

NOVIEMBRE 2025

GUÍA DE CAPACITACIÓN PARA LA GESTIÓN Y TRAMITACIÓN DE LA FORMACIÓN PROGRAMADA POR LAS EMPRESAS

ERRORES FRECUENTES



Contenido

Errores frecuentes antes de empezar la formación	3
Errores frecuentes en el alta y comunicaciones de inicio de la formación	8
Errores frecuentes durante la formación	11
Errores frecuentes en la finalización y bonificación	18
Errores frecuentes cuando se encarga la gestión a una entidad organizadora o se contrata con una entidad de formación para la realización de la formación	22
Errores frecuentes en los PIF	24

Aunque la Formación Programada por las Empresas y los PIF son herramientas muy útiles, su gestión puede generar dudas y obstáculos. A menudo, los errores no proceden de mala praxis, sino de pequeños descuidos, desconocimiento de plazos o dificultades en el uso de la aplicación de FUNDAE. En este apartado no encontrará una recopilación teórica, sino **situaciones reales en forma de microrrelatos** que podrían ocurrir en cualquier empresa.



Errores frecuentes antes de empezar la formación

Error 1: No realizar una diagnosis ajustada de las necesidades formativas

- **Situación/Error:** La empresa decide programar una acción formativa en lengua inglesa con el argumento de que "siempre puede ser útil". Sin embargo, la propuesta tiene una respuesta muy limitada: solo se muestran interesadas tres personas trabajadoras. La mayoría de la plantilla tiene la percepción de que la formación no está suficientemente alineada con sus necesidades del día a día, lo que dificulta que se motiven para participar.
- **Por qué ocurre:** No se ha realizado un análisis previo de las necesidades reales y las competencias clave que podrían generar valor a corto plazo. La planificación se ha realizado por inercia o por imitación de otras empresas, sin un diagnóstico propio basado en datos de las necesidades específicas del equipo y sin participación de las personas trabajadoras.
- **Cómo actuar/Solución:** Antes de planificar cualquier acción formativa, es recomendable realizar una detección previa de necesidades. Para ello, se puede hacer uso de herramientas como el cuestionario de detección de necesidades formativas o las entrevistas individuales con el fin de recabar información y, posteriormente, identificar competencias a reforzar o conocimientos que se consideren necesarios para el desarrollo del trabajo. Es aconsejable dejar constancia de la detección en un informe o documento sencillo. Este paso facilita la toma de decisiones y puede ser útil a la hora de justificar la acción formativa frente a FUNDAE, en caso de requerimientos.

Error 2: Subestimar los recursos disponibles y el coste de oportunidad

- **Situación/Error:** Una empresa decide programar un curso de 40 horas dirigido a toda su plantilla. Sin embargo, una vez fijadas las fechas, se dan cuenta de que no pueden liberar suficientes horas de producción sin afectar gravemente a la actividad. Como consecuencia, una parte de los trabajadores no puede participar y la acción formativa no alcanza los objetivos iniciales.
- **Por qué ocurre:** El error radica en no haber realizado una valoración realista del conjunto de recursos requeridos para la acción formativa. Con demasiada

frecuencia, solo se consideran los costes directos (como la factura del centro o del formador), mientras que se subestiman los costes indirectos, como el tiempo de dedicación del personal o el impacto en la productividad. En ese caso, no se tuvo en cuenta el coste de oportunidad: es decir, el valor de la actividad que la empresa deja de realizar mientras los trabajadores asisten a la formación. Este coste puede traducirse en retrasos, horas extras, pérdida de eficiencia o incluso en oportunidades comerciales no aprovechadas.

- **Cómo actuar / Solución:** Antes de validar cualquier acción formativa, es esencial realizar una estimación global que incorpore tanto los costes directos como los indirectos. En concreto, es necesario plantearse:
 - > ¿Cuántos trabajadores podrán asistir efectivamente, teniendo en cuenta las cargas de trabajo?
 - > ¿Cuántas horas pueden dedicarse a formación sin comprometer la producción u otras actividades críticas?
 - > ¿Cuál es el coste total real, incluyendo salarios, horas no productivas y el valor de las oportunidades que podrían perderse?

Hacer este ejercicio no requiere un análisis exhaustivo, pero sí una planificación lo suficientemente cuidadosa como para permitir a la empresa tomar decisiones informadas. En función del resultado, pueden ajustarse variables como la duración del curso, el número de participantes, el horario o la modalidad (presencial, teleformación o mixta), optimizando así el retorno de la inversión formativa.

Error 3: Confusión entre el rol del formador y el modelo de gestión (interno o externo)

- **Situación / Error:** Una empresa planifica una acción formativa que quiere impartir con un técnico interno, pero cuando se acerca la fecha se da cuenta de que no tiene claro si este coste se puede imputar a FUNDAE ni cómo justificarlo. Paralelamente, contrata a un gestor externo para realizar la tramitación administrativa, sin saber si se debe firmar ningún contrato de encargo de gestión. Esto provoca dudas, retrasos y posibles errores en la comunicación del curso.
- **Por qué ocurre:** Este error es frecuente cuando no se definen con claridad los agentes implicados y sus funciones dentro del proceso:
 - > **Formador o formadora interno:** puede impartir la formación si está debidamente calificado; su coste (salario y horas dedicadas) puede imputarse como coste directo de la formación.
 - > **Entidad de formación:** es quién imparte la formación cuando no se realiza con personal propio de la empresa y su factura se considera también coste directo.
 - > **Entidad organizadora:** puede asumir tanto la gestión administrativa como la impartición de la formación (directamente o mediante una entidad de formación

inscrita). En ningún caso puede limitarse únicamente a realizar gestiones administrativas sin estar encomendada como entidad organizadora.

- **Gestor externo:** se limita a realizar funciones de gestión administrativa en nombre de la empresa bonificada y con su autorización. Se consideran gestiones administrativas aquellas realizadas en la aplicación telemática.
- **Cómo actuar / Solución:** Antes de iniciar el curso, es imprescindible definir con precisión:
 - **Quién impartirá la formación** (personal interno, entidad de formación o entidad organizadora).
 - **Quien realizará la gestión administrativa ante FUNDAE** (empresa o entidad organizadora).

Si el formador es interno, debe documentarse correctamente su coste y las horas dedicadas. Si se externaliza la impartición, debe comprobarse que la entidad de formación está inscrita.

