



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

PROYECTO *IMPACTO*: PRÁCTICA REFLEXIVA E INDICADORES PARA EVALUAR UN MODELO INTEGRADOR DE MEJORA DE LA DOCENCIA

**Indicadores de incidencia entre el profesorado de los programas orientados al
desarrollo y mejora de la calidad docente en la UPF**

- Hernández Escolano, Carme
Universidad Pompeu Fabra
Centro para la Calidad y la Innovación Docente
Ramon Trias Fargas, 25-27 08005 Barcelona
mcarme.hernandez@upf.edu
- Sabaté Cervelló, Ingrid
Universidad Pompeu Fabra
Centro para la Calidad y la Innovación Docente
Ramon Trias Fargas, 25-27 08005 Barcelona
ingrid.sabate@upf.edu
- Solà Ysuar, Pau
Universidad Pompeu Fabra
Centro para la Calidad y la Innovación Docente
Ramon Trias Fargas, 25-27 08005 Barcelona
pau.sola@upf.edu

1. **RESUMEN:** *IMPACTO* es el modelo de análisis y evaluación de las acciones UPF orientadas al desarrollo competencial docente. La práctica reflexiva se aplica al análisis de datos, garantía de las evidencias de calidad educativa institucional (formación, innovación, asesoramiento pedagógico, buenas prácticas y multilingüismo). Los indicadores aportan datos de eficiencia, eficacia y efectividad; sobre todo información de incidencia en la mejora del aprendizaje del alumnado, su rendimiento y satisfacción.
2. **ABSTRACT:** The *IMPACT* project is a model for the analysis and evaluation of the actions aimed at developing teaching competence at UPF. Reflective practice is applied to data analysis, the guarantee of evidence of institutional quality in education



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

(education, innovation, educational advice, best practice and multilingualism). The indicators provide data on effectiveness and efficiency, especially information on the impact of improving student learning, performance and satisfaction.

3. **PALABRAS CLAVE:** Desarrollo competencial docente, mejora docente, calidad educativa, práctica reflexiva, análisis de datos / **KEYWORDS:** Competence development of teachers, teaching improvement, educational quality, reflective practice, data analysis

4. **DESARROLLO:**

a) **Objetivos**

- Identificar aspectos clave y contrastar información a partir de un modelo de recogida y análisis de evidencia inter e/intraperíodos.
- Obtener indicadores de interés, participación y satisfacción, diferenciadas por ámbitos de procedencia del profesorado, de cada una de las acciones de desarrollo competencial docente.
- Ampliar la descripción de las evidencias con indicadores del grado de aprendizaje, transferencia al contexto de aula e incidencia en la calidad educativa de la institución.
- Facilitar la gestión y la toma de decisiones desde una práctica de análisis reflexiva e integrada.
- Ajustar la oferta de situaciones y contextos hacia una calidad y mejora docente

b) **Descripción del trabajo**

Cada curso, el Centro para la Calidad y la Innovación Docente (CQUID) diseña un conjunto de acciones dirigidas al profesorado de la Universidad Pompeu Fabra (UPF) a fin de favorecer su desarrollo competencial en el ámbito de la docencia. Se parte de una noción de desarrollo competencial docente integral y transversal. Este proceso de adquisición de



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

competencia docente se plantea de forma progresiva, desde formatos y contextos diversos, con un enfoque integrado. Se consideran acciones las actividades y programas formativos, las jornadas, el plan de Acción Multilingüe, las convocatorias de proyectos de innovación docente, así como, el asesoramiento pedagógico; en tanto pretenden un desarrollo competencial global.

Por este motivo la oferta de actividad es complementaria y aglutina aquellas acciones que inciden, directa e indirectamente, en la mejora de la calidad docente y que tengan como horizonte promover mejoras en el aprendizaje del alumnado.

La evaluación de su incidencia es un tema clave, el proyecto *IMPACTO* plantea un modelo de análisis global de evidencias y datos sobre dichas acciones. Transcurrido un primer período experimental, se aplica en su primera fase de manera normalizada en cada uno de los cursos. Tras un primer período de contraste (2008-2009/2011-2012), se añade ahora el correspondiente al 2012-2013.

En primer término, ello permite contrastar resultados y obtener una referencias básicas para tomar decisiones; por ejemplo, ajustar dichas acciones, (tanto en temática, contenidos, entre otros) disponer de datos sobre perfiles de interés por ámbitos; para más adelante ir más allá del interés, la participación y la satisfacción, y centrarse en referencias de conversión aplicada a la docencia, implicación en el aprendizaje del alumnado e incidencia en la calidad educativa.

El modelo de estudio del impacto se basa en un sistema holístico de análisis de incidencia en la organización (P. Pineda, 2000) y tiene por objeto evaluar las acciones para la toma de decisiones y la optimización de la calidad de las acciones futuras (P. Pineda, 2000), clarificar el valor y beneficios cualitativos (P. Wade, 1998) y recoger indicadores para mejorar la propia institución (Tejada, J.; 2007).

