

## DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL A PRIORI DE CALIDAD EN ASIGNATURAS DE LIBRE CONFIGURACIÓN EN UNA CARRERA UNIVERSITARIA

*Juan Manuel Crespo Pérez  
Francisco José González Domínguez  
Ana M<sup>a</sup> Orti González  
Universidad de Sevilla*

### RESUMEN

El objetivo de esta Comunicación es ofrecer un conjunto de indicadores que permitan auditar la calidad en la enseñanza en el desarrollo de dos nuevas asignaturas de libre configuración a impartir en carreras universitarias de Grado Medio, enmarcadas dentro de las Ciencias Sociales y con una proyección profesional orientada al campo empresarial.

Para ello, tomamos como punto de referencia un sistema de auditoría de calidad de un Plan de Formación diseñado para una empresa privada y adaptamos los elementos que consideramos aplicables de cara a las características particulares de las variables que tenemos que conjugar.

### ABSTRACT

The purpose of this communication is to present a set of indicators that let audit the Quality of teaching in the development of two new subjects. Those subjects will be taught at University degree, as part of social sciences, with a professional projection focused in enterpreneurial field.

For that, we have based our study in a quality audit system designed for a private company, adapting the elements we consider suitable to particular features of the variables we have to analyse

### 1. INTRODUCCIÓN

La Universidad debe encuadrarse en el entorno social que la circunda. De entre la multitud de instituciones que configuran nuestra sociedad, podemos decir, que es la Universidad, la que constituye uno de los principales elementos que contribuyen a su desarrollo y prosperidad.

Estamos inmersos en un entorno cambiante de forma continua y creciente. El papel que la universidad juega en nuestra sociedad puede considerarse desde una triple perspectiva:

1. Como un elemento regulado por Ley, cuyas funciones han de establecerse mediante una normativa que emana del subsistema controlador del sistema de regulación de la sociedad, es decir, el Parlamento, y que se materializa en la Ley de la Reforma Universitaria. La universidad puede considerarse un subsistema social sustentado en los pilares que recoge la Carta Magna de las Universidades Europeas, y que pueden resumirse en:

Institución autónoma productora y transmisora de cultura.

La docencia e investigación son indisociables.

Libertad en la investigación, enseñanza y formación.

Ignorancia de fronteras geográficas o políticas.

2. Como institución obligada a responder a dos tipos de exigencias: “ que desgraciadamente, en demasiadas ocasiones se han visto como contrapuestas: por una parte

rendimiento, competencia, capacitación para el éxito profesional y conocimiento profundo de la propia especialidad, y por otra parte, visión globalizadora, perspectiva crítica, búsqueda desinteresada de la verdad, y comunicación pública y debate libre tanto entre investigadores como entre profesores y estudiantes” (Bea y García, 1993).

3. Como un instrumento de transformación de la sociedad, puesto que no sólo ha de dar respuesta a las exigencias que la sociedad le plantea, sino que además debe actuar sobre ella. Esta idea se extrae de los propios Estatutos de la Universidad de Sevilla, quienes indican textualmente que ésta ha de ser “un instrumento eficaz de transformación y progreso social”.

Adoptamos el concepto *Universidad Dinámica* recogido en un reciente documento publicado por la UNESCO, sobre *Política para el cambio y el desarrollo en la educación superior*, en el que se promulga la necesidad de proceder al “efecto ameba” de la Universidad con relación al mundo empresarial, y proporcionar a los alumnos la formación y capacitación adecuada para actuar de una manera eficaz y eficiente en el desarrollo de su posterior actividad profesional.

Por todo ello, consideramos necesario el especificar un sistema de auditoría apriorística de cualquier asignatura que se concibe y se desarrolla en función de los objetivos que antes comentábamos. Con este artículo pretendemos proponer un instrumento que permita asegurar un nivel mínimo de calidad en la puesta en marcha de asignaturas de libre configuración, aplicándolo a un caso concreto de dos asignaturas: “*Curso Básico de Creación de Empresas*” y “*Curso Práctico de Financiación Empresarial*”, que ya han sido propuestas y aprobadas por los órganos de gobierno competentes.

