

6. La casa de la calidad de la formación profesional

Presentación de un estudio realizado por la GTZ

La calidad de las medidas y de la oferta en materia de formación profesional solo se puede comparar hasta cierto punto con la calidad de los productos materiales de venta en los mercados. Una de las razones esenciales que explican esta limitación, consiste en que los «usuarios» o «consumidores» de la educación son «parte» del producto. Ello significa que la «calidad» de la educación solamente se expresa, a fin de cuentas, a través de la competencia profesional que pudieron o no pudieron adquirir. Sin embargo, este resultado no depende únicamente de la oferta, sino que también se determina por la voluntad que tiene cada uno de rendir. En consecuencia, en ciertas ocasiones ya no se habla de los consumidores de la educación, sino de los «*produmidores*», un concepto que combina las palabras de productores y consumidores y que resulta algo extraño, por lo que nos costará acostumbrarnos a él.

Ello significa que para evaluar y asegurar la calidad de la educación, es necesario recurrir a procedimientos propios y más apropiados. Este planteamiento constituyó la base para la realización de un estudio sobre el tema. Dicho estudio fue llevado a cabo por la Universidad de Kaiserslautern por encargo de la GTZ, procediéndose de la siguiente manera:

- (1) En primer lugar se efectuó una evaluación de los modelos de asegurar la calidad utilizados internacionalmente, con el fin de constatar hasta qué punto pueden ser útiles para asegurar la calidad de las medidas de educación.
- (2) En base a dicha evaluación fue desarrollado un modelo para asegurar la calidad, incluyendo en él los «best practices», es decir, los criterios que sustentan el éxito de los modelos más eficientes. Este modelo recibió el nombre de «*La casa de la calidad de la formación profesional*».
- (3) Finalmente, los medios o instrumentos individuales fueron atribuidos a los diversos aspectos de calidad incluidos en dicha «casa de la calidad de la

formación profesional». A modo de ejemplo me referiré a uno o dos de los medios utilizados.

6.1. La casa de la calidad de la formación profesional

La casa de la calidad de la formación profesional alberga diversos tipos de calidad: la calidad de la dirección, la calidad de los procesos, la calidad de la cultura del estudio, la calidad de la formación como tal y la calidad de la sostenibilidad.

