

## Ficha Técnica

Editores: Anthony F. Camilleri, Sandra Feliciano

Autores: Anthony F. Camilleri, Ondřej Chrást, Dugald Craig, Heidi Esca-Scheuringer, Sandra Feliciano, Nicole Guthan, Marko Grošič, Michal Karpišek, Alicia Leonor Sauli Mlklavčič, Armando Pires, Danutė Rasimavičienė, Branko Savič,

Diseño: Tara Drev

Publicado por: Knowledge Innovation Centre (Malta) Ltd.

Fecha publicación: Noviembre

ISBN: 978-99957-79-00-9

Copyright: Consorcio SAPS

Edición: Primera edición (Español)

#### Socios de SAPS

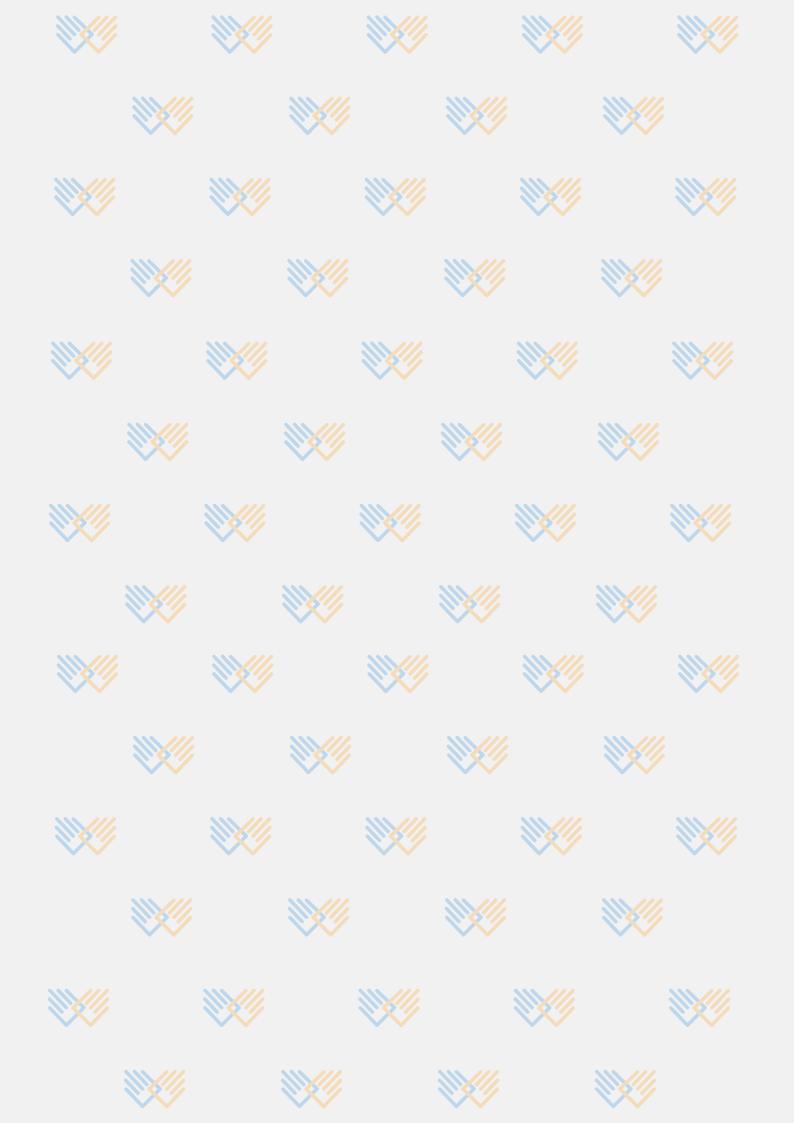
Asociación Europea de Instituciones de Educación Superior
Knowledge Innovation Centre
Association of Slovene Vocational Colleges
Czech Association of Schools of Professional Higher Education
Association of Directors of University Institutes of Technology
Francia
Portuguese Polytechnics Coordinating Council
Portugal
West of Scotland Colleges Partnership
Reino Unido
Conference of Academies for Applied Studies in Serbia
Rectors' Conference of Lithuanian University Colleges
Association of Austrian Universities of Applied Sciences
Austria

Esta obra tiene licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 4.0 Internacional. Se puede acceder al texto completo de la licencia en el siguiente enlace:

https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/

La elaboración de esta publicación esta auspiciada por el Programa Erasmus+ de la Unión Europea. El apoyo de la Comisión Europea a la elaboración de esta publicación no constituye un respaldo a sus contenidos, que reflejan únicamente la visión de sus autores, no pudiéndosele atribuir responsabilidad ninguna a la Comisión por el uso que se realice de la información aquí contenida.





## Introducción

Todas las multinacionales tienen una visión nítida del valor que los estudiantes en prácticas aportan a la organización, considerándolos como futura fuerza de trabajo. La cooperación con los institutos específicos de formación profesional superior (IFPS) ayuda a ahorrar dinero, recursos y tiempo, contribuyendo a la incorporación de nuevas ideas y al desarrollo de innovaciones. Las grandes empresas invierten en la creación de comités internos o departamentos responsables de la colaboración con institutos de formación, es decir, organizan e implantan programas de prácticas de estudiantes en su entorno.

La cooperación entre las multinacionales (la mayoría de las veces) e IFPS ha demostrado que es beneficiosa para todos. Las compañías obtienen conocimiento de última generación por parte del ámbito académico; los IFPS se benefician de la experiencia más reciente en la industria, además de recibir apoyo y reconocimiento; los estudiantes, por su parte, obtienen la oportunidad de poner en práctica su conocimiento al mismo tiempo que se forman y desarrollan las competencias requeridas en el mundo laboral. Es un trato en el que todos ganan.

¿Podría ser también un modelo válido para las pequeñas y medianas empresas, las PYMEs?

No tiene una respuesta fácil. Nosotros creemos que sí, si se dispone de las herramientas adecuadas.

Las PYMEs europeas no suelen tener estructuras idóneas para acoger a estudiantes en prácticas, y las ventajas no siempre están claras para las PYMEs. Por otra parte, los IFPS no siempre están equipados para ofrecer a los estudiantes periodos de prácticas y gestionarlos a gran escala con un alto número de PYMEs.

Los principales objetivos del proyecto "Promoción de las Prácticas en Empresa entre la Formación Profesional Superior y las Pequeñas y Medianas Empresas (SAPS)", introducido con el apoyo de la Comisión Europea hace un año, eran mejorar la percepción que tienen las PYMEs sobre del valor añadido que aporta la incorporar estudiantes de Institutos de FPS, así como la supresión de barreras a la cooperación entre los IFPS y las PYMEs.

Expertos de 9 países, entre los que se cuentan Austria, República Checa, Francia, Lituania, Malta, Portugal, Serbia, Eslovenia y Reino Unido, liderados por el equipo EURASHE – Asociación Europea de Instituciones de Educación Superior radicado en Bélgica, en estrecha colaboración con los representantes de las PYMEs que operan en sus respectivos países, y estudiantes de diferentes institutos de formación, se dedicaron a desarrollar una herramienta que pueda contribuir a que PYMEs y IFPS den sus primeros pasos hacia la cooperación en el tema de las prácticas, haciéndolo desde un enfoque sistemático, sostenido, que garantice la calidad de la experiencia y ventajas para todas las partes involucradas.