Tomando como referencia una serie de sistemas ya elaborados para la “Auditoría de Formación” en la empresa privada, adoptamos algunas de las ideas en ellos recogidos y las adaptamos y aplicamos al caso concreto que nos ocupa, ampliando fundamentalmente las primeras fases de los modelos tomados como referencia. La finalidad de nuestro estudio se materializa en los siguientes objetivos:

1. Establecer y sistematizar las claves fundamentales de la planificación de la formación y su evaluación. Algunos modelos tomados como referencia parten de la base de que existe una necesidad previamente establecida y se elabora el “Plan de Formación” que mejor se adapte a la misma. Nuestro trabajo hace especial hincapié en la existencia de una carencia formativa específica y aborda la problemática de una forma más profunda, pues contempla la existencia de una fase previa de detección de dichas carencias formativas, que en los modelos analizados, ya las presuponen definidas.

2. Analizar los sistemas de formación que se vienen aplicando en otras asignaturas similares, para poder identificar las limitaciones de que adolecen y poder mejorarlas.

3. Aplicar un marco teórico de Auditoría de la Formación (tanto en la planificación como en la evaluación de las acciones formativas) ya establecido por diversos autores a un caso concreto de creación de dos nuevas asignaturas.

4. Elaborar un conjunto de condiciones que permitan detectar las posibles desviaciones de los datos percibidos con respecto a los objetivos establecidos que permitan aplicar un “*sistema de mejora continua*”<sup>1</sup> en la impartición continuada de estas asignaturas a lo largo de los diferentes cursos académicos.

---

<sup>1</sup> Pilar en el que se fundamenta la Filosofía de Calidad Total

En nuestro trabajo describiremos cuál ha sido el proceso de concepción y desarrollo de estas asignaturas, definiendo para cada una de las fases los indicadores que consideramos aplicables de cara a garantizar el objetivo perseguido. Para cada uno de los indicadores determinamos no sólo “¿Qué miden? sino además “¿Para qué? o ¿Por qué? proponemos su utilización”.

## 2. FASE PREVIA: DETECCIÓN.

La detección de posibles necesidades de formación a cubrir en la sociedad, se realiza a partir de la observación de la existencia de problemas para el desempeño de determinadas actividades.

Si bien éstas, una vez detectadas no siempre será posible satisfacerlas con una asignatura de libre configuración, bien porque ésta no sea la herramienta adecuada, bien porque la cobertura de dicha necesidad no esté en coherencia con los objetivos y políticas de la Universidad.

Para el caso concreto de las asignaturas "*Curso Básico de Creación de Empresas*" y "*Curso Práctico de Financiación Empresarial*", tuvimos presentes varios factores. En primer lugar el objetivo primordial de la Universidad de *acercamiento de la formación universitaria a la realidad social y profesional de su entorno* (preámbulo R.D. 1267/94 de 10 de junio). En segundo lugar la preocupación del alumnado por su integración en un mercado laboral cada vez más complejo y competitivo; preocupación que se manifiesta en el propio apercibimiento del alumno de la necesidad de complementar su formación titular con conocimientos que le permitan ser más competitivo y atractivo en el mercado, a la par de facilitar una mayor integración, bien a efectos de su colocación por cuenta ajena o para facilitarles el camino del autoempleo y creación empresarial. Por último, en tercer lugar se ha considerado la propia demanda de las empresas e instituciones, orientada hacia profesionales que junto con su especialización tengan una visión más global e integradora.

Podemos considerar que estamos concibiendo un sistema de formación muy cercano al concepto de “Pedagogía Laboral” definido por diversos autores y que podemos entender como:

*... el campo de las Ciencias de la Educación que se ocupa de los problemas que plantea al proceso educativo el mundo económico-empresarial”* (Vázquez, G, 1988).

De todos los aspectos recogidos en este amplio concepto nos vamos a centrar sólo en el ámbito de Formación Reglada.<sup>2</sup>

En esta primera etapa, utilizamos distintos indicadores para controlar el nivel de calidad deseado. En primer lugar corroboramos la correspondencia entre los problemas observados y las necesidades expuestas anteriormente, para que efectivamente las soluciones ofrecidas estuviesen realmente dirigidas a solventar dichos problemas, en segundo lugar se estudió la idoneidad de utilizar la formación como herramienta para cubrir dichas necesidades, y en tercer lugar se analizó la adecuación de una formación de grado universitario para llevarlo a cabo, lo cual estaba condicionado por los contenidos y el público al que van dirigidos.