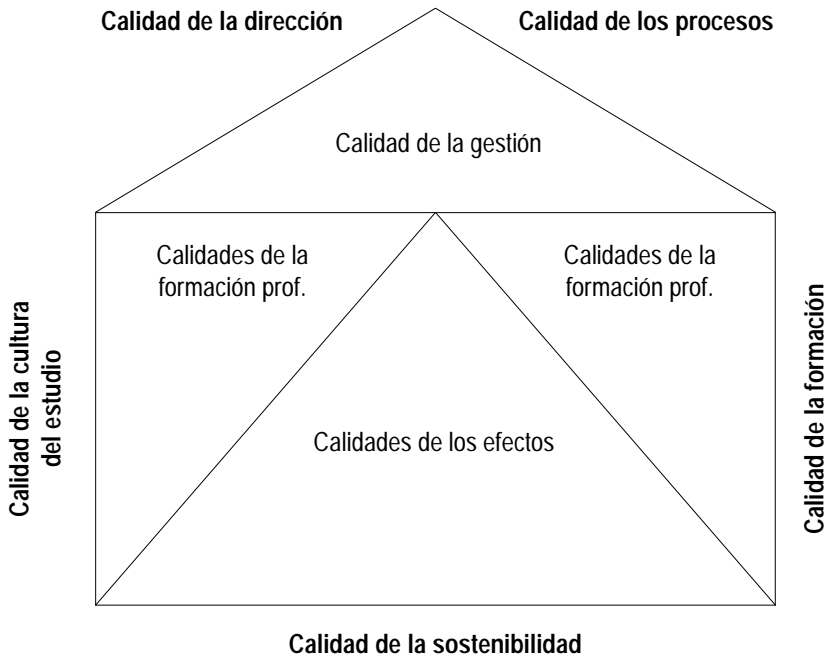


Fig. 21: La casa de la calidad de la formación profesional

6.1.1 Cuadro general de tipos de calidades, interrogantes y elementos fundamentales

Inicio de la calidad	Pregunta fundamental	Elementos de un sistema adaptado para «asegurar la calidad en la cooperación en materia de formación profesional»
Calidad de la gestión directiva (Calidad de la gestión directriz, management, en el sentido más amplio)	¿Se ha establecido un sistema de calidad?	(1) Responsabilidad de la dirección (guiar el proceso) (2) Supervisión de los medios de control («Toolbox») (3) Gestión de la documentación relacionada con la calidad (4) Definición de los procedimientos / puntos de contacto con los clientes (5) Auditorías de calidad (en el sentido de autoevaluación)
Calidad del proceso (Calidad del management en un sentido más concreto)	¿Se lleva a cabo un desarrollo estratégico de la organización?	(6) Orientación en función de modelos ideales (7) Inclusión de grupos, involucrados y clientes (análisis de expectativas y del grado de satisfacción) (8) Desarrollo y dirección de personal («profesionalidad») (9) Proyectos de PMC (Proceso de Mejora Continua) (10) Infraestructura (espacios, equipos materiales, servicios)
Calidad de la dirección (Calidad de la formación en el sentido más amplio)	¿Incluye la cooperación una retroalimentación abierta, con aceptación de errores?	(11) Transparencia de los programas para todos los involucrados (12) Dirección y cooperación propensas al diálogo y de carácter abierto (función de ejemplo) (13) Percepción desde fuera (14) Ambiente de relaciones humanas («sentirse a gusto») (15) Autoevaluación didáctica continua
Calidad de las clases y de la instrucción (Calidad de la formación en un sentido más concreto)	¿Son «buenas» las clases y la instrucción?	(16) Metas técnicas (nivel, pertinencia, estructuras de apoyo) (17) Métodos didácticos vivos («métodos didácticos innovadores») (18) Éxito de la satisfacción (también ex-post y en comparaciones) (19) Éxito del estudio (también ex-post y en comparaciones) (20) Éxito en la aplicación (también ex-post y en comparaciones)
Calidad de la sostenibilidad (Calidad en términos de política de desarrollo)	¿Tiene el proyecto efectos sistémicos duraderos?	(21) Éxito en el mercado laboral (22) Efecto multiplicador (incluyendo género) (23) Relación con la práctica y cooperación práctica (24) Orientación en función de la persona (25) Nexos con la política educativa.

Fig. 22: Calidades, interrogantes y elementos fundamentales

6.1.2. Definición de los elementos que constituyen un sistema adaptado de «asegurar la calidad en la cooperación en materia de formación profesional»

Los elementos definidos a continuación, y que son parte de la «casa de la calidad de la formación profesional», pueden entenderse como criterios o aspectos de calidad¹. No obstante, es difícil definirlos diferenciándolos nítidamente. Más bien, hay diversos aspectos de calidad que «aparecen» en diversos niveles de calidad, aunque con otras denominaciones. Los 25 elementos de calidad pueden clasificarse en función de cinco niveles: dos relacionados con la calidad de la gestión directiva (*management*), otros dos que se refieren a la calidad de la formación y uno a la sostenibilidad. De esta manera se obtiene un esquema hasta cierto punto sistemático, pero no debe pasarse por alto que numerosos aspectos de calidad se «solapan» entre sí.

I. Calidad de la dirección

(1) La responsabilidad de la dirección

La dirección considera que su función esencial consiste en la gestión de asegurar la calidad, por lo que recurre a los conocimientos, métodos, procedimientos y medios necesarios para lograr su objetivo.

