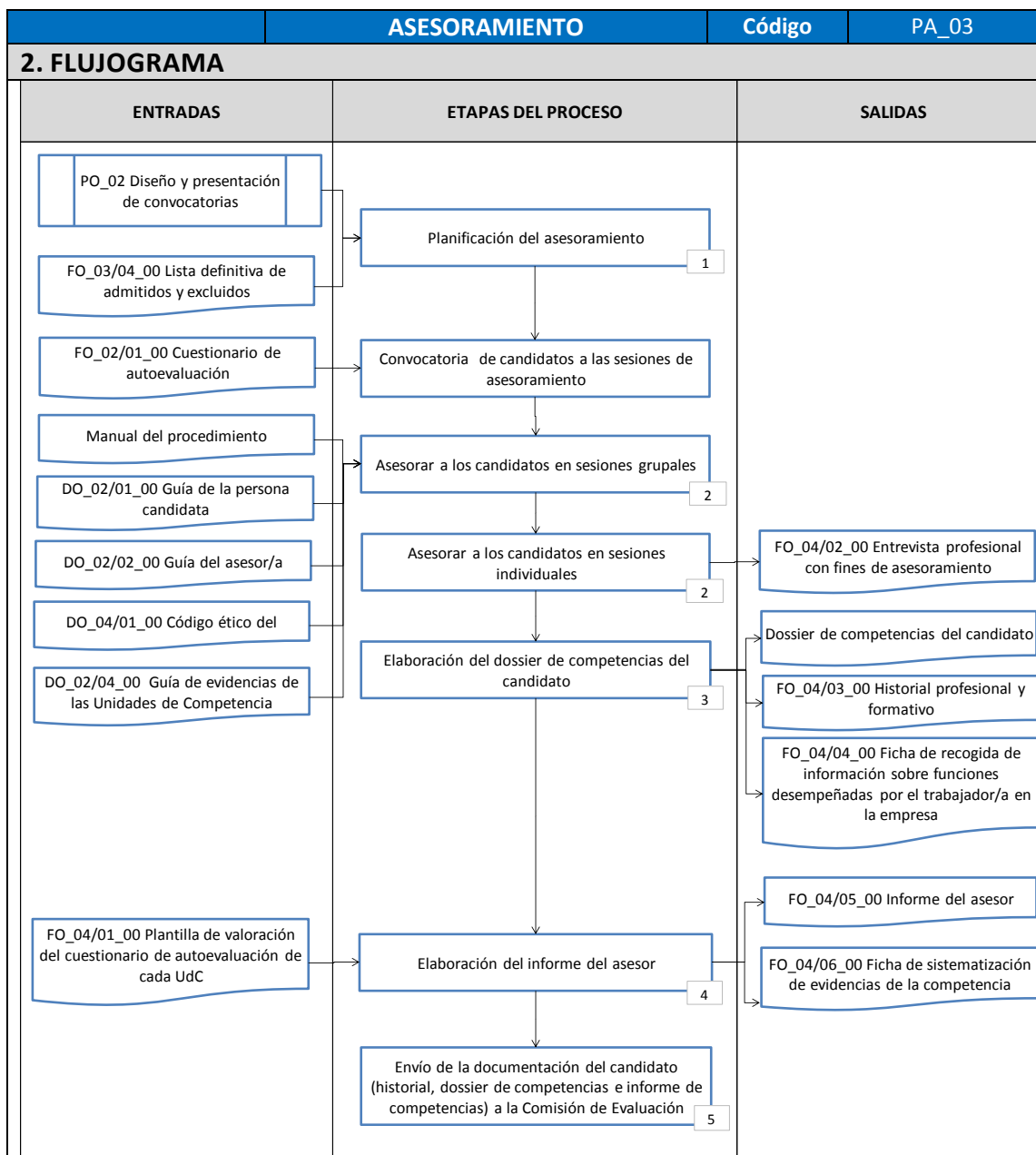
		ADMISIÓN	Código	PA_01
<b>3. CUADRO DE INDICADORES</b>				
I01_PA_01	I01_PA_02_% Incremento solicitudes presentadas			
I02_PA_01	I02_PA_02_% Incremento solicitudes admitidas			
I03_PA_01	I03_PA_02_% Incremento solicitantes colectivos desfavorecidos			
I04_PA_01	I04_PA_01_% Decrementos plazos admisión			
I05_PA_01	I05_PA_01_% Incremento activades a través de la plataforma en la fase admisión			
IS_PA_01	IS_PRS_04 (PROMEDIO)			
<b>HISTORICO IS_PA_01</b>				
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO
2011	IS_PA_01	60%	35%	58%
2012	IS_PA_01	70%	45%	64%
2013	IS_PA_01	75%	59%	79%
2014	IS_PA_01	80%	59%	74%
2015	IS_PA_01	85%	62%	73%
2016	IS_PA_01	90%	0%	0%
<b>PERIODO 0 (2011)</b>				
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO
I01_PA_01	Solicitudes (año N/año N-1)	10%	5%	50%
I02_PA_01	Solicitudes admitidas (año N/año N-1)	10%	3%	30%
I03_PA_01	Solicitantes colectivos desfavorecidos (año N/año N-1)	5%	2%	40%
I04_PA_01	Tiempo medio entre recepción y la admisión (en días laborables)	30	90	33%
I05_PA_01	Actividades (año N/ año N-1)	10%	2%	20%
<b>PERIODO I (2012)</b>				
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO
I01_PA_01	Solicitudes (año N/año N-1)	15%	7%	47%
I02_PA_01	Solicitudes admitidas (año N/año N-1)	20%	7%	35%
I03_PA_01	Solicitantes colectivos desfavorecidos (año N/año N-1)	7%	3%	43%
I04_PA_01	Tiempo medio entre recepción y la admisión (en días laborables)	30	60	50%
I05_PA_01	Actividades (año N/ año N-1)	10%	5%	50%
<b>PERIODO II (2013)</b>				
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO
I01_PA_01	Solicitudes (año N/año N-1)	17%	9%	53%
I02_PA_01	Solicitudes admitidas (año N/año N-1)	22%	8%	36%
I03_PA_01	Solicitantes colectivos desfavorecidos (año N/año N-1)	7%	5%	71%
I04_PA_01	Tiempo medio entre recepción y la admisión (en días laborables)	30	45	67%
I05_PA_01	Actividades (año N/ año N-1)	10%	7%	70%
<b>PERIODO III (2014)</b>				
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO
I01_PA_01	Solicitudes (año N/año N-1)	20%	12%	60%
I02_PA_01	Solicitudes admitidas (año N/año N-1)	22%	12%	55%
I03_PA_01	Solicitantes colectivos desfavorecidos (año N/año N-1)	10%	5%	50%
I04_PA_01	Tiempo medio entre recepción y la admisión (en días laborables)	25	35	71%
I05_PA_01	Actividades (año N/ año N-1)	15%	9%	60%
<b>PERIODO IV (2015)</b>				
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO
I01_PA_01	Solicitudes (año N/año N-1)	25%	18%	72%
I02_PA_01	Solicitudes admitidas (año N/año N-1)	25%	15%	60%
I03_PA_01	Solicitantes colectivos desfavorecidos (año N/año N-1)	10%	5%	50%
I04_PA_01	Tiempo medio entre recepción y la admisión (en días laborables)	20	30	67%
I05_PA_01	Actividades (año N/ año N-1)	25%	15%	60%
<b>PERIODO IV (2016)</b>				
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO
I01_PA_01	Solicitudes (año N/año N-1)	10%	0%	0%
I02_PA_01	Solicitudes admitidas (año N/año N-1)	10%	0%	0%
I03_PA_01	Solicitantes colectivos desfavorecidos (año N/año N-1)	5%	0%	0%
I04_PA_01	Tiempo medio entre recepción y la admisión (en días laborables)	0	1	0%
I05_PA_01	Actividades (año N/ año N-1)	10%	0%	0%

		INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN	Código	PA_02
<b>1. FICHA DE PROCESO</b>				
<b>Objeto del proceso</b>	Describir las pautas generales para poder hacer las labores de orientación al potencial candidato del procedimiento de acreditación de las competencias profesionales adquiridas por experiencia profesional o por vías no formales de formación.			
<b>Propietario del proceso</b>	Las administraciones, organismos y lugares donde se ofrezca información acerca del procedimiento de acreditación.			
<b>Personal implicado</b>	Todo el personal que trabaje en las administraciones, organismos y lugares donde se ofrezca información acerca del procedimiento de acreditación.			
<b>Procesos relacionados</b>	PRS_03_PLATAFORMA WEB PA_01 ADMISIÓN Y REGISTRO DE CANDIDATOS. PA_03 ASESORAMIENTO. PA_04 EVALUACIÓN. PA_05 ACREDITACIÓN Y REGISTRO.			
<b>Referencias (Legislación y documentación asociada)</b>	- RD 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por la experiencia laboral. - Ley Orgánica 5/2002 de Cualificaciones y de la Formación Profesional, en el marco del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional.			
<b>Alcance</b>	<b>Inicio:</b>	Preparación de toda la documentación y medios para ofrecer el servicio de orientación.		
	<b>Fin:</b>	Candidatos potenciales orientados e informados y si procede inscritos.		
<b>INDICADORES</b> I01_PA_02_% Incremento solicitudes de información y orientación I02_PA_02_% Incremento solicitudes de información y orientación atendidas I03_PA_02_% Incremento del nº de punto de proximidad de información y orientación I04_PA_02_% Incremento de itinerarios formativos diseñados I05_PA_02_% Incremento actividades de información y orientación a través de la plataforma				
<b>RECURSOS</b>				
Se establecerán los recursos humanos y materiales para dar correcta cobertura a las labores de apoyo al proceso de acreditación en su etapa de orientación. Principalmente estos recursos serían el personal que ofrece la orientación, instalaciones físicas donde darlas, equipos informáticos, impresoras, conexión a internet y material de oficina.				



		INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN	Código	PA_02
<b>3. CUADRO DE INDICADORES</b>				
I01_PA_02	I01_PA_02_% Incremento solicitudes de información y orientación			
I02_PA_02	I02_PA_02_% Incremento solicitudes de información y orientación atendidas			
I03_PA_02	I03_PA_02_% Incremento del nº de punto de proximidad de información y orientación			
I04_PA_02	I04_PA_02_% Incremento de itinerarios formativos diseñados			
I05_PA_02	I05_PA_02_% Incremento activades de información y orientación a través de la plataforma			
IS_PA_02	IS_PRS_04 (PROMEDIO)			
<b>HISTORICO IS_PRS_04</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
2011	IS_PA_02	60%	25%	41%
2012	IS_PA_02	70%	49%	70%
2013	IS_PA_02	75%	47%	63%
2014	IS_PA_02	80%	51%	64%
2015	IS_PA_02	85%	73%	85%
2016	IS_PA_02	90%	0%	0%
<b>PERIODO 0 (2011)</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
I01_PA_02	Solicitudes (año N/año N-1)	15%	5%	33%
I02_PA_02	Solicitudes atendidas (año N/año N-1)	30%	5%	17%
I03_PA_02	Puntos de información y orientación (año N/año N-1)	5%	1%	20%
I04_PA_02	Itinerarios diseñados (año N/año N-1)	10%	2%	20%
I05_PA_02	Actividades (año N/ año N-1)	15%	5%	33%
<b>PERIODO I (2012)</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
I01_PA_02	Solicitudes (año N/año N-1)	20%	7%	35%
I02_PA_02	Solicitudes atendidas (año N/año N-1)	30%	15%	50%
I03_PA_02	Puntos de información y orientación (año N/año N-1)	5%	3%	60%
I04_PA_02	Itinerarios diseñados (año N/año N-1)	10%	5%	50%
I05_PA_02	Actividades (año N/ año N-1)	20%	10%	50%
<b>PERIODO II (2013)</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
I01_PA_02	Solicitudes (año N/año N-1)	30%	10%	33%
I02_PA_02	Solicitudes atendidas (año N/año N-1)	30%	20%	67%
I03_PA_02	Puntos de información y orientación (año N/año N-1)	10%	3%	30%
I04_PA_02	Itinerarios diseñados (año N/año N-1)	15%	10%	67%
I05_PA_02	Actividades (año N/ año N-1)	30%	12%	40%
<b>PERIODO III (2014)</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
I01_PA_02	Solicitudes (año N/año N-1)	35%	12%	34%
I02_PA_02	Solicitudes atendidas (año N/año N-1)	35%	18%	51%
I03_PA_02	Puntos de información y orientación (año N/año N-1)	10%	5%	50%
I04_PA_02	Itinerarios diseñados (año N/año N-1)	20%	12%	60%
I05_PA_02	Actividades (año N/ año N-1)	30%	18%	60%
<b>PERIODO IV (2015)</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
I01_PA_02	Solicitudes (año N/año N-1)	35%	20%	57%
I02_PA_02	Solicitudes atendidas (año N/año N-1)	35%	22%	63%
I03_PA_02	Puntos de información y orientación (año N/año N-1)	10%	8%	80%
I04_PA_02	Itinerarios diseñados (año N/año N-1)	20%	16%	80%
I05_PA_02	Actividades (año N/ año N-1)	30%	25%	83%
<b>PERIODO IV (2016)</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
I01_PA_02	Solicitudes (año N/año N-1)	40%	0%	0%
I02_PA_02	Solicitudes atendidas (año N/año N-1)	35%	0%	0%
I03_PA_02	Puntos de información y orientación (año N/año N-1)	15%	0%	0%
I04_PA_02	Itinerarios diseñados (año N/año N-1)	25%	0%	0%
I05_PA_02	Actividades (año N/ año N-1)	40%	0%	0%

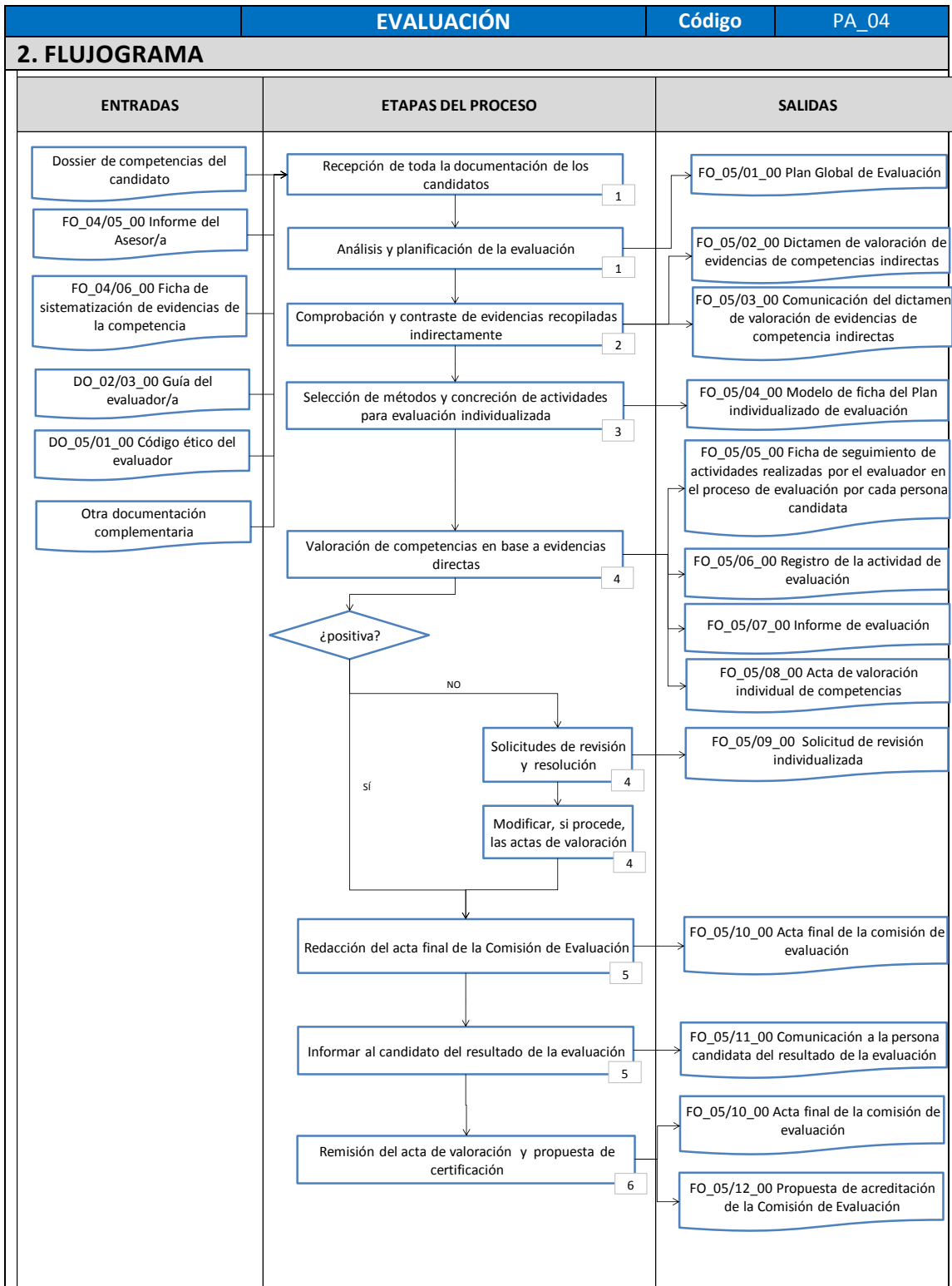
		ASESORAMIENTO	Código	PA_03
<b>1. FICHA DE PROCESO</b>				
<b>Objeto del proceso</b>		Definir las pautas necesarias para el correcto desarrollo del asesoramiento de los candidatos que participan en el procedimiento de acreditación de las competencias profesionales, adquiridas por experiencia laboral o vías no formales de formación.		
<b>Propietario del proceso</b>		Administración General del Estado y/o las administraciones competentes.		
<b>Personal implicado</b>		Asesores habilitados por las administraciones competentes.		
<b>Procesos relacionados</b>		- PO_02 Diseño y presentación de convocatoria de acreditación.		
<b>Referencias (Legislación y documentación asociada)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- RD 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por la experiencia laboral.</li> <li>- 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.</li> <li>- Directrices Europeas para la validación del aprendizaje informal y no formal, de la Oficina de publicaciones oficiales de la Comunidad Europea, 2009.</li> <li>- Informe de datos sobre el procedimiento de reconocimiento de competencias adquiridas por experiencia laboral 2013</li> <li>- Legislación y documentación específica, según comunidades, que contengan las pautas para la realización del asesoramiento a candidatos.</li> </ul>		
<b>Alcance</b>	<b>Inicio:</b>	Planificación del asesoramiento a candidatos por parte de los organismos competentes y/o por los asesores habilitados.		
	<b>Fin:</b>	Envío de la documentación del candidato a la Comisión de Evaluación.		
<b>RECURSOS</b>				
Recursos humanos y materiales que garanticen que la fase de asesoramiento de candidatos se realiza de acuerdo con la legislación. Principalmente, los recursos humanos estarán compuestos por profesionales habilitados para ejercer como asesores en esta etapa del procedimiento y los recursos materiales comprenden desde el material fungible y las instalaciones usadas para impartir el asesoramiento hasta el desarrollo de plataformas virtuales, páginas web, etc.				