<sup>2</sup> El resto sería el caso de las necesidades relativas a actividades profesionales específicas que caerían dentro de las Competencias de otras Instituciones Educativas (Formación Profesional, Formación Ocupacional, Escuelas Taller, Programas Europeos para la Inserción profesional de desempleados, etc).

La Tabla 1 recoge los aspectos que anteriormente señalábamos para la utilización de los indicadores definidos.

INDICADORES	¿QUE MIDE?	¿ PARA QUÉ?
Correspondencia	* Problemas de la sociedad *Soluciones ofrecidas en materia de formación	Para comprobar que dichas propuestas formativas realmente van dirigidas a resolver los problemas identificados
Idoneidad	* Utilización de la Formación	Para cubrir las necesidades identificadas <sup>3</sup>
Adecuación	* Formación de Grado Universitario	Para analizar la posibilidad de llevar a cabo dicho proyecto a este nivel.

*Tabla 1. Indicadores fase previa*

### 3. SEGUNDA FASE: PREPARACIÓN.

En desarrollo de esta fase se ejecutaron los siguientes pasos:

- \* planificación (del programa, contenidos, medios y objetivos, en general nos referiremos a todo ello conjuntamente como programa),
- \* elaboración del programa, control, modificación, presentación de la solicitud y aprobación.

#### 3.1. PLANIFICACIÓN

La planificación aborda los siguientes elementos: contenidos, medios materiales y humanos y distribución temporal.

\* La planificación de contenidos tiene en cuenta las necesidades previamente detectadas y los factores determinantes de integración y naturaleza universitaria de las enseñanzas, así como los objetivos propios de cada curso. Se elaboran los contenidos acudiendo a las más diversas fuentes bibliográficas y a la opinión de nuestros superiores en el departamento y de empresarios y responsables institucionales, a fin de que estos fuesen lo más pragmáticos y actuales posibles.

\* En la planificación de medios materiales y humanos se cuenta con las instalaciones de la E.U. de Relaciones Laborales, y tres profesores del departamento de Administración de empresas que imparten asignaturas en dicha escuela; los cuales realizarán un esfuerzo extraordinario para la impartición de dichos cursos, añadida a su carga docente habitual.

\* En cuanto a la planificación temporal, y dado el grado de complementariedad de los contenidos, se ha optado por impartir en el primer cuatrimestre el CURSO BÁSICO DE

<sup>3</sup> Podemos considerar que existe una necesidad potencial de Formación cuando se cumple que la siguiente relación: NECESIDAD POTENCIAL DE FORMACIÓN = M - I; donde M= Aquello que el alumno es capaz de desempeñar para alcanzar el standard de ejecución demandado por las empresas e I = Lo que el alumno es capaz de ofrecer en función de sus conocimientos .(Fuente: Pineda P. 1995 p. 36), adaptado a nuestro caso en concreto.

CREACIÓN DE EMPRESAS y posteriormente el CURSO PRÁCTICO DE FINANCIACIÓN EMPRESARIAL. De esta manera, el alumno de primer cuatrimestre que desee profundizar en el mundo de la empresa, podrá hacerlo a través del área financiera, la cual es de vital importancia en todo tipo de organizaciones.

En el proceso de planificación contemplamos tres indicadores: viabilidad, capacidad y contraste. El indicador de viabilidad debería ponernos de manifiesto la posibilidad de poder impartir dichos cursos a tenor de los medios de los que disponemos, fundamentalmente humanos, espaciales y temporales; por lo que ha de procederse a un cuidadoso análisis y evaluación de los mismos, en el que se solicita la colaboración de los responsables de la Escuela, para poder conseguir información al respecto.

El indicador de capacidad se entiende principalmente como una autoevaluación por parte de los profesores implicados, en el sentido de realizar un diagnóstico sus aptitudes para impartir dichas asignaturas de modo que proporcione una total garantía de calidad docente y de contenidos. Así pues, han de analizarse:

- \* los *contenidos* y el *nivel de comprensión* por parte de cada uno de los profesores.