(2) Supervisión de los medios de control

Se supervisa (por ejemplo, mediante listas de chequeo) la aplicación continua de procedimientos e instrumentos que aseguren la calidad y que, además, son controlables (por ejemplo, mediante la existencia de un sistema de presentación de informes y por la obligación de presentar dichos informes).

(3) Gestión de la documentación relacionada con la calidad

Está garantizado que la documentación relacionada con la calidad no se pierda, que sea objeto de un análisis sistemático o que se tenga en cuenta en reuniones o talleres de trabajo. El procedimiento o el correspondiente algoritmo está documentado.

1 Al respecto, compárese también los criterios de eficiencia aplicados en sistemas de formación profesional, formulados por A. Lipsmeier ya en 1985. Lipsmeier, A. *Strukturen und Bestandteile eines praxisbezogenen und effizienten Berufsbildungssystems* (Estructuras y componentes de un sistema de formación profesional relacionado con la práctica y eficiente), en: Arnold, R. u.a.: *Duale Berufsbildung in Lateinamerika* (La formación profesional dual en América Latina). Baden-Baden 1985, ps. 133-154, 135 y ss.

(4) *Definición de procedimientos y contactos con los clientes*

Se aplican de procedimientos tipificados (por ejemplo, desarrollo de currículos, planificación de la formación) y constan detalladamente por escrito (por ejemplo, diagramas de flujos); además, están definidos los puntos de contacto con los clientes o receptores internos y con los clientes externos.

(5) *Auditorías de calidad*

Se llevan a cabo regularmente reuniones o «auditorías», con el fin de evaluar sistemáticamente la calidad y para definir proyectos destinados a mejorarla.

II. Calidad del proceso

(6) *Orientación en función de modelos ideales*

Las instituciones han definido con precisión sus visiones (definición de metas, especificación de tareas) y las desglosan reiteradamente en función de los planes estratégicos.

(7) *Inclusión de todos los grupos, involucrados y clientes (análisis de expectativas y del grado de satisfacción)*

Los que como afectados o involucrados tienen interés en los productos ofrecidos por las instituciones (programas de formación y perfeccionamiento) se incluyen en la captación de los datos de calidad.

(8) *Desarrollo y dirección del personal*

El personal participa de modo continuo en eventos de perfeccionamiento profesional y participa sistemáticamente en el proceso de asegurar la calidad.

(9) *Proyectos de procesos de mejora continua (PMC)*

Se trabaja constantemente (por lo general, mediante equipos) en una cantidad manejable de proyectos concretos de mejora continua. Estos proyectos tienen metas claramente definidas, se ajustan a una agenda detallada y se precisan los «resultados esperados».

(10) *Infraestructura (espacios y material disponibles, servicios)*

Las instalaciones y la infraestructura permiten aprender de modo apropiado, con calidad y de forma sostenible.

III. Calidad de la cultura del estudio

(11) *Transparencia del programa*

Los que aprenden, sus empresas y los instructores están informados de modo óptimo sobre la oferta de formación y saben cuál es su demanda y en qué participan.

(12) *Dirección y cooperación propensas al diálogo y de carácter abierto (función de modelo)*

La cooperación casi no ofrece espacio para decisiones «en solitario». Más bien, es objeto de diálogos y debates, a sabiendas que se cometen errores y siendo concientes que se puede aprender a raíz de dichos errores.

(13) *Percepción que de la institución se tiene desde fuera (padres, empresas, etc.)*

La institución goza de buena imagen entre todos los involucrados y en la región; su oferta cuenta con una buena acogida y la demanda es exigente.

(14) *Ambiente de relaciones humanas («sentirse a gusto») en la institución*

Los participantes se sienten a gusto en la institución y, en su mayoría, están satisfechos con la cultura del estudio, con los instructores y con el contenido de la formación.