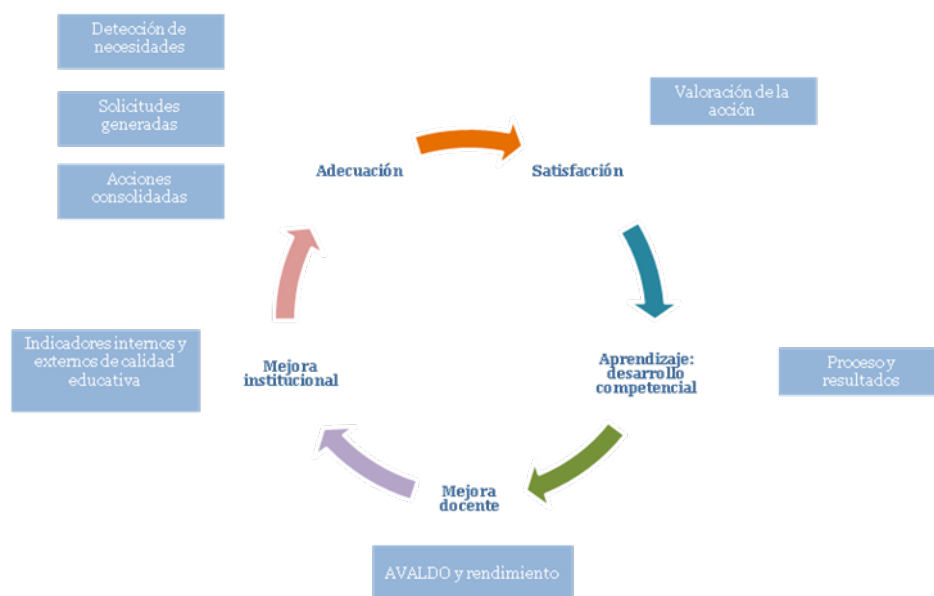
IMPACTO (figura 1) incluye los aspectos adaptados del marco teórico de Wade (1998), prevé la recogida de indicadores de índole diversa, desde los personales/profesionales, relacionados con el interés, la realización, acreditación, satisfacción y aprendizaje; de



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

aquellos más relacionados con la mejora la docencia, la capacidad de transferir los nuevos aprendizajes al contexto docente; y finalmente, cómo estas acciones revierten en la mejora institucional.

Figura 1. Modelo de evaluación del impacto acciones para el dº competencial docente UPF (I)



Fuente: CQUID (2010, Proyecto IMPACTO: análisis de impacto de las acciones dirigidas al profesorado)

El modelo tiene en cuenta al docente en una doble perspectiva (figura 2), individualmente para su desarrollo personal/profesional y como miembro de un colectivo más amplio, su contexto de adscripción profesional a un departamento y una categoría profesional.

El método de análisis es de carácter descriptivo y su población, el total de personas de la UPF relacionadas con las acciones organizadas en torno al desarrollo competencial docente.

Los indicadores analizados tienen que ver con aspectos de carácter personal/profesional (el interés, la inscripción, la realización y acreditación y la satisfacción). En una fase posterior se introducirán aspectos relacionados con el aprendizaje y la mejora de la docencia, y como horizonte, la mejora institucional.

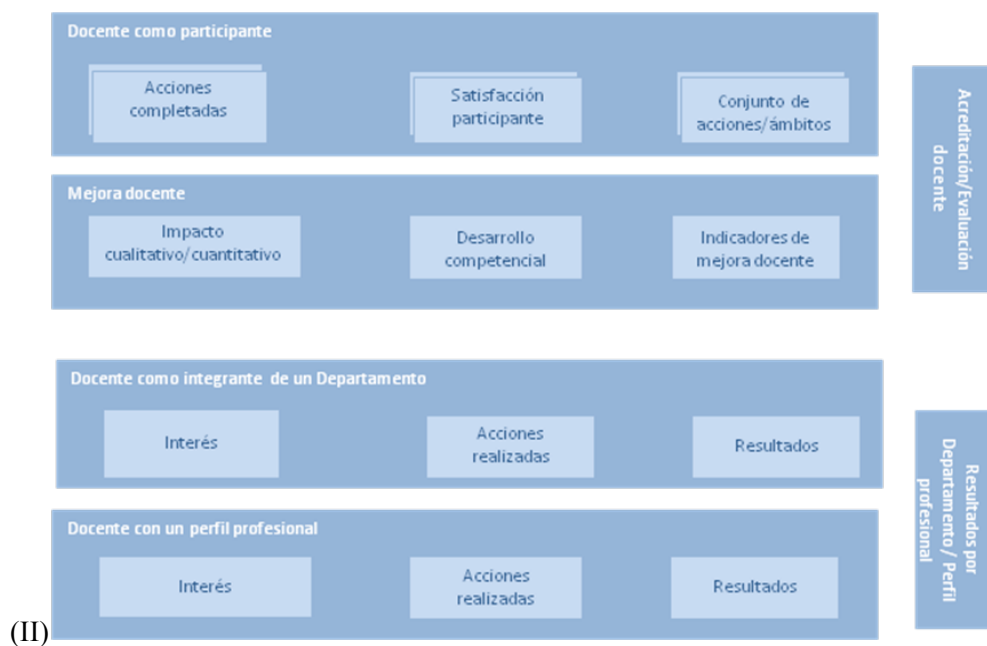


MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

El tratamiento de la información discrimina el interés por una acción y observa si ésta culmina en certificación. Este dato analiza el grado de ejecución de la actividad y obtiene referentes segregados por ámbitos, y tras el análisis cualitativo, extrae tendencias por colectivo.

El contraste entre períodos tiene una doble intención: identificar diferencias en la evolución de cada acción entre un período previo; otra, ajustar y mejorar la metodología de análisis y contraste, garantizando así la eficacia de los instrumentos.