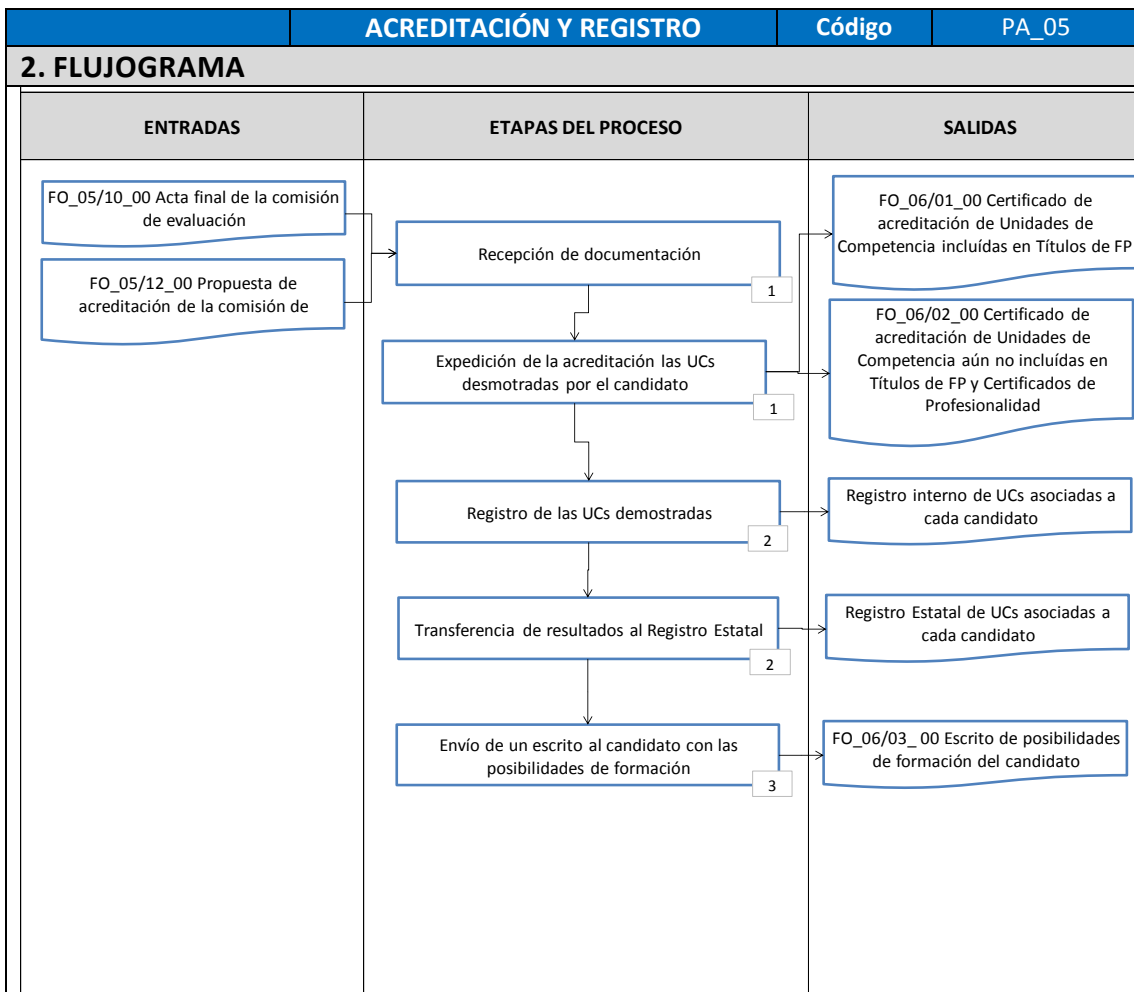
		ASESORAMIENTO	Código	PA_03
<b>3. CUADRO DE INDICADORES</b>				
I01_PA_03	I01_PA_03_% Incremento ratio de asesores			
I02_PA_03	I02_PA_03_% Incremento informes favorables de asesoramiento			
I03_PA_03	I03_PA_03_% Incremento del tiempo empleado en la fase de asesoramiento			
I04_PA_03	I04_PA_03_% Incremento del nº de balances de competencias diseñados			
I05_PA_03	I05_PA_03_% Incremento activades de asesoramiento a través de la plataforma			
IS_PA_03	IS_PRS_04 (PROMEDIO)			
<b>HISTORICO IS_PRS_03</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
2011	IS_PA_03	60%	25%	41%
2012	IS_PA_03	70%	49%	70%
2013	IS_PA_03	75%	47%	63%
2014	IS_PA_03	80%	51%	64%
2015	IS_PA_03	85%	73%	85%
2016	IS_PA_03	90%	0%	0%
<b>PERIODO 0 (2011)</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
I01_PA_03	Nº asesores (año N/año N-1)	15%	5%	33%
I02_PA_03	Nº informes favorables (año N/año N-1)	30%	5%	17%
I03_PA_03	Tiempo medio de atención (año N/año N-1)	5%	1%	20%
I04_PA_03	Balances de competencias diseñados (año N/año N-1)	10%	2%	20%
I05_PA_03	Actividades (año N/ año N-1)	15%	5%	33%
<b>PERIODO I (2012)</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
I01_PA_03	Nº asesores (año N/año N-1)	20%	7%	35%
I02_PA_03	Nº informes favorables (año N/año N-1)	30%	15%	50%
I03_PA_03	Tiempo medio de atención (año N/año N-1)	5%	3%	60%
I04_PA_03	Balances de competencias diseñados (año N/año N-1)	10%	5%	50%
I05_PA_03	Actividades (año N/ año N-1)	20%	10%	50%
<b>PERIODO II (2013)</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
I01_PA_03	Nº asesores (año N/año N-1)	30%	10%	33%
I02_PA_03	Nº informes favorables (año N/año N-1)	30%	20%	67%
I03_PA_03	Tiempo medio de atención (año N/año N-1)	10%	3%	30%
I04_PA_03	Balances de competencias diseñados (año N/año N-1)	15%	10%	67%
I05_PA_03	Actividades (año N/ año N-1)	30%	12%	40%
<b>PERIODO III (2014)</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
I01_PA_03	Nº asesores (año N/año N-1)	35%	12%	34%
I02_PA_03	Nº informes favorables (año N/año N-1)	35%	18%	51%
I03_PA_03	Tiempo medio de atención (año N/año N-1)	10%	5%	50%
I04_PA_03	Balances de competencias diseñados (año N/año N-1)	20%	12%	60%
I05_PA_03	Actividades (año N/ año N-1)	30%	18%	60%
<b>PERIODO IV (2015)</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
I01_PA_03	Nº asesores (año N/año N-1)	35%	20%	57%
I02_PA_03	Nº informes favorables (año N/año N-1)	35%	22%	63%
I03_PA_03	Tiempo medio de atención (año N/año N-1)	10%	8%	80%
I04_PA_03	Balances de competencias diseñados (año N/año N-1)	20%	16%	80%
I05_PA_03	Actividades (año N/ año N-1)	30%	25%	83%
<b>PERIODO IV (2016)</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
I01_PA_03	Nº asesores (año N/año N-1)	40%	0%	0%
I02_PA_03	Nº informes favorables (año N/año N-1)	35%	0%	0%
I03_PA_03	Tiempo medio de atención (año N/año N-1)	15%	0%	0%
I04_PA_03	Balances de competencias diseñados (año N/año N-1)	25%	0%	0%
I05_PA_03	Actividades (año N/ año N-1)	40%	0%	0%

		EVALUACIÓN	Código	PA_04
<b>1. FICHA DE PROCESO</b>				
<b>Objeto del proceso</b>		Definir las pautas necesarias para el correcto desarrollo de la evaluación de los candidatos que participan en el procedimiento de acreditación de las competencias profesionales, adquiridas por experiencia laboral o vías no formales de formación.		
<b>Propietario del proceso</b>		Administración General del Estado y/o las administraciones competentes, Comisiones de Evaluación y evaluadores.		
<b>Personal implicado</b>		Evaluadores habilitados por las administraciones competentes.		
<b>Procesos relacionados</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- PT_01 Habilitación de asesores y evaluadores.</li> <li>- PO_04 Asesoramiento.</li> <li>- PO_06 Acreditación y registro.</li> </ul>		
<b>Referencias (Legislación y documentación asociada)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- RD 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por la experiencia laboral.</li> <li>- Directrices Europeas para la validación del aprendizaje informal y no formal, de la Oficina de publicaciones oficiales de la Comunidad Europea, 2009.</li> <li>- Informe de datos sobre el procedimiento de reconocimiento de competencias adquiridas por experiencia laboral 2013 profesionales adquiridas por experiencia laboral.</li> <li>- Legislación y documentación específica, según comunidades, que contengan las pautas para la realización de la evaluación a candidatos.</li> <li>- Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.</li> </ul>		
<b>Alcance</b>	<b>Inicio:</b>	Planificación de la evaluación a candidatos por parte de los organismos competentes y por los evaluadores habilitados.		
	<b>Fin:</b>	Envío del resultado de la evaluación a los organismos competentes en materia de expedición y registro de las acreditaciones.		
<b>RECURSOS</b>				
Recursos humanos y materiales que garanticen que la fase de evaluación de candidatos se realiza de acuerdo con la legislación. Principalmente, los recursos humanos estarán compuestos por profesionales habilitados para ejercer como evaluadores/Comisión de Evaluación y los recursos materiales comprenden desde el material fungible y las instalaciones usadas para realizar las evaluaciones, el desarrollo de aplicaciones específicas para las pruebas telemáticas, etc.				



		EVALUACIÓN	Código	PA_04
<b>3. CUADRO DE INDICADORES</b>				
I01_PA_04	I01_PA_04_% Incremento ratio de evaluadores			
I02_PA_04	I02_PA_04_% Incremento evaluaciones positivas			
I03_PA_04	I03_PA_04_% Incremento del tiempo empleado en la fase de evaluación			
I04_PA_04	I04_PA_04_% Incremento del nº instrumentos de evaluación actualizados			
I05_PA_04	I05_PA_04_% Incremento activades de evaluación a través de la plataforma			
IS_PA_04	IS_PRS_04 (PROMEDIO)			
<b>HISTORICO IS_PRS_04</b>				
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO
2011	IS_PA_04	60%	25%	41%
2012	IS_PA_04	70%	49%	70%
2013	IS_PA_04	75%	47%	63%
2014	IS_PA_04	80%	51%	64%
2015	IS_PA_04	85%	73%	85%
2016	IS_PA_04	90%	0%	0%
<b>PERIODO 0 (2011)</b>				
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO
I01_PA_04	Nº evaluadores (año N/año N-1)	15%	5%	33%
I02_PA_04	Nº evaluaciones positivas (año N/año N-1)	30%	5%	17%
I03_PA_04	Tiempo medio de atención (año N/año N-1)	5%	1%	20%
I04_PA_04	Nº instrumentos actualizados (año N/año N-1)	10%	2%	20%
I05_PA_04	Actividades (año N/ año N-1)	15%	5%	33%
<b>PERIODO I (2012)</b>				
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO
I01_PA_04	Nº evaluadores (año N/año N-1)	20%	7%	35%
I02_PA_04	Nº evaluaciones positivas (año N/año N-1)	30%	15%	50%
I03_PA_04	Tiempo medio de atención (año N/año N-1)	5%	3%	60%
I04_PA_04	Nº instrumentos actualizados (año N/año N-1)	10%	5%	50%
I05_PA_04	Actividades (año N/ año N-1)	20%	10%	50%
<b>PERIODO II (2013)</b>				
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO
I01_PA_04	Nº evaluadores (año N/año N-1)	30%	10%	33%
I02_PA_04	Nº evaluaciones positivas (año N/año N-1)	30%	20%	67%
I03_PA_04	Tiempo medio de atención (año N/año N-1)	10%	3%	30%
I04_PA_04	Nº instrumentos actualizados (año N/año N-1)	15%	10%	67%
I05_PA_04	Actividades (año N/ año N-1)	30%	12%	40%
<b>PERIODO III (2014)</b>				
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO
I01_PA_04	Nº evaluadores (año N/año N-1)	35%	12%	34%
I02_PA_04	Nº evaluaciones positivas (año N/año N-1)	35%	18%	51%
I03_PA_04	Tiempo medio de atención (año N/año N-1)	10%	5%	50%
I04_PA_04	Nº instrumentos actualizados (año N/año N-1)	20%	12%	60%
I05_PA_04	Actividades (año N/ año N-1)	30%	18%	60%
<b>PERIODO IV (2015)</b>				
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO
I01_PA_04	Nº evaluadores (año N/año N-1)	35%	20%	57%
I02_PA_04	Nº evaluaciones positivas (año N/año N-1)	35%	22%	63%
I03_PA_04	Tiempo medio de atención (año N/año N-1)	10%	8%	80%
I04_PA_04	Nº instrumentos actualizados (año N/año N-1)	20%	16%	80%
I05_PA_04	Actividades (año N/ año N-1)	30%	25%	83%
<b>PERIODO IV (2016)</b>				
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO
I01_PA_04	Nº evaluadores (año N/año N-1)	40%	0%	0%
I02_PA_04	Nº evaluaciones positivas (año N/año N-1)	35%	0%	0%
I03_PA_04	Tiempo medio de atención (año N/año N-1)	15%	0%	0%
I04_PA_04	Nº instrumentos actualizados (año N/año N-1)	25%	0%	0%
I05_PA_04	Actividades (año N/ año N-1)	40%	0%	0%