(15) *Autoevaluación didáctica continua*

Los instructores entienden que asegurar la calidad es un asunto «que les compete» y que tienen que dialogar constantemente sobre los estándares para buscar juntos las posibilidades que mejoren la calidad.

IV. Calidad de las clases y de la instrucción

(16) *Metas técnicas (nivel, pertinencia, etc.)*

Los estándares técnicos están claramente definidos y la instrucción garantiza el mantenimiento del nivel en función de dichos estándares.

(17) *Métodos didácticos vivos («métodos didácticos innovadores»)*

Los procesos de instrucción y de estudio no solamente prevén las clases dictadas, sino que se emplean métodos vivos, es decir, métodos que implican la participación activa de los estudiantes y que permiten que ellos mismos dirijan sus estudios.

(18) *Éxito en materia de satisfacción (también ex-post y en términos comparativos)*

Los involucrados (participantes, instructores, padres, empresas, etc.) están satisfechos con la institución y con la calidad de su oferta. El éxito en materia de satisfacción debería compararse con el grado de satisfacción que generan otras instituciones y, además, también se debería poder comparar dicha satisfacción una vez transcurrido algún tiempo después de la conclusión de la formación.

(19) *Éxito de los estudios (también ex-post y en términos comparativos)*

Los participantes adquieren los conocimientos teóricos y prácticos necesarios. El éxito del estudio debería compararse con el éxito obtenido en otras instituciones y, además, debería llevarse a cabo una comparación una vez transcurrido algún tiempo después de la conclusión de la formación.

(20) *Éxito en la aplicación (también ex-post y en términos comparativos)*

Los participantes aplican en sus puestos de trabajo lo aprendido en la institución. El éxito de la aplicación de lo aprendido debería compararse con aquél obtenido en otras instituciones y, además, debería llevarse a cabo una comparación una vez transcurrido algún tiempo después de la conclusión de la formación.

V. Calidad de la sostenibilidad²

(21) *Éxito en el mercado laboral*

Los graduados encuentran con relativa facilidad un puesto de trabajo que corresponde a su formación.

2 Los factores que determinan el carácter sostenible se basan en una propuesta publicado en otra obra. Arnold, R.: Neuere Systemtheorien und Berufsbildungshilfe (Teorías recientes sobre la ayuda en materia de formación profesional), en: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 91(1995), 4, ps. 352-366, 361 y s.

(22) *Efecto multiplicador (incluyendo género)*

Una cantidad importante de jóvenes tiene acceso a los programas de formación y perfeccionamiento profesional, con lo que también aquellos grupos destinatarios que «normalmente» no acceden a la formación (capas pobres de la población, mujeres, etc.) tienen perspectivas de formarse y de ejercer una profesión.

(23) *Relación con la práctica y cooperación práctica*

Los programas de formación y perfeccionamiento profesional están coordinados (de modos indistintos) con las empresas y asociaciones respectivas, con lo que se tiene la seguridad que los conocimientos y cualificaciones adquiridos corresponden a la demanda real y que pueden aplicarse directamente en la práctica.

(24) *Orientación en función de la persona*

Los programas de formación y perfeccionamiento no se limitan únicamente a ofrecer una cualificación que se puede aplicar directamente, sino que también contribuyen a que las personas adquieran una personalidad madura y capaz asumir iniciativas.

(25) *Nexos con la política educativa*

Los programas de formación y perfeccionamiento son parte integrante de los sistemas nacionales de educación, constituyen una alternativa genuina y cualquier interesado puede elegirlos sin mayor pérdida de tiempo. Estos programas no son considerados simplemente una alternativa de segunda calidad frente a los estudios de nivel secundario y terciario que ofrecen pocas perspectivas.

6.2 Medios (procedimientos e instrumentos)

Para concluir me referiré, a modo de ejemplo, a dos medios aplicados para asegurar la calidad.