Y si se delega la gestión a una entidad organizadora, es necesario formalizar el contrato de encargo de gestión, que le permite actuar legalmente en nombre de la empresa.

Definir estos roles desde el principio garantiza una tramitación coherente, evita incidencias y asegura la validez de la bonificación.

Error 4: No comunicar que la empresa es de nueva creación o que ha abierto nuevos centros de trabajo

- **Situación / Error:** Una PYME de nueva creación inicia la gestión en FUNDAE y comprueba que dispone únicamente del crédito mínimo garantizado de 420€. Sin embargo, durante los primeros meses incorpora a seis personas trabajadoras nuevas, lo que le habría permitido incrementar su crédito en 65 € adicionales por cada nueva incorporación. Al no comunicar esta información a la aplicación de FUNDAE, el sistema no actualizó el importe disponible y la empresa planificó su formación con un crédito inferior al que realmente le correspondía.
- **Por qué ocurre:** Este error es habitual cuando la empresa no conoce las condiciones especiales previstas por la normativa para los supuestos de nueva creación o apertura de nuevos centros de trabajo. Si no se actualizan estos datos en FUNDAE en el momento de activar el perfil o iniciar las comunicaciones, el sistema mantiene el crédito por defecto, sin aplicar el incremento correspondiente por nuevas incorporaciones.
- **Cómo actuar / Solución:** Siempre que una empresa sea de nueva creación o amplíe su plantilla con nuevos centros de trabajo, debe verificar en el simulador de FUNDAE y en su aplicación telemática que estas opciones estén correctamente activadas. Esta actualización es muy sencilla y puede representar un significativo

aumento del crédito disponible, especialmente durante el primer ejercicio de actividad, asegurando que se maximiza la inversión en formación desde el principio.

Error 5: No designar a una persona responsable de la formación

- **Situación / Error:** En una empresa con varios departamentos, cada uno decide impulsar formaciones por cuenta propia. La información llega a FUNDAE de forma fragmentada y con incoherencias, y nadie tiene claro quién debe realizar el seguimiento del proceso. El resultado es de confusión, duplicidades y retrasos que podrían poner en riesgo la bonificación.
- **Por qué ocurre:** Este problema aparece cuando no existe una figura clara encargada de coordinar la formación. Se confía en que alguien asumirá la gestión de forma espontánea, o bien se confía en que el proceso será casi automático. Sin persona de referencia, se pierde el control sobre la documentación a custodiar y la gestión del trámite para la bonificación de las acciones formativas, como, por ejemplo, las comunicaciones con la aplicación de FUNDAE.
- **Cómo actuar / Solución:** Es imprescindible designar desde el inicio a una persona responsable de la formación. Esta figura, aunque sea en empresas pequeñas, debe centralizar la información, coordinar la relación con FUNDAE y realizar el seguimiento de los trámites.

Error 6: Acción formativa sin relación con la actividad económica de la empresa

- **Situación / Error:** Una empresa del sector de la industria alimentaria organiza un curso de formación en "Gestión de proyectos informáticos", una acción formativa que no tiene ninguna relación directa con su actividad principal.
- **Por qué ocurre:** Por falta de orientación sobre los requisitos de la normativa de Formación Programada por las Empresas, la empresa decide ofrecer formación sin tener en cuenta que ésta debe ser relevante y adaptada a la actividad económica y las necesidades de la empresa. Así, la formación no aporta valor directo al desarrollo profesional de las personas trabajadoras en su puesto de trabajo ni en la empresa en general.
- **Cómo actuar / Solución:** Para garantizar la bonificación de la formación, la empresa debe respetar los siguientes requisitos:
 - La formación debe ser relevante y adecuada a la actividad económica de la empresa y las tareas que desarrollan las personas trabajadoras.
 - Si la formación no está alineada con la actividad económica de la empresa, no será susceptible de bonificación, al no cumplir los requisitos establecidos por la normativa.

Por otra parte, se recomienda:

- > Analizar las necesidades formativas concretas de la empresa, a fin de que las acciones formativas sean específicas y alineadas con las competencias que se quieren mejorar.
- > Justificar la necesidad de la formación, así como adaptarla a la actividad económica de la empresa, puede ser clave para conseguir la bonificación de las acciones formativas.



Invertir tiempo en esta fase inicial es una de las mejores decisiones que puede tomar la empresa. Detenerse a detectar las necesidades reales, evaluar los recursos disponibles y designar a una persona responsable de la gestión garantiza que el proceso de formación se desarrolle con orden y sin obstáculos. Esta reflexión previa permite:

- > Orientar la formación hacia objetivos útiles y vinculados a los retos del equipo.
- > Optimizar el uso del crédito asignado, evitando que se pierda por falta de planificación.
- > Dar coherencia y continuidad a las acciones formativas a lo largo del año.

En definitiva, **un buen diagnóstico es la clave para que la formación sea más que un trámite: que se convierta en una inversión con retorno tangible para la empresa y las personas trabajadoras.**



Errores frecuentes en el alta y comunicaciones de inicio de la formación

Error 1: No registrar la empresa correctamente en FUNDAE

- **Situación / error:** Una empresa quiere darse de alta en la aplicación de FUNDAE por primera vez. Introduce los datos de forma rápida y selecciona un convenio colectivo y un CNAE que no coinciden con los que figuran oficialmente en la Seguridad Social. También mantiene un domicilio social antiguo que ya no está vigente. Cuando desea comunicar la primera acción formativa, la plataforma le rechaza la tramitación porque detecta incongruencias con los registros oficiales. Esto provoca retrasos y la necesidad de volver a empezar el proceso con los datos corregidos y obliga a reiniciar el proceso.
- **Por qué ocurre:** A menudo se da por supuesto que los datos cargados automáticamente en la aplicación ya son correctos, o no se comprueba la información en los documentos oficiales (TGSS, Hacienda). El desconocimiento de la importancia de esta coherencia lleva a omitir detalles que pueden derivarse en el bloqueo de la gestión del trámite con la aplicación de FUNDAE.
- **Cómo actuar / solución:** Antes de validar el alta, es necesario revisar todos los datos básicos (convenio, CNAE, domicilio, cuentas de cotización) y asegurar que coinciden exactamente con los registrados en la Seguridad Social y en Hacienda. En caso de cambios recientes (por ejemplo, nueva dirección social o modificación de convenio), deben indicarse en el apartado "Observaciones". De esta forma, la empresa garantiza que FUNDAE reconocerá su alta y evitará bloqueos futuros en las comunicaciones.