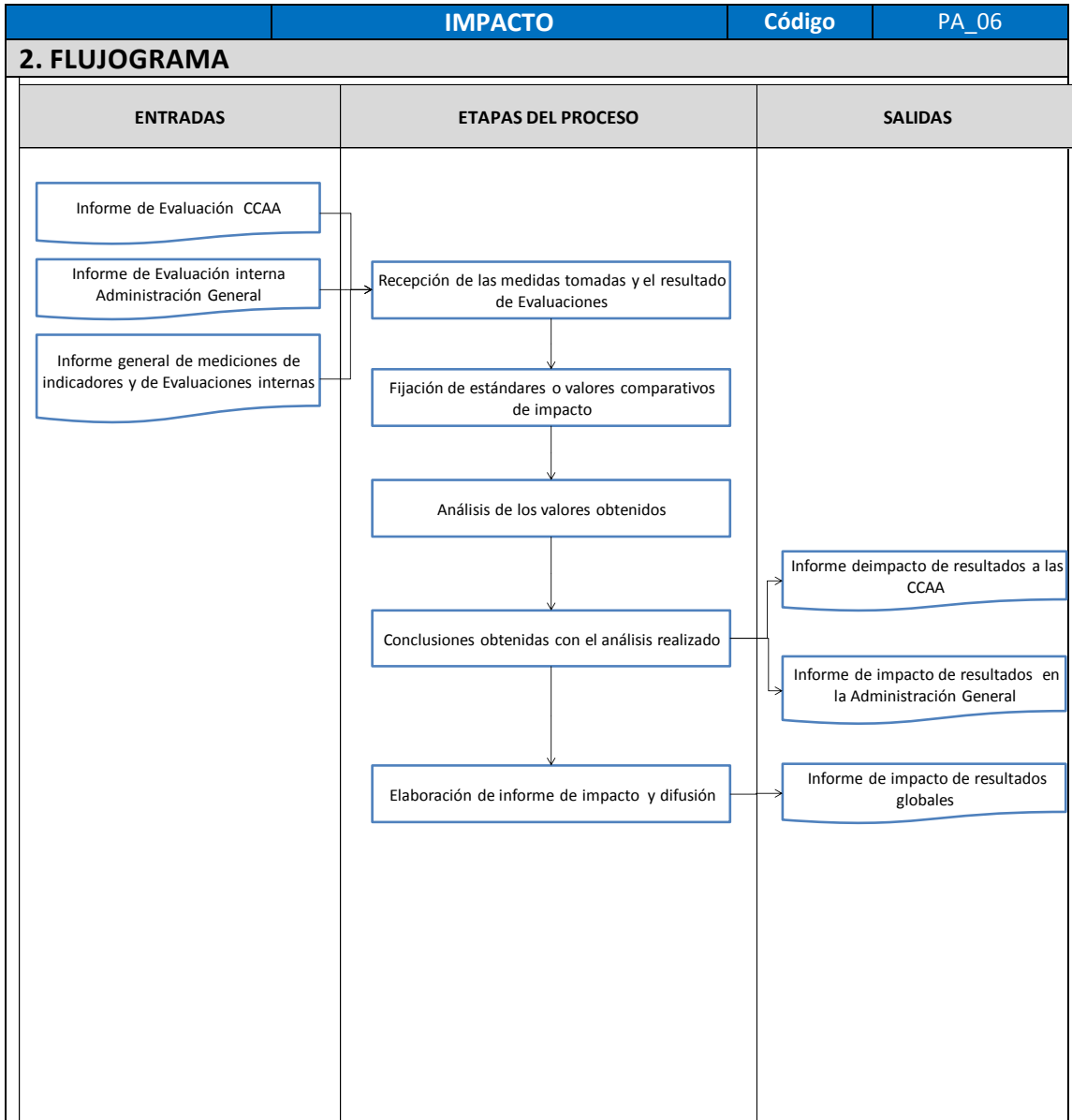
		ACREDITACIÓN Y REGISTRO	Código	PA_05
<b>1. FICHA DE PROCESO</b>				
<b>Objeto del proceso</b>		Este proceso detalla cómo y quién expide las acreditaciones de aquellos candidatos que han superado favorablemente el procedimiento y cómo se hace el registro estatal de las mismas.		
<b>Propietario del proceso</b>		Administración General del Estado y/o las administraciones competentes, entre las que están el Servicio Público de Empleo y al Ministerio de Educación.		
<b>Personal implicado</b>		Personal competente para la expedición y registros de documentos acreditativos de cara a las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral o por vías no formales de formación.		
<b>Procesos relacionados</b>		- PO_06 Evaluación.		
<b>Referencias (Legislación y documentación asociada)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- RD 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por la experiencia laboral.</li> <li>- 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.</li> <li>- Directrices Europeas para la validación del aprendizaje informal y no formal, de la Oficina de publicaciones oficiales de la Comunidad Europea, 2009.</li> <li>- Ley 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional</li> <li>- Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.</li> <li>- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.</li> </ul>		
<b>Alcance</b>	<b>Inicio:</b>	Este proceso se inicia con el reconocimiento al candidato de UCs para las que ha demostrado su competencia.		
	<b>Fin:</b>	Cuando el candidato obtiene su documento acreditativo en el que se le reconocen las competencias que han sido favorables en la fase de evaluación.		
<b>RECURSOS</b>				
Recursos humanos y materiales que garanticen el reconocimiento de competencias profesionales a aquellos candidatos que superan el procedimiento con un documento acreditativo que así lo demuestre. Además, será necesario que se establezcan los medios necesarios para que exista conexión y compatibilidad entre los ficheros en donde se producen los registros de las acreditaciones que obtiene cada candidato (nivel autonómico y estatal).				



		ACREDITACIÓN Y REGISTRO	Código	PA_05	
<b>3. CUADRO DE INDICADORES</b>					
I01_PA_05	I01_PA_05_% Incremento ratio de personal administrativo				
I02_PA_05	I02_PA_05_% Incremento nº acreditaciones				
I03_PA_05	I03_PA_05_% Decremento del tiempo empleado en la fase de acreditación y registro				
I04_PA_05	I04_PA_05_% Decremento del tiempo empleado en la fase de certificación				
I05_PA_05	I05_PA_05_% Incremento activades de acreditación y registro a través de la plataforma				
IS_PA_05	IS_PRS_04 (PROMEDIO)				
<b>HISTORICO IS_PRS_05</b>					
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO	
2011	IS_PA_05	60%	26%	43%	
2012	IS_PA_05	70%	46%	66%	
2013	IS_PA_05	75%	47%	63%	
2014	IS_PA_05	80%	48%	61%	
2015	IS_PA_05	85%	60%	71%	
2016	IS_PA_05	90%	0%	0%	
<b>PERIODO 0 (2011)</b>					
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PA_05	Nº personal de administración (año N/año N-1)	15%	5%	33%	
I02_PA_05	Nº acreditaciones (año N/año N-1)	30%	5%	17%	
I03_PA_05	Tiempo medio entre recepción informe de evaluación y la acreditación(en días laborables)	10	45	22%	
I04_PA_05	Tiempo medio entre acreditación y la emisión de la certificación(en días laborables)	10	45	22%	
I05_PA_05	Actividades (año N/ año N-1)	15%	5%	33%	
<b>PERIODO I (2012)</b>					
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PA_05	Nº personal de administración (año N/año N-1)	20%	7%	35%	
I02_PA_05	Nº acreditaciones (año N/año N-1)	30%	15%	50%	
I03_PA_05	Tiempo medio entre recepción informe de evaluación y la acreditación(en días laborables)	10%	3%	30%	
I04_PA_05	Tiempo medio entre acreditación y la emisión de la certificación(en días laborables)	15%	10%	67%	
I05_PA_05	Actividades (año N/ año N-1)	20%	10%	50%	
<b>PERIODO II (2013)</b>					
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PA_05	Nº personal de administración (año N/año N-1)	30%	10%	33%	
I02_PA_05	Nº acreditaciones (año N/año N-1)	30%	20%	67%	
I03_PA_05	Tiempo medio entre recepción informe de evaluación y la acreditación(en días laborables)	10%	3%	30%	
I04_PA_05	Tiempo medio entre acreditación y la emisión de la certificación(en días laborables)	15%	10%	67%	
I05_PA_05	Actividades (año N/ año N-1)	30%	12%	40%	
<b>PERIODO III (2014)</b>					
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PA_05	Nº personal de administración (año N/año N-1)	35%	12%	34%	
I02_PA_05	Nº acreditaciones (año N/año N-1)	35%	18%	51%	
I03_PA_05	Tiempo medio entre recepción informe de evaluación y la acreditación(en días laborables)	10%	3%	30%	
I04_PA_05	Tiempo medio entre acreditación y la emisión de la certificación(en días laborables)	15%	10%	67%	
I05_PA_05	Actividades (año N/ año N-1)	30%	18%	60%	
<b>PERIODO IV (2015)</b>					
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PA_05	Nº personal de administración (año N/año N-1)	35%	20%	57%	
I02_PA_05	Nº acreditaciones (año N/año N-1)	35%	22%	63%	
I03_PA_05	Tiempo medio entre recepción informe de evaluación y la acreditación(en días laborables)	10%	3%	30%	
I04_PA_05	Tiempo medio entre acreditación y la emisión de la certificación(en días laborables)	15%	10%	67%	
I05_PA_05	Actividades (año N/ año N-1)	30%	25%	83%	
<b>PERIODO IV (2016)</b>					
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PA_05	Nº personal de administración (año N/año N-1)	40%	0%	0%	
I02_PA_05	Nº acreditaciones (año N/año N-1)	35%	0%	0%	
I03_PA_05	Tiempo medio entre recepción informe de evaluación y la acreditación(en días laborables)	10%	0%	0%	
I04_PA_05	Tiempo medio entre acreditación y la emisión de la certificación(en días laborables)	15%	0%	0%	
I05_PA_05	Actividades (año N/ año N-1)	40%	0%	0%	

		IMPACTO	Código	PA_06
<b>1. FICHA DE PROCESO</b>				
<b>Objeto del proceso</b>		Este proceso detalla la medición del impacto del procedimiento en relación a formación posterior realizada por los candidatos que han obtenido la cualificación		
<b>Propietario del proceso</b>		Administración General del Estado y/o las administraciones competentes, entre las que están el Servicio Público de Empleo y al Ministerio de Educación.		
<b>Personal implicado</b>				
<b>Procesos relacionados</b>		- PA_01 A PA_05		
<b>Referencias (Legislación y documentación asociada)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- RD 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por la experiencia laboral.</li> <li>- 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.</li> <li>- Directrices Europeas para la validación del aprendizaje informal y no formal, de la Oficina de publicaciones oficiales de la Comunidad Europea, 2009.</li> <li>- Informe de datos sobre el procedimiento de reconocimiento de competencias adquiridas por experiencia laboral 2013, elaborado por INCUAL a petición de la Comisión Interministerial para la evaluación y acreditación de competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral.</li> </ul>		
<b>Alcance</b>	<b>Inicio:</b>			
	<b>Fin:</b>			
INDICADORES				
I01_PA_06_% Incremento de solicitudes Certificados de profesionalidad				
I02_PA_06_% Incremento de convalidaciones de módulos de ciclos de FP				
I03_PA_06_% Incremento de matriculaciones en Certificados o Ciclos de FP				
<b>RECURSOS</b>				





		IMPACTO	Código	PA_06
<b>3. CUADRO DE INDICADORES</b>				
I01_PA_06	I01_PA_06_% Incremento de solicitudes Certificados de profesionalidad			
I02_PA_06	I02_PA_06_% Incremento de convalidaciones de módulos de ciclos de FP			
I03_PA_06	I03_PA_06_% Incremento de matriculaciones en Certificados o Ciclos de FP			
IS_PA_06	IS_PA_06 (PROMEDIO)			
<b>HISTORICO IS_PA_06</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
2011	IS_PA_06	60%	29%	48%
2012	IS_PA_06	70%	49%	70%
2013	IS_PA_06	75%	29%	39%
2014	IS_PA_06	80%	29%	36%
2015	IS_PA_06	85%	29%	34%
2016	IS_PA_06	90%	0%	0%
<b>PERIODO 0 (2011)</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
I01_PA_06	Solicitudes (Año N/ año N-1)	30%	5%	17%
I02_PA_06	Matriculaciones (Año N/ año N-1)	25%	5%	20%
I03_PA_06	Convalidaciones (Año N/ año N-1)	10%	5%	50%
<b>PERIODO I (2012)</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
9	Procesos desarrollados /Procesos realizados con tasas	30%	10%	33%
I02_PA_06	Presupuesto Privado/Presupuesto total	30%	10%	33%
I03_PA_06	Presupuesto Publico/ Presupuesto total	60%	75%	80%
<b>PERIODO II (2013)</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
I01_PA_06	Solicitudes (Año N/ año N-1)	30%	5%	17%
I02_PA_06	Matriculaciones (Año N/ año N-1)	25%	5%	20%
I03_PA_06	Convalidaciones (Año N/ año N-1)	10%	5%	50%
<b>PERIODO III (2014)</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
I01_PA_06	Solicitudes (Año N/ año N-1)	30%	5%	17%
I02_PA_06	Matriculaciones (Año N/ año N-1)	25%	5%	20%
I03_PA_06	Convalidaciones (Año N/ año N-1)	10%	5%	50%
<b>PERIODO IV (2015)</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
I01_PA_06	Solicitudes (Año N/ año N-1)	30%	5%	17%
I02_PA_06	Matriculaciones (Año N/ año N-1)	25%	5%	20%
I03_PA_06	Convalidaciones (Año N/ año N-1)	10%	5%	50%
<b>PERIODO IV (2016)</b>				
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>
I01_PA_06	Solicitudes (Año N/ año N-1)	30%	0%	0%
I02_PA_06	Matriculaciones (Año N/ año N-1)	25%	0%	0%
I03_PA_06	Convalidaciones (Año N/ año N-1)	10%	0%	0%

**Cuadro de Mando Operativo. Proceso Integrado de Acreditación**

**CUADRO DE MANDO OPERATIVO PROCESO INTEGRADO DE ACREDITACIÓN (INICIO)**

PROCESO DE ACREDITACIÓN						
CUADRO DE MANDO OPERATIVO DE GESTIÓN DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN						
FUENTES DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PROCESO RELACIONADO	ESTRATEGIA			
				IS_PA_01_ADMISSION		
				FORMULA:		
				DATO	2011	2012
				OBJETIVO	60%	70%
				UMBRAL DE ALERTA	50,0%	50,0%
				COMPARATIVA	-2%	-6%
					2013	2014
					79%	74%
					80%	85%
					50,0%	50,0%
					4%	-6%
					2015	2016
					73%	0%
					90%	90%
					50,0%	50,0%
					-12%	-90%
				Segmentación		
				IS_PA_02_INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN		
				FORMULA:		
				DATO	2011	2012
				OBJETIVO	60%	70%
				UMBRAL DE ALERTA	50,0%	50,0%
				COMPARATIVA	-19%	0%
					2013	2014
					63%	64%
					80%	85%
					50,0%	50,0%
					-16%	0%
					2015	2016
					85%	0%
					90%	90%
					50,0%	50,0%
					-90%	-90%
				Segmentación		
				IS_PA_03_ASESORAMIENTO		
				FORMULA:		
				DATO	2011	2012
				OBJETIVO	60%	70%
				UMBRAL DE ALERTA	50,0%	50,0%
				COMPARATIVA	-19%	0%
					2013	2014
					63%	64%
					80%	85%
					50,0%	50,0%
					-16%	0%
					2015	2016
					85%	0%
					90%	90%
					50,0%	50,0%
					-90%	-90%
				Segmentación		

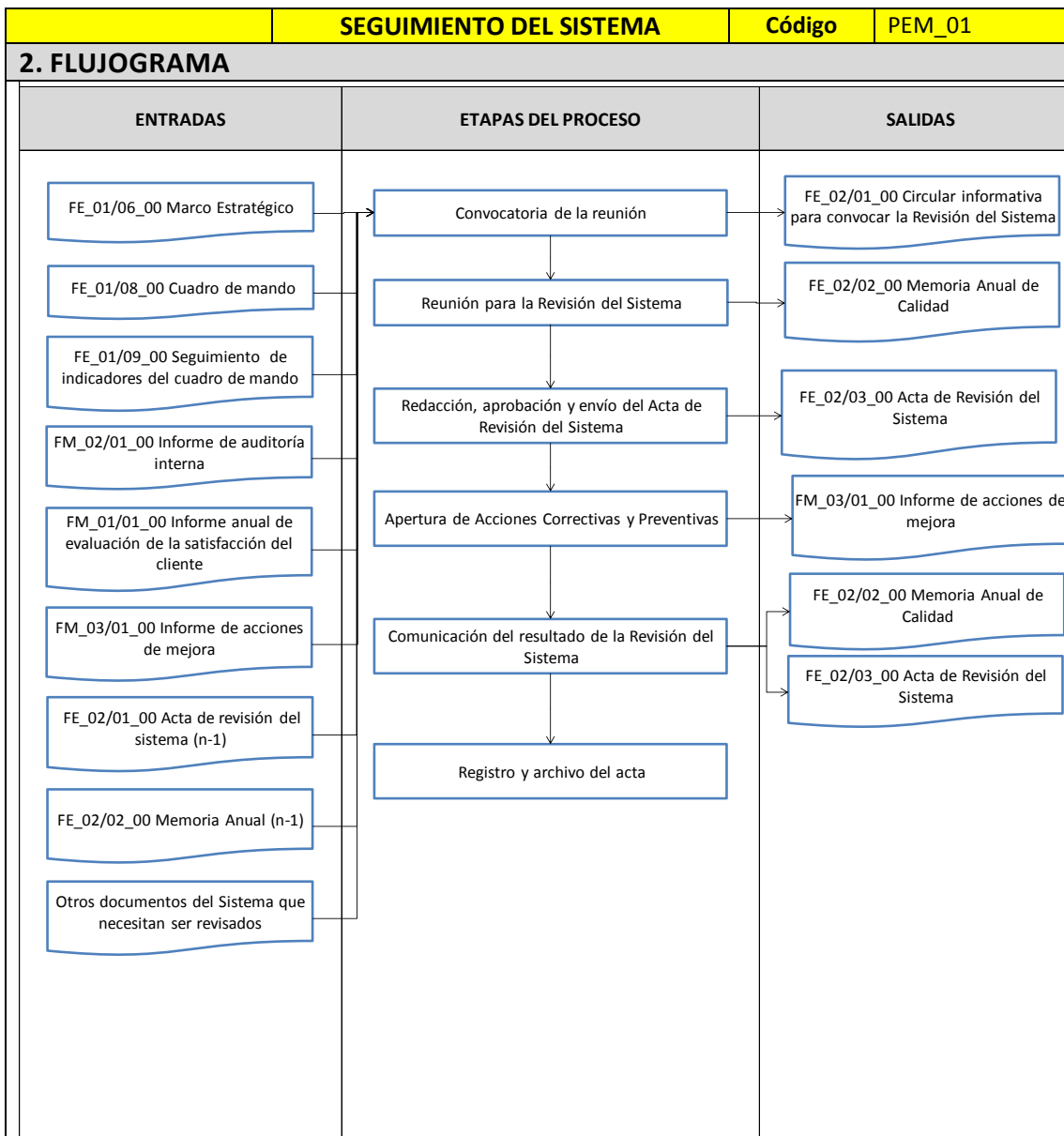
# CUADRO DE MANDO OPERATIVO PROCESO ACREDITACIÓN (FINAL)

