

## IMPACTO DE LA CERTIFICACIÓN IPMA: EFECTOS EN LA EMPLEABILIDAD DESDE LOS AGENTES IMPLICADOS

Ignacio De los Ríos

José María Díaz-Puente

*Universidad Politécnica de Madrid (UPM)*

Jesus Martínez Almela

*Universidad Politécnica de Valencia (UPV)*

### Abstract

In this research the impact of the IPMA-certification 4LC system on the employability are analyzed for the first time. The methodology for the evaluation is based on a participative process integrating social information and opinions of experts from different certification<sup>1</sup> agents and stakeholders: companies, organizations operating certification systems for persons, trainers, professional certified, public administration and the International organisms. To obtain empirical knowledge and the perception of the stakeholder's three participatory and complementary instruments were designed: expert interview (to 46 experts); survey of Certified Professional at the international level and, an online survey companies (to 1,010 companies in Spain). The results show that IPMA-certification is seen like a powerful tool to improve the employability. The empirical evidence for the effects are focus on two complementary aspects: on the internal aspects of the companies (internal employability) and, on the external factors in relation to the labor market (external employability). In addition, the IPMA-certification is like a tool to improve the connection between training-employability. Nevertheless, one stands out a lack of information on the certification and a little coordination between actors.

**Keywords:** *IPMA-certification, Project Management; Employability; Professional Competences; Certification Systems for Persons*

### Resumen

En este trabajo de investigación se analizan por primera vez los efectos de la certificación en Dirección de Proyectos IPMA (IPMA-Certification 4LC) en la empleabilidad. La metodología tiene su base en un proceso participativo y novedoso que integra información y opiniones de expertos de los distintos grupos de agentes implicados en la certificación de personas: empresas, organismos certificadores de personas, agentes de la formación, profesionales certificados IPMA, administración pública y organismos internacionales. Para la obtención del conocimiento empírico y la percepción de los protagonistas se diseñaron tres instrumentos de participación complementarios: entrevista a personal a 46 expertos de los diferentes ámbitos involucrados; encuesta a 39 profesionales certificados en el ámbito internacional y, encuesta a 1.010 empresas en España. Los resultados muestran que el modelo IPMA se ve como una poderosa herramienta para mejorar la empleabilidad. Los efectos se evidencian sobre dos aspectos complementarios: aspectos internos de las empresas (empleabilidad interna) y sobre factores externos en relación con el mercado laboral (empleabilidad externa). Además, el modelo de certificación se vislumbra como una herramienta para mejorar la conexión entre formación-empleabilidad. Sin embargo se

destacan una falta de información sobre la certificación y una escasa coordinación entre actores.

**Palabras clave:** *certificación IPMA; Dirección de Proyectos; empleabilidad; Competencias profesionales, Sistemas de Certificación de personas.*

## 1. Introducción

La relación entre formación, certificación de competencias profesionales y empleo es un tema que, si bien se viene abordando desde hace mucho tiempo, adquiere especial relevancia en épocas de crisis. En un entorno económico con un mercado laboral tan competitivo, mantener el puesto de trabajo o encontrar un nuevo empleo se convierten en el objetivo primordial de muchas personas. En este contexto, la formación desde las competencias ha despuntado a nivel internacional como un factor clave para la empleabilidad.

Por otra parte, desde el decenio de 1970, la evolución de las economías y las sociedades integradas en la OCDE, han convertido al aprendizaje a lo largo de la vida, en un objetivo clave de las políticas educativas y formativas. Surge en los debates internacionales el concepto de empleabilidad, entendida como “la aptitud para trabajar con competencia dentro de un entorno laboral” (OCDE, 2008).

Numerosos estudios han corroborado que el nivel de competencias de la población está en relación con la empleabilidad y que estas competencias deben adaptarse con rapidez para responder de forma innovadora a los cambios estructurales que se producen en la actualidad. El llamado Aprendizaje a lo Largo de la Vida (COM, 2001) (EU, 2006) es una respuesta a dicho desafío y se asume como un objetivo político por los países miembros de la OCDE en 1996 (OCDE, 2008). Este compromiso del aprendizaje a lo largo de toda la vida se recoge en publicaciones internacionales (UNESCO, 2010) (Maclean & Wilson, 2009) y ha sido calificado como la “cuarta dinámica” para que los ciudadanos mejoren las competencias que poseen y adquieran otras nuevas (UNESCO, 2009).

Este aprendizaje a lo largo de la vida y el concepto de empleabilidad se encuentran muy vinculados con los sistemas de certificación y cualificación de personas (OCDE, 2004) (OCDE, 2003). Muy especialmente estos conceptos tienen interés en los sistemas de certificación centrados en las competencias y en los aprendizajes de un determinado trabajo. Los modelos de certificación de competencias se vislumbran por tanto como herramientas que buscan la mejora de la empleabilidad y los aprendizajes de los profesionales.

Actualmente se encuentran activos diferentes modelos de certificación de competencias personales (profesionales y laborales) la mayoría con un carácter internacional reconocido. En España existen actualmente cinco organismos certificadores de competencias profesionales, que tienen un mayor reconocimiento y credibilidad por los siguientes motivos: A) sus organismos certificadores tienen un carácter internacional reconocido y con aplicación de normas a nivel internacional; b) se encuentran acreditados por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), según la Norma de Referencia internacional aplicable ISO 17024 y demás requisitos de acreditación exigibles a los organismos de certificación de personas; c) se trata de modelos que tienen un carácter voluntario para que unos profesionales determinados mejoren el reconocimiento público de sus capacidades y habilidades.

Con los tres criterios anteriores se han detectado en España **cinco modelos** de certificación de competencias profesionales asociados a diferentes áreas de actividad: 1º EOQ-European

Organization for Quality, 2º IPMA-International Project Management Association (IPMA-Certification 4LC) ([www.ipma.ch](http://www.ipma.ch)), 3º PMI-Project Management Institute ([www.pmi.org](http://www.pmi.org)); 4º People Capability Maturity Model Integration (CMMI) ([www.sei.cmu.edu](http://www.sei.cmu.edu)) y 5º Coaching ([www.coaching.org](http://www.coaching.org)).

En este trabajo de investigación se resumen los efectos del modelo de certificación el IPMA-Certification 4LC de la International Project Management Association (modelo de certificación universal de competencias profesionales en dirección de proyectos de cuatro niveles 4LC IPMA). Este modelo lleva actuando en España desde el año 1999, gestionado desde el Organismo de Certificación de Dirección de Proyectos (OCDP de AEIPRO-Asociación Española de Ingeniería de Proyectos, como Asociación Nacional de IPMA). Se trata del Organismo acreditado por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), según la norma de referencia internacional aplicable (ISO/IEC:17024, 2003) que define los requisitos exigibles a estos los organismos de certificación de personas, con el número de Registro de Acreditación ENAC.08/C-PE-11.