Error 2: No definir correctamente el convenio colectivo

- **Situación/Error:** En el momento de completar los datos de la empresa, se elige un convenio colectivo erróneo o un sector que no corresponde a la actividad principal.
- **Por qué ocurre:** Es habitual que, si no hay claridad, se elija un código genérico para avanzar rápido en el registro, pero esto puede generar problemas posteriores de coherencia en la relación entre actividad y formación.
- **Cómo actuar/Solución:** Dedicar tiempo a verificar cuál es el convenio colectivo aplicable y verificar el código CNAE correcto. La misma aplicación permite la búsqueda por palabra clave. Mantener esa coherencia ayudará a justificar que las acciones formativas están vinculadas a la actividad de la empresa.

Error 3: Omitir cuentas de cotización

- **Situación/Error:** Una empresa da de alta sus datos en FUNDAE y solo introduce la cuenta de cotización principal, donde tiene la mayor parte de su plantilla. Meses después quiere incluir trabajadores de otro centro vinculado a una segunda Cuenta

de Cotización y descubre que no puede incluir a estas personas participantes porque esta cuenta no constaba registrada. Esto le obliga a modificar datos en plena tramitación y retrasar la comunicación de la formación.

- **Por qué ocurre:** A menudo se da por hecho que solo hay que informar a la cuenta donde se encuentra la mayoría de los trabajadores, sin pensar que cualquier persona en nómina puede ser incluida en las acciones formativas y bonificarse.
- **Cómo actuar/Solución:** Desde el primer momento, deben incluirse todas las cuentas de cotización activas en el alta de la empresa en la aplicación de FUNDAE.

Error 4: No comunicar correctamente a la RLPT (si existe)

- **Situación/Error:** Una empresa da de alta una acción formativa pero no comunica la información a la Representación Legal de las Personas Trabajadoras (RLPT) o bien lo hace de forma incompleta (solo con fechas o título del curso). Actualmente, la aplicación de FUNDAE ya no permite continuar con el proceso si no se ha informado sobre la RLPT. Sin embargo, si después no se puede acreditar que se ha hecho la comunicación correctamente, la bonificación puede quedar en riesgo.
- **Por qué ocurre:** A menudo se ve la información en la RLPT como un simple trámite, cuando en realidad es un requisito legal. Algunas empresas desconocen que la falta de ese documento puede bloquear o cuestionar la bonificación en una posible revisión.
- **Cómo actuar/Solución:** Es necesario preparar siempre un informe completo, que incluya objetivos, contenidos, participantes previstos, calendario y recursos pedagógicos. Este informe debe entregarse a la RLPT y conservarse firmado por si FUNDAE lo requiere. La RLPT tiene 15 días hábiles por responder; si no hay respuesta, la empresa puede continuar con el proceso, pero si hay discrepancias es necesario levantar y conservar un acta de discrepancias.

Error 5: No respetar los plazos mínimos en la comunicación del inicio del grupo

- **Situación/Error:** Una empresa programa una formación y comunica el inicio de la acción formativa y del grupo formativo el mismo día que comienza el curso. Cuando accede a la plataforma de FUNDAE, descubre que el sistema no admite notificaciones fuera de plazo, quedando el grupo automáticamente marcado como "no realizado" a efectos de bonificación.
- **Por qué ocurre:** Este problema suele aparecer por desconocimiento de los plazos para comunicar el inicio de las acciones formativas y los respectivos grupos formativos que participarán en la formación. Muchas empresas confunden la flexibilidad que da FUNDAE para modificar datos (fechas, horarios, lugar) con el estricto cumplimiento del plazo mínimo para notificar el inicio, que es obligatorio.
- **Cómo actuar/Solución:** El inicio de la acción formativa y del grupo debe comunicarse con un mínimo de dos días naturales de antelación. Si posteriormente

es necesario realizar modificaciones, como un cambio de fechas o de lugar de impartición, éstas se comunicarán con al menos un día de antelación. Antes de empezar la formación, es necesario verificar que la comunicación ha sido correctamente registrada y validada en el sistema. En caso de que exista una incidencia o causa de fuerza mayor, debe justificarse documentalmente y comunicarlo inmediatamente a FUNDAE para evitar la pérdida del derecho a bonificación.



La **fase inicial** es la clave de vuelta de todo el proceso de Formación Programada por las Empresas. Cuando la empresa queda correctamente dada de alta y todas las comunicaciones se realizan de forma ordenada y en plazo, ya tiene asegurada la mitad del trabajo. Piense como la **puerta de entrada al sistema**: si esta puerta queda entreabierta o mal cerrada, cada paso posterior puede convertirse en un laberinto de correcciones, incidencias y tiempo perdido. Por eso, es **esencial planificar con antelación**, **revisar bien todos los datos** y, si es necesario, realizar una **doble comprobación antes de validar**. Esta inversión de tiempo en un principio es lo que garantiza fluidez, evita imprevistos y aporta seguridad a lo largo de todo el proceso.



Errores frecuentes durante la formación

Error 1: No recoger ni conservar adecuadamente las hojas de asistencia en formaciones en modalidad presencial

- **Situación/Error:** En una acción formativa presencial, el formador pasa una sola hoja de asistencia al final del curso y algunos participantes olvidan firmarla. En otro caso, una empresa organiza un curso online pero la plataforma solo muestra que los participantes han accedido, sin registrar el tiempo conectado ni las actividades realizadas. Cuando llega el momento de justificar la formación, faltan firmas o no existe suficiente evidencia de la participación.
- **Por qué ocurre:** A menudo se da por hecho que es suficiente comprobar verbalmente la asistencia o confiar en que "todo el mundo ha estado". En teleformación, se eligen plataformas demasiado básicas que no cumplen los requisitos mínimos de registro de actividad. También es habitual olvidar realizar copia de seguridad de los documentos, que después se pueden perder.
- **Cómo actuar/Solución:** En sesiones presenciales, es necesario utilizar siempre el modelo oficial de control de asistencia y recoger la firma de cada sesión formativa, tanto de las personas participantes como de la persona formadora. En cursos en modalidad de teleformación, es imprescindible asegurarse de que la plataforma registra conexiones, tiempo y progreso de aprendizaje de los participantes. También conviene realizar recordatorios a los participantes para que firmen puntualmente o completen las tareas dentro del plazo, y guardar copias digitales seguras de la documentación justificativa para evitar pérdidas.