PROCESO DE ACREDITACIÓN										
CUADRO DE MANDO OPERATIVO DE GESTIÓN DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN										
FUENTES DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PROCESO RELACIONADO	ESTRATEGIA							
IS_PA_05_ACREDITACIÓN Y REGISTRO										
FORMULA:										
				2011	2012	2013	2014	2015	2016	
				DATO	43%	66%	63%	61%	71%	0%
				OBJETIVO	60%	70%	75%	80%	85%	90%
				UMBRAL DE ALERTA	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
				COMPARATIVA	-17%	-4%	-12%	-19%	-14%	-90%
Segmentación										
IS_PA_06_IMPACTO DE LA ACREDITACIÓN										
FORMULA:										
				2011	2012	2013	2014	2015	2016	
				DATO	48%	70%	39%	36%	34%	0%
				OBJETIVO	60%	70%	75%	80%	85%	90%
				UMBRAL DE ALERTA	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
				COMPARATIVA	-12%	0%	-36%	-44%	-51%	-90%
Segmentación										

**Despliegue del Mapa de Procesos. Medición y Mejora**

<b>DESPLIEGUE DEL MAPA DE PROCESOS</b>
<b>MEDICIÓN Y MEJORA</b>

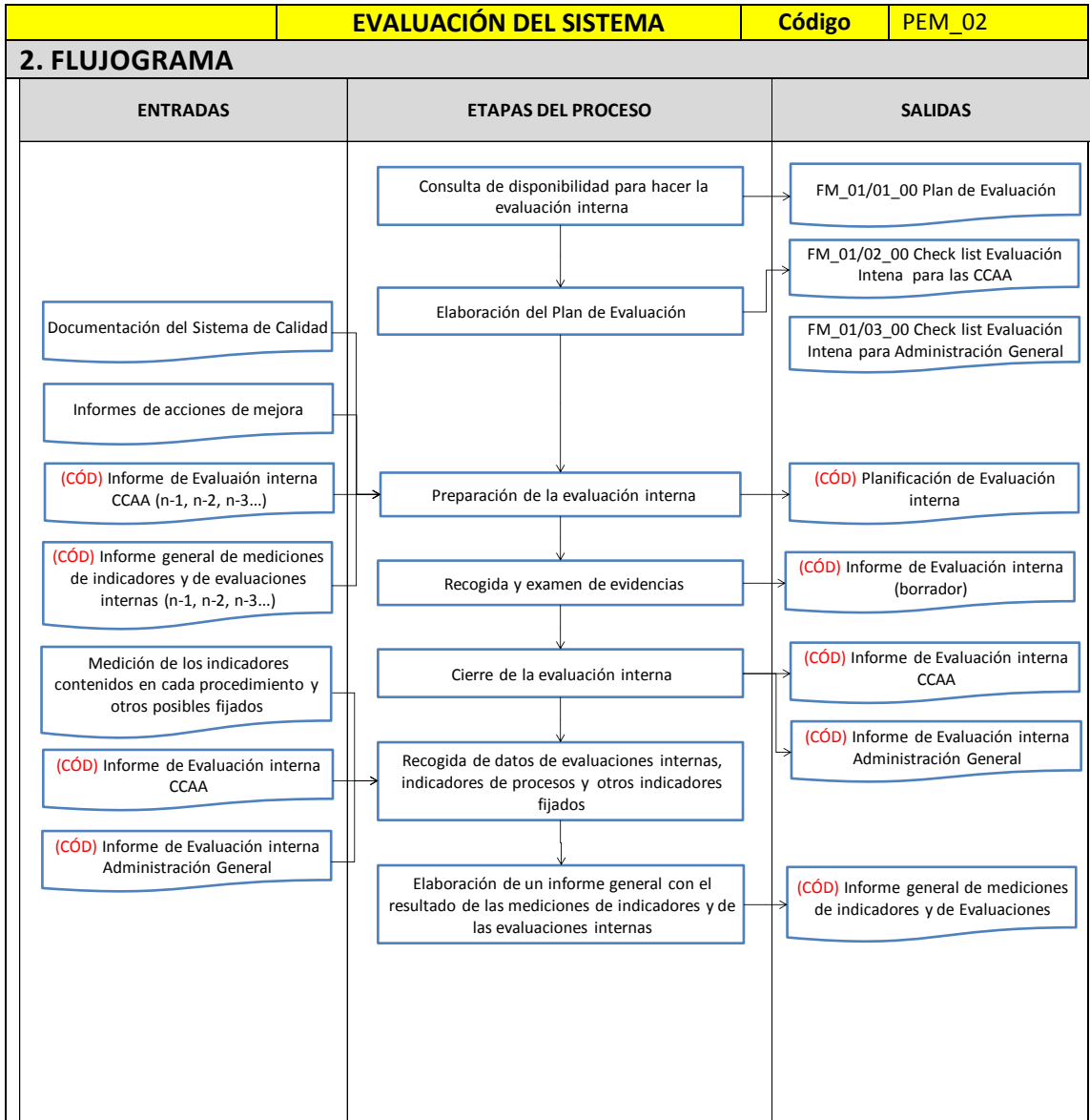
	SEGUIMIENTO DEL SISTEMA	Código	PEM_01
<b>1. FICHA DE PROCESO</b>			
<b>Objeto del proceso</b>	Definir la sistemática para la realización del seguimiento del sistema		
<b>Propietario del proceso</b>	Administración General del Estado y/o las administraciones competentes, entre las que están el Servicio Público de Empleo y al Ministerio de Educación.		
<b>Personal implicado</b>			
<b>Procesos relacionados</b>	PA_01 a PA_06 PEM_02 PEM_04		
<b>Referencias (Legislación y documentación asociada)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RD 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por la experiencia laboral.</li> <li>- 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.</li> <li>- Directrices Europeas para la validación del aprendizaje informal y no formal, de la Oficina de publicaciones oficiales de la Comunidad Europea, 2009.</li> <li>- Informe de datos sobre el procedimiento de reconocimiento de competencias adquiridas por experiencia laboral 2013, elaborado por INCUAL a petición de la Comisión Interministerial para la evaluación y acreditación de competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral.</li> <li>- Ley 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional</li> </ul>		
<b>Alcance</b>	<b>Inicio:</b>		
	<b>Fin:</b>		
<b>INDICADORES</b> I01_PEM_01_% Incremento de acciones de evaluación I02_PEM_01_% Incremento de participantes en la evaluación I03_PEM_01_% Incremento de seguimientos a través de la plataforma			
<b>RECURSOS</b>			



		SEGUIMIENTO DEL SISTEMA	Código	PEM_01	
<b>3. CUADRO DE INDICADORES</b>					
I01_PEM_01	I01_PEM_01_% Incremento de acciones de evaluación				
I02_PEM_01	I02_PEM_01_% Incremento de participantes en la evaluación				
I03_PEM_01	I03_PEM_01_% Incremento de seguimientos a través de la plataforma				
IS_PEM_01	IS_PEM_01 (PROMEDIO)				
<b>HISTORICO IS_PEM_01</b>					
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO	
2011	IS_PEM_01	60%	29%	48%	
2012	IS_PEM_01	70%	49%	70%	
2013	IS_PEM_01	75%	29%	39%	
2014	IS_PEM_01	80%	29%	36%	
2015	IS_PEM_01	85%	29%	34%	
2016	IS_PEM_01	90%	0%	0%	
<b>PERIODO 0 (2011)</b>					
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PEM_01	Nº procesos revisados (Año N/ año N-1)	30%	5%	17%	
I02_PEM_01	Acciones implantadas/areas de mejora detectadas (Año N/ año N-1)	25%	5%	20%	
I03_PEM_01	Seguimientos a traves de la plataforma (Año N/ año N-1)	10%	5%	50%	
<b>PERIODO I (2012)</b>					
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PEM_01	Nº procesos revisados (Año N/ año N-1)	30%	10%	33%	
I02_PEM_01	Acciones implantadas/areas de mejora detectadas (Año N/ año N-1)	30%	10%	33%	
I03_PEM_01	Seguimientos a traves de la plataforma (Año N/ año N-1)	60%	75%	80%	
<b>PERIODO II (2013)</b>					
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PEM_01	Nº procesos revisados (Año N/ año N-1)	30%	5%	17%	
I02_PEM_01	Acciones implantadas/areas de mejora detectadas (Año N/ año N-1)	25%	5%	20%	
I03_PEM_01	Seguimientos a traves de la plataforma (Año N/ año N-1)	10%	5%	50%	
<b>PERIODO III (2014)</b>					
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PEM_01	Nº procesos revisados (Año N/ año N-1)	30%	5%	17%	
I02_PEM_01	Acciones implantadas/areas de mejora detectadas (Año N/ año N-1)	25%	5%	20%	
I03_PEM_01	Seguimientos a traves de la plataforma (Año N/ año N-1)	10%	5%	50%	
<b>PERIODO IV (2015)</b>					
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PEM_01	Nº procesos revisados (Año N/ año N-1)	30%	5%	17%	
I02_PEM_01	Acciones implantadas/areas de mejora detectadas (Año N/ año N-1)	25%	5%	20%	
I03_PEM_01	Seguimientos a traves de la plataforma (Año N/ año N-1)	10%	5%	50%	
<b>PERIODO IV (2016)</b>					
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PEM_01	Nº procesos revisados (Año N/ año N-1)	30%	0%	0%	
I02_PEM_01	Acciones implantadas/areas de mejora detectadas (Año N/ año N-1)	25%	0%	0%	
I03_PEM_01	Seguimientos a traves de la plataforma (Año N/ año N-1)	10%	0%	0%	

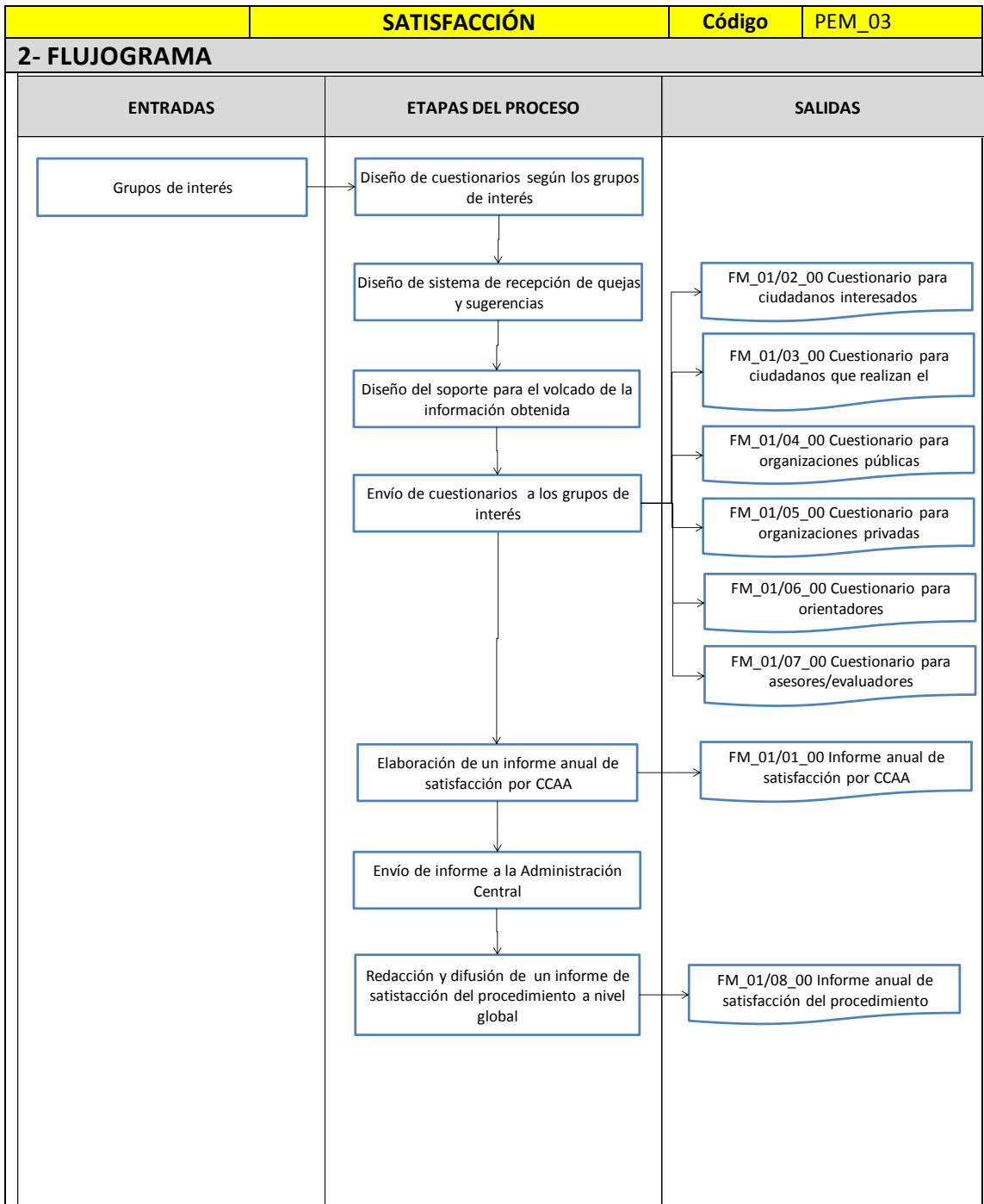
		<b>EVALUACIÓN DEL SISTEMA</b>	<b>Código</b>	PEM_02
<b>1. FICHA DE PROCESO</b>				
<b>Objeto del proceso</b>	<b>del</b>	Definir la sistemática para la realización del seguimiento del sistema		
<b>Propietario del proceso</b>	<b>del</b>	Administración General del Estado y/o las administraciones competentes, entre las que están el Servicio Público de Empleo y al Ministerio de Educación.		
<b>Personal implicado</b>				
<b>Procesos relacionados</b>		PA_01 a PA_06 PEM_01 PEM_03 PEM_04		
<b>Referencias (Legislación y documentación asociada)</b>	<b>y</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RD 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por la experiencia laboral.</li> <li>- 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.</li> <li>- Directrices Europeas para la validación del aprendizaje informal y no formal, de la Oficina de publicaciones oficiales de la Comunidad Europea, 2009.</li> <li>- Informe de datos sobre el procedimiento de reconocimiento de competencias adquiridas por experiencia laboral 2013, elaborado por INCUAL a petición de la Comisión Interministerial para la evaluación y acreditación de competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral.</li> <li>- Ley 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional</li> </ul>		
<b>Alcance</b>	<b>Inicio:</b>			
	<b>Fin:</b>			
INDICADORES				
I01_PEM_02_% Incremento de acciones de mejora detectadas				
I02_PEM_02_% Incremento de acciones implantadas				
I03_PEM_02_% Incremento de seguimientos a través de la plataforma				
<b>RECURSOS</b>				