El modelo de Certificación Universal de Competencias 4LC de IPMA, se aplica en 50 países a través de sus respectivos organismos nacionales de certificación y se basa en la ICB3-IPMA Competence Baseline V3 y en las homónimas NCB3, National Competence Baseline V3. A la fecha de redacción del presente trabajo, se ha detectado la existencia de quince NCB3 redactadas en 15 idiomas diferentes, y todas ellas contienen como mínimo los 3 ámbitos y 46 elementos de competencias de la ICB3. En España la última versión de la NCB es la V3.1 -de fecha Noviembre 2009- es conocida como "NCB3.1. Bases para la Competencia en Dirección de Proyectos" OCDP-Aeipro-IPMA.

La principal novedad de este trabajo de investigación, radica en evaluar, por primera vez, los efectos del modelo IPMA como instrumento orientado a la mejora de la empleabilidad de los profesionales de la dirección de proyectos.

## 2. Objetivos

En el contexto de transformación continua y requerimientos del mercado laboral, el objetivo general de la investigación es estimar los efectos de la certificación IPMA, de las competencias profesionales para la Dirección de Proyectos, en la empleabilidad. La estimación de los efectos del modelo IPMA como herramienta de empleabilidad se realiza desde el punto de vista de los distintos agentes implicados: las empresas, los organismos certificadores de personas, las propias personas certificadas, la administración pública, los organismos internacionales y los agentes de la formación. Aunque el ámbito de la aplicación es España, la investigación se ha realizado integrando opiniones de expertos de diferentes países miembros de IPMA. Los resultados reúnen un conjunto de lecciones de experiencia en torno a esta certificación IPMA que permitirán orientar medidas para mejorar la empleabilidad, con propuestas adecuadas al contexto de España y a nivel internacional de IPMA.

## 3. Metodología: diseño de la investigación

A nivel mundial, las regulaciones de los organismos que realizan la certificación de personas emanan de la norma internacional ISO/IEC 17024:2003 de "Evaluación de la conformidad y requisitos generales" (ISO/IEC:17024, 2003). En esta norma internacional se establecen los criterios que estos organismos que realizan certificación de personas tienen que cumplir para su acreditación. Una de directriz común de esta norma es que el organismo de

certificación debe definir un proceso de vigilancia pro-activa para realizar el seguimiento del cumplimiento de las personas certificadas con las disposiciones pertinentes del esquema de certificación (ISO/IEC:17024, 2003). De acuerdo con la norma internacional, el proceso de vigilancia puede incluir un sistema de evaluación, información de las autoridades competentes, entrevistas estructuradas, y otros mecanismos de análisis y control periódico, entre sucesivos períodos, para comprobar los resultados del esquema de certificación de personas (Chambers, R., 1993). Este sistema de vigilancia es requerido por el organismo interno de IPMA (CVMB-Certification and Validation Management Board), según las bases definidas en el ICRG3-IPMA Competences and Regulation Baseline V3.

La metodología desarrollada en la presente investigación se enmarca por una parte, en el sistema de vigilancia y garantía de calidad del esquema de certificación del Organismo Certificación en Dirección de Proyectos de AEIPRO, como organismo vinculado a la Asociación Nacional de IPMA en España (AEIPRO, 2010). Por otra parte, la investigación se enmarca también en los análisis y estudios que la Consejería de Economía y Empleo del Gobierno Regional de la Comunidad de Madrid, adopta para tratar de mejorar sus políticas de empleabilidad (UPM. Comunidad de Madrid, 2009).

En este marco contextual el enfoque metodológico se basó en la formulación de una serie de cuestiones clave para dar respuesta mediante la aplicación de técnicas participativas (Patton, 1997) (Whyte, 1991) entrevistas directas y cuestionarios a los agentes implicados. Otro aspecto importante de la metodología desarrollada es la colaboración entre los diferentes agentes implicados. En este sentido la metodología contó con la colaboración de dos principales partes implicadas el OCDP de AEIPRO y el Gobierno Regional de la Comunidad. Además durante la investigación se contó con la colaboración de otros agentes externos (Organismos de Certificación, IPMA, ámbito privado-empresarial, administración pública, universidades, consultores y organizaciones internacionales).

Este proceso de cooperación permitió que por primera vez se contase con la participación de todos los grupos protagonistas del sistema de certificación de competencias en dirección de proyectos, de tal manera que sus conocimientos y experiencias forman parte del análisis realizado. Con este enfoque pluralista de la evaluación (Leviton, 2001) (Díaz-Puente, Cazorla, & De los Ríos, 2007) se pretendió que todos los agentes implicados se beneficiasen al máximo con los esfuerzos de participar en los trabajos de valoración de los efectos (Cazorla, De los Ríos, & Díaz-Puente, 2005). Este enfoque participativo permitió además conseguir los siguientes objetivos:

- Aprovechar las aportaciones de todos, siendo la participación la principal fuente de información (Chambers, R., 1993) (Rondinelli, 1993) contenida en los conocimientos y experiencias de los agentes implicados en los sistemas y modelos de certificación de competencias (Argyris & Schön, 1978).
- Favorecer el aprendizaje (Preskill & Torres, 1999) de la experiencia de los agentes, para la identificación de las mejores prácticas y lecciones, y guiar así posibles medidas para el perfeccionamiento de las acciones (Korten, 1980).
- Lograr una mayor implicación de las personas (Díaz-Puente, Cazorla, & De los Ríos, 2007) y una mejora de los vínculos entre los agentes (Chambers, R., 1994), siendo la participación una importante fuente de dinamización y la cooperación.
- Centrar el análisis de los problemas y de los efectos según los propios beneficiarios de las acciones (Korten, 1980)(Uphoff, N., 1985).
- Proponer medidas y recomendaciones desde la planificación como aprendizaje social (Friedmann, 1986, 1991).

### 3.1 Fuentes de información y tamaño de muestra

La metodología de la investigación integró dos bases complementarias de información. Por una parte, una base secundaria compuesta por la información ya generada por otros estudios ya realizados, publicaciones oficiales, bases estadísticas de IPMA (IPMA, 2009), documentación científica y experiencias en relación con las competencias y los modelos de certificación. Por otra parte, la base primaria constituida por el conocimiento empírico basado en la experiencia y la percepción de los protagonistas. Se contó con la colaboración de los cinco tipos de agentes involucrados en el proceso de certificación: a) **Empresas**, b) **Organismos certificadores** de personas, c) Agentes de la **formación**, d) El ámbito público-administrativo y organismos internacionales, e) Personas certificadas en el modelo IPMA. Para la obtención de la información primaria se diseñaron 3 instrumentos de participación llegando a un universo de 85 expertos y 1010 empresas.