(1) Autoevaluación

Según la Fundación Europea de Gestión de Calidad, EFQM (*European Foundation for Quality Management*), la autoevaluación (en inglés, «*self-assessment*»)

es «el control sistemático y regular de las actividades desplegadas y de los resultados conseguidos por una organización que aplica el modelo EFQM por excelencia» (EFQM 1999b, p. 8).

En lo que se refiere a los criterios relacionados con el contenido y que se aplican durante la evaluación, cabe constatar que las instituciones dedicadas a la formación perfectamente pueden definir contenidos propios o complementarios. Únicamente si se pretende conseguir una certificación de calidad, es recomendable cumplir con todos los criterios establecidos en el modelo correspondiente. Lo mismo se aplica si se desea que el modelo sirva de base para efectuar comparaciones con otras organizaciones.

Según nuestro entender, consideramos que la «casa de la calidad de la formación profesional», explicada antes, tiene grandes perspectivas de éxito porque tiene en cuenta las condiciones especiales imperantes en cada caso.

La EFQM propone la aplicación del procedimiento básico para la autoevaluación que se explica en el siguiente esquema.

En primer lugar, es indispensable que la dirección de la organización exprese su aprobación en relación con la autoevaluación y que esté convencida de su utilidad. Para ello es necesario formar también a los mandos directivos en materia de los procedimientos de la autoevaluación. Ésta puede llevarse a cabo en función de diversos métodos, tales como autoevaluación mediante un taller de trabajo, cuestionarios, diagramas matriciales, formularios estandarizados o simulando la presentación de una solicitud para ganar un premio de calidad (véase EFQM 1999, p. 12 y ss.). El método deberá elegirse en función de las condiciones específicas imperantes en cada organización, tales como cultura de la organización, su tamaño de y grado de sensibilización en materia de calidad. Además, deberán elegirse los sectores más apropiados para que hagan las veces de proyectos piloto. A continuación, deberán constituirse equipos de evaluación, ofrecerse las informaciones pertinentes a la unidad organizacional elegida y formarse al personal correspondiente. Posteriormente, puede procederse a la autoevaluación propiamente dicha con el fin de determinar los sectores que son satisfactorios y los que deben mejorarse. Los resultados de la evaluación constituyen entonces la base para la elaboración de planes de acción que se aplican y se someten a un control continuo con el fin de comprobar los progresos (véase EFQM 1999b, p. 10).