- \* *habilidades comunicativas*

- \* *experiencia docente*

- \* *grado de motivación*, teniendo en cuenta que se trata de asignaturas NO CONTENIDAS en el plan docente asignado a cada departamento, este elemento es considerado de elevada importancia, pues el grado de motivación del profesor para impartir estas asignaturas no se debe a razones de tipo económico, sino más bien a su grado de profesionalidad y deseo de prestar un buen servicio a la sociedad. Además, este elemento será analizado posteriormente de cara a comprobar el resultado de los ejercicios formativos, pues la respuesta del alumnado dependerá considerablemente del mismo.

- \* *disponibilidad* de profesorado tanto temporal como espacial, que fundamentalmente vendrá en función de *la carga docente* del mismo.

El indicador de contraste, una vez definidos los descriptores de contenidos de cada curso, contribuirá a facilitar información sobre si dichos contenidos genéricos son adecuados. Para ello son sometidos a la crítica de responsables empresariales, de nuestros superiores institucionales y de los propios alumnos. De esta manera garantizamos que dichos contenidos se ajustan a los objetivos de acercamiento e integración a la realidad social, y que poseen el grado académico conveniente.

### 3.2. ELABORACIÓN DEL PROGRAMA

Una vez completado el proceso de planificación, estamos en condiciones de elaborar el programa, en base a los contenidos y medios ya dispuestos de la fase anterior. Este programa se elaboró conforme al modelo de solicitud previsto en el *Acuerdo 5/J.G., 28-IX-94*. Una vez fue elaborado fue sometido a un control realizado por nuestros superiores departamentales y otros compañeros, de manera que nos pusiesen de manifiesto las modificaciones que estimasen oportunas. Se llevaron a cabo las modificaciones pertinentes de forma que se estuvo en condiciones de elaborar el documento definitivo de solicitud, que finalmente se presentó para su aprobación tanto al Departamento, cuyo director dio el visto bueno, al Director de la E.U. de Relaciones Laborales, quien hizo lo propio y, finalmente, a Ordenación Académica del

Rectorado de la Universidad de Sevilla, quien procedió a su definitiva aprobación. En la Tabla 2 recogemos un resumen de estos indicadores

INDICADORES	¿QUE MIDE?	¿ PARA QUÉ?
VIABILIDAD	* Recursos y Medios necesarios: - Materiales - Espaciales - Temporales	Grado de Disponibilidad de los mismos para el desarrollo de las actividades Formativas
CAPACIDAD	* Aptitudes del Profesorado: - Conocimientos - Habilidades - Experiencia * Grado de Motivación * Disponibilidad * Carga Docente	Conseguir una Garantía de Calidad Docente y de contenidos en lo que respecta a la Persona que va a ser la encargada de impartir los cursos, en definitiva “el formador”.
CONTRASTE	* Contenidos de los programas	Comprobar que los contenidos se ajustan a las “expectativas” de los agentes directamente relacionados al sistema de formación diseñado: - Responsables Institucionales - Empresarios y Directivos - Público Objetivo: Alumnos Someterlos a su aprobación

*Tabla 2. Indicadores fase planificación*

#### 4. TERCERA FASE:IMPLEMENTACIÓN

Como comentábamos anteriormente, partimos de la base que el profesorado está inicialmente motivado, sin embargo es fundamental que esta motivación inicial no decaiga a lo largo del curso, pues esta empíricamente demostrado que el nivel de motivación del profesor repercute directamente en el grado de motivación del alumnado.

Para la adecuada puesta en práctica de estos programas, comenzaremos por analizar los perfiles de los alumnos matriculados, con la intención de agruparlos de la forma mas homogénea posible, que facilite el máximo nivel de aprovechamiento y proporcionarles los soportes necesarios, para de este modo captar la atención del alumno. Utilizamos un indicador de coherencia que refleje que las técnicas de apoyo utilizadas como soporte para facilitar la comunicación, transparencias, videos, casos prácticos, etc. son las más adecuadas.

Un segundo elemento importante en la ejecución de los programas, es conseguir motivar a los alumnos, haciéndoles participes en los módulos, cediéndoles responsabilidad y llevando a cabo un aprendizaje activo a través de dinámica de grupos. En este caso utilizaremos un indicador de ambiente que refleje el clima y nivel de interacción entre profesor y alumno.