**Tabla 1. Instrumentos participativos utilizados**

Instrumentos	Fuentes	Población	Muestra
Entrevista directa a expertos (de 1,5 - 2 horas de duración)	ENAC Organismos Certificadores Organismos de Formación Administración Pública	<b>65 expertos</b> nacionales e internacionales	<b>46 expertos</b> (17 del ámbito empresarial; 6 de Organismos Certificadores, 8 de Organismos de Formación, 9 de la Administración Pública y 6 expertos internacionales)
Encuesta a personal certificado	Registros del ODCP-AEIPRO y de IPMA Certification Yearbook	<b>282 profesionales certificados en España</b>	<b>39 profesionales certificados</b>
Encuesta a empresas	Directorio Central de Empresas (DIRCE) de la Comunidad de Madrid	<b>45.437 empresas</b> de la Comunidad de Madrid con más de 20.000 trabajadores	<b>1.010 empresas</b>

Las entrevistas personales fueron conducidas por el equipo de la UPM, las encuestas al personal certificado IPMA, desde el ODCP de AEIPRO, y las encuestas a empresas desde la Universidad de Alcalá, dentro del Estudio de Prospección sobre ocupaciones en la Comunidad de Madrid. Las encuestas se realizaron entre los meses de Marzo y Abril de 2009, y las entrevistas se alargaron hasta Junio 2009.

El tamaño de muestra establecido para la recopilación de la información partió de los registros del Sistema de certificación de la International Project Management Association IPMA Certification Yearbook (IPMA, 2009). Para la encuesta el tamaño de población fue de 282 personas certificadas en el sistema IPMA.

La muestra de la encuesta fue extraída de una población de 282 profesionales certificados que figuran en los registros del ODCP de AEIPRO y en el registro de IPMA Certification Yearbook (IPMA, 2009), de las cuales menos del 1% son Nivel A (Director de Cartera o de programas de proyectos), el 5% Nivel B (Director de Proyectos), el 22% Nivel C (Profesional en Dirección de Proyectos) y el 73% Nivel D (Técnico en Dirección de Proyectos). El tamaño final de la muestra fue de 171 personas.

### 3.2 Descripción de los instrumentos participativos: encuesta y entrevista

El guión de la entrevista a expertos se estructuró en 3 bloques de preguntas que buscaban recabar las opiniones desde tres enfoques diferentes: a) Sobre las competencias en el mercado laboral; b) Sobre los efectos de la certificación en la empleabilidad, c) Sobre los vínculos entre la formación-certificación-empleabilidad.

La encuesta al personal certificado se diseñó en colaboración con el Organismo Certificador en Dirección de Proyectos de la Asociación Española de Ingeniería de Proyectos. La aplicación de la encuesta se realizó al personal certificado en España, de manera voluntaria y anónima. La encuesta se estructuró en 4 partes en las que se solicitaba la valoración de los efectos del modelo IPMA sobre aspectos complementarios: a) Características personales del personal certificado; b) Valoración de efectos generales de la certificación de personas; c) Valoración de los elementos de competencia de cara a la empleabilidad; d) Valoración de los efectos de la certificación a nivel de la empresa; e) Valoración de los efectos de la certificación a nivel individual y global.

La encuesta a empresas se realizó sobre un universo de 1.010 empresas del Directorio Central de Empresas (DIRCE) de la Comunidad de Madrid, con actividades económicas con más de 20.000 trabajadores y empresas con más de 6 trabajadores. Esta encuesta se diseñó para recabar la percepción de las organizaciones empresariales incluyendo tres apartados: a) Valoración de los elementos de competencia de cara a la empleabilidad de sus empleados b) Valoración de las necesidades de formación de los trabajadores de la empresa; c) Valoración de los efectos de la certificación global.

### 3.2 Verificación de la representatividad de la participación

El proceso participativo incorpora a los cinco agentes involucrados en el proceso de certificación: ámbito empresarial, organismos certificadores, organismos de formación, organismos públicos y expertos internacionales, y finalmente a individuos certificados.

Del ámbito empresarial y las Asociaciones profesionales se las entrevistas presenciales se realizaron con representantes de numerosas firmas (PMM Institute for Learning, ARPADA S.A, Coca Cola España, CRM-ERP España, PM&B Consulting Group, PMM Institute for Learning, SELCO, ALSTOM, Buró HEADHUNTING, IDOM, INDRA, Cedetel, Connectia Solutions, Lanbase S.L.U, TRW Automotive, Bucero Consultores, UNISYS España, Empresa CVP, SA, AEIPRO. Asociación Española de Ingeniería de Proyectos, AEDIP. Asociación Española de Dirección Integrada de Proyectos, AEC Asociación Española para la Calidad y la Fundación COTEC para la Innovación). Además se integraron las opiniones recogidas de 1.010 respuestas procesadas.

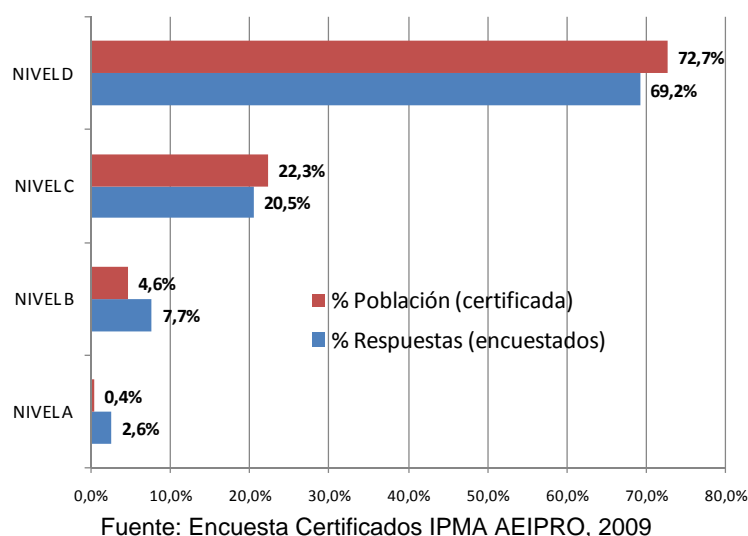
Se consiguieron entrevistas presenciales con los directores generales de los organismos certificadores de las instituciones que actualmente se encuentran acreditadas por ENAC por cumplir los criterios exigidos para la certificación de personas. Aunque existen otros organismos se consideraron solo a estas instituciones que disponen del sello de calidad que impone ENAC como reconocimiento de la norma internacional ISO/IEC 17024:2003. Los expertos nacionales e internacionales que participaron en el proceso pertenecen a los siguientes organismos certificadores: CESOL, PMI, SEDIGAS, ENAC, Asociación Española para la Calidad, IPMA (España, Alemania, Francia, Inglaterra, Portugal y Suiza), PM. Complementariamente, se buscaron expertos de organismos de formación (E-Magíster, Univ. Castilla La Mancha, Univ. Rioja, Univ. Valladolid, Universidad de Zaragoza, UPM Madrid, UPV, Univ. Piura, Fundación Universidad Empresa, Instituto de Ingeniería del Conocimiento, Univ. Autónoma de Madrid, Colegio de Posgraduados México.