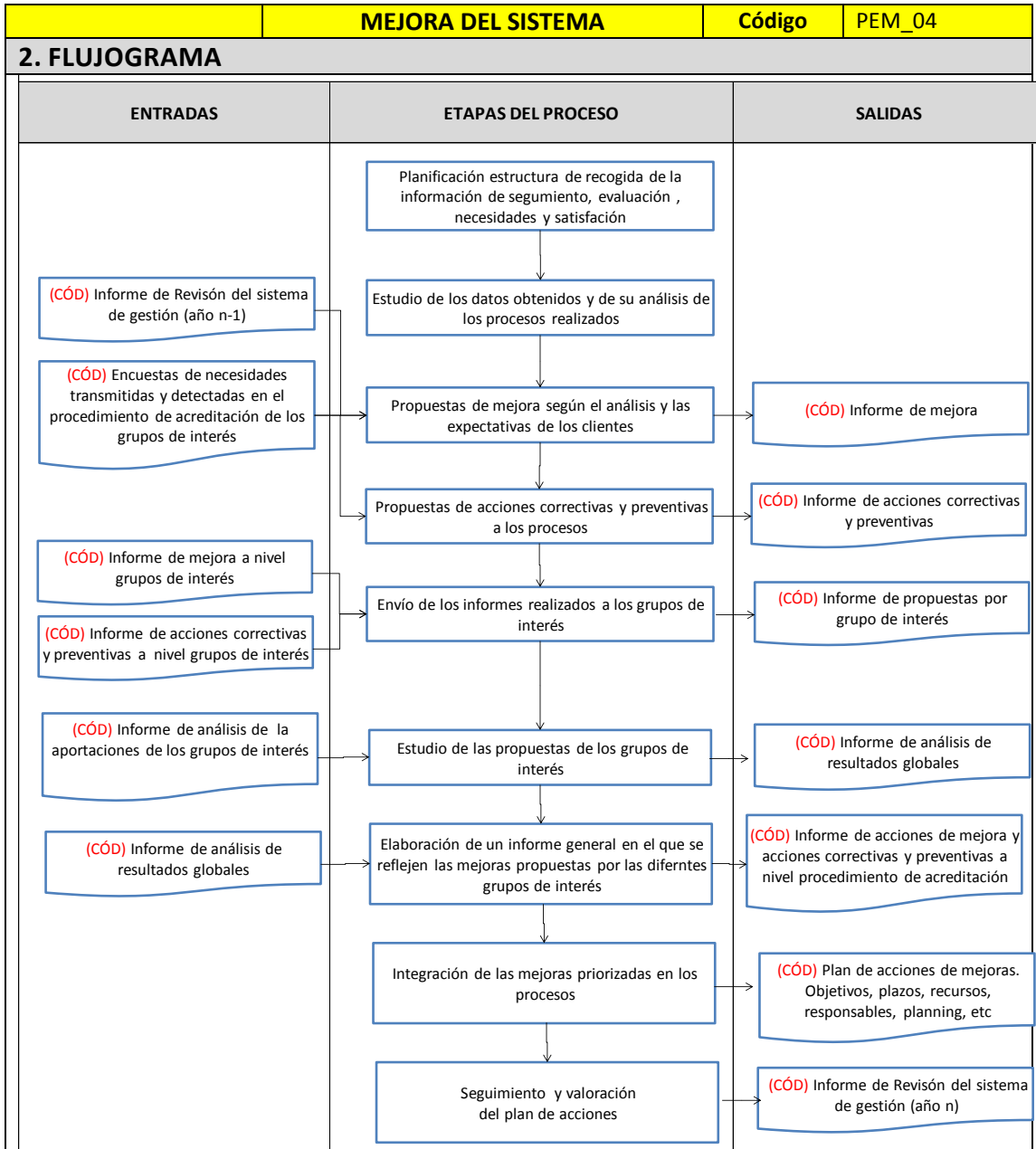
		<b>EVALUACIÓN DEL SISTEMA</b>	<b>Código</b>	<b>PEM_02</b>	
<b>3. CUADRO DE INDICADORES</b>					
I01_PEM_02	I01_PEM_02_% Incremento de acciones de mejora detectadas				
I02_PEM_02	I02_PEM_02_% Incremento de acciones implantadas				
I03_PEM_02	I03_PEM_02_% Incremento de seguimientos a través de la plataforma				
IS_PEM_02	IS_PEM_02 (PROMEDIO)				
<b>HISTORICO IS_PEM_02</b>					
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>	
2011	IS_PEM_02	60%	29%	48%	
2012	IS_PEM_02	70%	49%	70%	
2013	IS_PEM_02	75%	29%	39%	
2014	IS_PEM_02	80%	29%	36%	
2015	IS_PEM_02	85%	29%	34%	
2016	IS_PEM_02	90%	0%	0%	
<b>PERIODO 0 (2011)</b>					
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>	
I01_PEM_02	Nº procesos evaluados (Año N/ año N-1)	30%	5%	17%	
I02_PEM_02	Acciones implantadas/areas de mejora detectadas (Año N/ año N-1)	25%	5%	20%	
I03_PEM_02	Seguimientos a traves de la plataforma (Año N/ año N-1)	10%	5%	50%	
<b>PERIODO I (2012)</b>					
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>	
I01_PEM_02	Nº procesos evaluados (Año N/ año N-1)	30%	10%	33%	
I02_PEM_02	Acciones implantadas/areas de mejora detectadas (Año N/ año N-1)	30%	10%	33%	
I03_PEM_02	Seguimientos a traves de la plataforma (Año N/ año N-1)	60%	75%	80%	
<b>PERIODO II (2013)</b>					
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>	
I01_PEM_02	Nº procesos evaluados (Año N/ año N-1)	30%	5%	17%	
I02_PEM_02	Acciones implantadas/areas de mejora detectadas (Año N/ año N-1)	25%	5%	20%	
I03_PEM_02	Seguimientos a traves de la plataforma (Año N/ año N-1)	10%	5%	50%	
<b>PERIODO III (2014)</b>					
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>	
I01_PEM_02	Nº procesos evaluados (Año N/ año N-1)	30%	5%	17%	
I02_PEM_02	Acciones implantadas/areas de mejora detectadas (Año N/ año N-1)	25%	5%	20%	
I03_PEM_02	Seguimientos a traves de la plataforma (Año N/ año N-1)	10%	5%	50%	
<b>PERIODO IV (2015)</b>					
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>	
I01_PEM_02	Nº procesos evaluados (Año N/ año N-1)	30%	5%	17%	
I02_PEM_02	Acciones implantadas/areas de mejora detectadas (Año N/ año N-1)	25%	5%	20%	
I03_PEM_02	Seguimientos a traves de la plataforma (Año N/ año N-1)	10%	5%	50%	
<b>PERIODO IV (2016)</b>					
<b>COD IND</b>	<b>FORMULA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>RESULTADO</b>	
I01_PEM_02	Nº procesos evaluados (Año N/ año N-1)	30%	0%	0%	
I02_PEM_02	Acciones implantadas/areas de mejora detectadas (Año N/ año N-1)	25%	0%	0%	
I03_PEM_02	Seguimientos a traves de la plataforma (Año N/ año N-1)	10%	0%	0%	

		SATISFACCIÓN	Código	PEM_03
<b>1. FICHA DE PROCESO</b>				
<b>Objeto del proceso</b>	<b>del</b>	Definir la sistemática para la realización del seguimiento del sistema		
<b>Propietario del proceso</b>	<b>del</b>	Administración General del Estado y/o las administraciones competentes, entre las que están el Servicio Público de Empleo y al Ministerio de Educación.		
<b>Personal implicado</b>				
<b>Procesos relacionados</b>		PA_01 a PA_06 PEM_01 PEM_02 PEM_04		
<b>Referencias (Legislación y documentación asociada)</b>	<b>y</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RD 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por la experiencia laboral.</li> <li>- 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.</li> <li>- Directrices Europeas para la validación del aprendizaje informal y no formal, de la Oficina de publicaciones oficiales de la Comunidad Europea, 2009.</li> <li>- Informe de datos sobre el procedimiento de reconocimiento de competencias adquiridas por experiencia laboral 2013, elaborado por INCUAL a petición de la Comisión Interministerial para la evaluación y acreditación de competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral.</li> <li>- Ley 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional</li> </ul>		
<b>Alcance</b>	<b>Inicio:</b>			
	<b>Fin:</b>			
INDICADORES				
I01_PEM_03_% Incremento cuestionario de satisfacción enviados				
I02_PEM_03_% Incremento de acciones de mejora detectadas				
I03_PEM_03_% Incremento de acciones de mejora implantadas				
<b>RECURSOS</b>				



		SATISFACCIÓN	Código	PEM_03	
<b>3. CUADRO DE INDICADORES</b>					
I01_PEM_03	I01_PEM_03_% Incremento cuestionario de satisfacción enviados				
I02_PEM_03	I02_PEM_03_% Incremento de acciones de mejora detectadas				
I03_PEM_03	I03_PEM_03_% Incremento de acciones de mejora detectadas				
IS_PEM_03	IS_PEM_03 (PROMEDIO)				
<b>HISTORICO IS_PEM_03</b>					
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO	
2011	IS_PEM_03	60%	29%	48%	
2012	IS_PEM_03	70%	49%	70%	
2013	IS_PEM_03	75%	29%	39%	
2014	IS_PEM_03	80%	29%	36%	
2015	IS_PEM_03	85%	29%	34%	
2016	IS_PEM_03	90%	0%	0%	
<b>PERIODO 0 (2011)</b>					
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PEM_03	Nº cuestionarios enviados (Año N/ año N-1)	30%	5%	17%	
I02_PEM_03	Areas de mejora detectadas (Año N/ año N-1)	25%	5%	20%	
I03_PEM_03	Acciones implantadas/acciones de mejora detectadas (Año N/ año N-1)	10%	5%	50%	
<b>PERIODO I (2012)</b>					
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PEM_03	Nº cuestionarios enviados (Año N/ año N-1)	30%	10%	33%	
I02_PEM_03	Areas de mejora detectadas (Año N/ año N-1)	30%	10%	33%	
I03_PEM_03	Acciones implantadas/acciones de mejora detectadas (Año N/ año N-1)	60%	75%	80%	
<b>PERIODO II (2013)</b>					
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PEM_03	Nº cuestionarios enviados (Año N/ año N-1)	30%	5%	17%	
I02_PEM_03	Areas de mejora detectadas (Año N/ año N-1)	25%	5%	20%	
I03_PEM_03	Acciones implantadas/acciones de mejora detectadas (Año N/ año N-1)	10%	5%	50%	
<b>PERIODO III (2014)</b>					
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PEM_03	Nº cuestionarios enviados (Año N/ año N-1)	30%	5%	17%	
I02_PEM_03	Areas de mejora detectadas (Año N/ año N-1)	25%	5%	20%	
I03_PEM_03	Acciones implantadas/acciones de mejora detectadas (Año N/ año N-1)	10%	5%	50%	
<b>PERIODO IV (2015)</b>					
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PEM_03	Nº cuestionarios enviados (Año N/ año N-1)	30%	5%	17%	
I02_PEM_03	Areas de mejora detectadas (Año N/ año N-1)	25%	5%	20%	
I03_PEM_03	Acciones implantadas/acciones de mejora detectadas (Año N/ año N-1)	10%	5%	50%	
<b>PERIODO IV (2016)</b>					
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PEM_03	Nº cuestionarios enviados (Año N/ año N-1)	30%	0%	0%	
I02_PEM_03	Areas de mejora detectadas (Año N/ año N-1)	25%	0%	0%	
I03_PEM_03	Acciones implantadas/acciones de mejora detectadas (Año N/ año N-1)	10%	0%	0%	

		<b>MEJORA DEL SISTEMA</b>	<b>Código</b>	PEM_04
<b>1. FICHA DE PROCESO</b>				
<b>Objeto del proceso</b>	<b>del</b>	Definir la sistemática para la realización del seguimiento del sistema		
<b>Propietario del proceso</b>	<b>del</b>	Administración General del Estado y/o las administraciones competentes, entre las que están el Servicio Público de Empleo y al Ministerio de Educación.		
<b>Personal implicado</b>				
<b>Procesos relacionados</b>		PA_01 a PA_06 PEM_01 PEM_02 PEM_04		
<b>Referencias (Legislación y documentación asociada)</b>	<b>y</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RD 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por la experiencia laboral.</li> <li>- 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.</li> <li>- Directrices Europeas para la validación del aprendizaje informal y no formal, de la Oficina de publicaciones oficiales de la Comunidad Europea, 2009.</li> <li>- Informe de datos sobre el procedimiento de reconocimiento de competencias adquiridas por experiencia laboral 2013, elaborado por INCUAL a petición de la Comisión Interministerial para la evaluación y acreditación de competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral.</li> <li>- Ley 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional</li> </ul>		
<b>Alcance</b>	<b>Inicio:</b>			
	<b>Fin:</b>			
<b>INDICADORES</b> I01_PEM_04_% Incremento Nº acciones de mejora tomadas al año I02_PEM_04_% Incremento de objetivos fijados en el plan de mejoras cumplidos en el año I03_PEM_04_% Incremento de cambios realizados en los procesos				
<b>RECURSOS</b>				



		MEJORA DEL SISTEMA	Código	PEM_04	
<b>3. CUADRO DE INDICADORES</b>					
I01_PEM_04	I01_PEM_04_% Incremento N° acciones de mejora tomadas al año				
I02_PEM_04	I02_PEM_04_% Incremento de objetivos fijados en el plan de mejoras cumplidos en el año				
I03_PEM_04	I03_PEM_04_% Incremento de cambios realizados en los procesos				
IS_PEM_04	IS_PEM_04 (PROMEDIO)				
<b>HISTORICO IS_PEM_04</b>					
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO	
2011	IS_PEM_04	60%	29%	48%	
2012	IS_PEM_04	70%	49%	70%	
2013	IS_PEM_04	75%	29%	39%	
2014	IS_PEM_04	80%	29%	36%	
2015	IS_PEM_04	85%	29%	34%	
2016	IS_PEM_04	90%	0%	0%	
<b>PERIODO 0 (2011)</b>					
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PEM_04	Nº acciones de mejora tomadas (Año N/ año N-1)	30%	5%	17%	
I02_PEM_04	Nº objetivos cumplidos (Año N/ año N-1)	25%	5%	20%	
I03_PEM_04	Nº procesos modificados (Año N/ año N-1)	10%	5%	50%	
<b>PERIODO I (2012)</b>					
COD IND	FORMULA	OBJETIVO	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PEM_04	Nº acciones de mejora tomadas (Año N/ año N-1)	30%	10%	33%	
I02_PEM_04	Nº objetivos cumplidos (Año N/ año N-1)	30%	10%	33%	
I03_PEM_04	Nº procesos modificados (Año N/ año N-1)	60%	75%	80%	
<b>PERIODO II (2013)</b>					
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PEM_04	Nº acciones de mejora tomadas (Año N/ año N-1)	30%	5%	17%	
I02_PEM_04	Nº objetivos cumplidos (Año N/ año N-1)	25%	5%	20%	
I03_PEM_04	Nº procesos modificados (Año N/ año N-1)	10%	5%	50%	
<b>PERIODO III (2014)</b>					
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PEM_04	Nº acciones de mejora tomadas (Año N/ año N-1)	30%	5%	17%	
I02_PEM_04	Nº objetivos cumplidos (Año N/ año N-1)	25%	5%	20%	
I03_PEM_04	Nº procesos modificados (Año N/ año N-1)	10%	5%	50%	
<b>PERIODO IV (2015)</b>					
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PEM_04	Nº acciones de mejora tomadas (Año N/ año N-1)	30%	5%	17%	
I02_PEM_04	Nº objetivos cumplidos (Año N/ año N-1)	25%	5%	20%	
I03_PEM_04	Nº procesos modificados (Año N/ año N-1)	10%	5%	50%	
<b>PERIODO IV (2016)</b>					
COD IND	FORMULA	TOTAL	MEDIDA	RESULTADO	
I01_PEM_04	Nº acciones de mejora tomadas (Año N/ año N-1)	30%	0%	0%	
I02_PEM_04	Nº objetivos cumplidos (Año N/ año N-1)	25%	0%	0%	
I03_PEM_04	Nº procesos modificados (Año N/ año N-1)	10%	0%	0%	



Cuadro de Mando Operativo. Evaluación y Mejora

**CUADRO DE MANDO OPERATIVO EVALUACIÓN Y MEJORA**

EVALUACIÓN Y MEJORA																																								
CUADRO DE MANDO OPEATIVO DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN Y MEJORA																																								
EFQM	FUENTES DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PROCESO RELACIONADO	ESTRATEGIA	IS_PEM_01_SEGUIMIENTO DEL SISTEMA																																			
7b1																																								
FORMULA:																																								
Segmentación																																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DATO</td> <td>48%</td> <td>70%</td> <td>38,52%</td> <td>36,11%</td> <td>34%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>OBJETIVO</td> <td>60%</td> <td>70%</td> <td>75%</td> <td>80%</td> <td>85%</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>UMBRAL DE ALERTA</td> <td>50,0%</td> <td>50,0%</td> <td>50,0%</td> <td>50,0%</td> <td>50,0%</td> <td>50,0%</td> </tr> <tr> <td>COMPARATIVA</td> <td>-12%</td> <td>0%</td> <td>-36%</td> <td>-44%</td> <td>-51%</td> <td>-90%</td> </tr> </tbody> </table>							2011	2012	2013	2014	2015	2016	DATO	48%	70%	38,52%	36,11%	34%	0%	OBJETIVO	60%	70%	75%	80%	85%	90%	UMBRAL DE ALERTA	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	COMPARATIVA	-12%	0%	-36%	-44%	-51%	-90%
	2011	2012	2013	2014	2015	2016																																		
DATO	48%	70%	38,52%	36,11%	34%	0%																																		
OBJETIVO	60%	70%	75%	80%	85%	90%																																		
UMBRAL DE ALERTA	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%																																		
COMPARATIVA	-12%	0%	-36%	-44%	-51%	-90%																																		
EFQM	FUENTES DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PROCESO RELACIONADO	ESTRATEGIA	IS_PEM_02_EVALUACIÓN DEL SISTEMA																																			
7b2																																								
FORMULA:																																								
Segmentación																																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DATO</td> <td>48%</td> <td>70%</td> <td>38,52%</td> <td>36,11%</td> <td>34%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>OBJETIVO</td> <td>60%</td> <td>70%</td> <td>75%</td> <td>80%</td> <td>85%</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>UMBRAL DE ALERTA</td> <td>50,0%</td> <td>50,0%</td> <td>50,0%</td> <td>50,0%</td> <td>50,0%</td> <td>50,0%</td> </tr> <tr> <td>COMPARATIVA</td> <td>-12%</td> <td>0%</td> <td>-36%</td> <td>-44%</td> <td>-51%</td> <td>-90%</td> </tr> </tbody> </table>							2011	2012	2013	2014	2015	2016	DATO	48%	70%	38,52%	36,11%	34%	0%	OBJETIVO	60%	70%	75%	80%	85%	90%	UMBRAL DE ALERTA	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	COMPARATIVA	-12%	0%	-36%	-44%	-51%	-90%
	2011	2012	2013	2014	2015	2016																																		
DATO	48%	70%	38,52%	36,11%	34%	0%																																		
OBJETIVO	60%	70%	75%	80%	85%	90%																																		
UMBRAL DE ALERTA	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%																																		
COMPARATIVA	-12%	0%	-36%	-44%	-51%	-90%																																		
EFQM	FUENTES DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PROCESO RELACIONADO	ESTRATEGIA	IS_PEM_03_SATISFACCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS																																			
7b3																																								
FORMULA:																																								
Segmentación																																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DATO</td> <td>48%</td> <td>70%</td> <td>39%</td> <td>36%</td> <td>34%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>OBJETIVO</td> <td>60%</td> <td>70%</td> <td>75%</td> <td>80%</td> <td>85%</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>UMBRAL DE ALERTA</td> <td>50,0%</td> <td>50,0%</td> <td>50,0%</td> <td>50,0%</td> <td>50,0%</td> <td>50,0%</td> </tr> <tr> <td>COMPARATIVA</td> <td>-12%</td> <td>0%</td> <td>-36%</td> <td>-44%</td> <td>-51%</td> <td>-90%</td> </tr> </tbody> </table>							2011	2012	2013	2014	2015	2016	DATO	48%	70%	39%	36%	34%	0%	OBJETIVO	60%	70%	75%	80%	85%	90%	UMBRAL DE ALERTA	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	COMPARATIVA	-12%	0%	-36%	-44%	-51%	-90%
	2011	2012	2013	2014	2015	2016																																		
DATO	48%	70%	39%	36%	34%	0%																																		
OBJETIVO	60%	70%	75%	80%	85%	90%																																		
UMBRAL DE ALERTA	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%																																		
COMPARATIVA	-12%	0%	-36%	-44%	-51%	-90%																																		
EFQM	FUENTES DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PROCESO RELACIONADO	ESTRATEGIA	IS_PEM_04_MEJORA DEL SISTEMA																																			
7b4																																								
FORMULA:																																								
Segmentación																																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DATO</td> <td>48%</td> <td>70%</td> <td>39%</td> <td>36%</td> <td>34%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>OBJETIVO</td> <td>60%</td> <td>70%</td> <td>75%</td> <td>80%</td> <td>85%</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>UMBRAL DE ALERTA</td> <td>50,0%</td> <td>50,0%</td> <td>50,0%</td> <td>50,0%</td> <td>50,0%</td> <td>50,0%</td> </tr> <tr> <td>COMPARATIVA</td> <td>-12%</td> <td>0%</td> <td>-36%</td> <td>-44%</td> <td>-51%</td> <td>-90%</td> </tr> </tbody> </table>							2011	2012	2013	2014	2015	2016	DATO	48%	70%	39%	36%	34%	0%	OBJETIVO	60%	70%	75%	80%	85%	90%	UMBRAL DE ALERTA	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	COMPARATIVA	-12%	0%	-36%	-44%	-51%	-90%
	2011	2012	2013	2014	2015	2016																																		
DATO	48%	70%	39%	36%	34%	0%																																		
OBJETIVO	60%	70%	75%	80%	85%	90%																																		
UMBRAL DE ALERTA	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%																																		
COMPARATIVA	-12%	0%	-36%	-44%	-51%	-90%																																		

Cuadro de Mando de Gestión.