Error 2: No registrar adecuadamente la participación en formaciones de teleformación

- **Situación/Error:** Una empresa imparte una acción formativa en modalidad de teleformación, pero la plataforma utilizada solo muestra que los participantes han accedido sin registrar el tiempo de conexión ni el progreso de aprendizaje. Cuando debe justificarse la formación, FUNDAE rechaza el expediente porque no existen evidencias suficientes de aprendizaje ni participación.
- **Por qué ocurre:** Esta situación es habitual cuando se utilizan plataformas demasiado básicas o gratuitas que no cumplen los requisitos mínimos establecidos por FUNDAE. También puede ocurrir cuando no se configuran correctamente las opciones de registro o cuando no se exportan informes de actividad antes del cierre del curso.
- **Cómo actuar/Solución:** Antes de iniciar cualquier formación online, es necesario asegurar que la plataforma utilizada registra y conserva de forma automática los datos de conexión, tiempo dedicado, navegación, interacciones y resultados de aprendizaje. Igualmente, deben descargarse y archivar los informes de actividad

de los participantes y del tutor como evidencia documental para posibles revisiones o inspecciones.

Error 3: Notificación simultánea de los roles de formador y participante en una misma acción formativa

- **Situación / Error:** Una empresa organiza una acción formativa interna sobre herramientas avanzadas de Excel, impartida por uno de sus técnicos del área de administración, que actúa como formador interno. Durante el curso, el propio técnico también se inscribe como participante, con la intención de obtener el certificado de realización y aprovechar la sesión para reforzar sus propios conocimientos. Esta situación genera confusión en los registros de asistencia y en el control del grupo, puesto que la misma persona consta como formador y participante.
- **Por qué ocurre:** En la formación interna, cuando la empresa planifica y gestiona la formación con recursos propios, a menudo existe una falta de delimitación de los roles y se da por hecho que una persona puede impartir y recibir la formación de forma simultánea.
- **Cómo actuar / Solución:** Es necesario establecer de forma explícita que una persona no puede desempeñar el rol de formador y de participante de una misma acción formativa. De esta forma se mantiene la claridad de los roles, se preserva la calidad pedagógica de la formación y se evitan incidencias en los registros y justificaciones ante FUNDAE.

Error 4: Superar el límite de horas de formación por día

- **Situación/Error:** Una empresa organiza un curso de 40 horas y decide que se imparta en tan solo 4 días de 10 horas para ahorrar costes y evitar alargar las sesiones de formación para aliviar la afectación a la producción.
- **Por qué ocurre:** Por prisa por finalizar la formación o por adaptarse a las necesidades de producción, se concentran demasiadas horas en las sesiones de formación, obviando los criterios pedagógicos y normativos sobre el límite de horas por día que se pueden dedicar a la formación que posteriormente será objeto de bonificación.
- **Cómo actuar/Solución:** Es necesario respetar los límites de horas por día que se establecen en la normativa que regula la Formación Programada por las Empresas:
 - > Máximo de 8 horas de formación al día.
 - > Excepción: si el curso dura solo 1 día, puede superar ese máximo.
 - > Mínimo de 2 horas por considerarse formación apta para ser bonificada.

Es recomendable planificar calendarios realistas y equilibrados para el desarrollo de las acciones formativas que favorezcan el progresivo aprendizaje de las personas participantes.

Error 5: Cambio de horario, fechas o participantes sin comunicarlo a FUNDAE

- **Situación/Error:** Durante el desarrollo de un curso, la empresa aplaza una sesión por motivos internos o modificar el horario de una parte de la formación. Cuando se realiza el seguimiento o comprobación de datos en FUNDAE, se detecta que los datos reales del curso (asistencias, calendario y participantes) no coinciden con los registrados en la aplicación, lo que puede generar incidencias o requerimientos de aclaración y, en algunos casos, afectar a la validación de la bonificación.
- **Por qué ocurre:** A menudo se desconoce que cualquier modificación relevante - como cambio de horario, fechas, lugar donde se imparte la formación o lista de participantes- debe comunicarse a FUNDAE dentro de los plazos establecidos. Se tiende a pensar que son detalles menores y que será suficiente con tener la documentación justificativa interna.
- **Cómo actuar/Solución:** Toda modificación debe comunicarse antes de que se produzca o, como máximo, dentro de los plazos fijados por FUNDAE:
 - > **Cambios en la fecha de inicio:** deben comunicarse al menos dos días naturales antes del nuevo inicio.
 - > **Cambios en la fecha de finalización o en lugar de impartición:** se permite su comunicación hasta un día natural antes del inicio.
 - > **Cambios en calendario/horario, datos de la persona formadora o centro de formación:** se pueden modificar durante toda la duración del curso, hasta la finalización de la formación.
 - > **Otros cambios** (como los relativos a los participantes previstos, contenido, etc.): deben comunicarse antes del curso.

Error 6: No informar suficientemente a los participantes sobre las características de la formación

- **Situación/Error:** Antes de empezar el curso, las personas trabajadoras reciben solo una convocatoria genérica y desconocen detalles clave como el horario exacto, la modalidad (presencial, teleformación o mixta), si tendrán que llevar material, dónde se debe firmar la asistencia o cómo acceder a la plataforma virtual. Esta falta de información provoca descoordinación: algunos participantes llegan tarde, faltan a sesiones o no firman correctamente las hojas de asistencia presenciales ni completan las actividades online, hecho que puede poner en riesgo la validez de la formación y su bonificación.
- **Por qué ocurre:** A menudo se da por sentado que la información ya es conocida, o bien se piensa que el centro de formación se encargará de comunicarla. La falta de comunicación entre la empresa y la entidad de formación hace que los participantes no conozcan las características básicas de la formación.

- **Cómo actuar/Solución:** Antes del inicio de la formación, la empresa o entidad de formación debe garantizar que todos los participantes dispongan por escrito (por correo electrónico o documento impreso) de una ficha informativa que incluya:
 - > Fechas, horarios y calendario completo del curso.
 - > Modalidad y ubicación exacta (dirección física o enlace de acceso a la plataforma virtual).
 - > Material necesario o requerimientos técnicos para la conexión.
 - > Instrucciones sobre el registro de asistencia: hojas de firma diaria en formación presencial, o controles automáticos de conexión y realización de actividades en teleformación.
 - > Datos de contacto de soporte (tutor, persona de referencia o correo de incidencias).