Para complementar los enfoques de las empresas y los organismos certificadores se consiguieron entrevistas con expertos de la Administración Pública -Agencia de Calidad,

Acreditación y Prospectiva de las Universidades, IRCUAL de la Comunidad de Madrid-, de Organismos internacionales – OECD, UNESCO- y de Fundaciones relacionadas y conecedoras de la certificación de personas.

Finalmente se entrevistó a un colectivo concreto de personas certificadas por el OCDP de AEIPRO, Organismo de Certificación de Personas acreditado por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), según la Norma de Referencia internacional aplicable ISO 17024. Las entrevistas con este colectivo se realizaron en colaboración con el propio Organismo Certificador – en este caso el OCDP en Dirección de Proyectos de la Asociación Española de Ingeniería de Proyectos- quienes accedieron, manteniendo la confidencialidad de los registros de las personas certificadas, a colaborar en la investigación. Esta encuesta aporta un conocimiento empírico básico para valorar los efectos de certificación IPMA desde este grupo particular de personas certificadas. Todas las opiniones vertidas en el proceso de valoración son de responsabilidad de las propias personas que las emiten. Esta encuesta a personal certificado se envió desde el OCDP a 224 personas. Al final de la fase de recolección de la información el número de cuestionarios recibidos fue del 18%. Por otra parte se enviaron 21 cuestionarios a nivel internacional a personas certificadas en el modelo IPMA (Alemania, Suiza, Francia, Inglaterra, Portugal, México, Perú, Chile y EEUU. Al final la encuesta se envió a 245 personas incrementando el nivel de respuesta al 24%. Con estos datos la representatividad de la respuesta superó el 21% del número de encuestas enviadas (Cea, 2001). No obstante, se analizó la representatividad de la muestra comparando los resultados con el % de personal certificado según los diferentes niveles de acuerdo con los registros de IPMA (IPMA, 2009). La figura 1 muestra esta comparación.

**Figura 1: % de respuestas y % de población certificada para cada nivel IPMA**



#### 4. Resultados: valoración de efectos de la certificación en la empleabilidad

Se comentan en este apartado los resultados de la valoración de los efectos de la certificación en la empleabilidad, según las opiniones de los distintos agentes implicados.

##### 4.1 Características personales de los profesionales encuestados

Los profesionales encuestados se corresponden con personas que han demostrado, tras una evaluación externa, sus competencias para las actividades de la dirección de proyectos. Como se muestra en la tabla 1 los encuestados se encuentran en los diferentes niveles que se ofrecen desde el modelo IPMA. En la figura 1 se muestra que la distribución de las respuestas de los cuestionarios y los porcentajes de la distribución de la población

certificada en los niveles IPMA es muy similar.

Los resultados del estudio realizado demuestran que respecto al tiempo transcurrido tras la certificación, el 64% de las personas encuestadas se han certificado en el modelo IPMA hace un año, el 20.5% de la muestra lo hizo hace más de 5 años y con más de 2 años solo el 15%.

Sobre la experiencia laboral el 69% tiene más de 10 años de experiencia laboral, mientras que el 12% tiene una experiencia profesional menor de 5 años. Todas las personas encuestadas se encuentran ocupando en la actualidad un puesto de trabajo, lo de evidencia que esta certificación profesional puede garantizar el mantenimiento del puesto de trabajo.

Aunque a los encuestados en el nivel D (69%) no se les exigía para la certificación tener una experiencia profesional en dirección de proyectos, **todas las personas entrevistadas han aplicado los conocimientos adquiridos en la certificación** a situaciones reales de su vida laboral. La formación de los encuestados es predominantemente técnica (71% ingenieros) aunque también hay profesionales con orientaciones no técnicas (29% licenciados).

#### 4.2 Efectos de la certificación IPMA en la empleabilidad

En la tabla 2 se muestran los resultados de la valoración de los efectos de la certificación en la empleabilidad, según las opiniones de los encuestados.

Tabla 2: Efectos de la certificación en la empleabilidad

Efectos de la certificación	Baja (1-2)	Media (3-4)	Alta (5-6)	Alta o muy alta
Mejorar desempeño del personal	8%	28%	59%	87%
Mejorar la formación por competencias	8%	36%	51%	87%
Mejora la competitividad de la empresa	10%	33%	51%	85%
Mejorar una carrera laboral ascendente	5%	44%	46%	90%
Incrementar la fiabilidad de la empresa	5%	46%	44%	90%
Elevar la eficiencia del trabajo en equipo	5%	49%	41%	90%
Mejorar la comunicación	3%	51%	38%	90%
Mejora la productividad de la empresa	8%	54%	33%	87%
Mejorar la gestión de los conflictos	5%	59%	31%	90%
Mejorar las políticas de empleo	15%	51%	23%	74%

Nota: La valoración se realizó según una escala de 1 a 6: Baja (1-2), Media (3-4) y Alta (5-6).

Fuente: Encuesta Certificados IPMA AEIPRO, 2009

El 100% de los profesionales encuestados considera que la certificación IPMA tiene efectos positivos en la propia empleabilidad de los trabajadores y su entorno laboral. Al desglosar las opiniones según el nivel de certificación, es interesante ver algunas diferencias y similitudes. Los encuestados de todos los niveles IPMA están de acuerdo en que uno de los efectos más valorados de la certificación de personas es el de elevar la **eficiencia del trabajo en equipo** dentro de las empresas o instituciones que incorporan la cultura de la certificación. Por el contrario las personas del nivel D valoran más el efecto **de la mejorar en el desempeño del personal** en la empresa o institución. Entre las personas del nivel C el aspecto más valorado es el efecto en la **mejora en la formación por competencias y**



**calidad educativa.** Los profesionales del nivel de certificación A y B, situados en puestos más altos de dirección, valoran como efecto más importante (51%) el **impacto en la competitividad de la empresa**.