## CUADRO DE MANDO DE GESTIÓN

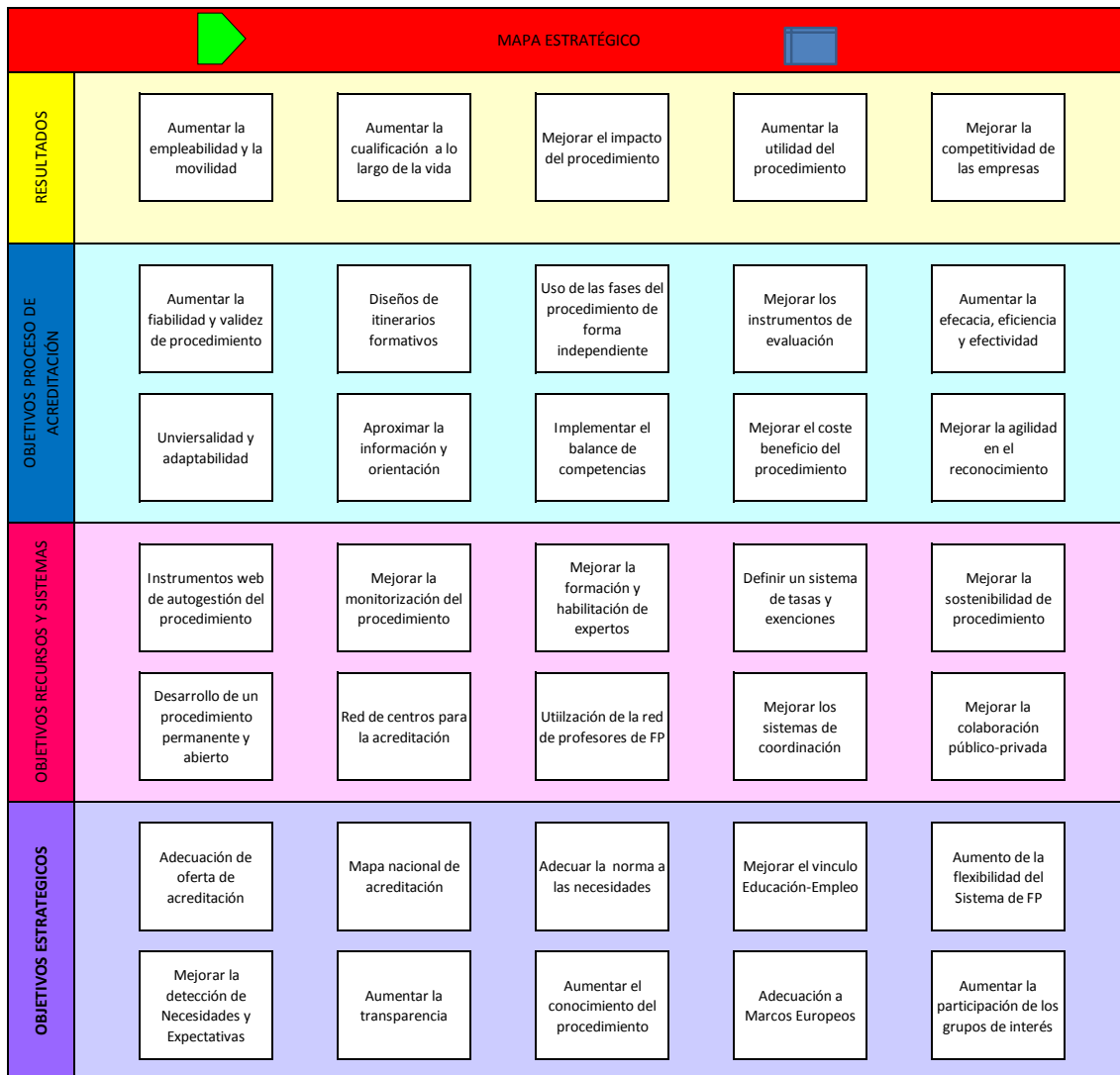
CUADRO DE MANDO DE GESTIÓN																												
<b>EVALUACIÓN Y MEJORA</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><u>PEM_01 SEGUIMIENTO SISTEMA</u></td><td style="text-align: center;">34%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">85%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">-51%</td></tr> </table>	<u>PEM_01 SEGUIMIENTO SISTEMA</u>	34%		85%		-51%	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><u>PEM_02 EVALUACIÓN SISTEMA</u></td><td style="text-align: center;">34%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">85%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">-51%</td></tr> </table>	<u>PEM_02 EVALUACIÓN SISTEMA</u>	34%		85%		-51%	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><u>PEM_03 SATISFACCIÓN</u></td><td style="text-align: center;">34%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">85%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">-51%</td></tr> </table>	<u>PEM_03 SATISFACCIÓN</u>	34%		85%		-51%	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><u>PEM_04 MEJORA SISTEMA</u></td><td style="text-align: center;">34%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">85%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">-51%</td></tr> </table>	<u>PEM_04 MEJORA SISTEMA</u>	34%		85%		-51%
<u>PEM_01 SEGUIMIENTO SISTEMA</u>	34%																											
	85%																											
	-51%																											
<u>PEM_02 EVALUACIÓN SISTEMA</u>	34%																											
	85%																											
	-51%																											
<u>PEM_03 SATISFACCIÓN</u>	34%																											
	85%																											
	-51%																											
<u>PEM_04 MEJORA SISTEMA</u>	34%																											
	85%																											
	-51%																											
<b>PROCESO DE ACREDITACIÓN</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><u>PA_01 ADMISIÓN</u></td><td style="text-align: center;">73%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">85%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">-12%</td></tr> </table>	<u>PA_01 ADMISIÓN</u>	73%		85%		-12%	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><u>PA_02 INFORMACIÓN ORIENTACIÓN</u></td><td style="text-align: center;">85%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">85%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">0%</td></tr> </table>	<u>PA_02 INFORMACIÓN ORIENTACIÓN</u>	85%		85%		0%	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><u>PA_03 ASESORAMIENTO</u></td><td style="text-align: center;">85%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">85%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">0%</td></tr> </table>	<u>PA_03 ASESORAMIENTO</u>	85%		85%		0%							
<u>PA_01 ADMISIÓN</u>	73%																											
	85%																											
	-12%																											
<u>PA_02 INFORMACIÓN ORIENTACIÓN</u>	85%																											
	85%																											
	0%																											
<u>PA_03 ASESORAMIENTO</u>	85%																											
	85%																											
	0%																											
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><u>PA_04 EVALUACIÓN</u></td><td style="text-align: center;">85%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">85%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">0%</td></tr> </table>	<u>PA_04 EVALUACIÓN</u>	85%		85%		0%	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><u>PA_05 ACREDITACIÓN Y REGISTRO</u></td><td style="text-align: center;">71%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">85%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">-14%</td></tr> </table>	<u>PA_05 ACREDITACIÓN Y REGISTRO</u>	71%		85%		-14%	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><u>PA_06 IMPACTO DE LA ACREDITACIÓN</u></td><td style="text-align: center;">34%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">85%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">-51%</td></tr> </table>	<u>PA_06 IMPACTO DE LA ACREDITACIÓN</u>	34%		85%		-51%							
<u>PA_04 EVALUACIÓN</u>	85%																											
	85%																											
	0%																											
<u>PA_05 ACREDITACIÓN Y REGISTRO</u>	71%																											
	85%																											
	-14%																											
<u>PA_06 IMPACTO DE LA ACREDITACIÓN</u>	34%																											
	85%																											
	-51%																											
<b>RECURSOS Y SISTEMAS</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><u>PRS_01 DISEÑO CONVOCATORIAS</u></td><td style="text-align: center;">73%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">85%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">-12%</td></tr> </table>	<u>PRS_01 DISEÑO CONVOCATORIAS</u>	73%		85%		-12%	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><u>PRS_02 RRHH ACREDITACIÓN</u></td><td style="text-align: center;">63%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">85%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">-22%</td></tr> </table>	<u>PRS_02 RRHH ACREDITACIÓN</u>	63%		85%		-22%	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><u>PRS_03 PLATAFORMA WEB</u></td><td style="text-align: center;">63%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">85%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">-22%</td></tr> </table>	<u>PRS_03 PLATAFORMA WEB</u>	63%		85%		-22%	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><u>PRS_04 DOTACIÓN RECURSOS</u></td><td style="text-align: center;">73%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">85%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">-12%</td></tr> </table>	<u>PRS_04 DOTACIÓN RECURSOS</u>	73%		85%		-12%
<u>PRS_01 DISEÑO CONVOCATORIAS</u>	73%																											
	85%																											
	-12%																											
<u>PRS_02 RRHH ACREDITACIÓN</u>	63%																											
	85%																											
	-22%																											
<u>PRS_03 PLATAFORMA WEB</u>	63%																											
	85%																											
	-22%																											
<u>PRS_04 DOTACIÓN RECURSOS</u>	73%																											
	85%																											
	-12%																											
<b>ESTRATEGIA</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><u>PE_01 DETECCIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS</u></td><td style="text-align: center;">52%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">85%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">-33%</td></tr> </table>	<u>PE_01 DETECCIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS</u>	52%		85%		-33%	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><u>PE_02 DIFUSIÓN</u></td><td style="text-align: center;">99%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">85%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">14%</td></tr> </table>	<u>PE_02 DIFUSIÓN</u>	99%		85%		14%	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><u>PE_03 PLANIFICA CONVOCATORIAS</u></td><td style="text-align: center;">72%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">85%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">-13%</td></tr> </table>	<u>PE_03 PLANIFICA CONVOCATORIAS</u>	72%		85%		-13%	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><u>PE_04 DESARROLLO NORMATIVO</u></td><td style="text-align: center;">72%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">85%</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">-13%</td></tr> </table>	<u>PE_04 DESARROLLO NORMATIVO</u>	72%		85%		-13%
<u>PE_01 DETECCIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS</u>	52%																											
	85%																											
	-33%																											
<u>PE_02 DIFUSIÓN</u>	99%																											
	85%																											
	14%																											
<u>PE_03 PLANIFICA CONVOCATORIAS</u>	72%																											
	85%																											
	-13%																											
<u>PE_04 DESARROLLO NORMATIVO</u>	72%																											
	85%																											
	-13%																											

## Mapa Estratégico

# MAPA ESTRATÉGICO

**VISIÓN:** El procedimiento debe ser un referente para el aprendizaje a lo largo de la vida en España; contribuir a la mejora de la cualificación, la empleabilidad y la movilidad de los ciudadanos; dar respuesta flexible y universal a las necesidades de acreditación de la competencia profesional por vías formales e informales e impulsar la competitividad de los sectores productivos a través de la colaboración entre administraciones, agentes sociales, sectores productivos e instituciones europeas.

El procedimiento se sirve de sistema de gestión e instrumentos para la acreditación de la competencia profesional, con el fin de alcanzar la excelencia y promover la difusión, sostenibilidad que garanticen el impacto del procedimiento en el ciudadano y en la sociedad en su conjunto y el reconocimiento y validez en el mercado laboral.



**MISIÓN:** Desarrollo de un sistema integrado de reconocimiento y capitalización de las competencias de los ciudadanos adquiridas por cualquier medio, fiable, valido y reconocido, que le permitan realizar un plan de aprendizaje permanente y que posibilite al usuario la información, orientación y asesoramiento y por medio de la utilización total o parcial del procedimiento, para aumentar su empleabilidad, recualificación o desarrollo personal.