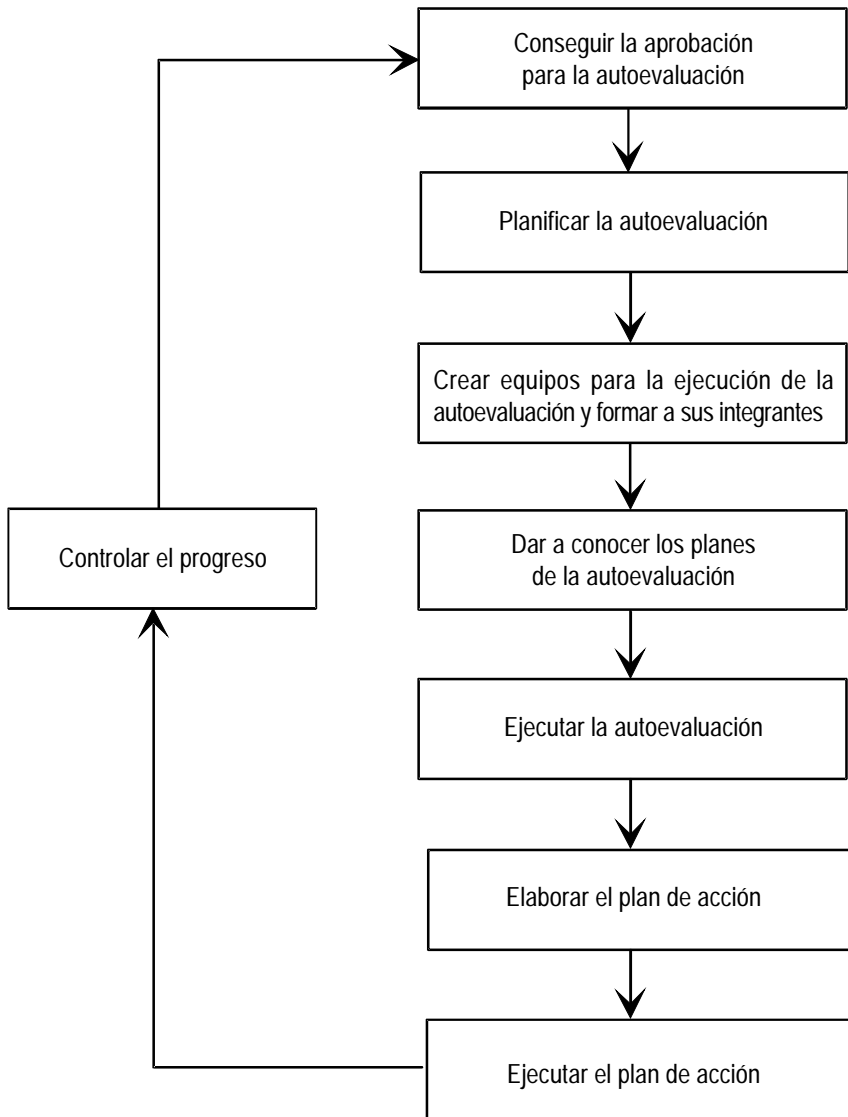


Fig. 23: Esquema básico del procedimiento de una autoevaluación
(Fuente: EFQM 1999b, p. 10)

Una vez concluida la fase del diagnóstico, debería conocerse las respuestas a las siguientes preguntas (EFQM 1999b):

- ¿cuáles son los aspectos positivos que deberíamos mantener, fortalecer, seguir desarrollando y aprovechar mejor?
- ¿qué ámbitos hemos detectado que pueden mejorarse, aunque no los abordaremos por no considerarlos críticos para nuestras operaciones?
- ¿qué ámbitos hemos detectado que pueden mejorarse y a los que tenemos que dedicarnos con prioridad?
- ¿cómo controlaremos el progreso que experimentan las medidas que hemos acordado adoptar para mejorar la situación?

(2) La definición del modelo ideal

Un aspecto esencial del desarrollo de una política y de estrategias para una institución consiste en la elaboración de un modelo ideal y de líneas directrices. Tal elaboración puede considerarse el inicio y el punto de cristalización de un desarrollo en función de la calidad y de la creación de una cultura de la organización. El modelo ideal expresa la finalidad de la organización y las razones fundamentales de su existencia. Las líneas directrices reflejan los valores básicos de la organización, sustentados por todos, con los que todos se identifican y que tienen perspectivas de largo plazo (Malorny/Michael 1997, p. 66).

Los modelos ideales tienen numerosas funciones y repercuten tanto dentro como fuera de una institución.

En su interior, pueden servir de marco de orientación e identificación y mostrar el camino por el cual avanza la organización. Estos modelos ofrecen seguridad y estabilidad en un entorno turbulento y, asimismo, son expresión de la entidad de la institución y fomentan un sentimiento de solidaridad. Los modelos ideales pueden tener un efecto comunicativo e integrado, especialmente considerando las condiciones estructurales específicas de las instituciones dedicadas a la formación, que pueden estar caracterizadas, por ejemplo, por disponer de «lazos sueltos» frente a directores de cursos que, por lo general, son profesionales externos autónomos. En el quehacer cotidiano, los modelos ideales y las líneas directrices consiguen que el trabajo se rija por la filosofía de la institución. Desembocan en una mejora continua y todo el personal puede darles vida a través de contenidos concretos.