Se evidencia que en la medida que se avanza en los niveles de responsabilidad (niveles más altos de la certificación) toman una mayor relevancia los efectos a nivel de la **organización**, seguidos del nivel de los **equipos de trabajo** y pasan a ser menos valorados a nivel **individual**. Esto confirma la idea de que la cultura de la certificación tiene efectos que van más lejos de los beneficios personales de los empleados incidiendo en la propia institución o empresa en su conjunto, desde la base de la mejora de los recursos humanos que la integran (Moreau & Leathwood, 2006) (Brigstock, 2009). Además el promedio de la valoración global de los efectos se incrementa ligeramente al avanzar desde los niveles de responsabilidad inferior (certificados del nivel D) al nivel más alto de la certificación (certificados en el nivel A).

Un 85% de los encuestados considera – con una valoración media (33%) o alta (51%)- que la certificación permite **mejorar la competitividad de las organizaciones (empresa o institución)**. La valoración de este efecto se incrementa al avanzar desde los niveles de responsabilidad inferior (nivel D) a los niveles más altos de la certificación, pasando de una valoración media de 3,9 en el nivel D, una valoración de 4,4 en el promedio de los niveles B y C, hasta una valoración máxima en el nivel A.

Los efectos de la certificación en la **productividad** de las organizaciones son otro de los aspectos más valorados -con un valor medio alto de un 87% - lo que permite apuntar que los profesionales consideran que la certificación constituye un aporte al desempeño de las organizaciones desde el punto de vista de la mejora de la eficacia y eficiencia de sus trabajadores. La valoración de este efecto igualmente se incrementa al avanzar desde los niveles de responsabilidad inferior (3,85 en el nivel D) a los niveles más altos (4,10 en el promedio de los niveles B y C, hasta una valoración de 5 en el nivel A).

Cerca del 90% de los encuestados considera que la certificación tiene un alto efecto en la **fiabilidad de la organización** (empresa/Institución). La valoración de este efecto igualmente se incrementa al avanzar desde los niveles de responsabilidad (pasando desde el valor medio de 3,8 en el nivel D hasta el 6 en el nivel A).

En relación con los aspectos personales, cerca del **90% considera que la certificación es un elemento relevante para mejorar el desempeño personal** dentro de una organización. En la misma línea, y con mayorías similares (90%), los certificados valoran altamente la certificación para ascender o buscar una promoción laboral, así como para el desarrollo de competencias. Otros efectos positivos de la certificación de personas, que los encuestados consideran con valoraciones altas (próximas al 90%) son: la eficiencia del trabajo en equipo, seguido por la mejora en la comunicación y la gestión de conflictos y crisis.

#### **4.3 Efectos de la cultura de la certificación en la empleabilidad**

Los resultados muestran que la incorporación de la cultura de la certificación IPMA en las empresas tiene efectos sobre dos aspectos complementarios en relación con la empleabilidad: los aspectos internos de las empresas (**empleabilidad interna**) y sobre factores externos en relación con el mercado laboral (**empleabilidad externa**).

Hay una serie de efectos que inciden en aspectos internos en relación con el perfil profesional de los trabajadores de las empresas: efectos sobre la **empleabilidad interna**. Por el contrario los resultados muestran otros efectos que tienen relación con el nivel de competitividad de los trabajadores en el contexto del mercado laboral: **empleabilidad externa**. En la tabla 3 se muestran los resultados globales de las valoraciones de los distintos efectos considerados por los encuestados.

Tabla 3: Efectos de la cultura de la certificación IPMA en la empleabilidad

Efectos de la cultura de la certificación	Baja (1-2)	Media (3-4)	Alta (5-6)	Alta o muy alta
Mejorar la formación y los procesos de aprendizaje	5%	49%	41%	90%
Mejorar el reconocimiento público de los profesionales	5%	33%	56%	90%
Avanzar hacia la concepción de calidad total	5%	54%	33%	87%
Mayor eficiencia en los servicios públicos	8%	62%	23%	85%
Mejorar la calidad de los servicios públicos	8%	59%	26%	85%
Mejorar la gestión del factor humano en las empresas	10%	49%	36%	85%
Facilitar procesos de contratación y selección de personal	8%	44%	41%	85%
Mejorar la productividad de las empresas	15%	72%	10%	82%
Mejorar las políticas de empleo	10%	56%	23%	79%
Mayores exigencias en el desempeño del trabajador	13%	41%	38%	79%
Facilitar las relaciones y los negocios internacionales	5%	41%	36%	77%
Mayor conciencia de los derechos del consumidor	15%	46%	18%	64%

Los encuestados valoran altamente, y en primer lugar, el **reconocimiento público de los profesionales**, seguido de la **mejora en la productividad de la empresa**. Otros efectos altamente valorados son: el facilitar a las empresas los procesos de contratación y selección de personal, la mejora la calidad educativa y la formación de las personas.

Los profesionales certificados en niveles superiores, con más experiencia profesional (niveles A, B y C), valoran más los efectos relacionados con el **contexto** de la organización, como la mejora de la productividad de la empresa, el facilitar las relaciones y negocios internacionales desde la organización. Por el contrario las personas certificadas en el nivel inferior (nivel D-IPMA) consideran más los **efectos personales**, como la mejora de la formación y el desempeño profesional.

Los encuestados de todos los niveles coinciden en la que la certificación IPMA es un instrumento que proporciona ventajas ya que supone una mayor exigencia y compromiso en el desempeño del trabajador, facilita la incorporación de la cultura de calidad total en las instituciones y mejora la eficiencia de los servicios prestados. Otro aspecto coincidente es la mejora de gestión del factor humano en las empresas, al disponer de la certificación de mecanismos (niveles IPMA) que aportan información sobre las competencias técnicas, contextuales y de comportamiento de los profesionales en dirección de proyectos.

Los encuestados de todos los niveles de certificación valoran de una forma muy importante y similar la mejora en la **formación** de las personas y en la **calidad educativa**. Al tratarse la certificación de una acción voluntaria que acomete un profesional, tiene efectos que se valoran también en un contexto global, que supera a los beneficios del propio trabajador en la empresa.

Los efectos más valorados son la mejora del reconocimiento de los profesionales (56% de los encuestados), seguido de la mejora de la formación y de los procesos de aprendizaje de los trabajadores (41% de los encuestados) y las facilidades para los procesos de contratación y selección de personas (41%).

En cuanto a los efectos más **vinculados a la empresa u organización**, los que tienen una mayor valoración (alta o muy alta) son la mejora de los procesos de contratación y selección de personal (85% de los encuestados), y el reconocimiento público de los profesionales (90% de los encuestados). Esto puede traducirse en una ventaja competitiva de la certificación al permitir reducir los costos para las empresas en la selección y adecuación de los profesionales al momento de buscar profesionales para un puesto de trabajo.