Con este propósito, tras una serie de talleres en cada estado y reuniones con socios en debates técnicos, donde se tomaron en consideración las opiniones de todos las partes interesadas de los países socios y se llegó a un consenso, el grupo desarrolla un Manual de Calidad de las Prácticas que garantice la calidad de las mismas y una cooperación beneficiosa para todos, constituyendo un instrumento de gestión práctico y de fácil uso tanto para los IFPS y para las PYMEs.

### Ámbito

Las prácticas existen en todo el mundo como un instrumento de formación, y existen países que los tienen de diversos tipos, siendo los que se mencionan a continuación los más comunes:

1

Prácticas ofrecidas por los centros de formación en combinación con los estudios, a veces también conocidos como FCTs. Estos suelen tener lugar durante el curso, repartiéndose la responsabilidad entre el centro de formación y la empresa asociada que proporciona el periodo de prácticas.

Prácticas ofertadas directamente por las empresas, sin la colaboración de los centros de formación; se las conoce también como Prácticas Profesionales. Estas suelen tener lugar una vez terminado el curso o en cualquier momento, sin relación con los estudios académicos de la persona en prácticas. La responsabilidad de estas prácticas recae únicamente en las empresas que los ofertan.

2

Solamente el primer tipo se circunscribe al ámbito del Manual de Calidad de las Prácticas, centrándose en los criterios y requisitos de los IFPS y las PYMEs, su relación mutua y la que mantienen con los estudiantes en prácticas.

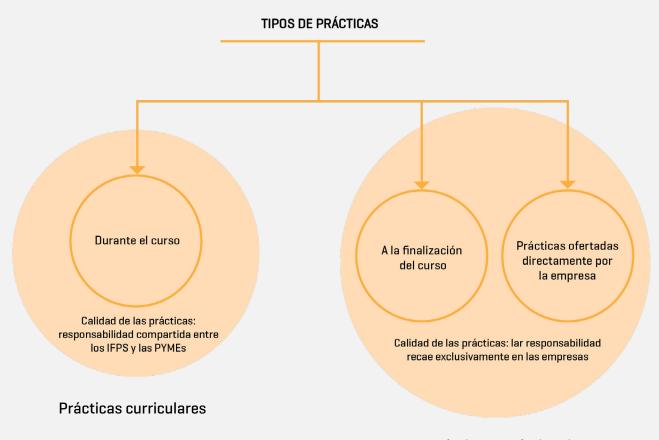


Figura 1- Tipos de prácticas

Prácticas profesionales

## Manual de Calidad De las Prácticas

El Manual De Calidad De las Prácticas ofrece un planteamiento al estilo de los sistemas de gestión de calidad. Se puede definir un sistema de gestión como "una serie de elementos interrelacionados e interactivos de una organización para el establecimiento de políticas y objetivos, así como los procesos conducentes a la consecución de dichos objetivos" (ISO, 2015). Estos elementos pueden abordarse desde una sola disciplina, por ejemplo la calidad, como en este caso, o desde múltiples disciplinas al mismo tiempo, como calidad y medio ambiente, o calidad, medio ambiente y responsabilidad social, entre otros, dependiendo de las áreas temáticas que la organización desea gestionar desde un enfoque sistemático.

Los sistemas de gestión pueden ser más o menos complejos dependiendo del contexto de la organización. Para ciertas organizaciones, como las PYMEs, esto simplemente implicará el ejercicio de un liderazgo más sólido, mediante la formulación de una definición más nítida de lo que se puede esperar de cada empleado y de la manera en la que contribuyen a los objetivos globales de la organización, sin necesidad de una extensa documentación. De todas maneras, las operaciones más complejas localizadas en sectores altamente normativizados, como el ámbito educativo, pueden requerir una documentación y verificación extensas cara al cumplimiento legal de sus obligaciones y cumplimiento de sus objetivos organizacionales (ISO, sin fecha).

Para esto, un sistema de gestión de calidad puede constituir un instrumento muy poderoso para respaldar las prácticas originadas por la cooperación entre IFPS y PYMEs. Y aunque el Manual De Calidad De las Prácticas no es un sistema de gestión estándar en sí mismo, fue desarrollado para utilizarlo como punto de partida, pudiendo propiciar su futura adopción por los IFPS y las PYMEs. El manual opera en dos direcciones: de fuera

hacia dentro, mediante la organización y control de los procesos relativos a las prácticas, así como de las comunicaciones de ambas organizaciones, lo cual facilita la comprensión de sus funciones por parte de los trabajadores, mejorando su desempeño y haciendo sus operaciones diarias más eficientes; de adentro hacia fuera, mediante la aportación de garantías de calidad a los estudiantes y a otros beneficiarios de las prácticas ofertadas, ofreciendo así confianza y reconocimiento para todas las partes.

El Manual De Calidad De las prácticas fue diseñado por la necesidad de controlar ocho procesos críticos, cinco en los IFPS y tres en los PYMEs, que se detallan a continuación:

#### **IEFPS**

- 1. Determinación de los objetivos de aprendizaje del programa marco
- 2. Identificación y captación de periodos de prácticas
- 3. Negociación del acuerdo
- 4. Supervisión de las prácticas
- 5. Evaluación de los prácticas

#### **PYME**

- 1. Creación de puestos para los estudiantes en prácticas
- 2. Negociación del acuerdo
- 3. Gestión de las prácticas

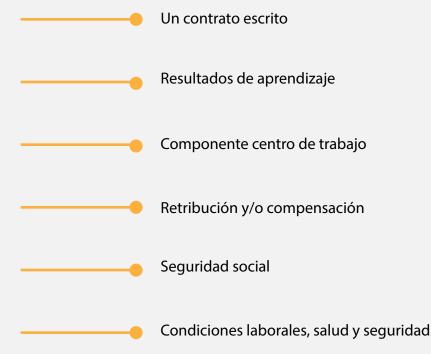
El Manual De Calidad De las Prácticas se compone de:

- Una introducción
- Dos listas de verificación (una para los IFPS y otra para las PYMEs)
- Ejemplos de cuadros de registro de pruebas y acciones sugeridas
- Un glosario

La combinación de estos documentos proporciona, según se ha citado, un instrumento de gestión práctico y de fácil uso para IFPS y PYMEs.

## Listado de Propuestas para un Marco, Europeo de Prácticas Efectivas y de Calidad

La Propuesta para un Marco de Prácticas Efectivas y de Calidad (Comisión Europea, 2017) exige la implantación de procesos de Garantía de Calidad en las prácticas en empresas. Además establece siete criterios para realizar unas prácticas de calidad, a saber:



La implantación del marco de calidad definido en este documento satisfaría y superaría el cumplimiento de los requisitos establecidos en estos siete criterios.

## Objetivo del Manual De Calidad De las Prácticas

para su uso en diversas situaciones con diferentes propósitos:

Directriz orientada a IFPS y PYMEs para fijar los cimientos de un futuro sistema de gestión de prácticas.

Lista de verificación de autoevaluación para IFPS y PYMEs dirigido a la realización de un diagnostico de su preparación espontanea en torno a la gestión de las prácticas de una forma sistemática.