Figura 2. Modelo de evaluación del impacto acciones para el dº competencial docente UPF



Fuente: CQUID (2010, Proyecto IMPACTO)

Por este motivo la recogida de datos se centra en la identificación de los participantes en las diversas acciones, muestras de interés en las mismas y si finalmente éstas se consolidan y certifican, bien con la asistencia y realización de la actividad, o bien porque el correspondiente órgano competente ha validado la solicitud del proyecto de innovación y éste se ha llevado a cabo.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

Se ha procedido a identificar el conjunto de actividades clave de las que se tienen datos contrastables en el período objeto de estudio que en torno a la innovación y la mejora de la calidad docente se ofrece al profesorado desde el CQUID, pero especialmente aquellas acciones que se han podido cuantificar y contrastar en los períodos objeto de estudio: Formación continua, Plan de Acción Multilingüe (PAM) y convocatoria interna en proyectos de innovación docente –dado que las convocatorias externas han dejado de convocarse desde el año 2010-, el resto de las actividades no disponen aún de suficiente recorrido temporal para su comparativa.

Se identifican participantes interesados en una actividad, en términos de interés generado como número de inscripciones o solicitudes, que luego se traducen en cantidad de participantes finales que consolidan la actividad.

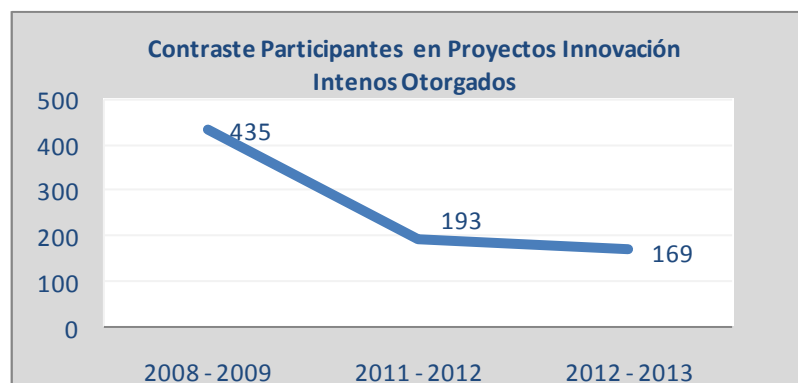
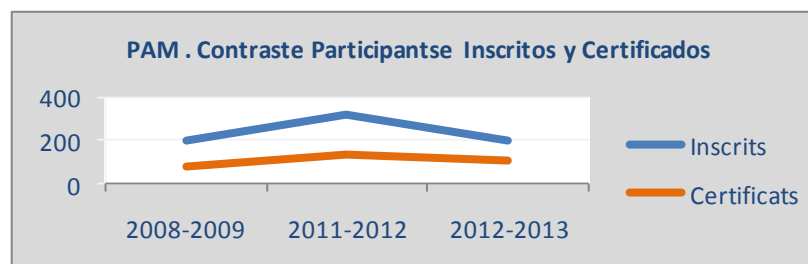
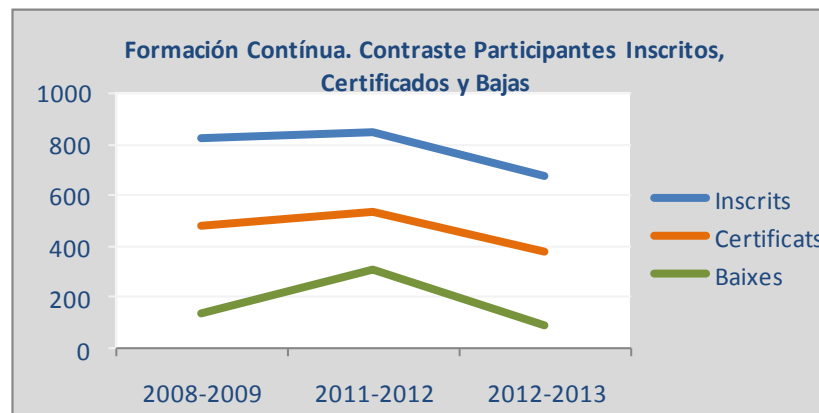
El modelo de trabajo se basa en el análisis de los datos dentro del curso y en contraste con el período objeto de estudio (2008-2009, 2011-2012 y 2012-2013), y en relación a la actividad. Se estudia la actividad en perspectiva parcial y en contraste con el resto de las acciones.

Del indicador de participación y de certificación se pasa luego al más específico dentro de cada período, que permite identificar para el conjunto de las acciones el perfil de procedencia de los participantes, sea por su adscripción a una categoría profesional y a un departamento, así como por grado de consolidación de la actividad.

Posteriormente se identifica nivel máximo y de mínimos, mayor o menor presencia, en torno al departamento de origen y su categoría profesional.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES



c) Resultados y/o conclusiones

Una vez integrados y analizados los datos se obtiene un conjunto de indicadores que permiten identificar aspectos clave, entre los que destaca que las acciones tienen perfiles de interés diferenciados, aspecto que permanece estable entre períodos.

El conjunto de las acciones integra la diversidad de categorías profesionales, hasta 17 categorías; y aunque se observan diferencias, todos los 8 departamentos y los 4 servicios y centros analizados tienen personal involucrado en procesos de desarrollo competencial.

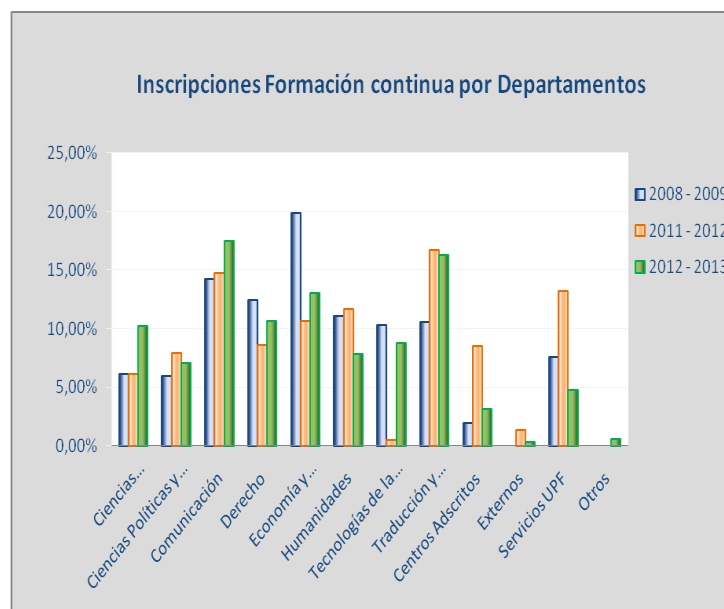


MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

En el caso de la formación continua hay un progresivo equilibrio en la presencia de PDI del conjunto de los departamentos, aunque varía según la temática de las acciones; en cambio, se aprecian variaciones en la formación en lenguas.