En tercer lugar será necesario establecer canales de comunicación formales e informales entre el profesor y alumnos, amen de ofrecer una atención complementaria a las clases en horas de consultas, dedicando un tiempo específico a problemas y sugerencias. Para verificar que esto se realiza de forma adecuada utilizaremos como indicador la retroalimentación o información directa y personalizada del alumno con respecto al profesor. En la Tabla 3 recogemos un resumen de lo expuesto en esta fase:

INDICADORES	¿QUE MIDE?	¿ PARA QUÉ?
<i>COHERENCIA</i>	* Soportes: "Técnicas de Apoyo" utilizadas en las horas de clase: - Videos - Transparencias - Casos Prácticos..... * Perfil del alumnado	Facilitar la comprensión y conseguir un máximo aprovechamiento de los agentes implicados en el proceso de formación
<i>AMBIENTE</i>	* Clima y Nivel de interacción entre profesor y alumno	Para poder detectar posibles "interferencias" que impidan una mayor eficacia en las acciones comunicativas.
<i>RETROALIMENTACIÓN</i>	* Canales de Comunicación Formales e Informales	Identificar las posibles "barreras" que dificultan una mayor fluidez de las informaciones que constituyen los contenidos de las asignaturas. Asimismo, se persigue un reforzamiento de las acciones comunicativas.

Tabla 3. Indicadores fase implementación

## 5. CUARTA FASE: EVALUACIÓN

En las fases anteriores hemos reseñado un conjunto de objetivos que perseguíamos a la hora de solicitar e implantar estas asignaturas denominadas de libre configuración. Hemos procurado en cada una de ellas realizar un control permanente mediante lo que hemos denominado "indicadores" con la finalidad de asegurar un nivel adecuado de "Calidad" en su concepción, diseño y desarrollo.

Por tanto en esta fase de evaluación nos centramos en "el resultado" de todo el esfuerzo llevado a cabo, a través de la medición del "output" conseguido con estas acciones formativas.

El análisis del resultado obtenido lo enfocaremos hacia tres elementos que vamos a considerar como indicadores.

1. Grado de Eficacia de las acciones formativas, analizando posibles desviaciones detectadas al enfrentar los objetivos previamente definidos con los resultados percibidos. Para ello:

==> En primer lugar evaluaremos el nivel de satisfacción del alumnado, comparando sus expectativas antes de realizar el programa y su opinión sobre el mismo una vez completado.

==> En un segundo aspecto trataremos de evaluar los conocimientos y habilidades asimilados por el alumno de cara a determinar el nivel de competencias conseguidas por el mismo para aplicar en su posterior desarrollo profesional.

==> En un tercer lugar hemos de evaluar el resultado práctico del programa desde dos puntos de vista: "creación de empresas y autoempleo" y "nº de alumnos que son requeridos por empresas privadas" para prestar sus servicios. Para ello se hace necesario mantener un seguimiento continuado del alumnado una vez finalizado el curso. Se evaluará:

\* Nº de alumnos que tras realizar el programa consideran tanto la creación de empresas como el consiguiente autoempleo como una salida profesional viable, en relación a la opinión que sobre el mismo asunto tenían antes de realizar el programa.

\* Nº de alumnos que en el periodo de tres meses siguientes a la finalización del curso, inician algún trámite para la creación de su propia empresa.

\* Nº de alumnos que tras un período de un año han concretado en la práctica su idea de empresa.

\* Nº de alumnos que tras ser contratados por empresas privadas, consideran especialmente importantes los conocimientos adquiridos de cara al desarrollo de su actividad profesional

2. Nivel de eficiencia, como comparación entre resultados obtenidos (anteriormente analizados) y costes asociados a cada una de las fases de implementación de las acciones formativas sometidas a estudio. Los costes a considerar en esta fase han de ser valorados tanto desde un punto de vista *cuantitativo* (esfuerzo desplegado, desgaste, tiempo invertido) como *cuantitativos* (gastos ocasionados) Un adecuado sistema de valoración de costes contribuirá a fortalecer la exactitud de los sistemas valorados y proporcionará una visión más correcta del indicador utilizado.

3. Efectos indirectos, es decir , identificación de resultados no perseguidos que pueden enriquecer o perjudicar los objetivos establecidos en el despliegue de estas acciones formativas, en definitiva, identificar cuáles son las posibles factores no deseados que contribuyen a mermar el nivel de eficacia y eficiencia perseguido en todas y cada una de las fases desarrolladas.