Lista de verificación para IFPS y PYMEs conducentes a la identificación de áreas de mejora en procesos relacionados con la prácticas.

Lista de verificación de apoyo a iniciativas de Revisión Por Expertos.

Lista de verificación para el apoyo a auditorías de terceros (un organismo de certificación).

El Manual De Calidad De las Prácticas fue diseñado como una herramienta de gestión flexible



## Modos de utilización del Manual De Calidad De las Prácticas

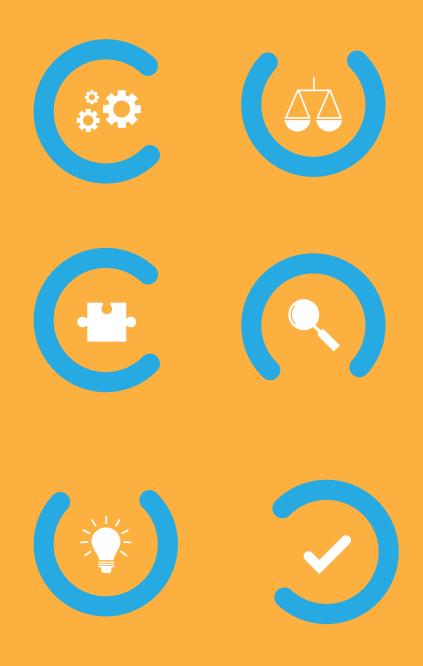
Es muy simple: comienza por leer el Manual De Calidad De las Prácticas para asegurar la correcta comprensión de los procesos, criterios y requisitos. Luego, utiliza la Lista de Calidad de las Prácticas diseñada para tu organización (IFPS o PYME) para contrastar los requisitos de Calidad de las Prácticas con tu realidad actual, registrando los resultados mediante el empleo de los formularios suministrados, tal y como se explica a continuación:

- Si concluyes que el requisito se cumple totalmente, marca el emoticón verde; describe y enumera en la "Lista de pruebas" la(s) prueba(s) que confirman el cumplimiento absoluto del requisito; y traslada el/los número(s) de prueba a la columna "Núm. de prueba" de la lista de verificación.
- Si concluyes que el requisito se cumple parcialmente, marca el emoticón amarillo; describe y enumera en la "Lista de Evidencias" las prueba(s) objetiva(s que prueban el cumplimiento parcial del requisito; traslada el/los número(s) de prueba a la columna de lista de verificación; describe y enumera en la "Lista de Sugerencia de Acciones" qué acciones piensas que deberían acometerse para la aplicación del requisito en su totalidad; y traslada el número de acción sugerida a la columna "Núm. de acción sugerida".
- Si concluyes que el requisito no se cumple, marca el emoticón rojo; describe y enumera en la "Lista de acciones sugeridas" las acciones que piensas deberían acometerse para la materialización de dicho requisito; y traslada el número de acción sugerida a la columna "Núm. de acción sugerida" de la lista de verificación.

Esto te proporcionará en cualquier momento un retrato-robot de tu situación actual basado en pruebas, permitiéndote así la aplicación de mejoras continuamente.

¡Ojalá hagas una estupenda Verificación de Prácticas de Calidad!

# Lista de Verificación de la Calidad de las Prácticas de los IFPS



Determinación de los objetivos de aprendizaje del programa marco



## 1. Determinación de los objetivos de las prácticas del programa marco

#### ÁMBITO DEL PROCESO

Determinación de la expectativa de las partes interesadas respecto a las prácticas, y traslado de esta a los objetivos de aprendizaje.











ITERIOS REQUISITOS

PRUEBA (Núm.) RÚBRICAS DE EVALUACIÓN

ACCIONES SUGERIDAS (Núm.)

1.1

Implicación de las Parte Interesada en el Diseño de Objetivos de Aprendizaje 1.1.1 ¿Existe un procedimiento para la identificación de partes interesadas de relevancia y sus requisitos pertinentes, que detalle:

a) el método de reunión?

b) la frecuencia de las reuniones?

c) cómo conservar los registros de las reuniones?

1.1.2 ¿Existe un procedimiento para la documentación de acciones emprendidas como resultado de estas reuniones?

/

1,2,3

1.2.3



X



NA

1

2

1.2

Definición de Objetivos de Aprendizaje SMART 1.2.1 ¿Existe un procedimiento documentado acerca del Diseño de Objetivos de Aprendizaje para las prácticas, que detalle:

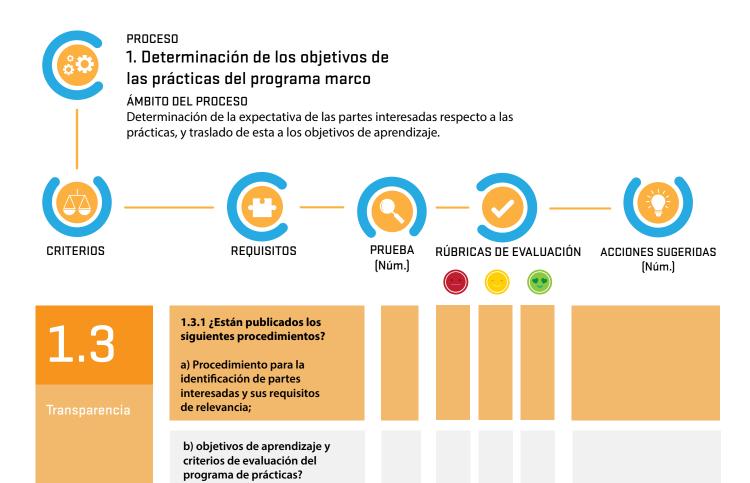
a) que los objetivos de aprendizaje se describen en términos de conocimientos, capacidades, responsabilidad y autonomía?

b) que los objetivos de aprendizaje están evaluados específicamente?









Identificación y captación de periodos de prácticas



## 2. Identificación y captación de periodos de prácticas

#### ÁMBITO DEL PROCESO

Gestión de la provisión de periodos de prácticas dentro de un IFPS, asegurando asimismo la selección de puestos para periodos de prácticas mediante el empleo de un enfoque sistemático y transparente basado en requisitos preestablecidos, así como de procesos para el incremento en la provisión de este tipo de prácticas.











**CRITERIOS** 

REQUISITOS

PRUEBA (Núm.)

RÚBRICAS DE EVALUACIÓN

ACCIONES SUGERIDAS (Núm.)

2.1

Definición de Normas para Periodos de Prácticas 2.1.1 ¿Tiene el instituto un conjunto de criterios documentados para las prácticas que defina:

a) los objetivos de aprendizaje?

b) las condiciones del empleo?

c) las condiciones para la tutoría y/o supervisión?

d) un flujo de trabajo para los alumnos en prácticas, que incluya:

d.1) cronogramas?

d.2) responsabilidades?

d.3) requisitos de informes?

...,

2.2.1 ¿Se ha designado en el instituto un coordinador de periodos en prácticas?

2.2.2 ¿Existe una Estrategia de Marketing y/o Promoción para los periodos de prácticas?