Formación Continua

El Departamento con más inscripciones de Formación Continua en un período concreto, fue el de Economía y Empresa, con 19.83%, pero desciende posteriormente. En cambio del Departamento de Comunicación ofrece cifras más estables de participación y se constata su progresivo aumento a lo largo de los tres períodos. Traducción y Ciencias del Lenguaje se mantiene en un 16% de inscripción en los dos últimos períodos. Si bien, la disminución más notable se aprecia en Humanidades.

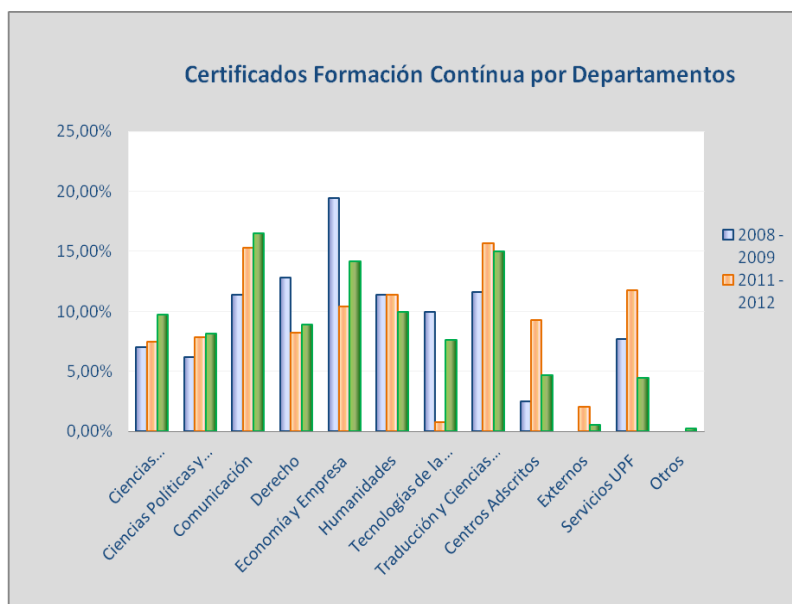


Analizadas las inscripciones desde la perspectiva de las categorías profesionales, es la de Asociado/a la que destaca considerablemente con un 32.85% el primer período. Sin embargo, la que muestra un paulatino aumento corresponde a Titular, aumenta durante los 3 períodos (de un 11.19% a un 15.38%), así como la de Investigador/(5.4%), Agregado/a, Colaborador/a y Becario/a serian las categorías que se mantienen.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

La consolidación de la inscripción se analiza en término de certificación de la acción formativa emprendida. Los datos por departamento muestran que CEXS, Ciencias Políticas y Comunicación un aumento en el % certificación, siendo Comunicación al que corresponde un % más alto (16.54% el curso 2012-13). Humanidades sigue estable con un 10-11% . Derecho disminuye las certificaciones en 4 puntos, pasando de un 12% a un 8% y DTIC muestra una gran variabilidad de comportamiento, en el segundo período pasa de 9% a 0.78%, pero concluye con un 7.61% en el último periodo 2012-13.



La certificación de la formación por categoría muestra que es la de Investigador/a y Titular las dos que observamos con más progresión en la certificación de acciones formativas, pasando de un 4% y 13% respectivamente el primer periodo a un 8.9% y 16.5% respectivamente en el tercer período

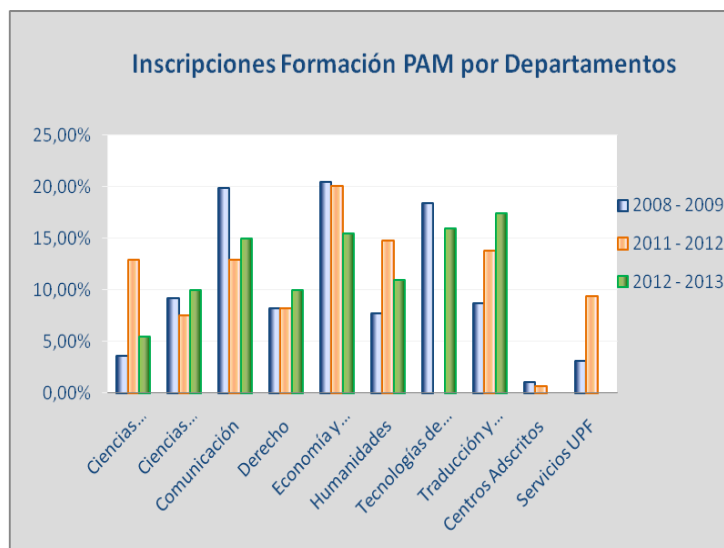
La categoría de Becario/a es la más estable y de las más altas con un 14%; aunque el perfil con un % más elevado de certificación en el primer período es el de Asociado/a (31.88% el primer periodo) pero es el que disminuye en mayor grado en el segundo período (20.48%), aunque parece recuperarse el tercer año (22.83%); también disminuye su presencia la de Lector/a.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