Esta práctica facilita una gestión más ordenada, favorece la implicación de los participantes y garantiza el cumplimiento de los requisitos de trazabilidad establecidos por FUNDAE en cualquier modalidad de formación.

Error 7: No controlar la participación mínima exigida para la bonificación

- **Situación/Error:** Un participante acumula varias faltas de asistencia en el curso que ha programado su empresa. Al finalizar la formación, se comprueba que su asistencia ha sido del 56% de la duración de la formación. Aunque ha asistido a algunas sesiones, su participación no es suficiente para contabilizarlo para la bonificación, ya que se pide un mínimo de asistencia del 75% de la duración de la formación. Este hecho repercutirá en el cálculo final de la bonificación en las cuotas de la Seguridad Social que podrá realizar la empresa y, además, la persona participante no recibirá un diploma o certificado de asistencia de la formación.
- **Por qué ocurre:** A menudo, no se realiza un seguimiento y control de las asistencias a la formación, elemento clave para posteriormente aplicar las bonificaciones. Además, las personas participantes no son suficientemente informadas sobre la diferencia que comporta finalizar la formación con un mínimo del 75% de asistencia o con una asistencia inferior.
- **Cómo actuar/Solución:** Realizar un seguimiento periódico de las listas de asistencia o bien un control habitual del seguimiento del aprendizaje en la modalidad de teleformación, para detectar posibles incumplimientos del porcentaje mínimo requerido. En caso de que algún participante esté en riesgo de no alcanzarlo, es necesario avisarle inmediatamente para darle margen de recuperación, siempre que sea posible.
 - > **Participantes con porcentaje de asistencia igual o superior al 75%:**
 - Diploma (finalización del curso con evaluación positiva)
 - Certificado de asistencia (finalización del curso sin evaluación positiva)

- **Participantes con porcentaje inferior al 75%.**
 - No reciben ni diploma ni certificado de asistencia.

Error 8: No entregar los cuestionarios de evaluación de la calidad de la formación

- **Situación/Error:** El curso finaliza y no se ha gestionado correctamente el envío de los cuestionarios de evaluación de calidad. Algunos participantes no reciben el enlace o no llegan a rellenarlo en el plazo establecido. Cuando la empresa o entidad formadora revisa la documentación, comprueba que faltan respuestas y no puede acreditar que todos los participantes hayan recibido el cuestionario. Esto deja incompleta la justificación de la formación ante FUNDAE.
- **Por qué ocurre:** Se minimiza la importancia de este documento, considerándolo un trámite poco relevante.
- **Cómo actuar/Solución:** Planificar la entrega del cuestionario digital de calidad como paso obligatorio dentro del cierre del curso. Es recomendable:
 - Enviarlos el último día de formación o inmediatamente después, mediante la aplicación o plataforma de gestión utilizada.
 - Comprobar y conservar evidencias del envío y recepción (capturas de pantalla, registro de envíos o informes automáticos de la plataforma).
 - Asegurarse de que todos los participantes lo han recibido y completado, conservando los resultados junto con el resto de documentación justificativa.

Además de ser un requisito de FUNDAE, estos cuestionarios son una herramienta útil para recoger feedback real y mejorar la calidad de las futuras acciones formativas.

Error 9: No respetar el número máximo de participantes por grupo

- **Situación/Error:** En una formación presencial se permite la asistencia de 35 personas en el aula, cuando la normativa establece un máximo de 30. En teleformación, un mismo tutor atiende a más de 80 personas participantes a la vez. Aunque la formación se realiza, FUNDAE puede rechazar la bonificación por incumplir el límite.
- **Por qué ocurre:** Algunas empresas piensan que "cuanta más gente, mejor" y que este criterio no se revisará, o bien desconocen que existen límites específicos según el tipo de formación.
- **Cómo actuar/Solución:** Ajustar los grupos a la normativa: máximo 30 personas en presencial (25 si es Certificado Profesional) y máximo 80 por tutor en teleformación. Si es necesario, dividir la formación en dos grupos y duplicar sesiones.

Error 10: No entregar el certificado o diploma dentro del plazo

- **Situación/Error:** Los participantes terminan la formación satisfactoriamente, pero no reciben el certificado o diploma hasta pasados tres meses, es decir, fuera del plazo establecido (como máximo dos meses después de la finalización de la acción formativa). Cuando se requiera la documentación justificativa para comprobaciones, la empresa no podrá justificar que haya cumplido el plazo establecido.
- **Por qué ocurre:** Por desconocimiento de la normativa (que fija un máximo de dos meses para la entrega de los diplomas o certificados) o por carencia de planificación administrativa y coordinación con el centro formador.
- **Cómo actuar/Solución:** Organizar el proceso de cierre del curso desde el primer día. Al finalizar la formación, revisar la asistencia y los cuestionarios y programar la entrega de los certificados dentro del plazo legal. Conservar siempre una copia física o digital de los diplomas, de modo que, si existe una inspección, la empresa pueda demostrar que se ha cumplido con este requisito.

Error 11: No coordinarse con la entidad de formación para obtener toda la documentación

- **Situación/Error:** Al finalizar el curso, la empresa comprueba que faltan diplomas firmados, memorias pedagógicas, fichas de participantes u otra documentación justificativa obligatoria para la bonificación. Esto provoca retrasos en la comunicación de la finalización e incluso el riesgo de perder la bonificación.
- **Por qué ocurre:** No se ha definido previamente quien es responsable de elaborar, enviar y validar cada documento. A menudo se encomienda la tarea a la entidad formadora, pero sin establecer plazos ni realizar seguimiento de estos, de forma que parte de la documentación justificativa se pierde o no se tiene a tiempo para posibles requerimientos o comprobaciones.
- **Cómo actuar/Solución:** Antes de empezar la formación, acordar con la entidad de formación un calendario de entrega de documentos y una lista de verificación (asistencias, cuestionarios, memorias, diplomas, facturas, etc.). Asignar personas responsables claras (internas y externas) y realizar un seguimiento activo —semanal o por cada bloque del curso— para garantizar que toda la documentación justificativa esté completa y archivada y lista para posibles requerimientos de FUNDAE.