En su exterior, sirven de un medio efectivo para establecer contacto con los clientes, con contrapartes y con la sociedad en general. Los modelos ideales transmiten la filosofía de la institución y tienen un efecto favorable de imagen y relaciones públicas.

Para desarrollar modelos ideales y líneas directrices, es necesario que en una institución se respondan primero las preguntas siguientes:

- a) ¿qué finalidad tiene nuestra institución?
- b) ¿qué convicciones defenderemos sin miramientos? (máximo 10 frases)

Para definir las líneas directrices es recomendable responder las siguientes preguntas y criterios complementarios:

- ¿qué queremos que nuestros clientes piensen de nosotros?
- ¿cómo debe ser la relación entre los miembros que integran la organización?
- ¿qué brindamos a la sociedad?
- ¿qué éxito ha tenido nuestra institución en el pasado?
- ¿en qué somos especialmente competentes y cuáles son nuestros fuertes?
- ¿cómo evaluamos nuestro entorno y qué perspectivas nos puede ofrecer?

Es recomendable formular las respuestas de tal modo que despierten emociones, expresen convicciones, entusiasmen e inspiren.

Las respuestas podrían empezar con expresiones como las siguientes (Hameyer/Schratz 1998, p. 94):

En nuestra institución todos queremos que ...
Nuestra institución es ...
Nos parece importante que ...
Estamos dispuestos a ...
Nuestros participantes esperan de nosotros ...
Estamos de acuerdo en que ...

6.3. Explicaciones prácticas

En este capítulo ofrecemos sugerencias para la aplicación concreta y utilización apropiada del método de asegurar la calidad propuesto para el sector de la cooperación en materia de formación profesional. Ello significa que intentamos responder a la pregunta en torno a la forma de aplicar los contenidos generales

(representados por los elementos que componen la «casa de la calidad de la formación profesional») procediendo en función de una organización, un proyecto o una situación específicos.

Las experiencias acumuladas en el ámbito de asegurar la calidad demuestran que no tiene mucho sentido abordar simultáneamente todos sus aspectos, así como tampoco es recomendable aplicar todos los métodos y medios existentes a la vez. De acuerdo a las circunstancias debería hacerse una selección fundada de los contenidos de mayor relevancia y aclararse el tema de la aplicación de los procedimientos y de los instrumentos en función de metas concretas y en un orden adecuado.

Los medios explicados en el segundo capítulo no pretenden ser exhaustivos, sino que deben entenderse como una selección que puede ser ampliada, y como una propuesta de procedimientos y medios importantes. Considerando las circunstancias específicas imperantes en una institución o proyecto, es posible recurrir a otros medios, tales como análisis de la demanda de formación, desarrollo de la competencia profesional del personal o aplicación de listones de referencia (*benchmarking*).

Así como los contenidos de la «casa de la calidad de la formación profesional» están relacionados entre sí y se solapan en parte, sucede lo mismo con las herramientas que aquí se explican. Las encuestas, por ejemplo, pueden considerarse un medio valioso para un procedimiento de evaluación; los grupos de calidad pueden encargarse de la planificación de procedimientos o de la evaluación; el desarrollo de modelos ideales puede ser el inicio de actividades desplegadas con regularidad durante el desarrollo de la política y de las estrategias; el diálogo con los empleados y el trabajo en el grupo de calidad pueden jugar un importante papel en un método de dirección que también aplica técnicas de «*management by ...*».

Además, cada medio que se aplica también incide en otros aspectos relacionados con la calidad. La tabla siguiente muestra estos contextos y puede utilizarse como orientación a la hora de elegir los procedimientos y los medios que se aplicarán.