Plan de Acción Multilingüe (PAM)

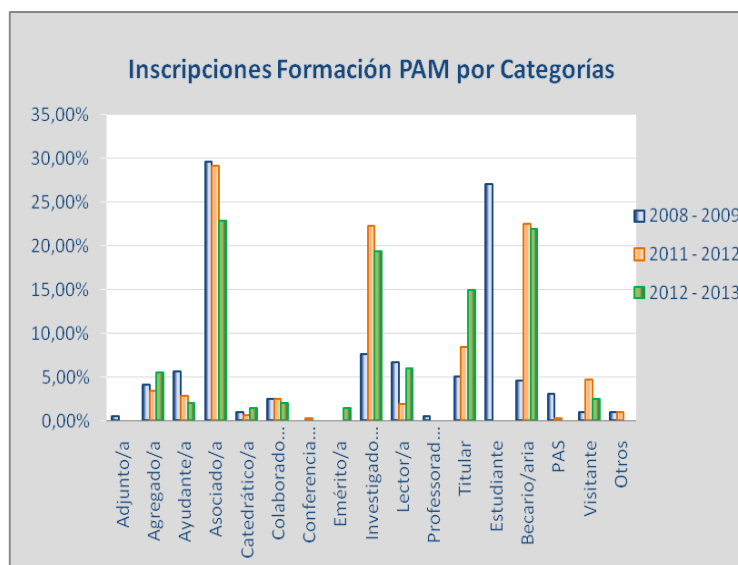
Economía y Empresa es el departamento con más inscripciones en el PAM (>20%) en los 3 períodos, aunque destaca un leve descenso el último. La evolución es positiva en Traducción, de un 8.6% a un 17.4%. La estabilidad de Ciencias Políticas y Derecho en los tres períodos con un 7-8%. La presencia irregular a lo largo del tiempo de CEXS, con una participación discreta en el primer periodo, resalta el aumento durante el curso 2011-12 del 11.11% para disminuir a 5.77% en el siguiente curso.



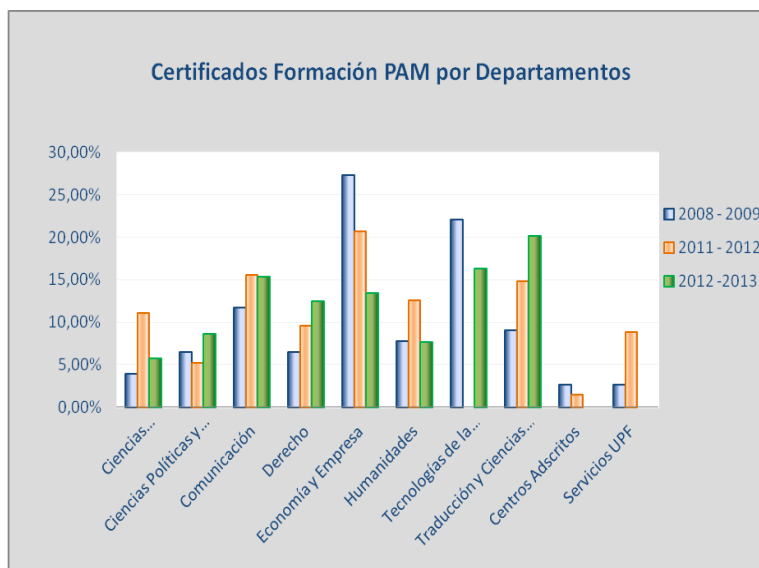
Destaca el número de inscripciones en PAM entre Asociados/as, con un 29% durante los 2 primeros años, y un leve descenso al 22% el último periodo. Ocurre lo mismo en la categoría Investigador/a y Becario/a, que después del año 2008-09 con poca participación (7.65% y 4.59%), aumenta hasta más del 20% en los otros dos cursos. La categoría Colaborador/a destaca por su baja inscripción (2%) en los 3 períodos.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES



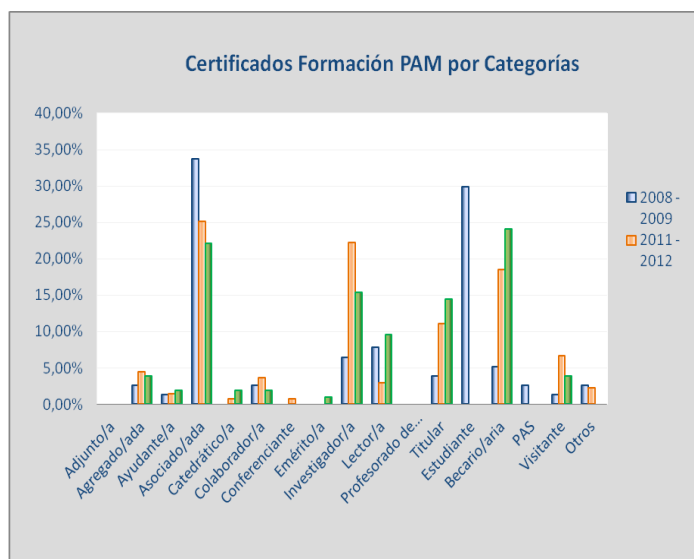
Economía y TIC son los departamentos con más certificación en el periodo 2008-9 aunque en ambos desciende durante el último. Al igual que las inscripciones, Traducción evoluciona de manera positiva en las certificaciones de formación en lenguas (de un 9% a un 20,19%).





MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

La certificación de las actividades formativas del PAM siguen la misma línea que las inscripciones, siendo el Asociado/a y Becario/a los dos perfiles profesionales con más certificación, seguido de Investigador/a y Titular.