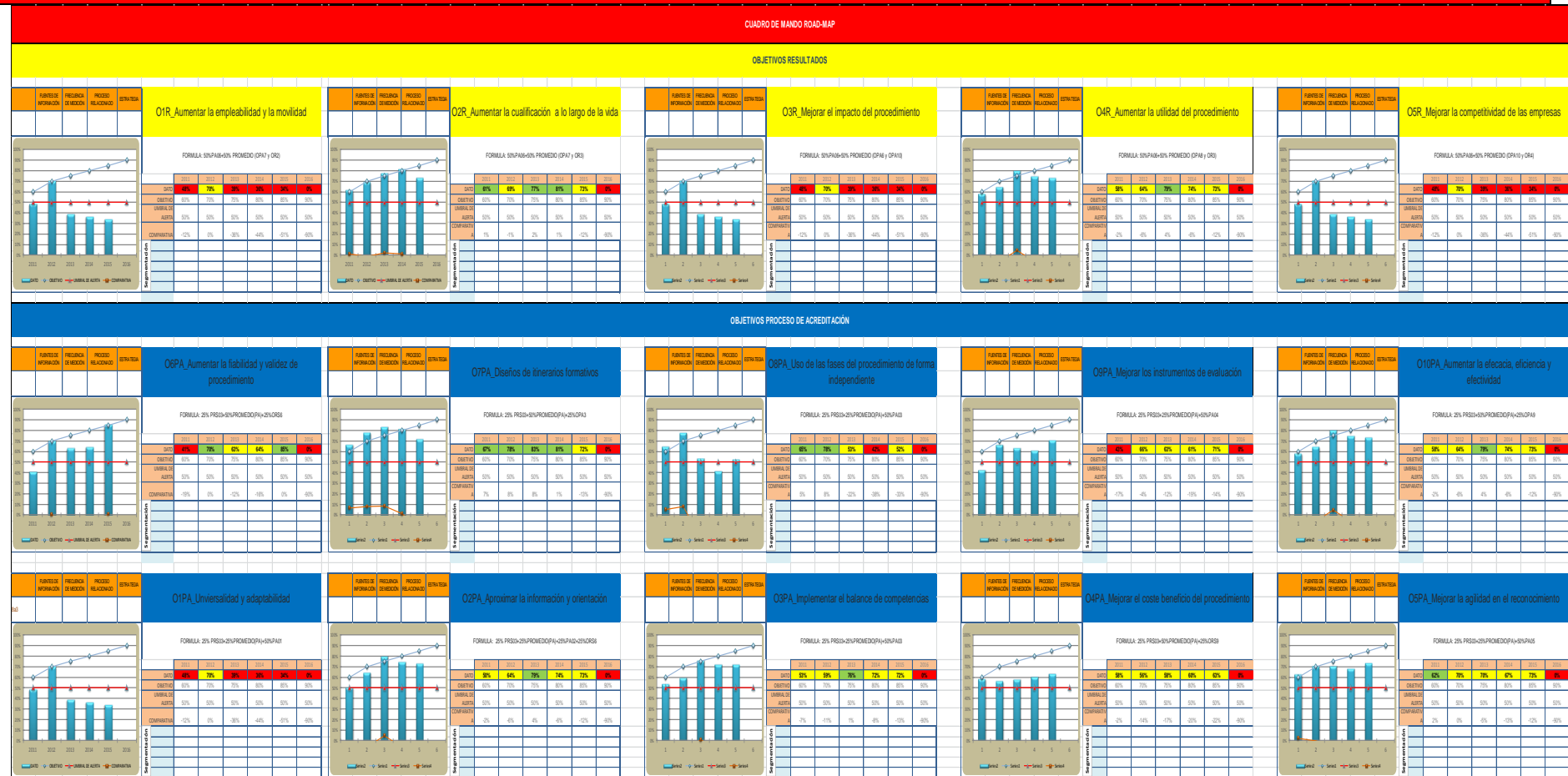
### Cuadro de Mando Estratégico

# CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO

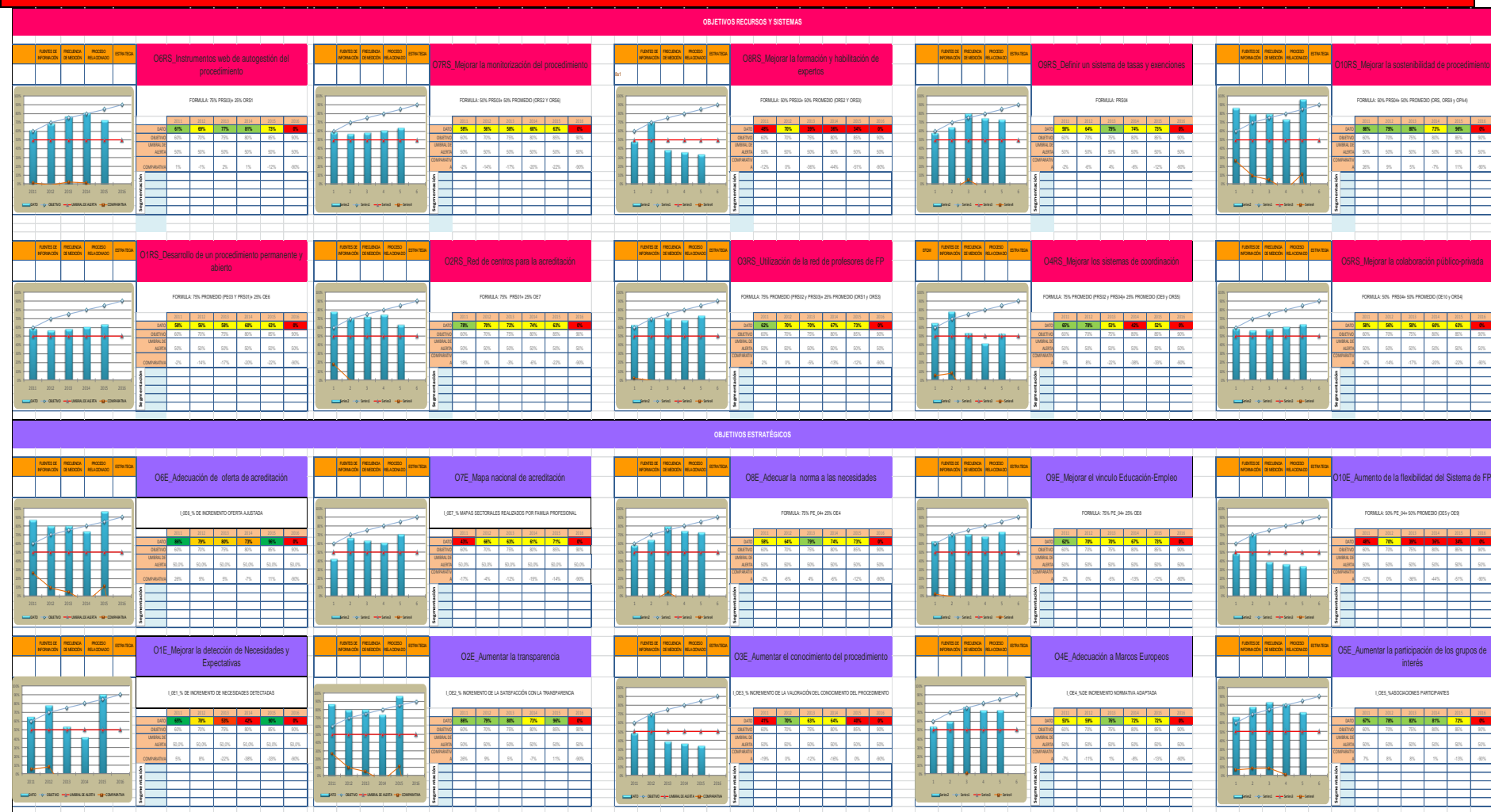
		CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO																																		
RESULTADOS		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Aumentar la empleabilidad y la movilidad</td><td>O1R</td></tr> <tr><td>34%</td><td></td></tr> <tr><td>-51%</td><td></td></tr> </table>	Aumentar la empleabilidad y la movilidad	O1R	34%		-51%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Aumentar la cualificación a lo largo de la vida</td><td>O2R</td></tr> <tr><td>73%</td><td></td></tr> <tr><td>-12%</td><td></td></tr> </table>	Aumentar la cualificación a lo largo de la vida	O2R	73%		-12%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Mejorar el impacto del procedimiento</td><td>O3R</td></tr> <tr><td>34%</td><td></td></tr> <tr><td>-51%</td><td></td></tr> </table>	Mejorar el impacto del procedimiento	O3R	34%		-51%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Aumentar la utilidad del procedimiento</td><td>O4R</td></tr> <tr><td>73%</td><td></td></tr> <tr><td>-12%</td><td></td></tr> </table>	Aumentar la utilidad del procedimiento	O4R	73%		-12%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Mejorar la competitividad de las empresas</td><td>O5R</td></tr> <tr><td>34%</td><td></td></tr> <tr><td>-51%</td><td></td></tr> </table>	Mejorar la competitividad de las empresas	O5R	34%		-51%	
Aumentar la empleabilidad y la movilidad	O1R																																			
34%																																				
-51%																																				
Aumentar la cualificación a lo largo de la vida	O2R																																			
73%																																				
-12%																																				
Mejorar el impacto del procedimiento	O3R																																			
34%																																				
-51%																																				
Aumentar la utilidad del procedimiento	O4R																																			
73%																																				
-12%																																				
Mejorar la competitividad de las empresas	O5R																																			
34%																																				
-51%																																				
OBJETIVOS PROCESO DE ACREDITACIÓN		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Aumentar la fiabilidad y validez de procedimiento</td><td>O6PA</td></tr> <tr><td>85%</td><td></td></tr> <tr><td>0%</td><td></td></tr> </table>	Aumentar la fiabilidad y validez de procedimiento	O6PA	85%		0%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Diseños de itinerarios formativos</td><td>O7PA</td></tr> <tr><td>72%</td><td></td></tr> <tr><td>-13%</td><td></td></tr> </table>	Diseños de itinerarios formativos	O7PA	72%		-13%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Uso de las fases del procedimiento de forma independiente</td><td>O8PA</td></tr> <tr><td>52%</td><td></td></tr> <tr><td>-33%</td><td></td></tr> </table>	Uso de las fases del procedimiento de forma independiente	O8PA	52%		-33%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Mejorar los instrumentos de evaluación</td><td>O9PA</td></tr> <tr><td>71%</td><td></td></tr> <tr><td>-14%</td><td></td></tr> </table>	Mejorar los instrumentos de evaluación	O9PA	71%		-14%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Aumentar la eficacia, eficiencia y efectividad</td><td>O10PA</td></tr> <tr><td>73%</td><td></td></tr> <tr><td>-12%</td><td></td></tr> </table>	Aumentar la eficacia, eficiencia y efectividad	O10PA	73%		-12%	
	Aumentar la fiabilidad y validez de procedimiento	O6PA																																		
85%																																				
0%																																				
Diseños de itinerarios formativos	O7PA																																			
72%																																				
-13%																																				
Uso de las fases del procedimiento de forma independiente	O8PA																																			
52%																																				
-33%																																				
Mejorar los instrumentos de evaluación	O9PA																																			
71%																																				
-14%																																				
Aumentar la eficacia, eficiencia y efectividad	O10PA																																			
73%																																				
-12%																																				
		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Unversalidad y adaptabilidad</td><td>O1PA</td></tr> <tr><td>34%</td><td></td></tr> <tr><td>-51%</td><td></td></tr> </table>	Unversalidad y adaptabilidad	O1PA	34%		-51%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Aproximar la información y orientación</td><td>O2PA</td></tr> <tr><td>73%</td><td></td></tr> <tr><td>-12%</td><td></td></tr> </table>	Aproximar la información y orientación	O2PA	73%		-12%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Implementar el balance de competencias</td><td>O3PA</td></tr> <tr><td>72%</td><td></td></tr> <tr><td>-13%</td><td></td></tr> </table>	Implementar el balance de competencias	O3PA	72%		-13%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Mejorar el coste beneficio del procedimiento</td><td>O4PA</td></tr> <tr><td>63%</td><td></td></tr> <tr><td>-22%</td><td></td></tr> </table>	Mejorar el coste beneficio del procedimiento	O4PA	63%		-22%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Mejorar la agilidad en el reconocimiento</td><td>O5PA</td></tr> <tr><td>73%</td><td></td></tr> <tr><td>-17%</td><td></td></tr> </table>	Mejorar la agilidad en el reconocimiento	O5PA	73%		-17%	
Unversalidad y adaptabilidad	O1PA																																			
34%																																				
-51%																																				
Aproximar la información y orientación	O2PA																																			
73%																																				
-12%																																				
Implementar el balance de competencias	O3PA																																			
72%																																				
-13%																																				
Mejorar el coste beneficio del procedimiento	O4PA																																			
63%																																				
-22%																																				
Mejorar la agilidad en el reconocimiento	O5PA																																			
73%																																				
-17%																																				
OBJETIVOS RECURSOS Y SISTEMAS		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Instrumentos web de autogestión del procedimiento</td><td>O6RS</td></tr> <tr><td>73%</td><td></td></tr> <tr><td>-12%</td><td></td></tr> </table>	Instrumentos web de autogestión del procedimiento	O6RS	73%		-12%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Mejorar la monitorización del procedimiento</td><td>O7RS</td></tr> <tr><td>63%</td><td></td></tr> <tr><td>-22%</td><td></td></tr> </table>	Mejorar la monitorización del procedimiento	O7RS	63%		-22%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Mejorar la formación y habilitación de expertos</td><td>O8RS</td></tr> <tr><td>34%</td><td></td></tr> <tr><td>-51%</td><td></td></tr> </table>	Mejorar la formación y habilitación de expertos	O8RS	34%		-51%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Definir un sistema de tasas y exenciones</td><td>O9RS</td></tr> <tr><td>73%</td><td></td></tr> <tr><td>-12%</td><td></td></tr> </table>	Definir un sistema de tasas y exenciones	O9RS	73%		-12%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Mejorar la sostenibilidad de procedimiento</td><td>O10RS</td></tr> <tr><td>96%</td><td></td></tr> <tr><td>11%</td><td></td></tr> </table>	Mejorar la sostenibilidad de procedimiento	O10RS	96%		11%	
	Instrumentos web de autogestión del procedimiento	O6RS																																		
73%																																				
-12%																																				
Mejorar la monitorización del procedimiento	O7RS																																			
63%																																				
-22%																																				
Mejorar la formación y habilitación de expertos	O8RS																																			
34%																																				
-51%																																				
Definir un sistema de tasas y exenciones	O9RS																																			
73%																																				
-12%																																				
Mejorar la sostenibilidad de procedimiento	O10RS																																			
96%																																				
11%																																				
		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Desarrollo de un procedimiento permanente y abierto</td><td>O1RS</td></tr> <tr><td>63%</td><td></td></tr> <tr><td>-22%</td><td></td></tr> </table>	Desarrollo de un procedimiento permanente y abierto	O1RS	63%		-22%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Red de centros para la acreditación</td><td>O2RS</td></tr> <tr><td>63%</td><td></td></tr> <tr><td>-22%</td><td></td></tr> </table>	Red de centros para la acreditación	O2RS	63%		-22%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Utilización de la red de profesores de FP</td><td>O3RS</td></tr> <tr><td>73%</td><td></td></tr> <tr><td>-12%</td><td></td></tr> </table>	Utilización de la red de profesores de FP	O3RS	73%		-12%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Mejorar los sistemas de coordinación</td><td>O4RS</td></tr> <tr><td>52%</td><td></td></tr> <tr><td>-33%</td><td></td></tr> </table>	Mejorar los sistemas de coordinación	O4RS	52%		-33%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Mejorar la colaboración público-privada</td><td>O5RS</td></tr> <tr><td>63%</td><td></td></tr> <tr><td>-22%</td><td></td></tr> </table>	Mejorar la colaboración público-privada	O5RS	63%		-22%	
Desarrollo de un procedimiento permanente y abierto	O1RS																																			
63%																																				
-22%																																				
Red de centros para la acreditación	O2RS																																			
63%																																				
-22%																																				
Utilización de la red de profesores de FP	O3RS																																			
73%																																				
-12%																																				
Mejorar los sistemas de coordinación	O4RS																																			
52%																																				
-33%																																				
Mejorar la colaboración público-privada	O5RS																																			
63%																																				
-22%																																				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Adecuación de oferta de acreditación</td><td>O6E</td></tr> <tr><td>96%</td><td></td></tr> <tr><td>11%</td><td></td></tr> </table>	Adecuación de oferta de acreditación	O6E	96%		11%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Mapa nacional de acreditación</td><td>O7E</td></tr> <tr><td>71%</td><td></td></tr> <tr><td>-14%</td><td></td></tr> </table>	Mapa nacional de acreditación	O7E	71%		-14%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Adecuar la norma a las necesidades</td><td>O8E</td></tr> <tr><td>73%</td><td></td></tr> <tr><td>-12%</td><td></td></tr> </table>	Adecuar la norma a las necesidades	O8E	73%		-12%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Mejorar el vinculo Educación Empleo</td><td>O9E</td></tr> <tr><td>73%</td><td></td></tr> <tr><td>-12%</td><td></td></tr> </table>	Mejorar el vinculo Educación Empleo	O9E	73%		-12%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Aumento de la flexibilidad del Sistema de FP</td><td>O10E</td></tr> <tr><td>34%</td><td></td></tr> <tr><td>-51%</td><td></td></tr> </table>	Aumento de la flexibilidad del Sistema de FP	O10E	34%		-51%	
	Adecuación de oferta de acreditación	O6E																																		
96%																																				
11%																																				
Mapa nacional de acreditación	O7E																																			
71%																																				
-14%																																				
Adecuar la norma a las necesidades	O8E																																			
73%																																				
-12%																																				
Mejorar el vinculo Educación Empleo	O9E																																			
73%																																				
-12%																																				
Aumento de la flexibilidad del Sistema de FP	O10E																																			
34%																																				
-51%																																				
		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Mejorar la detección de Necesidades y Expectativas</td><td>O1E</td></tr> <tr><td>90%</td><td></td></tr> <tr><td>5%</td><td></td></tr> </table>	Mejorar la detección de Necesidades y Expectativas	O1E	90%		5%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Aumentar la transparencia</td><td>O2E</td></tr> <tr><td>96%</td><td></td></tr> <tr><td>11%</td><td></td></tr> </table>	Aumentar la transparencia	O2E	96%		11%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Aumentar el conocimiento del procedimiento</td><td>O3E</td></tr> <tr><td>40%</td><td></td></tr> <tr><td>-45%</td><td></td></tr> </table>	Aumentar el conocimiento del procedimiento	O3E	40%		-45%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Adecuación a Marcos Europeos</td><td>O4E</td></tr> <tr><td>72%</td><td></td></tr> <tr><td>-13%</td><td></td></tr> </table>	Adecuación a Marcos Europeos	O4E	72%		-13%		<table border="1" style="width: 150px; height: 60px;"> <tr><td>Aumentar la participación de los grupos de interés</td><td>O5E</td></tr> <tr><td>72%</td><td></td></tr> <tr><td>-13%</td><td></td></tr> </table>	Aumentar la participación de los grupos de interés	O5E	72%		-13%	
Mejorar la detección de Necesidades y Expectativas	O1E																																			
90%																																				
5%																																				
Aumentar la transparencia	O2E																																			
96%																																				
11%																																				
Aumentar el conocimiento del procedimiento	O3E																																			
40%																																				
-45%																																				
Adecuación a Marcos Europeos	O4E																																			
72%																																				
-13%																																				
Aumentar la participación de los grupos de interés	O5E																																			
72%																																				
-13%																																				