Los encuestados le otorgan una alta valoración a los efectos en facilitar la creación de relaciones y negocios internacionales, y vinculan la certificación con el concepto de calidad. Esto se explica porque la certificación IPMA se encuentra avalada por un modelo de reconocimiento internacional, a través del CVMB-Certification and Validation Management Board, el cual valida cada 5 años a los respectivos Organismos Nacionales de Certificación (ONC) en base al estándar mundial de aplicación IPMA ICRG-IPMA Competences and Regulation Baseline, lo que aporta un valor adicional del grado de rigor, imparcialidad e independencia a la certificación.

Un porcentaje muy elevado de los encuestados (90%) considera que la certificación podría ser un elemento de mejora en la calidad educativa y de los programas de formación; y el 80% considera que podría ser una herramienta para mejorar las políticas de empleo.

#### **4.3 Mejora de empleabilidad en las personas certificadas**

Casi el 85% de las personas encuestadas considera que la certificación IPMA es una herramienta profesional que tiene efectos positivos en su propia carrera profesional. Como puede verse en la tabla 4 los efectos más valorados por los propios encuestados son la **mejora de conocimientos y experiencia** (un 49% de los encuestados da una valoración muy alta a este efecto de la certificación), la **mejora de las competencias contextuales** para el desarrollo de su actividad profesional (44% de los encuestados) y el disponer de una **herramienta de desarrollo profesional** (44%).

La totalidad de los profesionales entrevistados ya se encontraba trabajando en el momento de obtener la certificación, por lo que los efectos de la certificación IPMA, no se han podido evidenciar como una ayuda para buscar trabajo. Los efectos de la certificación se orientan hacia aspectos de **mejora de la empleabilidad tanto interna** -en relación con el nivel de competitividad de los trabajadores dentro de las empresas o instituciones- como sobre la empleabilidad **externa** -en relación con el nivel de competitividad de un trabajador en el contexto del mercado laboral. Así casi el 45% de los entrevistados otorga una valoración alta a la certificación como herramienta de desarrollo profesional.

Se observan ligeras diferencias entre las opiniones, según el nivel IPMA de los encuestados. Mientras que los profesionales de niveles superiores (A, B y C) están muy de acuerdo en que la certificación les ha permitido hacer **nuevos contactos profesionales**, los certificados del nivel D solo valoran con 3,6 a este efecto. Algo parecido ocurre en la **valoración sobre la promoción laboral**: los profesionales de niveles superiores (A, B y C) coinciden en que la certificación es una ayuda para la promoción laboral (valoración de 4), por el contrario los certificados del nivel D valoran poco (1,8) este efecto. Los profesionales de los niveles superiores (A, B y C) consideran que la certificación les ayuda a mejorar la dimensión internacional de su actividad profesional (valoración por encima de 4), por el contrario los certificados de menor experiencia profesional valoran a este efecto en menor medida (2,1).

Los encuestados de los **cuatro niveles IPMA** están muy de acuerdo en que la certificación les ha ayudado a mejorar sus conocimientos y nuevas experiencias (4,8), les ha ayudado a mejorar sus competencias de comportamiento (valoración de 4,8), a mejorar sus competencias contextuales (4,7), consideran que es una herramienta de desarrollo profesional (4,5) y les ha permitido hacer nuevos contactos profesionales (4,5). Estas

opiniones sobre los efectos de la certificación, además de ser coincidentes por los profesionales de los cuatro niveles, son valoradas con un promedio alto por encima de 4,5.

En la tabla 4 se muestran los efectos de la certificación en la mejora de la empleabilidad de los profesionales, ordenados según el promedio de las valoraciones y coincidencia en las opiniones.

**Tabla 4: Valoración de los efectos de la certificación en la mejora de la empleabilidad**

Efectos valorados por los diferentes profesionales	Nivel de coincidencia	Valoración (promedio)
Me ha ayudado a mejorar mis conocimientos y las nuevas experiencias	Muy alto	4,8
Me ha ayudado a mejorar mis competencias de comportamiento	Muy alto	4,8
Me ha ayudado a mejorar mis competencias contextuales	Muy alto	4,7
Me ha permitido hacer nuevos contactos profesionales	Muy Alto	4,5
Constituye una herramienta de desarrollo profesional	Muy alto	4,5
Me ha ayudado a mejorar mis competencias técnicas	Alto	4,3
Me ha ayudado mejorar la calidad en la dirección de proyectos	Alto	4,2
Me ha permitido una mayor dimensión internacional de mi trabajo	Medio	3,8
Me ha ayudado en la promoción laboral	Medio	3,4

Nota: Valoración realizada según una escala de 1 a 6: Baja (1-2), Media (3-4) y Alta (5-6).

Nivel de coincidencia en las opiniones según los certificados de los 4 niveles IPMA

Fuente: Encuesta Certificados IPMA AEIPRO, 2009

Para valorar de los efectos de la certificación en la empleabilidad y la carrera profesional se plantearon además **cuatro criterios** sobre el seguimiento de los profesionales certificados: a) nuevos proyectos desarrollados tras la certificación, b) nuevas funciones y responsabilidades desarrolladas tras la certificación, c) la formación adicional realizada y, d) las nuevas experiencias obtenidas tras la certificación. Respecto a estos cuatro criterios los resultados son los siguientes:

- La mayoría de los profesionales certificados (87%) han asumido **nuevas responsabilidades** en nuevos proyectos tras su certificación.
- El 72% ha asumido **nuevas funciones y responsabilidades** en el ámbito de la dirección de proyectos, programas o carteras.
- El 80% ha mejorado su formación** tras la certificación, recibiendo formación adicional. El 21% se ha involucrado en la formación superior a través de estudios de postgrado y el 36% en cursos de especialización profesional.
- El 70% ha ampliado sus **campos de actividad profesional**, con una amplia gama de nuevas experiencias, entre las que destacan la consultoría y asesoría, la dirección y gestión de proyectos y las actividades de docencia e investigación.

Se preguntó también sobre las competencias que se valoraban más por su importancia en relación con la empleabilidad. Los profesionales encuestados consideran que las **competencias más influyentes en la empleabilidad** son las comportamiento (4.5),

seguidas de las técnicas (4.3) y las contextuales (4.1). Destacan 6 competencias de comportamiento (ética, compromiso y motivación, liderazgo, gestión de conflictos y crisis, creatividad y eficiencia) y 5 competencias “técnicas” muy relacionadas con las capacidades profesionales para la integración de los aspectos sociales en el ámbito profesional (trabajo en equipo, resolución de problemas, relación con las partes interesadas, organización de proyectos, comunicación). La tabla 5 muestra las competencias más valoradas según su importancia en relación con la empleabilidad.