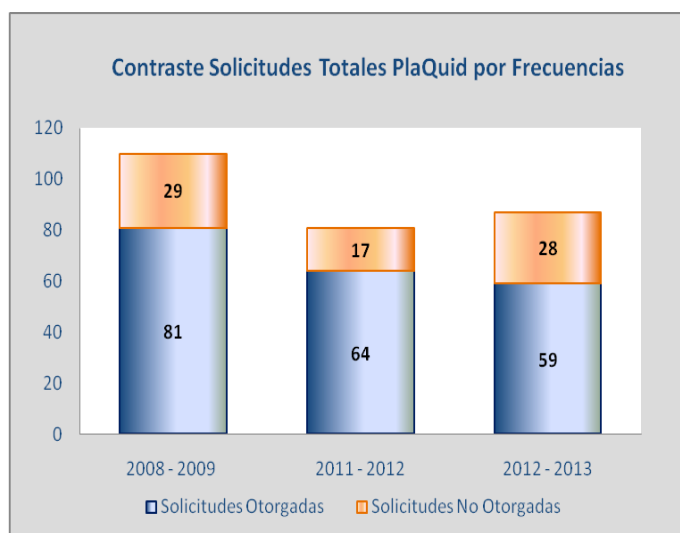


MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

Proyectos de innovación

En relación a la participación en proyectos de innovación, se evidencian diferencias entre departamentos y se distingue una categoría profesional determinada en el liderazgo de participación.

El número de participantes en los proyectos disminuye progresivamente para los proyectos otorgados a lo largo de los tres períodos, en un 61,15% del tercer período (169) en relación al primero (435). Si bien también los datos evidencian una disminución progresiva en la dotación de las convocatorias; lo que incide, en consecuencia, en el número de proyectos con resolución positiva. Así mismo, ha supuesto un descenso en el número de proyectos presentados, pero éstos tienen una mayor amplitud y dotación.

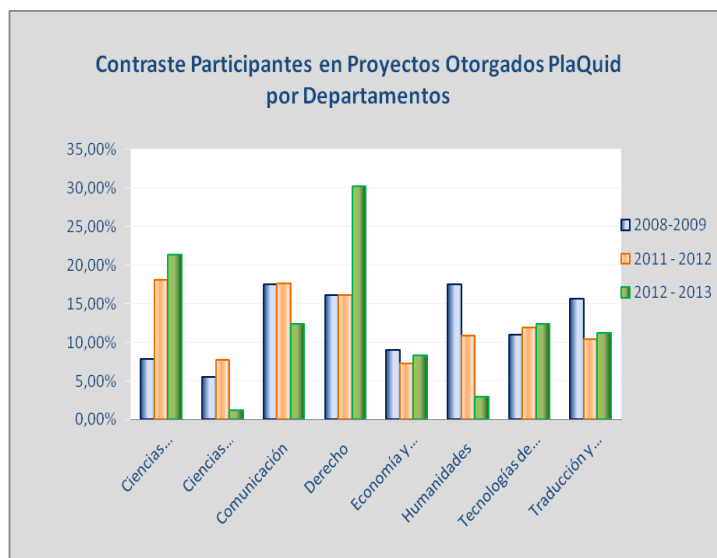


En cuanto a la participación de departamentos, en todos los períodos se observa presencia y participación de profesorado de los distintos departamentos y de las diferentes categorías profesionales. Si bien es cierto que no con el mismo %, donde los niveles máximos corresponden, en general a Comunicación, Ciencias Experimentales y de la Salud, y en el último período objeto de estudio, también a Derecho. En términos de mínimos, la menor presencia corresponde a Ciencias Políticas. Se observa una involución en algunos

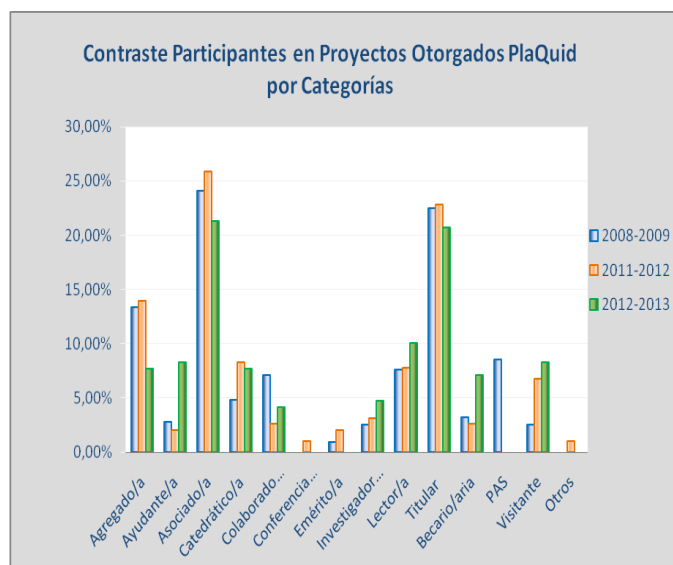


MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

departamentos con alta participación en el primer período, como es el caso de Humanidades, con un alto % en el curso 2008-2009.



Por categorías profesionales, se mantiene estable el % de más alta participación que corresponde a profesorado Titular y Asociado/a; correspondiendo a mínimo a profesorado Colaborador/a e Investigador/a. Se observa, un aumento en los proyectos otorgados de perfiles profesionales como el de Investigador/a, Lector/a, Catedrático/a, entre otros y disminuye, el correspondiente a Asociado/a, Colaborador/a y Agregado/a.