Consideramos que si las fases anteriores se han realizado conforme lo expuesto y se han ido considerando los indicadores, de cara a solventar cada una de las desviaciones recogidas, esta fase, sería de las más rutinaria y no debería contener altos grados de complejidad, garantizando, por consiguiente que los procesos formativos incluidos en la impartición de las asignaturas sometidas a una "auditoría apriorística", están sujetas a un "Proceso de Mejora Continua" . En la Fig 4 recogemos un resumen de los indicadores correspondientes a la fase de evaluación.

INDICADORES	¿QUE MIDE?	¿PARA QUE?
<i>EFICACIA</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nivel de Satisfacción del alumno.</li> <li>* Conocimientos y Habilidades adquiridas</li> <li>* Creación de Empresas y Autoempleo</li> <li>* Nº de Alumnos que al ser contratados, aplican los conocimientos adquiridos.</li> </ul>	Determinar la "Utilidad" que tanto para el alumno como para la sociedad ha supuesto el esfuerzo desarrollado en los aspectos antes considerados
<i>EFICIENCIA</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Resultados conseguidos en los aspectos antes señalados</li> <li>* Costes asociados a la impartición de los cursos. Tanto "Cualitativos" como "Cuantitativos".</li> </ul>	Aproximación al "cálculo" de la "rentabilidad" de los esfuerzos formativos.
<i>EFFECTOS INDIRECTOS</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Resultados NO deseados.</li> </ul>	Eliminarlos de cara a Cursos Posteriores.

Tabla 4 Indicadores fase evaluación



## 6. CONCLUSIONES

Nos parece interesante, a modo de conclusión, destacar que el conjunto de indicadores expuesto en el desarrollo de el presente escrito, están diseñados para su utilización “a priori” sobre el diseño del Plan de formación que se va a materializar en las asignaturas antes mencionadas.

Los trece indicadores definidos, para cada una de las fases, han de adoptarse como punto de referencia “antes”, “durante”, y una vez finalizado el curso (“a posteriori”), con la finalidad de poder detectar los posibles *errores* cometidos en cada uno de los pasos desarrollados y poder solventarlos de cara a la implementación de estas asignaturas en cursos posteriores.

Con ello, creemos que la “oferta” que la Universidad realiza al elaborar este tipo de asignaturas de libre configuración tienden a cubrir unas exigencias básicas que se pueden concretar en una serie de principios elementales:

- La Formación ha de dar respuesta a unas exigencias específicas del entorno empresarial ampliamente interrelacionado con la Universidad.
- También es necesario que cumpla las exigencias de los alumnos (trabajadores o no).
- La calidad de la formación vendrá condicionada por un diseño adecuado de las acciones formativas, la calidad del profesorado y de los recursos así como de la metodología utilizada.
- Los parámetros definidos para su medición y control, fase a fase, nos acercan a un “Sistema de Calidad de Formación.”

## REFERENCIAS

- LE BOTERF, G. BARZUCCHTTT, S. VICENT, F (1992). *Comment manager la Qualité de la Formation*. Les Editions d'Organisation.
- BEA, E. y GARCÍA AÑÓN, J. (1993). *La idea de la Universidad y la calidad de la Educación*. En Formación pedagógica del profesorado universitario y calidad de la Educación, LUIS M. LÁZARO LORENTE (De.) Universidad de Valencia y CIDE, 209-213.
- ORTI GLEZ, ROMÁN y SÁNCHEZ-APELLANIZ,(1993). Control a Priori de un Plan de Formación. *Actas del VII Congreso nacional y III Congreso Hispano-Francés*. Córdoba.
- PINEDA P. (1995). *Auditoría de la Formación*. Ediciones. Gestión 2000, S.A.
- STONE, B. (1990). *Márketing Directo. Métodos para alcanzar el éxito*. Biblioteca de Marketing Directo. Asociación Española de Marketing Directo.
- VÁZQUEZ G. y otros (1988). *Pedagogía Laboral*. Ponencia al VII Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación, Valencia.
- VICENT, C. (1990). *La formation, relais de la strategie d'enterprise*. Les editions d'organisation. Paris.
- BUCKLEY y CAPLE (1991). *Formación, teoría y práctica*. Editorial: Díaz de Santos. Madrid.