**Tabla 5: Competencias más valoradas desde el punto de vista de la empleabilidad**

<b>Nivel A</b>	<b>Nivel B</b>	<b>Nivel C</b>	<b>Nivel D</b>
Actitud abierta	Negociación	Liderazgo	Trabajo en equipo
Liderazgo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Ética
Autocontrol	Actitud abierta	Compromiso y motivación	Compromiso y motivación
Negociación	Conflictos y crisis	Partes interesadas	Resolución de problemas
Trabajo en equipo	Requisitos y objetivos de proyectos	Orientación hacia resultados	Organización del proyecto
Conflictos y crisis	Comunicación	Ética	Creatividad
Requisitos y objetivos de proyectos	Liderazgo	Resolución de problemas	Conflictos y crisis

Fuente: Encuesta Certificados IPMA

## 5. Conclusiones

Los resultados globales y las opiniones de los distintos agentes muestran que la certificación IPMA es una herramienta de cara a la empleabilidad que tiene efectos sobre dos aspectos complementarios: sobre los aspectos internos de las empresas y las organizaciones (empleabilidad interna) y sobre factores externos en relación con el mercado laboral (empleabilidad externa).

Desde el ámbito **empresarial** 93% de los expertos opinan que la certificación IPMA constituye una herramienta para la empleabilidad de gran potencial de utilización. Se considera como un valor añadido que se ofrece a los trabajadores y a las empresas, pero con un peso aún muy secundario en el momento de realizar una contratación. Por el desconocimiento de los sistemas de certificación, los candidatos son evaluados a través de otros mecanismos como las referencias de empleadores anteriores, test psicológicos u otras herramientas internas de las propias empresas (Baker, 1991). Los elementos de competencia son considerados como importantes y determinantes en el desempeño profesional en las empresas y se consideran en el momento de evaluar la empleabilidad de los candidatos. Numerosos estudios avalan esta importancia (Birchall, Hee, & Gay, 1982) (Cheetham & Chivers, 1996) (Bergenhengouwen, Horn, & Mooijman, 1996).

Desde este ámbito empresarial los beneficios de la certificación más destacados son la mejora en la competitividad de la empresa/organización y la generación de confianza en el trabajador y en la empresa para el desempeño laboral. Desde este ámbito empresarial se observa una falta de conexión entre la formación y las necesidades del mercado laboral (Bergenhengouwen, Horn, & Mooijman, 1996): el 75% de los entrevistados considera que los profesionales al enfrentarse a un puesto de trabajo no cuentan con los requisitos demandados por las empresas para los puestos de trabajo que demandan y un 50% considera que hay carencias importantes en las de competencias de comportamiento (Cannon, 1995). Estas carencias coinciden con resultados de estudios recientes (Tunning Project, 2006).

Los expertos de la **formación** coinciden en que los modelos de certificación de competencias, como el modelo IPMA constituyen un puente claro entre formación desde las competencias y empleabilidad. El nuevo contexto del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), ofrece oportunidades para que las competencias profesionales se inserten en los procesos formativos, se logre una adecuación a las necesidades de formación integral (con valores) y orientada a mejorar la empleabilidad de los titulados. La certificación se considera como un instrumento para vincular agentes externos, de los diferentes sectores profesionales, a los procesos de formación. Pero para que esta vinculación sea eficaz se requiere acompañarlo de cambios en los procesos de aprendizaje (Boyatzis, Stubbs, & Taylor, 2002).

Los expertos de los **organismos de IPMA** (España, Alemania, Francia, Inglaterra, Portugal y Suiza) consideran que el modelo está en clara expansión y que la certificación tiene efectos directos evidentes sobre la empleabilidad de los profesionales y sobre las organizaciones en las que se insertan los trabajadores. Las cifras oficiales según IPMA Certification Yearbook (IPMA, 2009) demuestran el creciente número de profesionales y organizaciones que se han ido involucrando en estos procesos como estrategia para mejorar el desempeño. El seguimiento de los profesionales certificados por estos organismos avala los beneficios para las personas.

Desde los debates internacionales surge el concepto de “empleabilidad”, entendido como “la aptitud para trabajar con competencia dentro de un entorno laboral” (OECD, 2005). Las opiniones de expertos de **organismos internacionales**, de UNESCO, OIT, OECD entre otros, reflejan tendencias a nivel mundial de procesos para promover la integración de las competencias en ámbitos como la educación y el empleo (OCDE, 2008), buscando que los

países diseñen e implementen estrategias específicas que permitan mejorar la calidad del capital humano (Cheetham, G.; Chivers, G., 1998) y el equilibrio de los mercados laborales en constante cambio.

Se han entrevistado a expertos de diferentes países -Suiza, Alemania, Francia, Inglaterra, Chile, México- y de Agencias de Calidad, Acreditación, Certificación y Verificación y se apuntan respuestas de orden general que inciden en la necesidad de vincular los sistemas de certificación con los aprendizajes a lo largo de la vida y el replantear políticas actuales. Entre estas respuestas se apuntan ideas como la necesidad de motivar a los trabajadores para la certificación, vincular educación-certificación y empleo, implantar medidas para fomentar a las certificaciones con carácter voluntario, diversificar más sistemas certificación de personas y hacer transparentes los sistemas de certificación según las exigencias internacionales.

Finalmente los propios certificados el **efecto de la certificación IPMA más valorado en la empleabilidad** es la **mejora en su propio desempeño personal**. Casi el 85% de las personas encuestadas considera que la certificación IPMA es una herramienta que influye la mejora de su propia carrera profesional. Todos los profesionales evidencian además que los efectos de la certificación van más lejos de los beneficios personales, incidiendo en otros aspectos de mejora de los equipos de trabajo y en la propia institución o empresa.

## 6. Referencias

- AEIPRO. (2010). *Bases para la competencia en Dirección de Proyectos. Versión 3.1*. Valencia: Asociación Española de Ingeniería de Proyectos.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison Wesley, Boston, MA.
- Arnold, J., & Mackenzie, K. (1992). Self-ratings and supervisor ratings of graduate employees competences during early career. *Journal of occupation and organizational psychology* (65), 235-250.
- Baker, B. (1991). MCI Management Competences and APL: The way forward for Management Education, Training and Development? *Journal of Industrial Training*, Vol 15 (nº 9), 17-26. Obtenido de EBSCOHost Business Source Complete.
- Barnard, C. (1938 (1968)). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bergenhengouwen, G., Horn, H., & Mooijman, E. (1996). Competence development - a challenge for HUM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Journal of European Industrial Training*, vol. 29 (nº 2), 55-92. Obtenido de EBSCOHost Business Source Complete.
- Birchall, D., Hee, T., & Gay, K. (1982). *Competences for international managers*. Singapore Institute of Management.
- Boyatzis, R., Stubbs, E., & Taylor, N. (2002). Learning Cognitive and Emotional Intelligence Competencies Through Graduate Management Education. *Academy of Management Learning and Education*, vol. 1 (nº 2), 150-162. Obtenido de EBSCOHost.
- Brigstock, K. (2009). The Graduate attributes we've overlooked: enhancing graduate employability through career management skills. *Higher Education Research & Development*, vol.28 nº1, 31-44.