La fase **de realización es el “corazón” de todo el proceso**: aquí se materializa la formación y se genera la documentación justificativa que después justificará la bonificación. Piense en cada detalle (asistencia, horarios, cuestionarios, certificados) como en una pieza clave de un rompecabezas. Si todas encajan, el resultado será sólido y sin fisuras. Además, cumplir con rigor no solo evita problemas, sino que transmite profesionalidad a los trabajadores, reforzando la confianza en la formación que ofrece la empresa. Es muy útil designar a una **“persona referente de formación”** para cada acción: su trabajo es recoger asistencias, controlar participantes y garantizar toda la documentación justificativa necesaria desde el primer día.



Errores frecuentes en la finalización y bonificación

Error 1: No comunicar la finalización de la formación dentro del plazo

- **Situación/Error:** El curso ha finalizado, pero la empresa no ha registrado la comunicación de finalización en la aplicación antes del plazo límite (fecha de presentación del boletín de cotización correspondiente al mes de diciembre). Esto hace que la bonificación no pueda aplicarse.
- **Por qué ocurre:** A menudo se da por hecho que con la comunicación de inicio ya es suficiente, o bien se desconocen los plazos concretos. En otros casos, es un simple descuido por falta de calendario y seguimiento interno.
- **Cómo actuar/Solución:** Tener presente que la comunicación de fin es indispensable para poder aplicar la bonificación. Lo mejor es realizarla inmediatamente después de la formación y establecer un sistema de recordatorios internos (agenda, alertas de calendario o tareas asignadas) para que no se pase por alto.

Error 2: Registro incompleto o erróneo de las horas y asistencia

- **Situación/Error:** Se informan como finalizados a las personas participantes que no han llegado al 75% mínimo de asistencia, o bien los registros de horas y participantes no concuerdan con la realidad. Estas incoherencias pueden invalidar la justificación y provocar devoluciones de la bonificación.
- **Por qué ocurre:** Se quiere favorecer que toda la plantilla salga beneficiada, o sencillamente no se ha realizado un seguimiento cuidadoso de la asistencia. También puede ser resultado de errores en la actualización de las hojas de control o en la transcripción de datos en la aplicación.
- **Cómo actuar/Solución:** Llevar un control riguroso de la asistencia durante todo el curso y verificar antes del cierre que solo se notifican a participantes que cumplen el requisito del 75%. Realizar una revisión final de los registros (asistencias, informes de plataforma, cuestionarios) y contrastarlos con la documentación justificativa recogida. Esto asegura que la notificación de fin sea correcta y evita incidencias posteriores.

Error 3: Notificar de forma errónea los costes del curso

- **Situación/Error:** Cuando llega el momento de comunicar los costes a FUNDAE, se declaran importes incorrectos como imputar gastos que no son bonificables o incluir costes indirectos superiores al 10% del total de la actividad. El resultado es que la plataforma ajusta las cifras o puede bloquear la bonificación.
- **Por qué ocurre:** A menudo existe confusión entre qué son costes directos (docencia, materiales, alquiler de aula), costes indirectos (gestión administrativa,

consumibles) y costes de organización (si hay entidad organizadora). También se desconocen u olvidan los límites establecidos para imputar costes.

- **Cómo actuar/Solución:** Antes de introducir los datos en la aplicación, es recomendable desglosar todos los gastos en una hoja de cálculo y revisar que se ajusten a los criterios de FUNDAE, especialmente en lo que se refiere a los límites por módulos económicos ya la proporción entre costes directos, indirectos y de organización. Una doble comprobación previa evita errores que después pueden acarrear ajustes, incidencias o incluso requerimientos. También es importante que exista coherencia entre los costes que se imputan y las características y el desarrollo de la formación.

Como buena práctica, se recomienda [consultar el apartado 5.1 “Gestión del crédito” de la Guía](#), donde se puede encontrar una infografía y un checklist de costes que sirven como soporte visual y práctico para verificar que todos los gastos estén correctamente calculados y documentados antes de comunicarlos a FUNDAE.

Error 4: No cumplir con la cofinanciación privada

- **Situación/Error:** En las empresas de más de cinco personas trabajadoras, la normativa establece la obligación de justificar un porcentaje mínimo de cofinanciación privada (del 10%, 20% o 40%, según el tamaño de la plantilla). Cuando la empresa no alcanza el porcentaje requerido, FUNDAE puede reclamar la devolución del importe correspondiente a la parte no cofinanciada, puesto que esta cantidad se habrá bonificado indebidamente.
- **Por qué ocurre:** Algunas empresas piensan que basta con aplicar la bonificación y no tienen en cuenta otros costes que también deben reflejarse, como los costes salariales derivados de las horas de formación que se imparten dentro de la jornada laboral o los gastos no bonificados.
- **Cómo actuar/Solución:** Planificar desde el inicio cómo se cumplirá la cofinanciación: calcular cuál será el coste salarial de las personas participantes (en caso de que la formación se realice dentro de la jornada laboral), qué gastos quedarán fuera de la bonificación y cómo se recogerá la documentación justificativa que lo acredite. La aplicación de FUNDAE muestra el porcentaje de cofinanciación en el resumen de actividad, pero conviene realizar un seguimiento periódico para asegurar que se cumple y evitar ajustes de última hora. Como buena práctica, se recomienda consultar el apartado [5.1 “Gestión del crédito” de la Guía](#), donde se puede encontrar una infografía y una checklist de costes que sirven como soporte visual y práctico para verificar que todos los gastos estén correctamente calculados, en específico lo que se relaciona con la cofinanciación privada.

Error 5: Aplicar la bonificación de forma incorrecta en la nómina de la Seguridad Social

- **Situación/Error:** Se introduce mal la bonificación en el **Sistema RED** (casilla 763) o en un mes que no corresponde.
- **Por qué ocurre:** Por desconocimiento del procedimiento o falta de coordinación con la gestoría que lleva las nóminas.
- **Cómo actuar/Solución:** Establecer un claro proceso interno para notificar y validar las bonificaciones con responsables asignados y calendarios fijos. Mantener una comunicación clara y efectiva con la asesoría laboral y asegurar que se indica el mismo importe comunicado en la aplicación de FUNDAE. Es recomendable realizar una revisión final antes de presentar el boletín de cotización.