Recomendaciones finales

Aunque aquí no se sugiere una «vía única y óptima» para la introducción de un método de asegurar la calidad, abogándose más bien en favor del establecimiento de prioridades específicas y de un procedimiento sistemático, sí es posible expresar algunas recomendaciones básicas:

Procedimiento / Medio	Elemento de asegurar la calidad												
	1. Autoevaluación*	2. Aplicación de la política	3. Desarrollo del modelo ideal	4. Gestión de procesos	5. Técnicas de dirección	6. Diálogo con los empleados	7. Trabajo del equipo de calidad	8. Evaluación (con tests de rendimiento)	9. Encuestas	10. Evaluación de instructores / docentes	11. Definición del perfil didáctico	12. Evaluación de transferencia y deslino	13. Mezcla de medidas de marketing
(1) Responsabilidad de la dirección (dirección del proceso)	•	•	•	•	•	•							
(2) Seguimiento de los medios de control («Toolbox»)	•			•			•						
(3) Gestión de la documentación de calidad													
(4) Aclaración de procesos / Puntos de contacto con los clientes		•		•			•						
(5) Auditorías de calidad (en el sentido de autoevaluaciones)	•			•			•						
(6) Orientación en función de modelos ideales		•	•	•			•	•					
(7) Inclusión de todos los grupos e involucrados y de los clientes (análisis de expectativas y de la satisfacción)	•		•	•			•		•				•
(8) Desarrollo y dirección de personal («profesionalidad»)	•	•	•	•	•	•	•						
(9) Proyectos de procesos de mejora continua PMC	•	•	•	•			•	•					
(10) Infraestructura (espacios, equipos materiales, servicios)		•		•									•
(11) Transparencia del programa para todos los involucrados				•									•
(12) Diálogo y estudio abiertos mediante dirección y cooperación (función de ejemplo)	•	•	•		•	•	•						
(13) Percepción desde fuera			•	•					•				•
(14) Ambiente humano («sentirse a gusto»)			•	•	•	•			•				
(15) Autoevaluación didáctica continua	•							•	•				
(16) Exigencias técnicas (nivel, pertinencia, estructuras de apoyo)								•	•	•			
(17) Didáctica y métodos vivos («métodos didácticos innovadores»)								•	•	•			
(18) Éxito con el grado de satisfacción (también ex-post y comparaciones)	•	•		•		•		•	•				•
(19) Éxito del estudio (también ex-post y comparaciones)	•	•		•				•	•				•
(20) Éxito de la aplicación concreta (también ex-post y comparaciones)	•	•		•				•	•				•
(21) Éxito en la consecución de empleo		•		•				•					•
(22) Efecto multiplicador (incluyendo el género)								•					•
(23) Relación con la práctica y cooperación práctica													•
(24) Orientación en función de la persona								•	•	•			•
(25) Relación engranada con la política educativa		•	•	•									•

El procedimiento / el medio contribuye al logro del elemento respectivo

* Aplicando los 25 elementos incluidos en el esquema de evaluación, puede suponerse una aportación a todos los elementos.

Fig. 24: Aseguramiento de la calidad

1. Se ha comprobado que es recomendable empezar por la *autoevaluación* (en la medida en que ésta no se haya realizado ya antes). En relación con la cooperación en materia de formación profesional, aconsejamos efectuar la evaluación recurriendo al marco de contenidos determinado por la «casa de la calidad de la formación profesional», con sus tipos de calidad, líneas directrices y elementos. El resultado de la autoevaluación es un perfil que marca los aspectos positivos de la organización y aquellos que deberían mejorarse. A continuación, sugerimos escoger como máximo dos o tres de estos aspectos, considerados claves, para trabajar en ellos y mejorarlos.
2. Poco después de la autoevaluación (o simultáneamente con ella) debería iniciarse el proceso de aclaración y confirmación de la política de la propia institución. Dicho proceso desemboca en un proceso sistemático de desarrollo de la política y de la estrategia de la institución (véase «*aplicación de la política*» y «*desarrollo de un modelo ideal*»).

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de estos dos procedimientos básicos facilitan la selección futura de nuevos sectores, cuyos contenidos pueden mejorarse y, además, simplifica la elección y la adaptación de otros procedimientos y medios.