- Cannon, F. (1995). Business-driven management development: developing competences which drive business performance. *Journal of European Industrial Training*, vol. 19 (n° 2), 26-31. Obtenido de EBSCOHost Business Source Complete.
- Caupin, G., Carvalho, N. P., & Alba, J. (2009). *Revalidation AEIPRO Certification. IPMA Validators*. Certification Validation Management Board (CVMB). IPMA, International Project Management Association.
- Cazorla, A., De los Ríos, I., & Díaz-Puente, J. (2005). The Leader community initiative as rural development model: application in the capital region of Spain. *Scientific Journal Agrociencia*, vol. 39, núm. 6, 697-708.
- Cea, M. (2001). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Chambers, R. (1993). *Challenging the Professions*. IT Publications: London.
- Chambers, R. (1994). Participatory rural appraisal (PRA): Analysis of experience. *World Development* 22 (9).
- Chambers, R. (1994). Participatory rural appraisal (PRA): Challenges, potentials and paradigm. *World Development* 22 (10).
- Chambers, R. (1994). The origins and practice of participatory rural appraisal. *World Development* 22 (7).
- Cheetham, G., & Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*. Obtenido de EBSCOHost Business Source Complete, vol. 20 (n° 5), 20-30.
- Cheetham, G.; Chivers, G. (1998). The reflective (and competent) practitioners: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European Industrial Training*, vol. 22 (n° 7), 267-276. Obtenido de EBSCO Business Source Complete.
- COM. (2001). *Communication from the Commission of 21 November 2001 on making a European area of lifelong learning a reality*. European Commission.
- Day, G. (1998). Working with the grain? Towards sustainable rural and community development. *Journal of Rural Studies*, Volume 14, Issue 1, January, 89-105.
- Delemare, F., & Winterton, J. (2001). What is Competence? *Human Resource Development International*, vol. 8 (n° 1), 27-46. Obtenido de EBSCOHost Business Source Complete.
- Díaz-Puente, J., Cazorla, A., & De los Ríos, I. (2007). Empowering Communities through Evaluation: Some Lessons from Rural Spain. *Community Development Journal*, vol. 42 (2). April 26.
- Díaz-Puente, J., Cazorla, A., & De los Ríos, I. (2009). Policy Support for the Diffusion of Innovation among SMEs: An Evaluation Study in the Spanish Region of Madrid. *European Planning Studies*, Vol 17:3, 365 — 389.
- EU. (2006). *Recommendation of the European Parliament and of the Council, of 18 December 2006, on key competences for lifelong learning*. Official Journal L 394 of 30.12.2006.
- Friedmann, J. (1986, 1991). *Planning in the Public Domain: From Knowledge to Action*. New Jersey: Princeton University Press.
- IPMA, I. P. (2009). *IPMA Certification Yearbook 2009*. Editors: Werner Schmehr, Hans Knoepfel.



- ISO/IEC:17024. (2003). *Conformity assessment. General requirements for bodies operating certification of persons*. Switzerland: International Organization for Standardization.
- Korten, D. C. (1980). Community organization and rural development: A learning process approach. *Public Administration Review* (September/October).
- Leviton, L. (2001). Building evaluation's collective capacity . *American Journal of Evaluation*, 22 , 1–12.
- Maclean, R., & Wilson, D. N. (2009). *International Handbook of Education for the Changing World of Work: Bridging Academic and Vocational Learning*. Associate Editor: Chris Chinien. Springer.
- Martín-Fernández, S., De los Ríos, I., Cazorla, A., & Martínez-Falero, E. (2008). Pilot study on the influence of stress caused by the need to combine work and family on occupational accidents in working women. *Safety Science. Volume 47, Issue 2, February* , Pages 192-198. Doi:10.1016/j.ssci.2008.03.003.
- Moreau, M., & Leathwood, L. (2006). Graduates, employment and the discourse of employability: a critical analysis. *Journal of Education and Work*, vol.16, nº4 , 305-324.
- Oakley, P. (1993). *Proyectos con la población: la práctica de la participación en el desarrollo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Colección Informes OIT, núm 35.
- OCDE . (2003). *Beyond Rhetoric: Adult Learning Policies and Practices*. París: OCDE.
- OCDE. (2004). *Co-financing Lifelong Learning – Toward a Systemic Approach*. París: OCDE.
- OCDE. (2008). *Sistemas de cualificaciones. Puentes para el aprendizaje a lo largo de la vida*. Madrid: INCUA. OCDE.
- OECD. (2005). *What Competences do we need for a successful life and a well-functioning society*. Paris: OECD.
- Patton, M. Q. (1997). *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text, 3rd ed* . Thousand Oaks, CA: Sage.
- Preskill, H., & Torres, R. (1999). *Evaluative Inquiry for Learning in Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rondinelli, D. A. (1993). *Development Projects as Policy Experiments: An Adaptive Approach to Development Administration*. London: Routledge (2nd edn).
- Schkolnick. (2005). *Certificación por competencias como parte del sistema de protección social: la experiencia de países desarrollados y lineamientos para América Latina CEPAL*. Santiago de Chile: Serie Políticas Sociales Nº 113, División de Desarrollo Social .
- Tuning Project. (2006). *Tuning Educational Structures in Europe*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- UNESCO. (2010). *EFA Global Monitoring Report 2010*. [www.efareport.unesco.org](http://www.efareport.unesco.org). Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- UNESCO. (2009). *Higher Education, Research and Innovation: Changing Dynamics*. <http://www.unesco.org/education/researchforum>. Kassel: International Centre for Higher Education Research Kassel. Forum on Higher Education.

Uphoff, N. (1985). Fitting Projects to People. En M. Chernea, *Putting People First: Sociological Variables in Rural. Process Approaches to development*. (pág. 1357). Oxford: Oxford University.

UPM. Comunidad de Madrid. (2009). *Modelos internacionales de certificación de competencias profesionales como herramienta de empleabilidad: aplicación a la Comunidad de Madrid*. Madrid: "Panorama Laboral". Consejería de Empleo y Mujer. Comunidad de Madrid.

Whyte, W. F. (1991). *Participatory Action Research*. Newbury Park, CA: Sage.

**Correspondencia** (Para más información contacte con):

GESPLAN (Grupo I+D Planificación y Gestión del Desarrollo Rural-Local)

Phone: + 91 3365838

Fax: + 91 3365835

E-mail : [ignacio.delosrios@upm.es](mailto:ignacio.delosrios@upm.es)

URL : [www.grupogesplan.es](http://www.grupogesplan.es)