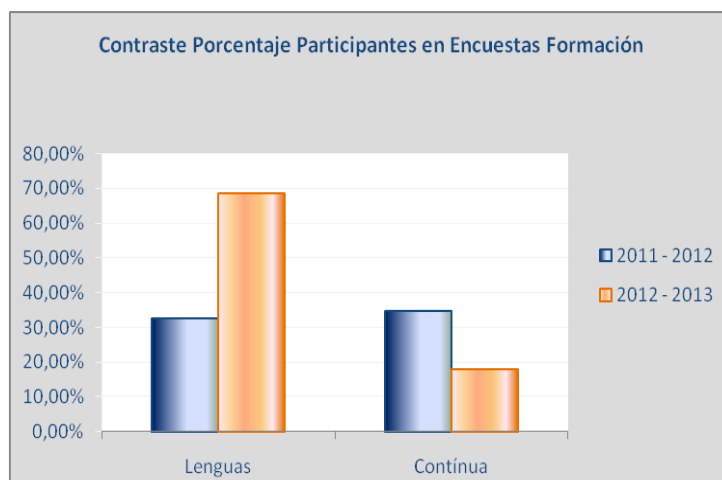
MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

Satisfacción

Respecto a la satisfacción, sólo la formación continua llevó a cabo recogida de información entre los participantes; sin embargo, los buenos resultados avalan el interés de mantener este dato. Se recoge información a través de cuestionarios en línea, con las evidencias se extrae información para el diseño de futuras acciones formativas.

Se obtiene a través de mecanismos que permiten preservar el anonimato de los datos, las evidencias no pueden relacionarse ni con su procedencia, sea por el departamento ni categoría profesional. Respecto al tipo de actividad formativa que obtiene mejores resultados son las del ámbito del PAM, programas más largos en el tiempo y con un impacto claro en la certificación académica que requiere el profesorado.

Se evidencia que las encuestas son suficientemente significativas, sobre todo en el PAM, con índice de participación más elevado y resultados más significativos; además de ser los que mejores resultados muestran, tanto en el interés por la actividad como en la calidad y pertinencia de la misma. Así mismo coinciden con ser los cursos con mayor demanda en la UPF.

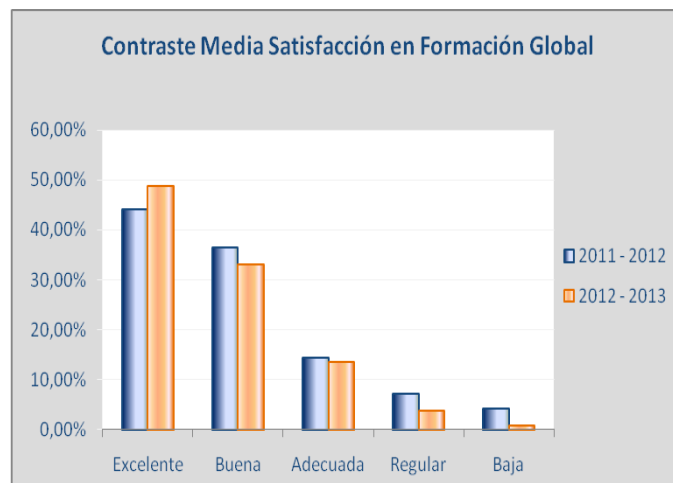


Los resultados de las encuestas permiten reflexionar y tomar decisiones acerca de qué acciones son las que tienen mejor acogida y funcionan mejor. Generalmente éstos responden a un criterio de aplicación directa en su actividad, el profesorado ha de realizar

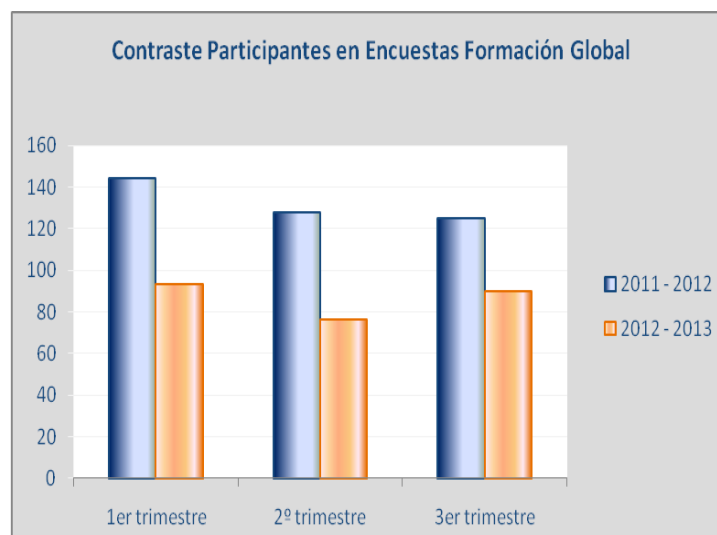


MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

docencia en inglés, o bien ha de acreditar su conocimiento de catalán, y por tanto, tiene una repercusión directa con su carrera profesional. En cambio, la Formación Continua se desarrolla en torno de temas que no son obligatorio, o bien por demandas puntuales del departamento. Así mismo, destacar que no se observan variaciones de satisfacción, ni por cursos (2011-2012 / 2012.2013) objeto de estudio ni por trimestre.



Pero se requerirá disponer de mecanismos que eleven la participación del profesorado en las encuestas de satisfacción, o disponer de otros instrumentos para recoger indicadores al respecto, porque se ha observado una disminución en el siguiente curso.





MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

En definitiva, para conocer ¿qué opinan los participantes de sus acciones? ¿qué aprenden realmente? ¿incide en su quehacer y en la actividad de la institución?, es necesario un proceso de reflexión con evidencias. Disponer de datos contrastables e integrados da visión global de las acciones, más allá de la visión parcial acción/individuo; facilita una toma de decisiones más efectiva y estratégica.