Error 6: No realizar un seguimiento post-formación ni evaluación de resultados

- **Situación/Error:** Algunas empresas dan por cerrado el proceso una vez que reciben la bonificación, sin comprobar si la formación ha tenido un impacto real ni recoger el feedback de los participantes. Esto hace que se repitan cursos poco útiles o que no se adapten a los retos reales de la organización.
- **Por qué ocurre:** A menudo, por falta de tiempo, recursos o porque se percibe la formación solo como un trámite administrativo para aprovechar el crédito asignado y no como una inversión estratégica.
- **Cómo actuar/Solución:** Programar una evaluación al final de cada acción (encuestas, reuniones con responsables de equipo o una sesión de valoración conjunta). Este seguimiento ayuda a detectar mejoras, ajustar contenidos y evidenciar el impacto real de la inversión en formación.

Error 7: Olvidar que FUNDAE puede requerir documentación justificativa hasta cuatro años después

- **Situación/Error:** La empresa aplica la bonificación, pero no conserva adecuadamente la documentación justificativa obligatoria: hojas de asistencia, facturas, nóminas de los participantes en horario laboral, certificados, etc. Cuando llega un requerimiento del SEPE o de FUNDAE, no puede aportar toda la documentación justificativa y corre el riesgo de tener que devolver las bonificaciones aplicadas.
- **Por qué ocurre:** Por desconocimiento de la obligación legal de custodia (4 años) o por carencia de una organización documental clara. A menudo se piensa que, una vez aplicada la deducción a las cotizaciones, el proceso ha terminado.
- **Cómo actuar/Solución:** Mantener toda la documentación justificativa de cada acción formativa, tanto en soporte físico como digital, durante 4 años desde el cierre del ejercicio fiscal correspondiente. Una buena práctica es crear una carpeta específica para cada curso con toda la documentación justificativa (inicio,

asistencias, costes, certificados, informes en la RLPT, etc.) y guardar copia de seguridad digital en un entorno seguro.

Si tiene dudas sobre qué documentación conservar o cómo organizarla, también puede revisar el apartado [5.3. Obligaciones de la empresa y documentación clave en la Formación Programada por las Empresas de la guía](#), o bien consultar [la checklist de verificación documental](#) para asegurar que no falta ninguna evidencia esencial en caso de revisión o requerimiento.



Ésta es la fase en la que **el esfuerzo se traduce en resultado tangible**: la recuperación económica de la inversión en formación. Si se cierran bien todos los pasos (finalización, costes, cofinanciación y bonificación a la Seguridad Social), la empresa no solo cumple con la normativa, sino que también refuerza su cultura de gestión profesional. Piense en este paso como en **la validación final de una inversión inteligente**: todo lo que ha hecho hasta aquí tiene recompensa y, bien gestionado, genera confianza para seguir aprovechando el crédito asignado en los próximos años. Mantener el orden y la comunicación es clave para un éxito sostenido.



Errores frecuentes cuando se encarga la gestión a una entidad organizadora o se contrata a una entidad de formación para la realización de la formación

Error 1: No formalizar correctamente el contrato de encargo de gestión

- **Situación/Error:** La empresa confía a una entidad organizadora la gestión y tramitación de la formación, pero no formaliza el acuerdo mediante el contrato de encargo de gestión, tal y como se especifica en la normativa referida a la Formación Programada por las Empresas. En ocasiones se trabaja solo con acuerdos verbales o con un contrato genérico de servicios, sin dejar constancia específica del encargo de gestión.
- **Por qué ocurre:** A menudo por desconocimiento de la obligación legal o porque se da por válido un presupuesto o acuerdo comercial, sin distinguir que el contrato de encargo es un documento específico y obligatorio para la bonificación.
- **Cómo actuar/Solución:** Siempre debe firmarse el contrato de encargo antes de la comunicación de la acción formativa. Este documento debe estar firmado por las dos partes y con fecha anterior al alta del curso en FUNDAE. Sin él, la formación no es bonificable y la empresa pone en riesgo la bonificación. [Acceder al documento](#)

Error 2: Pensar que la empresa ya no tiene ninguna responsabilidad cuando se cuenta con una entidad organizadora

- **Situación/Error:** Al delegar la gestión, la empresa da por sentado que cualquier incidencia o control recaerá sobre la entidad organizadora.
- **Por qué ocurre:** Se desconoce que la **responsabilidad última siempre es de la empresa bonificada**, aunque la gestión la realice una entidad externa.
- **Cómo actuar/Solución:** Hacer un seguimiento activo del proceso: validar comunicaciones, revisar y conservar copias de toda la documentación justificativa que la entidad organizadora gestiona en nombre de la empresa.

Error 3: No revisar la información comunicada a FUNDAE

- **Situación/Error:** La entidad organizadora se encarga de comunicar el inicio, finalización y datos de los participantes, pero la empresa no comprueba si la información coincide con la realidad. Esto puede hacer que queden registrados participantes que no estaban allí, duraciones equivocadas u horarios que no corresponden, y que la bonificación sea rechazada en una inspección.
- **Por qué ocurre:** Muchas empresas confían plenamente en la entidad organizadora, asumiendo que su experiencia garantiza la corrección del proceso, y no realizan una verificación mínima de los datos comunicados.
- **Cómo actuar/Solución:** Pedir siempre un resumen de todas las comunicaciones que la entidad organizadora haya notificado a FUNDAE (participantes, fechas,

horarios y lugares de impartición) y comprobar que cuadra con lo que realmente se ha hecho. La notificación errónea de los datos, aunque parezca menor, puede invalidar toda la bonificación.

Error 4: No establecer canales claros de coordinación con la entidad de formación u organizadora

- **Situación/Error:** La empresa entrega la información demasiado tarde o de forma incompleta, cuestión que puede provocar la notificación de datos erróneos o fuera de plazo por parte de la entidad organizadora en la plataforma de FUNDAE. También puede ocurrir que, ante un imprevisto, nadie tenga claro quién debe dar la respuesta rápida, y la gestión queda descoordinada.
- **Por qué ocurre:** A menudo no existe un procedimiento interno claro entre empresa y entidad para compartir datos (plantilla, crédito, participantes, etc.), por falta de planificación o confianza excesiva, sin concretar un responsable o mecanismo de seguimiento.
- **Cómo actuar/Solución:** Desde el primer día es necesario pactar un sistema de trabajo conjunto: quién envía qué, en qué formato y con qué plazo, y quién valida la información antes de notificarla a FUNDAE. Mantener un canal de comunicación ágil (como un calendario compartido o un responsable único por cada parte) evita retrasos, errores y tensiones innecesarias.