2.2

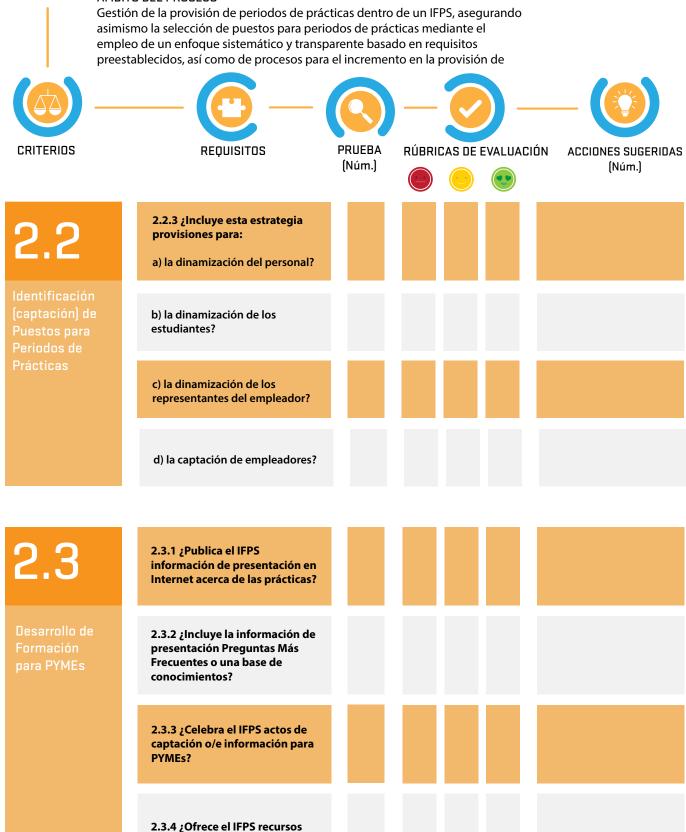
Puestos para Periodos de Prácticas



## 2. Identificación y captación de periodos de prácticas

formativos para las PYMEs?

ÁMBITO DEL PROCESO





#### 2. Identificación y captación de periodos de prácticas

ÁMBITO DEL PROCESO

Gestión de la provisión de periodos de prácticas dentro de un IFPS, asegurando asimismo la selección de puestos para periodos de prácticas mediante el empleo de un enfoque sistemático y transparente basado en requisitos preestablecidos, así como de procesos para el incremento en la provisión de











**CRITERIOS** 

REQUISITOS

**PRUEBA** (Núm.)

RÚBRICAS DE EVALUACIÓN

**ACCIONES SUGERIDAS** (Núm.)

2.4

Sistema de Oferta de Periodos de 2.4.1 ¿Mantiene el IFPS una base de datos relativa a periodos de prácticas?

2.4.2 ¿Existe una política establecida para la determinación de las personas y las partes que gozan de permiso de acceso y edición?

2.4.3 ¿Existe un procedimiento para el mantenimiento y actualización de la base de datos, que incluya:

a) metadatos de relevancia referidos al acuerdo de prácticas?

b) todos los datos asociados al

c) la historia de los alumnos asignados al periodo de prácticas?









periodo de prácticas?











2.5

2.5.1 ¿Existe una política en marcha para la protección y gestión de datos personales?

3

Negociación del acuerdo



#### 3. Negociación del acuerdo

#### ÁMBITO DEL PROCESO

Documentación de los acuerdos que establezcan aprendizajes específicos de los que todos se beneficien.











**CRITERIOS** 

REQUISITOS

**PRUEBA** (Núm.)

RÚBRICAS DE EVALUACIÓN

**ACCIONES SUGERIDAS** (Núm.)

3.1.1 ¿Existe un procedimiento documentado que describa la gestión del flujo de trabajo para la consecución de un contrato, que incluya:

a) cronograma de la firma?

b) papeles específicos ejercido por los signatarios, tales como estudiantes, IFPS y PYMEs, en el proceso de redacción de borradores?

3.1.2 ¿Existe un contrato modelo para las prácticas que describa:

a) la duración?

b) objetivos de programa?

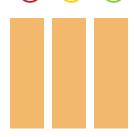
c) actividades de prácticas?

d) las condiciones del empleo?

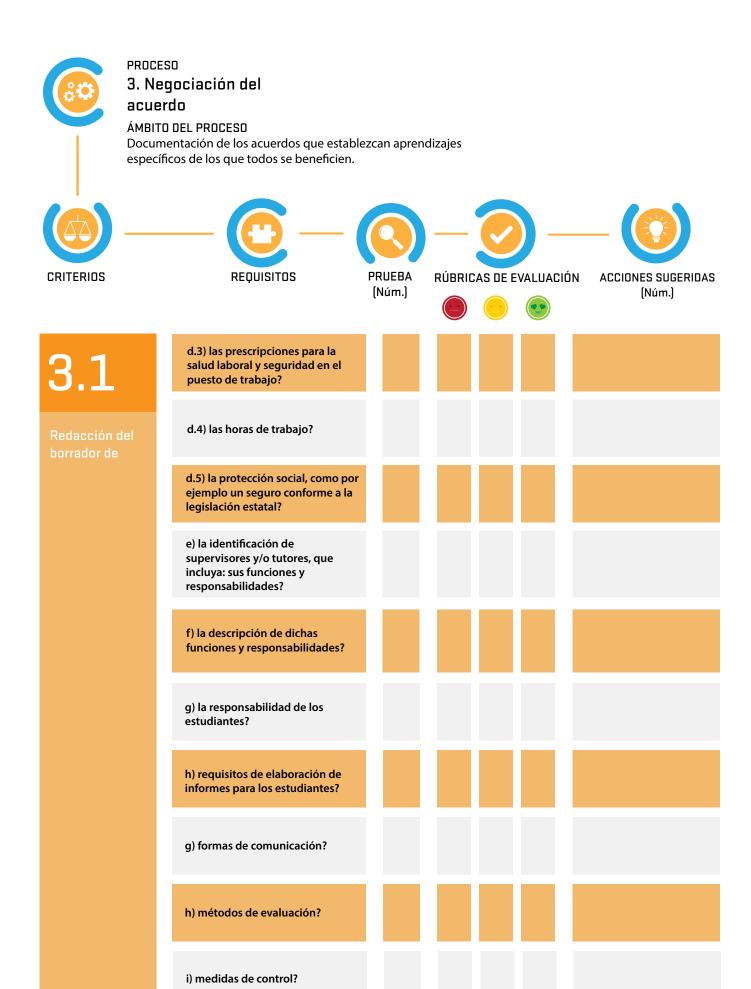
?¿Describen las condiciones:

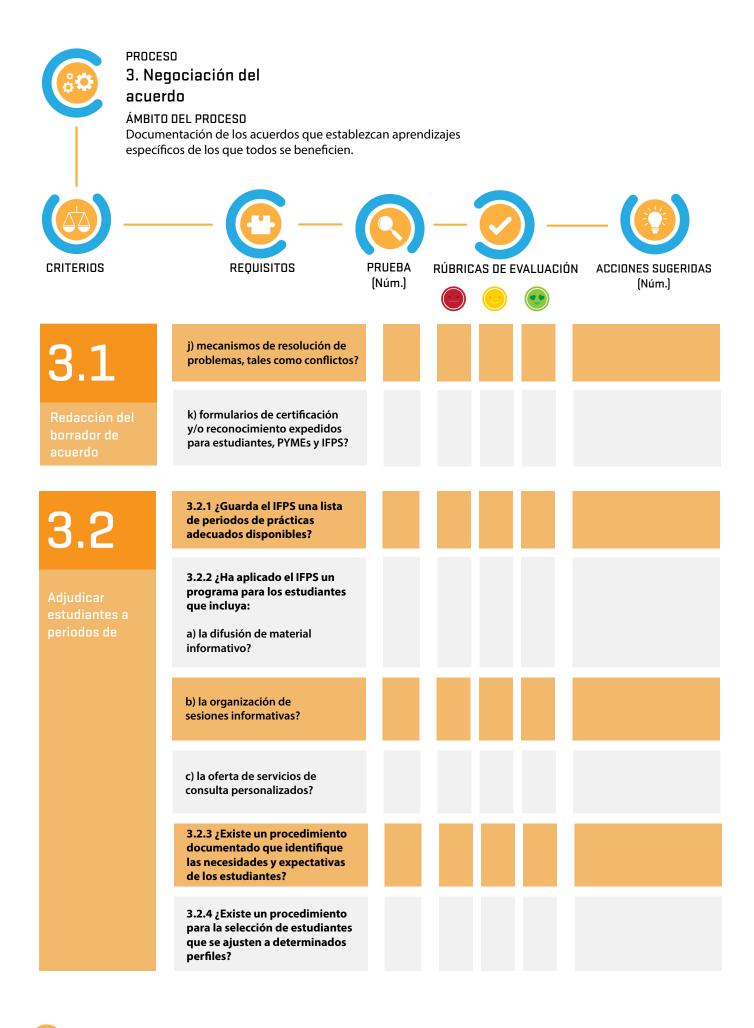
d.1) el puesto ocupado por los alumnos en prácticas dentro de la PYME?

d.2) una remuneración?









Supervisión de las prácticas



#### 4. Supervisión de las prácticas

#### ÁMBITO DEL PROCESO

Control de las prácticas a lo largo de las diferentes fases, proporcionando asimismo apoyo a todas las partes implicadas y garantizando que cualquier fallo es detectado y corregido a fin de conseguir los resultados planificados.







(Núm.)





Д 1

Supervisión de Actividades de las PYMEs 4.1.1 ¿Tiene el IFPS nombrado un supervisor para cada aprendizaje?

4.1.2 ¿Existe un protocolo de comunicación con las PYMEs? ¿Incluye este protocolo la frecuencia de la:

a) correspondencia?

b) las visitas?

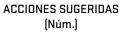
4.1.3 ¿Existe un procedimiento documental acerca de la manera de lleva a cabo una visita, que incluya los requisitos para:

a) la planificación (remitente, modo y receptor de las comunicaciones)

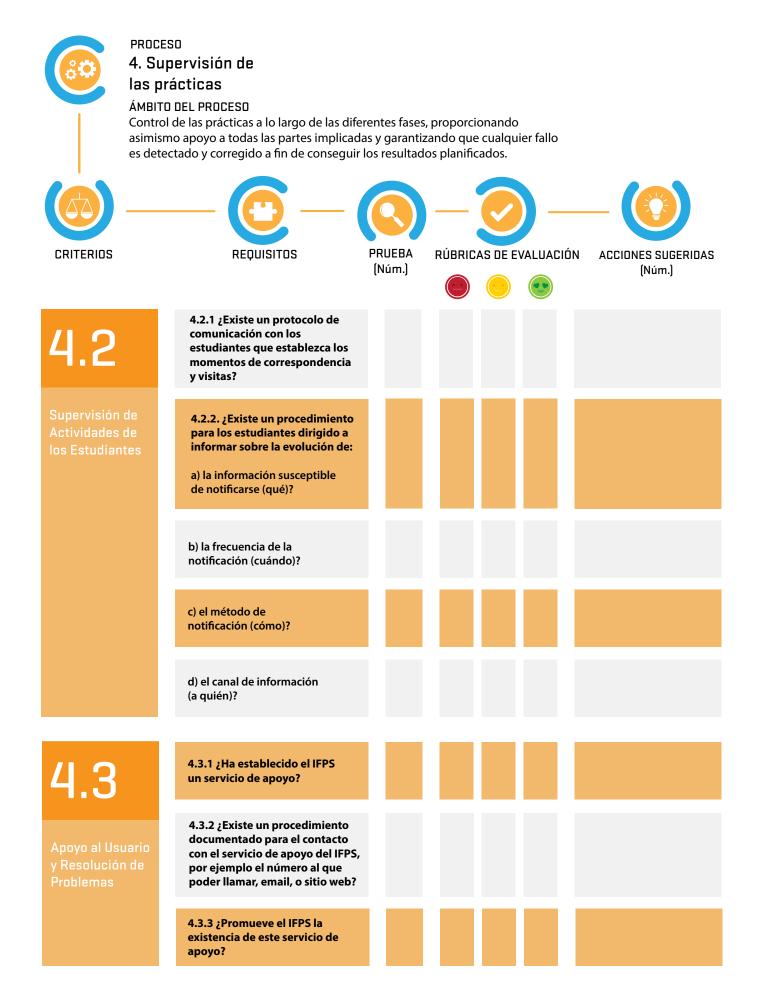
b) recabar pruebas (medios y herramientas)?

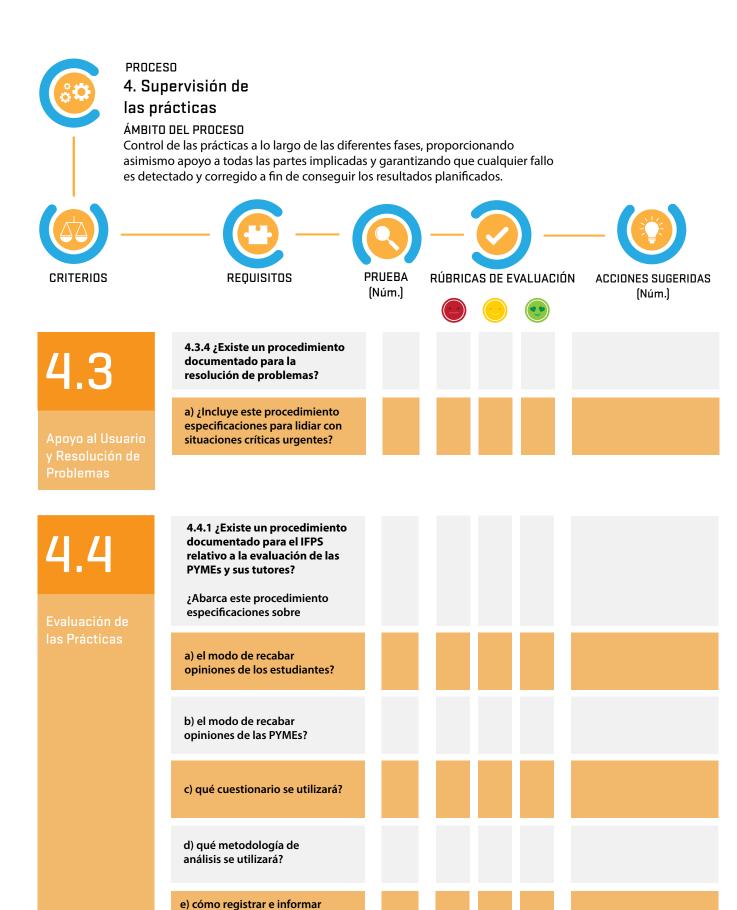
c) registrar y notificar una visita?









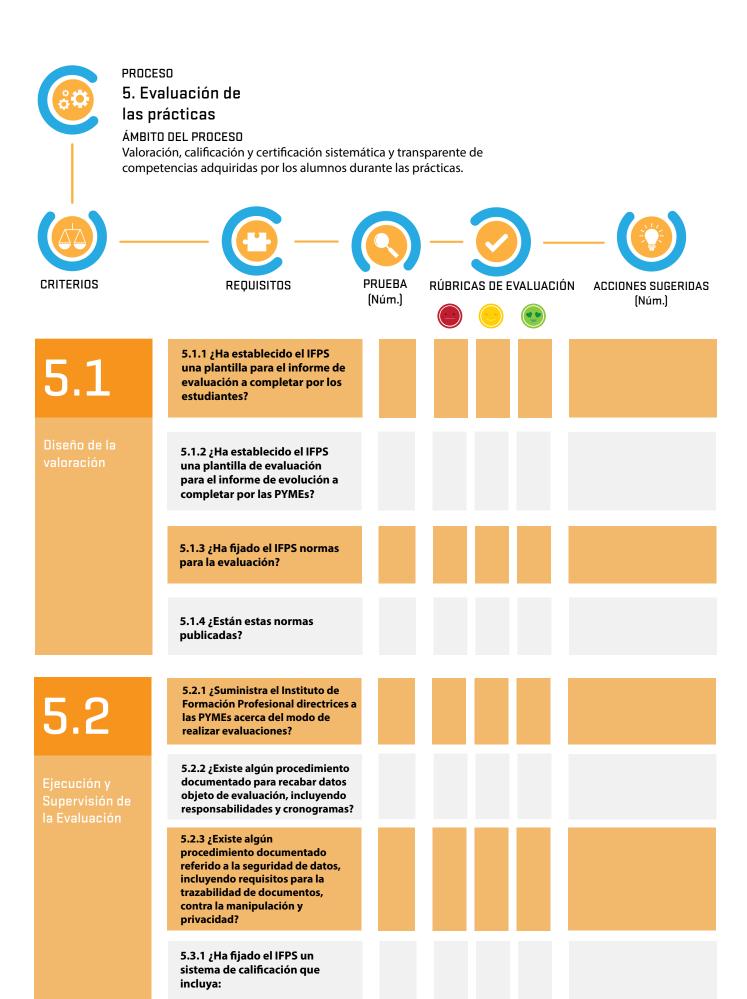


sobre las potenciales acciones correctoras o de mejora necesarias?

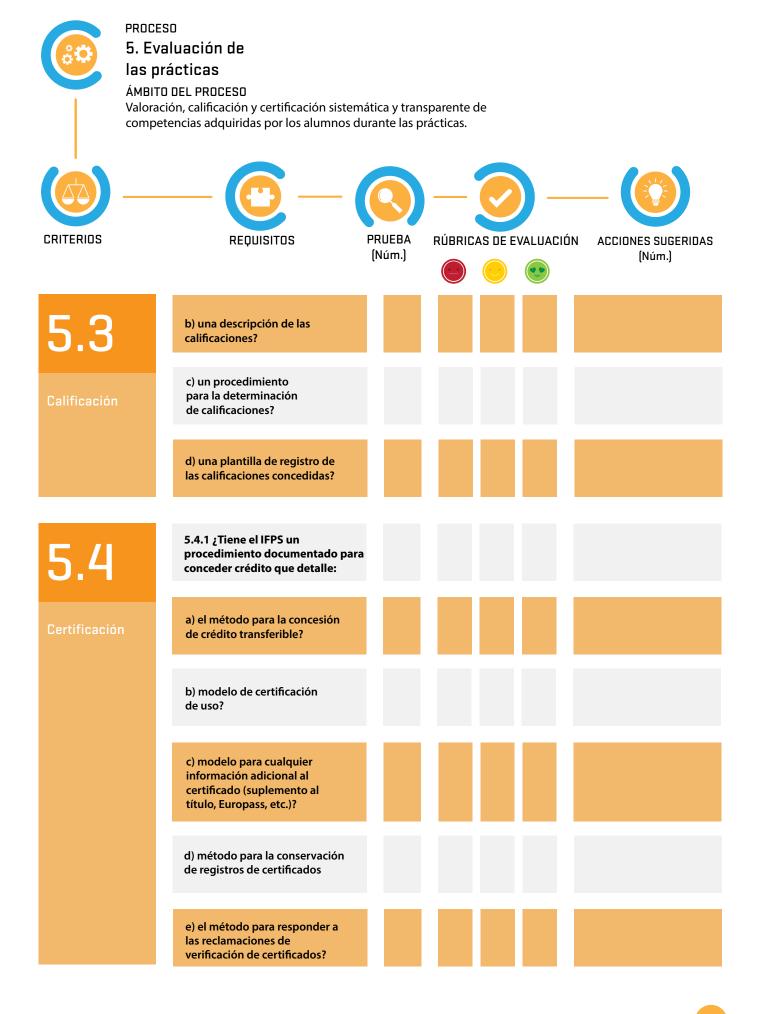
transparencia de la evaluación?

f) como garantizar la

Evaluación de las prácticas



a) una lista de calificaciones?





#### 5. Evaluación de las prácticas

#### ÁMBITO DEL PROCESO

Valoración, calificación y certificación sistemática y transparente de competencias adquiridas por los alumnos durante las prácticas.











**REQUISITOS** 

**PRUEBA** (Núm.)

RÚBRICAS DE EVALUACIÓN

**ACCIONES SUGERIDAS** (Núm.)

5.5.1 ¿Tiene el IFPS un sistema de quejas y reclamaciones definido que incluya:

a) métodos documentados acerca del destino al que trasladar una queja o reclamación?

b) plantillas para el envío de quejas y reclamaciones?

c) procedimientos documentados que: c.1) definan el ámbito de quejas y reclamaciones?

c.2) la investigación de quejas y reclamaciones que afectan al IFPS??

c.3) la investigación de quejas y reclamaciones que afecten a la PYMEs?

c.4) la resolución de quejas/reclamación?

d) información relativa al cronograma con el que proporcionar una opinión en torno a las quejas y reclamaciones a sus autores?









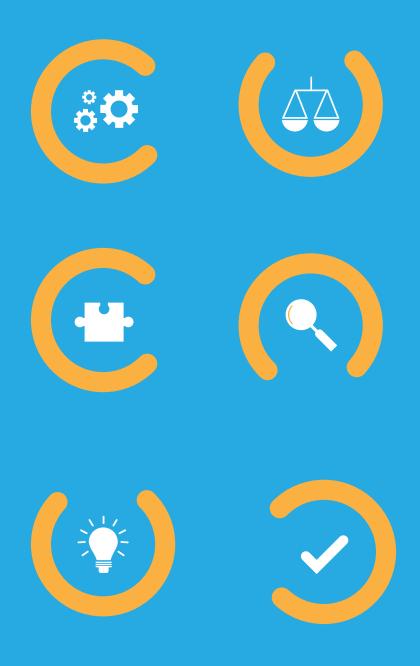








# Lista De Verificación de la Calidad de las Prácticas en PYMEs



Creación de puestos para los estudiantes en prácticas



#### Creación de puestos para los alumnos en prácticas

#### ÁMBITO DEL PROCESO

Prepárate para recibir alumnos en prácticas de una manera planificada y controlada, incluyendo gestión de riesgos, pero procurándote asimismo un retorno máximo en la inversión.











15 KEŲUISITI

PRUEB*A* (Núm.) RÚBRICAS DE EVALUACIÓN

ACCIONES SUGERIDAS (Núm.)

1.1

Preparación para el Aprendizaje

1.1.1 ¿Ha sistematizado la PYME la inclusión de los puestos de prácticas en la estructura de la empresa (p.ej. mediante un organigrama, descripción de la tarea, o similar)?

1.1.2 ¿Tiene la PYME un plan financiero y/o una asignación para prácticas?

¿Tiene el plan financiero asignaciones específicas de recursos para:

a) los tutores?

b) los alumnos en prácticas que incluya:

sueldos

b.2) prestaciones de la Seguridad Social, incluyendo infraestructura para seguro

c) salud y seguridad?

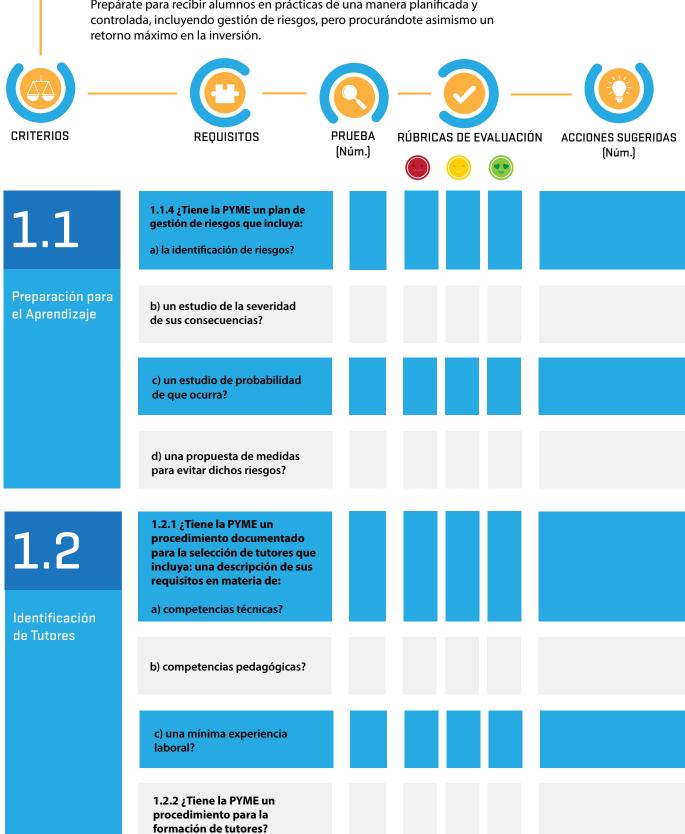
1.1.3 ¿Ofrece la PYME un contrato modelo que defina las condiciones de trabajo?



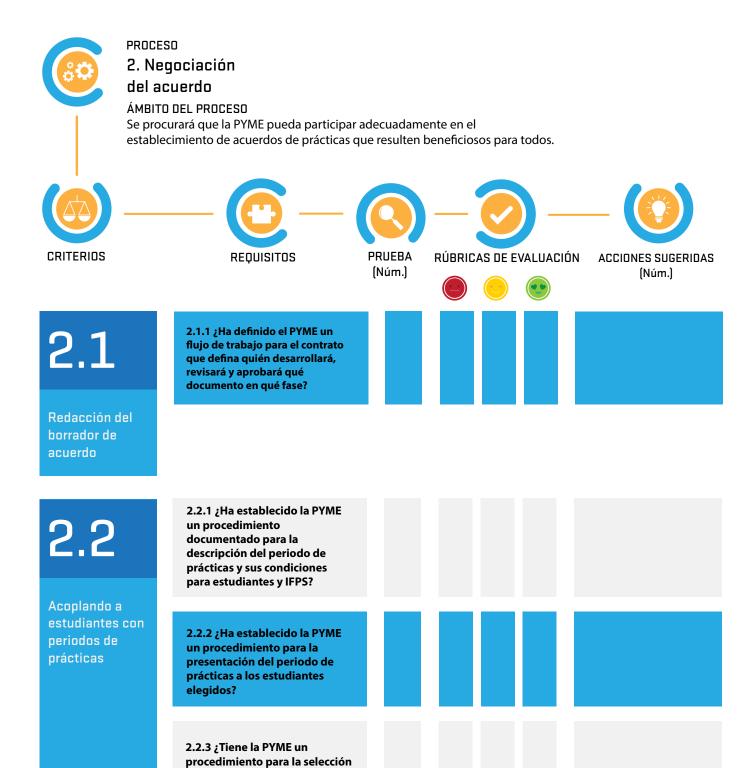
#### 1. Creación de puestos para los alumnos en prácticas

#### ÁMBITO DEL PROCESO

Prepárate para recibir alumnos en prácticas de una manera planificada y



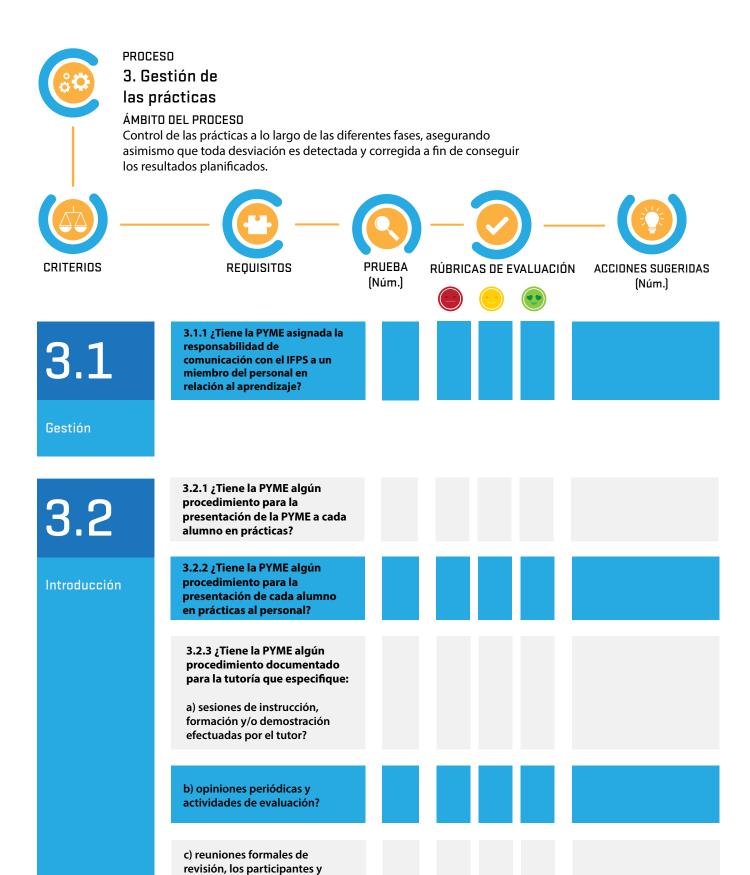
Negociación del acuerdo



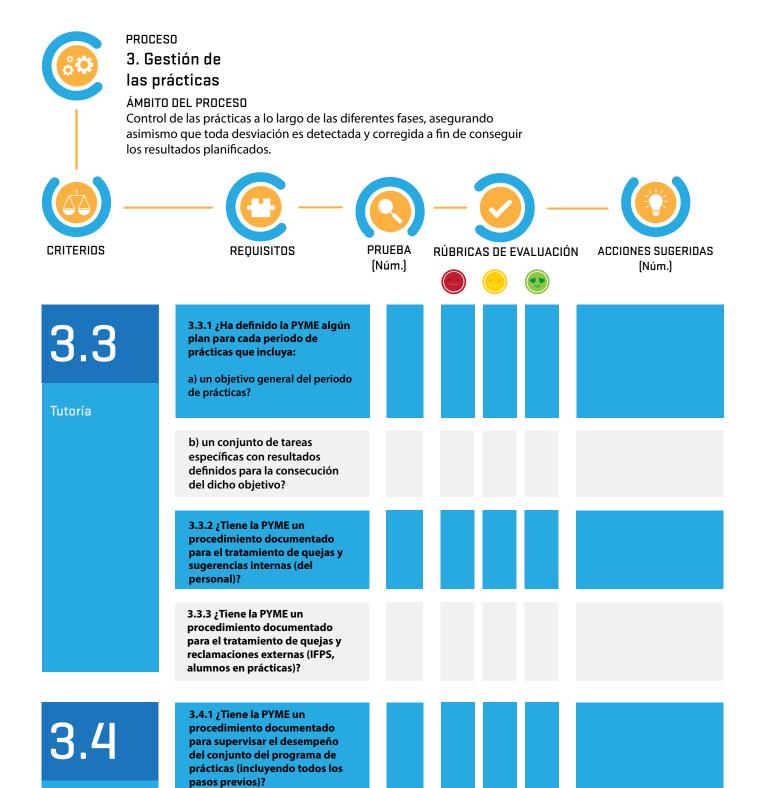
de alumnos en prácticas?

3

Gestión de las prácticas



el cronograma?



Evaluación

## Ejemplos de tablas para mantener registros

#### LISTAS DE PRUEBAS OBJETIVAS

Núm.	Descripción de la prueba objetiva
/	Procedimiento 'Identificación de partes interesadas", versión 2 de 20171008.
2	Serie de informes semestrales sobre reuniones de las partes interesadas de 2013, empleando el formulario F10-A.
3	Resumen de la reunión de partes interesadas de 2015, consignado como punto 5 del Informe Anual de Gestión.

#### LISTA DE ACCIONES SUGERIDAS

Núm.	Descripción de acciones sugeridas	
/	Revisa el procedimiento "Identificación de partes interesadas", versión 2 de 20171008 y añade una frecuencia predefinida para las reuniones que hayan lugar.	
2	Revisa el procedimiento "Identificación de partes interesadas", versión 2 de 20171008, y añade un acta para estandarizar el formato del informe de reunión de partes interesadas mediante campos que aseguren un mínimo de elementos de contenido. Añade igualmente predefiniciones del destinatario al que se remitirán los informes y el lugar en el que serán archivados.	

Nota: Estas tablas son tan solo un ejemplo. Las listas completas y limpias de "Pruebas" y "Acciones Sugeridas" pueden ser descargadas del sitio web de learntowork en http://learntowork.eu

## Glosario

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Prácticas en Empresas	Formación que alterna el centro de trabajo y centro de formación que es parte de la enseñanza reglada a cuyo término satisfactorio el estudiante adquiere una capacitación y un certificado reconocido oficialmente (adaptado de CEDEFOP).
Prueba	Datos que apoyan la existencia o veracidad de algo (adaptado de ISO9000:2015).
Servicio de asistencia	Servicio centralizado que ayuda a los usuarios en la resolución de sus problemas
Problema	Situación que requiere una acción.
Sistema de Gestión	Serie de elementos interrelacionados e interactivos de una organización para el establecimiento de políticas y objetivos, así como los procesos conducentes a la consecución de dichos objetivos (adaptado de ISO9000:2015).
Datos personales	Información relativa a una persona que puede ser identificada por referencia a un número de identificación o a un factor específico o varios de su identidad física, fisiológica, mental, económica, cultural o social (adaptado de la Directiva 95/46/CE).
Proceso	Serie de actividades interrelacionadas o interactivas que utiliza aportaciones para la consecución del resultado perseguido (adaptado de ISO9000:2015).
Formación Profesional Superior	Tipo de formación superior que ofrece una integración especialmente intensa con el mundo laboral en todos sus aspectos (incluyendo instrucción, formación, investigación y gobernanza) y a todos los niveles del Marco de Cualificaciones del Espacio Europeo de Formación Superior.
Instituto de Formación Profesional Superior	Instituto que oferta Ciclos de Grado Superior.
Calidad	Grado en el que una serie de características inherentes a un objeto cumple los requisitos (adaptado de ISO9000:2015).
Requisito	Necesidad o expectativa manifiesta, generalmente de forma implícita u obligatoria (adaptado de ISO9000:2015).
PYME	Empresas que emplean 250 personas o menos con una facturación anual no superior a 50 millos de euros y un balance anual total no superior a 43 millones de euros (Comisión Europea, 2003).
Parte interesada	Cualquier grupo o individuo influido por o susceptible de influir en el cumplimiento de los objetivos de una organización (Freeman, 2010).
Flujo de trabajo	Representación de la secuencia real de acciones ejecutadas en un proceso (adaptado de ISO18308:2011).

### Referencias

#### Extraídas de:

Camilleri, A., Delplace, S., EURASHE, Frankowicz, M., & Hudak, R. (2013).

\*\*Profile of Professional Higher Education in Europe. EURASHE: Brussels.

\*\*Retrieved from http://www.knowledgeinnovation.eu/wp-content/uploads/2015/09/PHE-in-Europe.pdf

CEDEFOP (2011). Glossary- Quality in Education and Training.

Publications Office of the European Union – CEDEFOP: Luxembourg.

Retrieved from: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4106\_en.pdf

European Commission (2017). Proposal for a COUNCIL RECOMMENDATION on a European Framework for Quality and Effective Apprenticeships {SWD(2017) 322 final}. European Commission: Brussels. Retrieved from: http://ec.europa.eu/social BlobServlet?docId=18330&langId=en

European Commission (2003). Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. European Commission: Brussels.

Retrieved from: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF

European Commission. (1995). Directive 95/46/EC of the European Parliament and of the Council of 24 October

1995 on the protection of individuals with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data. European Commission: Brussels.

Betrieved from: http://eur-lev.europa.eu/legal-content/EN/TYT/PDE/Juri—CELEY:31995L0046&from—EN

Freeman, R. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge university press: Cambridge.

International Organization for Standardization (2015). ISO 9000:2015 Quality management systems – fundamentals and vocabulary. ISO: Geneva.

International Organization for Standardization (2011). ISO 18308:2011 Health informatics — Requirements for an electronic health record architecture. ISO: Geneva.

International Organization for Standardization (no date). *Management system standards – What is a management system?* ISO: Geneva. Retrieved from: https://www.iso.org/management-system-standards.html