Cuadro de Mando de Gestión Estratégico

**CUADRO DE MANDO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO (INICIO)**

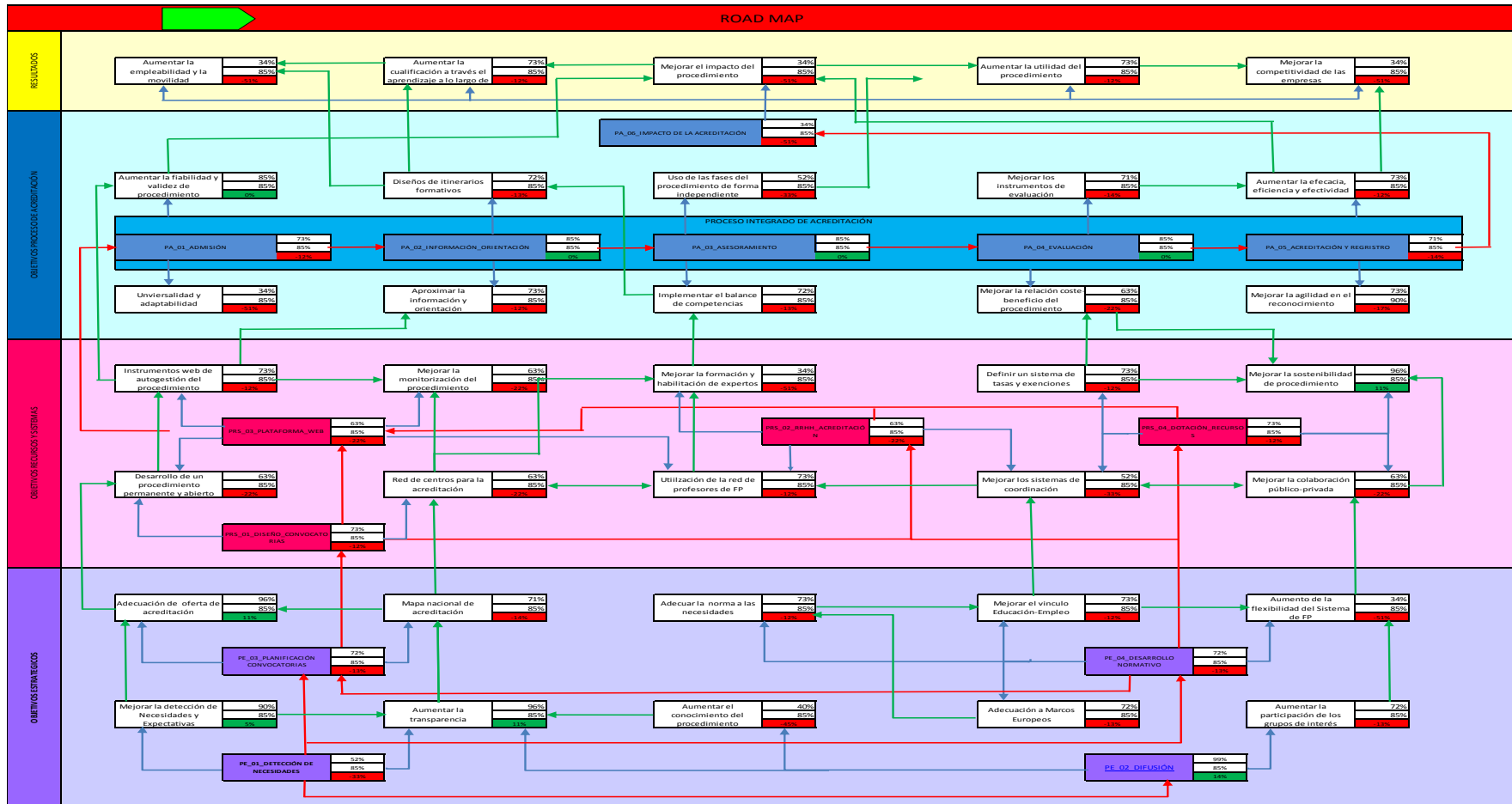


# CUADRO DE MANDO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO (FINAL)



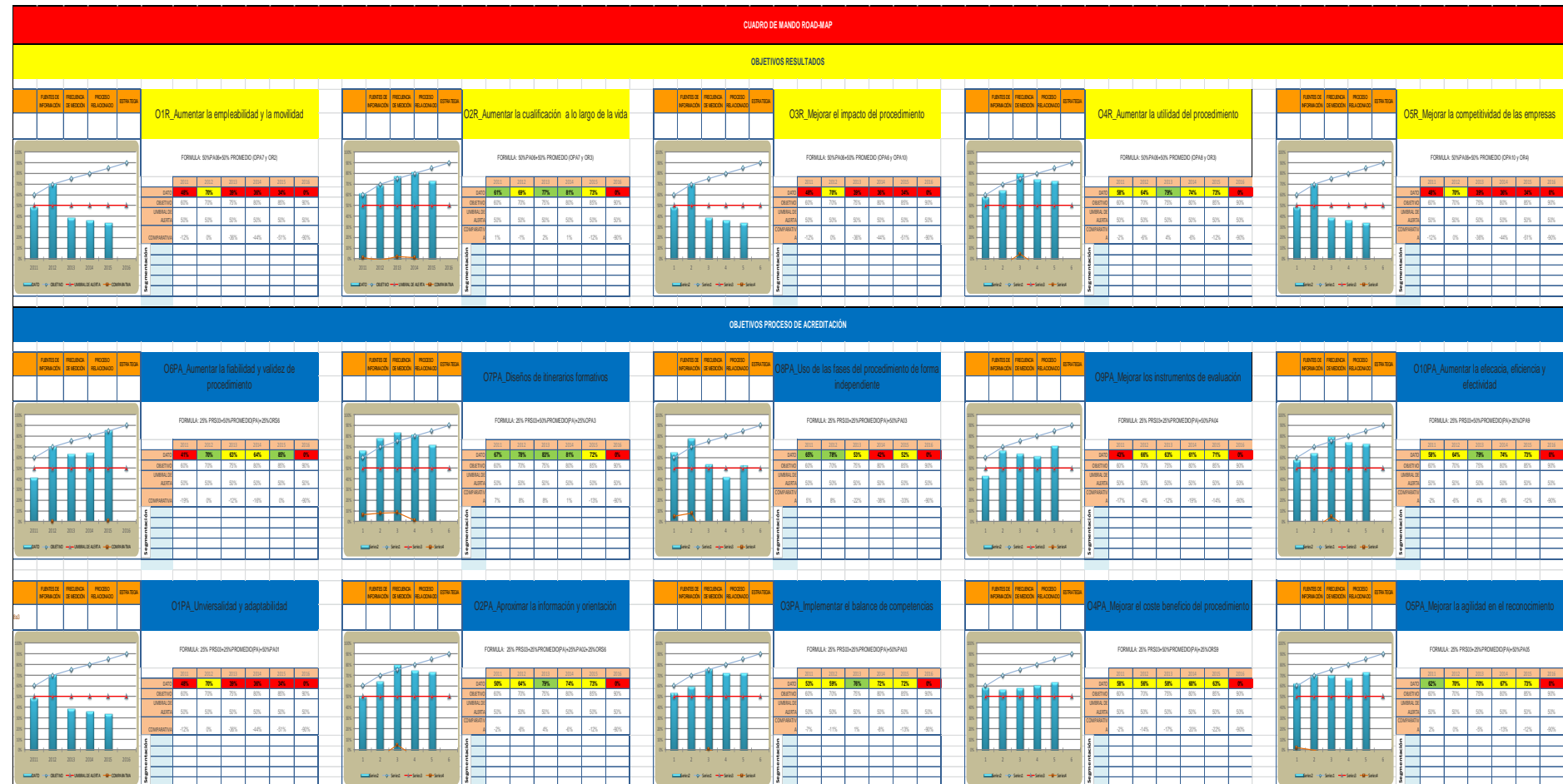
Road Map

# ROAD MAP



Cuadro de Mando Integral

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL ROAD MAP(INICIO)**



FUENTE DE INFORMACIÓN

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

PROCESO RELACIONADO

ESTRATEGIA

**O3R\_Mejorar el impacto del procedimiento**

FORMULA:  $50 \times PAI + 50 \times PROMEDIO (OP1) + OP2$

INDICADOR	2011	2012	2013	2014	2015	2016
OP1	60%	70%	80%	85%	90%	95%
OP2	60%	70%	75%	80%	85%	90%
UMBRAL DE ALERTA	50%	50%	50%	50%	50%	50%
UMBRAL DE ACCIÓN	50%	50%	50%	50%	50%	50%
COMPARATIVA	-12%	0%	10%	-4%	-5%	-6%

SEGUIMIENTO DE INDICADORES

OP1

OP2

UMBRAL DE ALERTA

UMBRAL DE ACCIÓN

COMPARATIVA

FUENTE DE INFORMACIÓN

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

PROCESO RELACIONADO

ESTRATEGIA

**O4R\_Aumentar la utilidad del procedimiento**

FORMULA:  $50 \times PAI + 50 \times PROMEDIO (OP1) + OP2$

INDICADOR	2011	2012	2013	2014	2015	2016
OP1	60%	64%	70%	74%	77%	81%
OP2	60%	70%	75%	80%	85%	90%
UMBRAL DE ALERTA	50%	50%	50%	50%	50%	50%
UMBRAL DE ACCIÓN	50%	50%	50%	50%	50%	50%
COMPARATIVA	-2%	4%	4%	-6%	-6%	-6%

SEGUIMIENTO DE INDICADORES

OP1

OP2

UMBRAL DE ALERTA

UMBRAL DE ACCIÓN

COMPARATIVA

FUENTE DE INFORMACIÓN

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

PROCESO RELACIONADO

ESTRATEGIA

**O5R\_Mejorar la competitividad de las empresas**

FORMULA:  $50 \times PAI + 50 \times PROMEDIO (OP1) + OP2$

INDICADOR	2011	2012	2013	2014	2015	2016
OP1	60%	70%	80%	85%	90%	95%
OP2	60%	70%	75%	80%	85%	90%
UMBRAL DE ALERTA	50%	50%	50%	50%	50%	50%
UMBRAL DE ACCIÓN	50%	50%	50%	50%	50%	50%
COMPARATIVA	-12%	0%	10%	-4%	-5%	-6%

SEGUIMIENTO DE INDICADORES

OP1

OP2

UMBRAL DE ALERTA

UMBRAL DE ACCIÓN

COMPARATIVA

FUENTE DE INFORMACIÓN

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

PROCESO RELACIONADO

ESTRATEGIA

**O6PA\_Aumentar la fiabilidad y validez de procedimiento**

FORMULA:  $25 \times PPSI + 25 \times PROMEDIO (OP1) + 25 \times OP2$

INDICADOR	2011	2012	2013	2014	2015	2016
OP1	60%	70%	80%	85%	90%	95%
OP2	60%	70%	75%	80%	85%	90%
UMBRAL DE ALERTA	50%	50%	50%	50%	50%	50%
UMBRAL DE ACCIÓN	50%	50%	50%	50%	50%	50%
COMPARATIVA	-15%	0%	12%	-1%	-1%	-1%

SEGUIMIENTO DE INDICADORES

OP1

OP2

UMBRAL DE ALERTA

UMBRAL DE ACCIÓN

COMPARATIVA

FUENTE DE INFORMACIÓN

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

PROCESO RELACIONADO

ESTRATEGIA

**O7PA\_Diseños de itinerarios formativos**

FORMULA:  $25 \times PPSI + 25 \times PROMEDIO (OP1) + 25 \times OP2$

INDICADOR	2011	2012	2013	2014	2015	2016
OP1	60%	70%	80%	85%	90%	95%
OP2	60%	70%	75%	80%	85%	90%
UMBRAL DE ALERTA	50%	50%	50%	50%	50%	50%
UMBRAL DE ACCIÓN	50%	50%	50%	50%	50%	50%
COMPARATIVA	1%	8%	8%	1%	12%	-2%

SEGUIMIENTO DE INDICADORES

OP1

OP2

UMBRAL DE ALERTA

UMBRAL DE ACCIÓN

COMPARATIVA

FUENTE DE INFORMACIÓN

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

PROCESO RELACIONADO

ESTRATEGIA

**O8PA\_Uso de las fases del procedimiento de forma independiente**

FORMULA:  $25 \times PPSI + 25 \times PROMEDIO (OP1) + 25 \times OP2$

INDICADOR	2011	2012	2013	2014	2015	2016
OP1	60%	70%	80%	85%	90%	95%
OP2	60%	70%	75%	80%	85%	90%
UMBRAL DE ALERTA	50%	50%	50%	50%	50%	50%
UMBRAL DE ACCIÓN	50%	50%	50%	50%	50%	50%
COMPARATIVA	3%	0%	-12%	-10%	-10%	-10%

SEGUIMIENTO DE INDICADORES

OP1

OP2

UMBRAL DE ALERTA

UMBRAL DE ACCIÓN

COMPARATIVA

FUENTE DE INFORMACIÓN

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

PROCESO RELACIONADO

ESTRATEGIA

**O9PA\_Mejorar los instrumentos de evaluación**

FORMULA:  $25 \times PPSI + 25 \times PROMEDIO (OP1) + 25 \times OP2$

INDICADOR	2011	2012	2013	2014	2015	2016
OP1	60%	64%	68%	61%	77%	81%
OP2	60%	70%	75%	80%	85%	90%
UMBRAL DE ALERTA	50%	50%	50%	50%	50%	50%
UMBRAL DE ACCIÓN	50%	50%	50%	50%	50%	50%
COMPARATIVA	-17%	-4%	-12%	-19%	-14%	-6%

SEGUIMIENTO DE INDICADORES

OP1

OP2

UMBRAL DE ALERTA

UMBRAL DE ACCIÓN

COMPARATIVA

FUENTE DE INFORMACIÓN

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

PROCESO RELACIONADO

ESTRATEGIA

**O10PA\_Aumentar la elegancia, eficiencia y efectividad**

FORMULA:  $25 \times PPSI + 25 \times PROMEDIO (OP1) + 25 \times OP2$

INDICADOR	2011	2012	2013	2014	2015	2016
OP1	60%	70%	80%	85%	90%	95%
OP2	60%	70%	75%	80%	85%	90%
UMBRAL DE ALERTA	50%	50%	50%	50%	50%	50%
UMBRAL DE ACCIÓN	50%	50%	50%	50%	50%	50%
COMPARATIVA	-2%	4%	4%	4%	4%	-12%

SEGUIMIENTO DE INDICADORES

OP1

OP2

UMBRAL DE ALERTA

UMBRAL DE ACCIÓN

COMPARATIVA

FUENTE DE INFORMACIÓN

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

PROCESO RELACIONADO

ESTRATEGIA

**O11PA\_Universidad y adaptabilidad**

FORMULA:  $25 \times PPSI + 25 \times PROMEDIO (OP1) + 25 \times OP2$

INDICADOR	2011	2012	2013	2014	2015	2016
OP1	60%	70%	80%	85%	90%	95%
OP2	60%	70%	75%	80%	85%	90%
UMBRAL DE ALERTA	50%	50%	50%	50%	50%	50%
UMBRAL DE ACCIÓN	50%	50%	50%	50%	50%	50%
COMPARATIVA	-12%	0%	10%	-4%	-5%	-6%

SEGUIMIENTO DE INDICADORES

OP1

OP2

UMBRAL DE ALERTA

UMBRAL DE ACCIÓN

COMPARATIVA

FUENTE DE INFORMACIÓN

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

PROCESO RELACIONADO

ESTRATEGIA

**O12PA\_Aproximar la información y orientación**

FORMULA:  $25 \times PPSI + 25 \times PROMEDIO (OP1) + 25 \times OP2$

INDICADOR	2011	2012	2013	2014	2015	2016
OP1	60%	64%	70%	74%	77%	81%
OP2	60%	70%	75%	80%	85%	90%
UMBRAL DE ALERTA	50%	50%	50%	50%	50%	50%
UMBRAL DE ACCIÓN	50%	50%	50%	50%	50%	50%
COMPARATIVA	4%	2%	4%	4%	-12%	-6%

SEGUIMIENTO DE INDICADORES

OP1

OP2

UMBRAL DE ALERTA

UMBRAL DE ACCIÓN

COMPARATIVA

FUENTE DE INFORMACIÓN

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

PROCESO RELACIONADO

ESTRATEGIA

**O13PA\_Implementar el balance de competencias**

FORMULA:  $25 \times PPSI + 25 \times PROMEDIO (OP1) + 25 \times OP2$

INDICADOR	2011	2012	2013	2014	2015	2016
OP1	60%	70%	80%	85%	90%	95%
OP2	60%	70%	75%	80%	85%	90%
UMBRAL DE ALERTA	50%	50%	50%	50%	50%	50%
UMBRAL DE ACCIÓN	50%	50%	50%	50%	50%	50%
COMPARATIVA	4%	7%	-11%	-1%	4%	-13%

SEGUIMIENTO DE INDICADORES

OP1

OP2

UMBRAL DE ALERTA

UMBRAL DE ACCIÓN

COMPARATIVA

FUENTE DE INFORMACIÓN

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

PROCESO RELACIONADO

ESTRATEGIA

**O14PA\_Mejorar el coste beneficio del procedimiento**

FORMULA:  $25 \times PPSI + 25 \times PROMEDIO (OP1) + 25 \times OP2$

INDICADOR	2011	2012	2013	2014	2015	2016
OP1	60%	68%	70%	80%	82%	85%
OP2	60%	70%	75%	80%	85%	90%
UMBRAL DE ALERTA	50%	50%	50%	50%	50%	50%
UMBRAL DE ACCIÓN	50%	50%	50%	50%	50%	50%
COMPARATIVA	-2%	-14%	-17%	-20%	-22%	-6%

SEGUIMIENTO DE INDICADORES

OP1

OP2

UMBRAL DE ALERTA

UMBRAL DE ACCIÓN

COMPARATIVA

FUENTE DE INFORMACIÓN

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

PROCESO RELACIONADO

ESTRATEGIA

**O15PA\_Mejorar la agilidad en el reconocimiento**

FORMULA:  $25 \times PPSI + 25 \times PROMEDIO (OP1) + 25 \times OP2$

INDICADOR	2011	2012	2013	2014	2015	2016
OP1	60%	70%	80%	85%	90%	95%
OP2	60%	70%	75%	80%	85%	90%
UMBRAL DE ALERTA	50%	50%	50%	50%	50%	50%
UMBRAL DE ACCIÓN	50%	50%	50%	50%	50%	50%
COMPARATIVA	2%	0%	-5%	-13%	-12%	-6%

SEGUIMIENTO DE INDICADORES

OP1

OP2

UMBRAL DE ALERTA

UMBRAL DE ACCIÓN

COMPARATIVA



# CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL ROAD MAP(FINAL)