Optar por una entidad organizadora o formadora puede aliviar la carga administrativa y garantizar el correcto uso del crédito, pero **no es un “todo incluido” sin responsabilidades**. La mejor práctica es trabajar con la entidad como **aliado estratégico**: establecer procedimientos claros, revisar la documentación justificativa y entender que la empresa siempre es la responsable última frente a FUNDAE. Establezca reuniones periódicas de seguimiento y revisión con la entidad organizadora o formadora para ir ajustando el proceso y garantizar el cumplimiento normativo.



Errores frecuentes en los PIF

Error 1: Solicitud de PIF autorizada para asistir a una formación que no se corresponde con una titulación oficial

- **Situación/Error:** Una empresa autoriza a un PIF para que una persona trabajadora asista en horario laboral a una formación que no conduce a una titulación oficialmente reconocida. La empresa notifica el PIF autorizado, comunicando a la aplicación las bonificaciones mensuales que desea aplicar a las cuotas de la Seguridad Social. Cuando existe revisión por parte de FUNDAE, se abre una incidencia por la bonificación de un Permiso Individual de Formación autorizado para asistir a una titulación que no tiene carácter oficial.
- **Por qué ocurre:** A menudo se desconocen los requerimientos para con la formación que puede ser objeto de un Permiso Individual de Formación. Se piensa que cualquier curso es válido, cuando en realidad la normativa es estricta: solo se admiten titulaciones oficiales.
- **Cómo actuar/Solución:** Antes de dar la autorización, comprobar que el curso está en el catálogo oficial de títulos reconocidos. Para determinar si una formación puede acogerse a un PIF, es importante conocer las siguientes categorías:
 - > Formación oficial: titulaciones expedidas por las administraciones públicas competentes, con validez en todo el territorio nacional y publicadas en el Boletín Oficial del Estado (BOE).
 - > Títulos universitarios propios: también pueden solicitarse cuando tengan esta consideración por resolución de la Junta de Gobierno o del Consejo Social de la universidad correspondiente.
 - > Otras acreditaciones oficiales: acreditaciones previstas en la normativa estatal y expedidas por la administración pública competente, publicadas en el boletín oficial correspondiente.
 - > Certificados Profesionales: instrumentos oficiales de acreditación de las calificaciones profesionales recogidas en el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales (CNCP). Los certificados tienen carácter oficial y validez en todo el territorio nacional.
 - > Experiencia laboral: tiempo programado para asistir a los procesos de evaluación y acreditación de la experiencia laboral o de otros aprendizajes no formales e informales, previstos en la Ley Orgánica 3/2022, de 31 de marzo, y en el Real Decreto 659/2023, de 18 de julio, sobre el Sistema de Formación Profesional

Error 2: No respetar el límite máximo de horas por persona trabajadora en la autorización del PIF

- **Situación/Error:** Una persona trabajadora pide un PIF de 250 horas y la empresa le autoriza sin revisarlo. Cuando se revisa el PIF, se comprueba que la normativa fija un máximo de 200 horas laborales anuales por persona trabajadora, y por tanto las horas excedentes no son bonificables.
- **Por qué ocurre:** Se desconoce esta restricción o no se controla el cómputo total cuando el trabajador ya tiene otros PIF.
- **Cómo actuar/Solución:** Llevar un registro interno del número de horas de PIF concedidas a cada persona trabajadora. Antes de autorizar una nueva solicitud, asegurarse de que no se superan las 200 horas anuales.

Error 3: No formalizar correctamente la autorización del trabajador

- **Situación/Error:** Una persona trabajadora solicita un PIF y la empresa le acepta solo con un correo electrónico o con una conversación verbal. Cuando llega el momento de justificarlo en FUNDAE, no existe ningún documento oficial que acredite la autorización.
- **Por qué ocurre:** Se desconoce que el PIF tiene un modelo específico y obligatorio en el que deben constar datos clave: datos de la empresa y del trabajador, duración y horario de la formación, centro donde se impartirá y el título oficial a obtener. Sin este formulario, el permiso no puede validarse.
- **Cómo actuar/Solución:** Utilizar siempre el Anexo oficial de PIF de FUNDAE, firmado tanto por la empresa como por la persona trabajadora. Conservarlo en el expediente junto con el resto de documentación justificativa. Este documento será la base para dar de alta y justificar el PIF en la aplicación. [Acceder al formulario oficial](#).

Error 4: No contar el tiempo de desplazamiento como tiempo laboral

- **Situación/Error:** Una empresa autoriza a un Permiso Individual de Formación (PIF) de 200 horas para que una trabajadora pueda cursar el Certificado Profesional en Gestión contable y administrativa para auditoría en un centro de formación situado a 40 minutos de su puesto de trabajo. Aunque la formación se desarrolla en horario laboral, la empresa no incluye el tiempo de trayecto en la jornada efectiva. Esto obliga a la trabajadora a reducir su pausa de almuerzo o alargar la jornada para compensar el tiempo invertido en el desplazamiento y, finalmente, acaba renunciando a continuar la formación.
- **Por qué ocurre:** A menudo al planificar los PIF no se tiene en cuenta que los desplazamientos forman parte del tiempo efectivo dedicado a la formación. Se da por sentado que el trayecto es una cuestión personal del participante, cuando en

realidad está vinculado directamente al ejercicio del permiso individual de formación autorizado.

- **Cómo actuar/Solución:** Es necesario reconocer e incluir el tiempo de desplazamiento entre el puesto de trabajo y el centro formativo dentro del cómputo de horas laborales del PIF, siempre que coincida con el horario de trabajo. Esta práctica evita agravios entre participantes, facilita la conciliación y refleja con mayor precisión el tiempo real que la persona dedica a su formación.



Los PIF son una iniciativa para favorecer la **continuidad formativa y la mejora de la calificación de las personas trabajadoras**, pero requieren formalidades al igual que la Formación Programada por las Empresas. Si se vela por que la formación sea oficial, se cumplen los límites de horas y se comunica correctamente a FUNDAE, la empresa puede recuperar el coste salarial correspondiente a las horas en las que la persona trabajadora se ausenta de su puesto de trabajo. Además, este tipo de iniciativa **potencia aspectos como la fidelización y compromiso hacia la empresa por parte de las personas trabajadoras**. Utilice plantillas estándar y digitales para la creación, seguimiento y la aplicación de las bonificaciones de los PIF; facilita la coherencia y control de todo el proceso.



SERVEIS A
LES EMPRESES



Generalitat de Catalunya
Consorci per a la Formació Contínua
de Catalunya