En esta línea conviene incluir el conjunto de las acciones y adecuar sistemas que permitan la recogida análisis de datos en todas las actividades y establecer relaciones complementarias entre ellas.

La integración de datos es necesaria pese a la procedencia diversa, por tanto se requiere de procedimientos de gestión de la información ágiles y de la capacidad de trabajo en equipo para su gestión, lo que incidirá en la percepción del desarrollo competencial en perspectiva global e integradora.

Respecto a la formación se observa un comportamiento global estable entre los departamentos, como es el caso de Comunicación y de Traducción e Interpretación, así como en Humanidades y Ciencias Políticas, pese a su baja participación, pero evidencia una estabilidad en la participación en la inscripción de acciones formativas. El departamento de Ciencias Experimentales y de la Salud (CEXs) disminuye notablemente la participación en el último período; sin embargo es muy activo en las convocatorias de proyectos de innovación.

Respecto a la categoría profesional, en el último período analizado se ha observado un aumento en el seguimiento de acciones formativas por parte de profesorado con titularidad así como aquel con un perfil más investigador. Continúa manteniendo un alto porcentaje el profesorado asociado y disminuye el perfil de ayudante y lector; aspecto que a su vez también se evidencia en la convocatoria interna de innovación.

Evidencias y líneas de acción



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

Una vez identificados aquellos departamentos donde el profesorado muestra menor participación en la oferta formativa o de innovación, se hace evidente la necesidad de explorar si se cubren sus necesidades formativas y de innovación educativa desde la oferta institucional, o se requieren acciones específicas.

A su vez, puede tratarse de una oportunidad para identificar buenas prácticas docentes internas a fin de potenciar la formación entre colegas y poner en valor el talento interno, a partir de un análisis de identificación de *know how* docente.

Otro de los aspectos que se evidencian es que convendría tener indicadores parciales sobre cada uno de los módulos formativos, así como tipos de proyectos, la información de que se dispone hasta el momento es global, sin segmentar por módulo temático de la formación i modalidad de los proyectos. Ello permitiría reflexionar y tomar decisiones específicas sobre la oferta formativa y las nuevas convocatorias en cada uno de ellos e identificar el interés y satisfacción de manera más concreta.

En conclusión, una visión acción a acción, sólo permite identificar un determinado tipo de colectivo, y deja de considerar otras vías de desarrollo competencial docente a través de las cuales determinados colectivos aprenden a mejorar su docencia, como es el caso de los proyectos de innovación y las jornadas de buenas prácticas.

Una vez consolidada esta segunda fase en la evaluación de impacto, valoración de la actividad a través de la satisfacción, el proyecto IMPACTO prevé centrarse en el proceso y resultado como aprendizaje, en su faceta de desarrollo competencial, cómo incide en el quehacer en su mejora competencial y se integra en la tarea docente diaria. Así mismo, se está analizando cómo esta mejora afecta a la mejora docente, así como qué indicadores permitirán obtener evidencias, por ejemplo a través de la evaluación institucional (AVALDO) y del rendimiento, cómo ahondar en cómo, y finalmente en la mejora institucional. Es decir, cómo a través de las acciones de apoyo al profesorado que la UPF pone a su disposición ésta incide en la mejora de la calidad educativa institucional.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

¿Qué impacto tienen las acciones dirigidas al profesorado en su mejora personal y profesional, en el aprendizaje del alumnado, en la satisfacción docente y cómo inciden en la calidad global de la institución?

El conocimiento de dicha información por parte de los distintos departamentos, a demás del propio CQUID, puede ser clave para expandir evidencias con valor en el proceso de las acreditaciones de las titulaciones.

Así dar respuesta en términos de eficiencia, eficacia y efectividad, el modelo y los resultados han de reflejar datos en relación a las cuestiones siguientes:

- ¿Diseñamos acciones orientadas a satisfacer las necesidades de mejora docente?
- ¿Despiertan interés entre el profesorado?
- ¿Qué indicadores resultan útiles para mejorarlas?
- ¿Más allá de la satisfacción?
- ¿Quién es el destinatario implícito de la mejora de la competencia docente?

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CQUID (2010) *Proyecto IMPACTO: análisis de impacto de las acciones dirigidas al profesorado*. Documento interno. Universidad Pompeu Fabra: Barcelona.

Hernández Escolano, C. Baños Díez, E. y Solà Ysuar, P. (2013) *Acciones para el desarrollo competencial docente en la UPF: el proyecto IMPACTO y los indicadores de incidencia en la calidad docente*. Granada: Actas X FECIES.

Herrera, P. (2000) Evaluación de impacto de la formación en las organizaciones. *Educación*, 27, 119-133.

Malpica, F. (2013) *Calidad de la práctica educativa*. Col, Ideas Clave. Barcelona: Graó.

Pineda Herrera, P. (Ed.) (2002) *Gestión de la formación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

Pineda Herrera, P. (2011)

http://formacionxxi.com/porqualMagazine/do/get/magazineArticle/2011/10/text/xml/Como_medir_el_impacto_de_la_formacion.xml.html#/porqualMagazine/do/get/magazineArticle/2011/10/text/xml/Del_concepto_a_los_modelos_de_referencia.xml.html Consultado el 10 de junio de 2013

Tejada Fernández, J. & Ferrández Lafuente, E. (2007). La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 9 (2). Consultado el 4 de mayo del 2013 en: <http://redie.uabc.mx/vol9no2/contenido-tejada2.ht>

Wade, P. A. (1998) *Cómo medir el impacto de la formación: Guía práctica para cuantificar los resultados de la formación*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces