

# CERTIFICACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LOS CENTROS UNIVERSITARIOS *AUDIT y MGA*

Kalitate eta Ebaluazio Instituzionalerako Zerbitzua  
Servicio de Calidad y Evaluación Institucional

emán la zabal zazu  
  
Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

NAZIOARTEKO  
BIKAINASUN  
CAMPUSA  
CAMPUS DE  
EXCELENCIA  
INTERNACIONAL

¿Para qué?



# Contexto Europeo

## ESG 2015



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

NAZIOARTEKO  
BIKAINTASUN  
CAMPUSA

CAMPUS DE  
EXCELENCIA  
INTERNACIONAL

1

# Criterios y directrices para el aseguramiento de Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (ESG)

Aprobado por la Conferencia de Ministros de mayo de 2015

Preparado por

European Association for Quality Assurance in Higher  
Education  
European Students' Union  
European University Association  
European Association of Institutions in Higher Education  
Education International  
BUSINESSEUROPE  
European Quality Assurance Register for Higher Education



04.12.15



2

## PROGRAMA AUDIT

### Guía para la Certificación de la implantación de Sistemas de Garantía de Calidad

Ed. Marzo 2014

Aprobada por la Comisión Asesora  
26/03/2014 V1.1

1. Política y Garantía de Calidad.
2. Diseño y aprobación de programas.
3. El estudiante como centro de aprendizaje, enseñanza y evaluación.
4. Admisión, progresión, reconocimiento y certificación del estudiante.
5. El personal de enseñanza.
6. Recursos de aprendizaje y apoyo al estudiante.
7. Gestión de la Información.
8. Información Pública.
9. Seguimiento y revisión periódica de programas.
10. Aseguramiento externo periódico de la calidad.



## 4. AUDIT programa eta erakundeen egiaztapena

AUDIT	E.S.G. 2005	E.S.G. 2015
Directriz 1.0. Cómo el Centro define su política y objetivos de calidad	1.1 Política y procedimientos para la garantía de calidad	1.1 Política de calidad
Directriz 1.1. Cómo el Centro garantiza la calidad de sus programas formativos	1.2. Aprobación, control y revisión periódica de programas y títulos	1.2. Diseño y aprobación de los programas  1.9. Seguimiento continuo y revisión periódica de los programas  1.10. Ciclo externo de garantía de calidad
Directriz 1.2. Cómo el Centro orienta sus enseñanzas a los estudiantes	1.3. Evaluación de los estudiantes	1.3 Aprendizaje centrado en el estudiante, enseñanza y evaluación  1.4 Admisión de estudiantes, progresión, reconocimiento y certificación
Directriz 1.3. Cómo el Centro garantiza y mejora la calidad de su personal académico	1.4. Garantía de calidad del personal docente	1.5. Personal docente
Directriz 1.4. Cómo el Centro gestiona y mejora sus recursos materiales y servicios	1.5. Recursos de aprendizaje y apoyo al estudiante	1.6. Recursos de aprendizaje y apoyo al estudiante
Directriz 1.5. Cómo el Centro analiza y tiene en cuenta los resultados	1.6. Sistemas de información	1.7. Gestión de la información
Directriz 1.6. Cómo el Centro publica información sobre las titulaciones	1.7. Información pública	1.8. Información pública

# Relación entre directrices Audit y el Sistema de Gestión de un centro (hoy): **MATRIZ DE CORRELACIÓN**



<b>Diseño de la Oferta formativa:</b>	
Definición de política y objetivos de calidad	<b>PROCESO DE PLANIFICACION</b>
Definición y aprobación de programas formativos	
Criterios de admisión de estudiantes	
Planificación de la oferta formativa	
Criterios para la eventual suspensión del título	
<b>Desarrollo de la enseñanza y otras actuaciones orientadas a los estudiantes:</b>	
Actividades de acogida y apoyo al aprendizaje	<b>PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE</b>
Desarrollo de la oferta formativa	
o Metodología de enseñanza-aprendizaje	
o Evaluación del aprendizaje	
Prácticas externas y movilidad de estudiantes	
Orientación profesional	
Evaluación y mejora de la oferta formativa	
o Despliegue de las Acciones de mejora detectadas	
Gestión de las quejas y reclamaciones	
Gestión de expedientes y tramitación de títulos	
<b>Personal académico y de apoyo a la docencia:</b>	<b>PROCESO DE GESTIÓN DE PERSONAS</b>
Acceso, evaluación, promoción, formación, reconocimiento y apoyo a la docencia	
<b>Recursos materiales y servicios:</b>	<b>PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS</b>
Diseño, gestión y mejora de aulas, espacios de trabajo, laboratorios y espacios experimentales, bibliotecas y fondos bibliográficos.	
Recursos y servicios de aprendizaje y apoyo a los estudiantes	
<b>Resultados de la formación:</b>	<b>PROCESO DE REVISIÓN Y MEJORA</b>
Medición, análisis y utilización de resultados:	
o inserción laboral	
o académicos	
o satisfacción de los diferentes grupos de interés	
<b>Información pública:</b>	<b>PROCESO DE COMUNICACIÓN</b>
Difusión de información actualizada sobre la formación universitaria.	



## Lo sistemático para cada directriz:

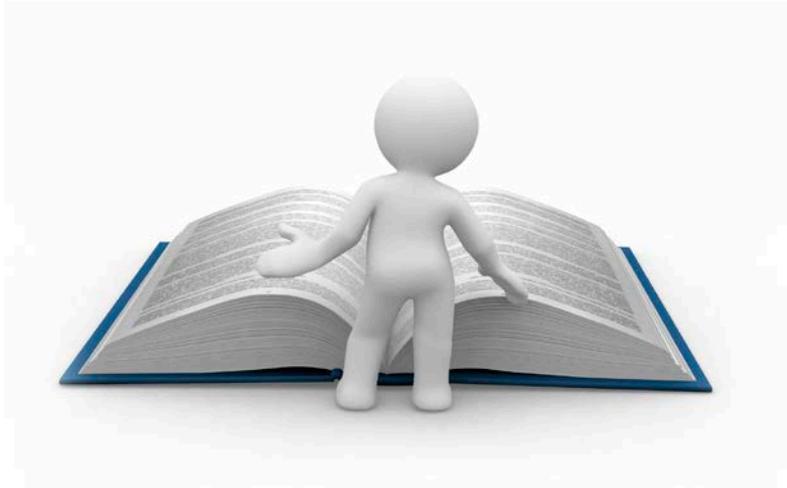
- 1. Órgano para su gestión***
- 2. Mecanismos de la toma de decisiones***
- 3. Modo en que los grupos de interés están implicados***
- 4. Sistemas de recogida y análisis de información***
- 5. Mecanismos de seguimiento, revisión y mejora***
- 6. Mecanismos de rendición de cuentas***



**INFORMES**

**REGISTROS**

**VISITA**



## MANUAL DE GESTIÓN

**20nn**

Es donde reflejamos NUESTRO SISTEMA DE GESTIÓN.





# INFORMES

## INFORMES ANUALES

**20nn\_2**

**20nn\_1**

**20nn**

Es donde reflejamos TODOS LOS CAMBIOS REALIZADOS

**Registros más  
significativos de  
cada uno de los  
procedimientos del  
sistema**

**Listado de TODOS  
los registros**

**Informes de la REVISIÓN  
DE PROCEDIMIENTOS Y  
PROCESOS.**



**REGISTROS**

**AL EQUIPO DE  
DIRECCIÓN**

**LA COMISIÓN DE  
CALIDAD**

**COORDINADORES/AS  
DE TITULACIONES (si  
no forman parte de la  
Comisión de Calidad)**



**VISITA**

A decisión de los  
evaluadores externos

# Contexto Vasco

## UNIBASQ & EUSKALIT

eman la zabal zazu



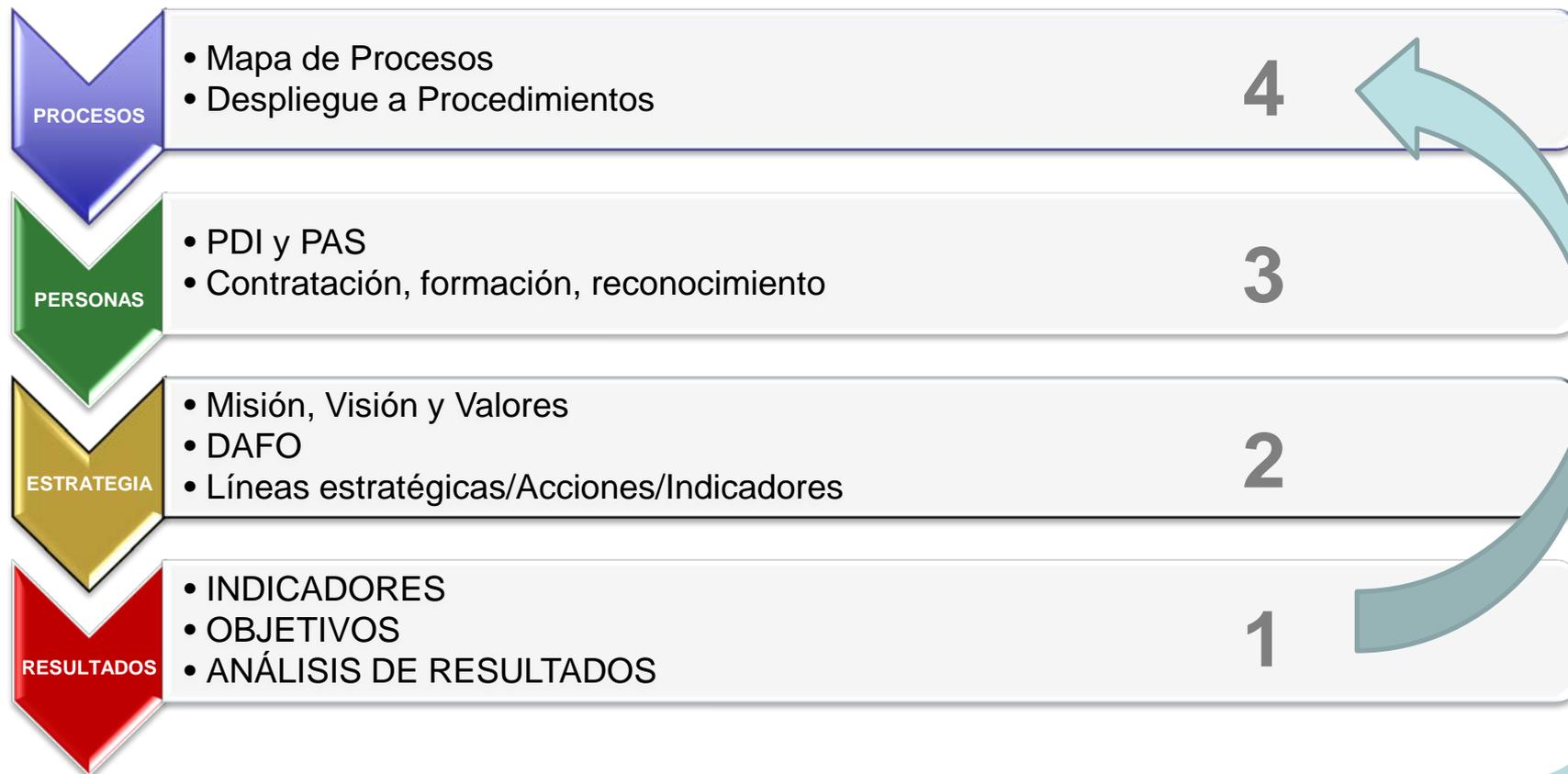
Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

NAZIOARTEKO  
BIKAINTASUN  
CAMPUSA

CAMPUS DE  
EXCELENCIA  
INTERNACIONAL

# Una organización que quiere gestionarse bien



**Grupos de Interés**  
**Sociedad**



# VALORES

## PLAN ESTRATÉGICO

MISIÓN

Plan  
Anual  
Año 1º

Plan  
Anual  
Año 2º

Plan  
Anual  
Año 3º

Plan  
Anual  
Año 4º

VISIÓN

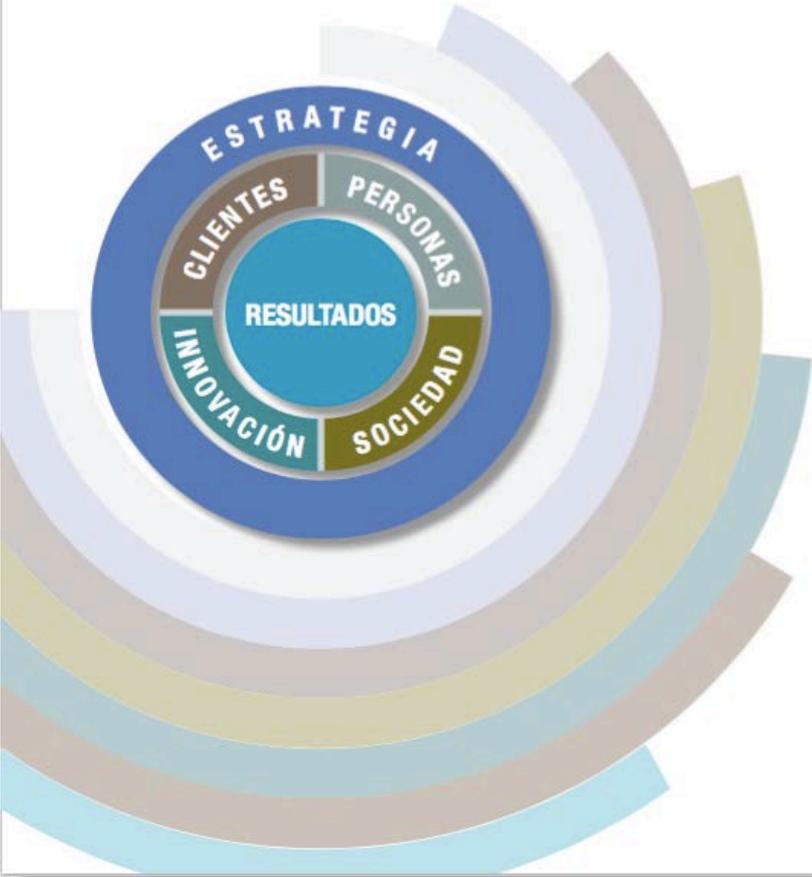
Gestión por  
Procesos



MODELO DE GESTIÓN AVANZADA 2015

KUDEAKETA AURRERATUA  
**EUSKALIT**  
GESTIÓN AVANZADA

3



**GUÍA DE INTERPRETACIÓN**

MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

ESG 2015

PROGRAMA AUDIT

4







## 6 ELEMENTOS

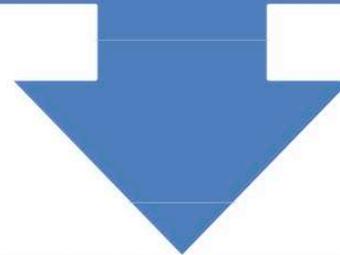
Son la base para el desarrollo del sistema de gestión sobre el que estructurar la competitividad de las organizaciones



# ESTRUCTURA

## ELEMENTOS DE ACCIÓN:

1. ESTRATEGIA
2. CLIENTES
3. PERSONAS
4. SOCIEDAD
5. INNOVACIÓN



## 6. ELEMENTO DE RESULTADOS:

ESTRATEGIA  
CLIENTES  
PERSONAS  
SOCIEDAD  
INNOVACIÓN



## ELEMENTO 1: ESTRATEGIA

La definición de la estrategia es vital. Hay organizaciones que necesitan desarrollar formulaciones complejas y detalladas, mientras que, en otros casos, lo más práctico son unas pocas ideas, muy claras, que sean compartidas y asumidas por todas las personas y les ayuden a tomar decisiones acertadas. La estrategia debería ir evolucionando mediante una dinámica continua, y además, reforzándose mediante ciclos de reflexión participativa y estructurada.

Una organización avanzada debería disponer de la información estratégica necesaria y con ella realizar procesos de reflexión participativos con los que establecer una estrategia que posteriormente sea debidamente desplegada y comunicada y al servicio de la cual se gestionen los recursos económico-financieros, la tecnología y la información. Con estas premisas, se avanza hacia las organizaciones extendidas, con diferentes actores, tanto internos como externos a la empresa, participando en la definición, desarrollo, seguimiento y actualización de la Estrategia empresarial.

# ESTRUCTURA

22 SUBELEMENTOS  
PRESCRIPTIVOS

### E.1 CÓMO SE GESTIONA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA

Para ello se podría:

- Identificar quiénes son los "grupos de interés" más relevantes de nuestra organización (la propiedad, clientes, personas,...) y conocer cuáles son sus necesidades actuales y expectativas futuras.
- Conocer cuáles son los objetivos y proyectos estratégicos de los diferentes grupos de interés que pueden afectar a nuestra organización.
- Identificar fuentes de información relevantes sobre clientes/mercados, nuevas tecnologías, de los competidores, proveedores, legislación, entorno socioeconómico, desde una visión nacional como internacional.
- Analizar las competencias existentes, el rendimiento operativo y los resultados obtenidos por nuestra organización y también los de nuestra competencia y otras organizaciones que puedan resultar una referencia útil.
- Establecer cómo captamos, analizamos, estructuramos y distribuimos esta información, de manera que dé soporte a nuestras reflexiones estratégicas.

### E.2 CÓMO SE REFLEXIONA Y SE ESTABLECE LA ESTRATEGIA

Para ello se podría:

- Definir un proceso / método para realizar la reflexión estratégica en que se estimule a participar a los principales grupos de interés.

## 7 ELEMENTO 1: ESTRATEGIA

La definición de la estrategia es vital. Hay organizaciones que necesitan desarrollar formulaciones complejas y detalladas, mientras que, en otros casos, lo más práctico son unas pocas ideas, muy claras, que sean compartidas y asumidas por todas las personas y les ayuden a tomar decisiones acertadas. La estrategia debería ir evolucionando mediante una dinámica continua, y además, reforzándose mediante ciclos de reflexión participativa y estructurada.

Una organización avanzada debería disponer de la información estratégica necesaria y con ella realizar procesos de reflexión participativos con los que establecer una estrategia que posteriormente sea debidamente desplegada y comunicada y al servicio de la cual se gestionen los recursos económico-financieros, la tecnología y la información. Con estas premisas, se avanza hacia las organizaciones extendidas, con diferentes actores, tanto internos como externos a la empresa, participando en la definición, desarrollo, seguimiento y actualización de la Estrategia empresarial.

# ESTRUCTURA

**BUENAS PRÁCTICAS NO  
PRESCRIPTIVAS**

### E.1 CÓMO SE GESTIONA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA

Para ello se podría:

- Identificar quiénes son los "grupos de interés" más relevantes de nuestra organización (la propiedad, clientes, personas,...) y conocer cuáles son sus necesidades actuales y expectativas futuras.
- Conocer cuáles son los objetivos y proyectos estratégicos de los diferentes grupos de interés que pueden afectar a nuestra organización.
- Identificar fuentes de información relevantes sobre clientes/mercados, nuevas tecnologías, estrategias de los competidores, proveedores, legislación, entorno socioeconómico, desde una visión tanto local como internacional.
- Analizar las competencias existentes, el rendimiento operativo y los resultados logrados por nuestra organización y también los de nuestra competencia y otras organizaciones que nos puedan resultar una referencia útil.
- Establecer cómo captamos, analizamos, estructuramos y distribuimos esta información, de manera que dé soporte a nuestras reflexiones estratégicas.

### E.2 CÓMO SE REFLEXIONA Y SE ESTABLECE LA ESTRATEGIA

Para ello se podría:

- Definir un proceso / método para realizar la reflexión estratégica en que se estimule a participar a los principales grupos de interés.

# MODELO DE GESTIÓN AVANZADA



<b>Estrategia</b>	E.1 cómo se gestiona la <b>información</b> necesaria para definir la estrategia
	E.2 cómo se <b>reflexiona</b> y se establece la estrategia
	E.3 cómo se <b>comunica, despliega, revisa y actualiza</b> la estrategia
	R.1 resultados estratégicos
<b>Clientes</b>	C.1 cómo gestionamos las <b>relaciones</b> con clientes
	C.2 cómo se <b>desarrollan y comercializan</b> productos y servicios orientados hacia los clientes
	C.3 cómo <b>se producen y distribuyen</b> nuestros productos y se prestan nuestros productos/servicios
	C.4 cómo gestionamos las <b>relaciones con proveedores</b>
R.2 resultados en clientes	
<b>Personas</b>	P.1 cómo <b>seleccionamos, retribuimos y atendemos</b> a las personas
	P.2 cómo desarrollamos el <b>conocimiento y competencias</b> de las personas
	P.3 cómo <b>comprometemos</b> a las personas con la organización
	P.4 cómo ampliamos la capacidad de <b>liderazgo</b> de las personas
R.3 resultados en personas	
<b>Sociedad</b>	S.1 cómo gestionamos el <b>compromiso</b> con nuestro entorno social
	S.2 cómo impulsamos la <b>sostenibilidad medioambiental</b>
	R.4 resultados en la sociedad
<b>Innovación</b>	I.1 cómo definimos nuestros <b>objetivos y estrategia</b> para innovar
	I.2 cómo creamos el <b>contexto interno</b> para innovar
	I.3 cómo aprovechamos el <b>potencial</b> de nuestro entorno
	I.4 cómo gestionamos las <b>ideas y proyectos</b> innovadores
	R.5 resultados en innovación



## • La Guía de Interpretación del MGA:

### ELEMENTO 1: ESTRATEGIA

#### E.1 CÓMO SE GESTIONA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA

- Identificar quiénes son los "grupos de interés" más relevantes de nuestra organización (la propiedad, clientes, personas...) y conocer cuáles son sus necesidades actuales y expectativas futuras.
- Conocer cuáles son los objetivos y proyectos estratégicos de los diferentes grupos de interés que pueden afectar a nuestra organización.
- Identificar fuentes de información relevantes sobre clientes/mercados, nuevas tecnologías, estrategias de los competidores, proveedores, legislación, entorno socioeconómico, desde una visión tanto local como internacional.
- Analizar las competencias existentes, el rendimiento operativo y los resultados logrados por nuestra organización y también los de nuestra competencia y otras organizaciones que nos puedan resultar una referencia útil.
- Establecer cómo captamos, analizamos, estructuramos y distribuimos esta información, de manera que dé soporte a nuestras reflexiones estratégicas.

#### Directrices de AUDIT:

1.0	Política y objetivos de calidad	Elementos
	1.0.1	Existencia de un órgano con capacidad para gestionar el SGIC, y la definición y aprobación de la política y objetivos de calidad.
	1.0.2	Existencia del procedimiento que permite definir y aprobar la política y objetivos de calidad.
	1.0.3	Especificación que hace posible comprobar la participación de los grupos de interés en el órgano responsable del sistema de garantía interna de calidad y en la definición de la política y objetivos de calidad
	1.0.4	Difusión pública y por escrito de la política y los objetivos de calidad a través de medios que permitan su divulgación a todos los grupos de interés.
	1.0.5	Existencia de un sistema debidamente integrado (órganos, procedimientos, <u>procesos...</u> ) que facilitan el despliegue de la política y los objetivos de calidad

*\*La numeración con fondo gris corresponde a elementos críticos del programa AUDIT*

#### Otros elementos de los que dispone un Centro:

Modelo organizativo

Memoria de verificación de las titulaciones

Informe de gestión

Procesos/procedimientos asociados a éste subelemento





?

RENDIMIENTO DE PROVEEDORES  
GESTIÓN DE COMPRAS



CLIENTES

?

VINCULACIÓN A LARGO PLAZO  
EVALUACIÓN SATISFACCIÓN  
FLUJOS DE INFORMACIÓN ÁGIL  
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS



?

SERVICIOS INTEGRALES POST VENTA  
EQUIPAMIENTOS E INSTALACIONES  
PROCESOS PRODUCTIVOS



?

ESTRATEGIAS Y CANALES DE VENTA  
INVOLUCRACIÓN EN DISEÑO  
TIPOLOGÍAS DE CLIENTES



**DEFINICIÓN DE EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN LA ORG.**

**SISTEMAS RETRIBUTIVOS EQUILIBRADOS**

**LIDERAZGO EXTENDIDO Y COMPARTIDO**

**PERSONAS ADECUADAS**

**EVALUAR DESARROLLO DEL EJERCICIO DEL LIDERAZGO**

**CONCILIACIÓN, FLEXIBILIDAD**

?



?



**PARTÍCIPIES EN LA ESTRATEGIA**

**CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS CLAVE**

**COMUNICACIÓN 360º**

**IMPULSAR AUTONOMÍA Y POLIVALENCIA**

**RECONOCIMIENTO DE PERSONAS Y EQUIPOS**

?

?

**IDENTIFICAR EL ENTORNO MEDIOAMBIENTAL  
(ESPACIOS, ORGANIZACIONES...POTENCIALMENTE  
"AFECTADAS")**

**OBJETIVOS Y POLÍTICAS MEDIOAMBIENTALES**

**DESARROLLAR PRODUCTOS Y SERVICIOS  
RESPETUOSOS (ECO DISEÑO...)**

**EVALUACIÓN Y MEJORA DE IMPACTO  
MEDIOAMBIENTAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS,  
INSTALACIONES**

**?**

**SOSTENIBILIDAD  
MEDIOAMBIENTAL**

**COMPROMISO CON  
EL ENTORNO SOCIAL**

**IDENTIFICAR EL ENTORNO SOCIAL  
(ORGANIZACIONES Y PERSONAS  
POTENCIALMENTE "AFECTADAS")**

**GESTIONAR NUESTRO  
COMPROMISO CON LA SOCIEDAD**

**INFORMAR A LA SOCIEDAD DE  
OBJETIVOS, PLANES Y RESULTADOS**

**?**

**SOCIEDAD**



**RESPONSABILIDADES, PROCESO/MÉTODO, PRESUPUESTOS, EQUIPOS...**

**COMPARTIR LECCIONES APRENDIDAS**

?



**INNOVACIÓN ABIERTA**

**EXPLORAR NUEVAS PERSPECTIVAS, CAMPOS, ÁREAS...**

?



**IDEAS DIRECTRICES PARA ORIENTAR LA INNOVACIÓN**

**OBJETIVOS RUPTURISTAS Y RETADORES COMO ESTÍMULO**

?



**CLIMA DE CONFIANZA PARA EL PENSAMIENTO CRÍTICO, LA REFLEXIÓN, CREATIVIDAD, COLABORACIÓN...**

**DIFUNDIR Y RECONOCER ACTITUDES INNOVADORAS, IDEAS, RESULTADOS (EXITOSOS O NO)**

?



# ELEMENTOS DE ACCIÓN





# ELEMENTO DE RESULTADOS



# UNA ORGANIZACIÓN AVANZADA DEBERÍA ALCANZAR RESULTADOS SATISFATORIOS Y EQUILIBRADOS EN RELACIÓN CON LOS DIFERENTES GRUPOS DE INTERÉS



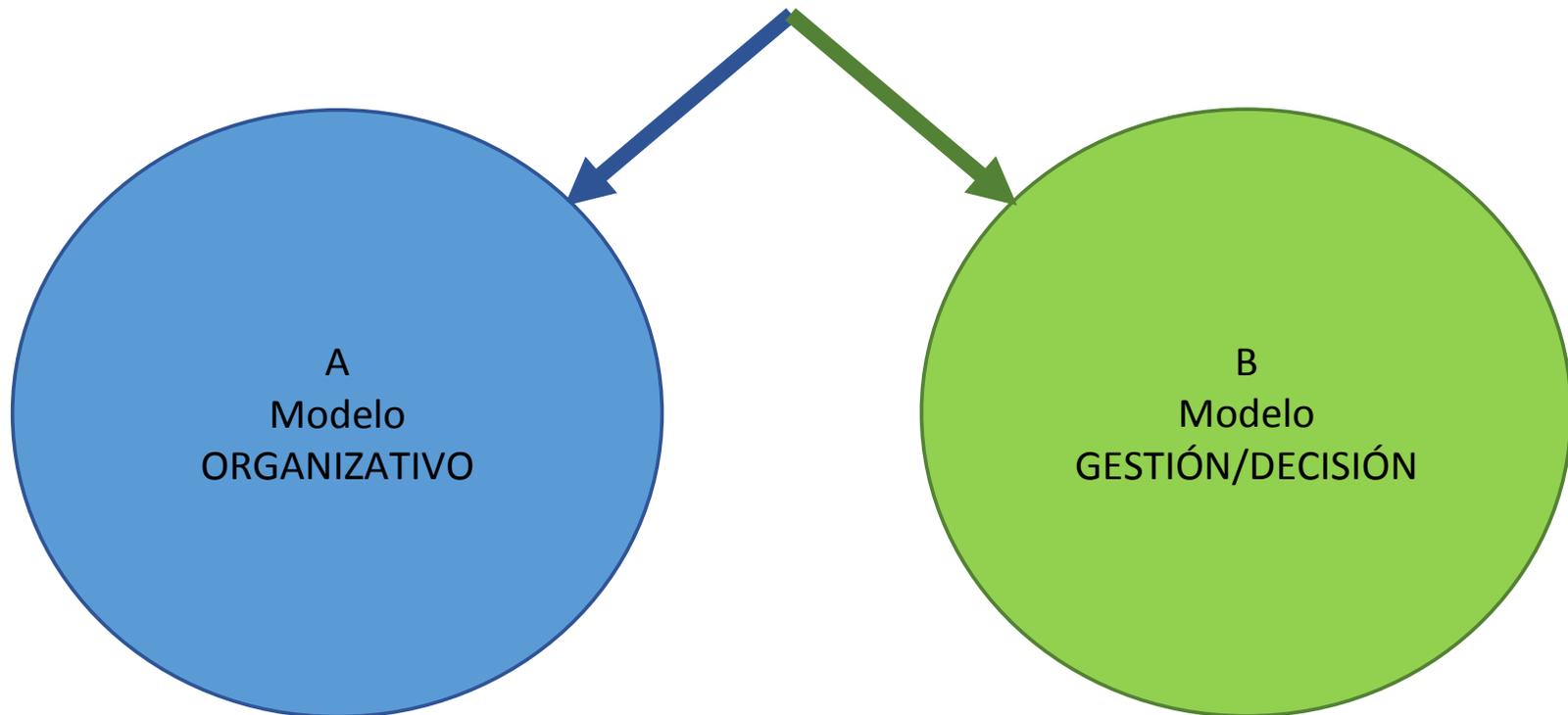


## Un Centro Universitario ...

Está dirigido por: Un EQUIPO DE DIRECCIÓN

Su máximo órgano de decisión: JUNTA DE CENTRO/DE FACULTAD/CONSEJO RECTOR

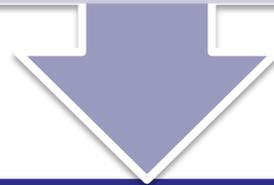
Dispone de:



En un Centro Universitario ...

LOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN Y DECISIÓN DEBEN SER

INDEPENDIENTES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN (AUDIT , EFQM, ISO U OTRO) ...



PERO dichos modelos SON

IMPRESINDIBLES PARA QUE TODOS LOS MIEMBROS DE LOS CENTROS Y LOS EVALUADORES EXTERNOS, ENTIENDAN PERFECTAMENTE EL MARCO EN EL QUE SE MUEVE LA GESTIÓN DE UN CENTRO UNIVERSITARIO.



- **MODELO Organizativo:**

- *ES EL MARCO EN EL QUE EL CENTRO UNIVERSITARIO REALIZA TODAS LAS ACTIVIDADES TANTO LAS PROPIAS COMO LAS DEVENIDAS DE SU PERTENENCIA A UNA ORGANIZACIÓN SUPERIOR COMO ES LA UNIVERSIDAD A LA QUE PERTENECE.*



- **MODELO Organizativo:**

Propiedad del Centro Universitario.

Misión del Centro Universitario.

Servicios de los que se dispone para llevar a cabo su misión.

Clientes/Usuarios/Estudiantes a los que debe dirigir su actividad fundamental.

Análisis del Entorno: Mercado en el que se encuentra, competencia con otros centros.

Aliados y Proveedores para alcanzar su misión.

Sociedad a la que ofrece el resultado final.

Gestión del Liderazgo y de las Personas (PDI, PAS).

Gestión de la Innovación.

...



- **MODELO de Gestión / Decisión**

- *Está relacionado con las competencias o **ámbito de actuación** concreto que tiene el centro universitario.*
- *Es el **ámbito material de la gestión universitaria** sobre la que deberá realizarse la evaluación.*
- *En el modelo de gestión/ decisión del Centro, LA **GESTIÓN INTEGRAL DE LA FORMACIÓN EN LAS TITULACIONES DE LAS QUE ES RESPONSABLE**, es su actividad fundamental, además de la del Sistema Interno de Garantía de Calidad (su sistema de gestión) que debe incluir procedimientos relativos a la gestión de la investigación, innovación y transferencia*





- **MODELO de Gestión / Decisión**

*Diseño de las titulaciones (Proceso de Verificación).*

*Planificación anual de las titulaciones (Encargo docente).*

*Desarrollo, seguimiento de la planificación y resultados obtenidos – revisión y mejora de las titulaciones (Proceso de Seguimiento - Proceso de Modificación).*

*Revisión periódica de los resultados de la titulación (Proceso de Acreditación).*

*Evaluación, Análisis y Mejora.*

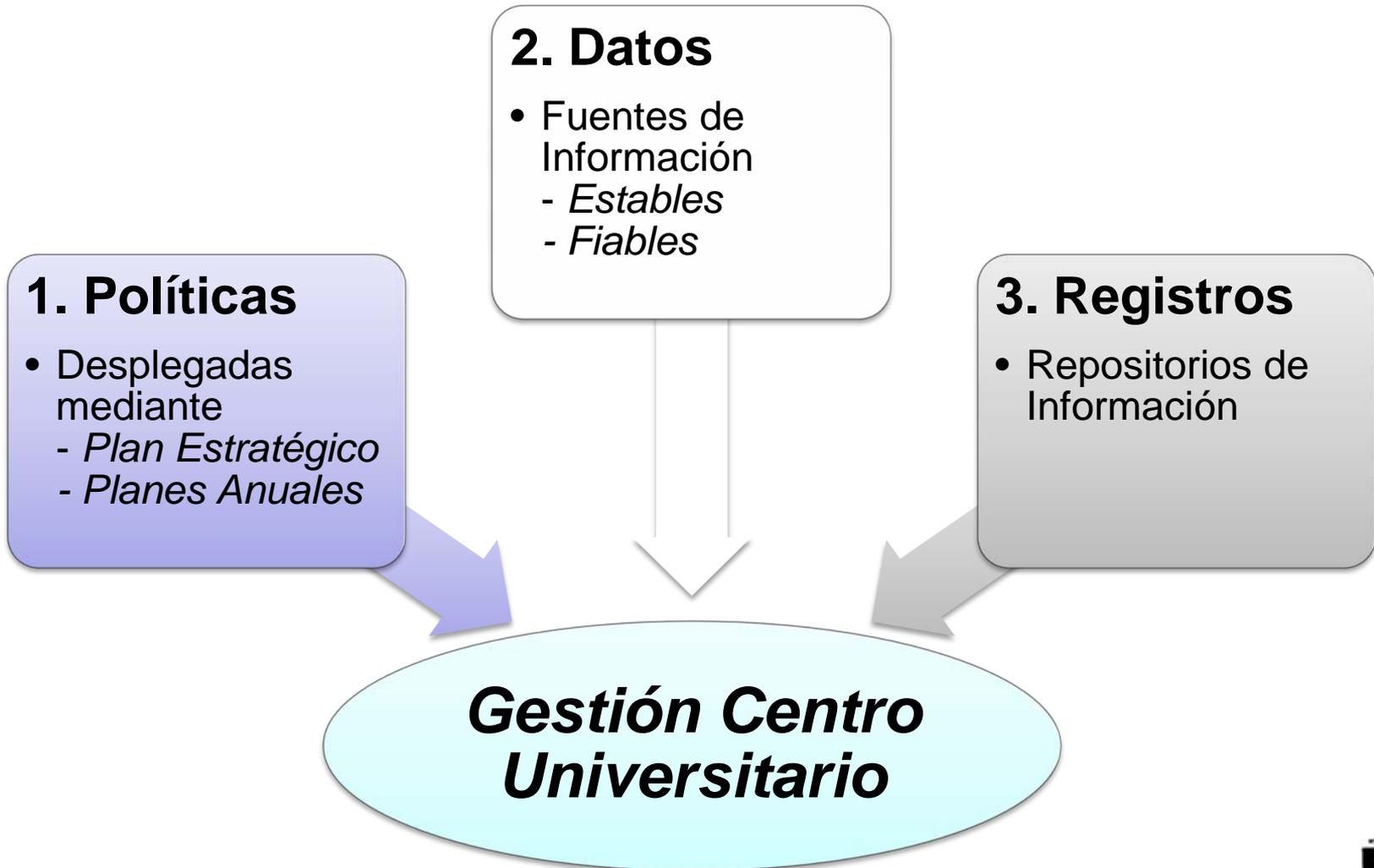
## MGA

- Gestión global de la organización

## AUDIT

- Gestión enfocada a titulaciones





- Las Políticas: ámbitos de actuación



## Estrategia



- **Datos:** algunos ámbitos a considerar

- Oferta formativa
- Rendimiento académico
- Movilidad
- Inserción laboral
- ...

Actividad docente

- Recursos captados
- Producción científica
- Transferencia de conocimiento
- ...

Actividad investigadora

- Personas
- Recursos
- Información
- Cambio y la innovación
- ...

Actividad gestora

- Grados de satisfacción
- Sugerencias, quejas y reclamaciones
- ...

Grupos de Interés



**Indicadores**  
**para la gestión**

### 3. Registros: la actividad del Centro

- Informes internos
- Memorias de Actividades
- Actas de reuniones relevantes
- Información pública
- Datos y estadísticas
- ...





**ZTF-FCT**

Zientzia eta Teknologia Fakultatea  
Facultad de Ciencia y Tecnología



## A. Preparación de la Memoria y acceso a la información

- Guía de Gestión
  - Modelo Organizativo
  - Modelo de Gestión / Decisión
  - Estrategia (y sus resultados)
  - Clientes (y sus resultados)
  - Personas (y sus resultados)
  - Sociedad (y sus resultados)
  - Innovación (y sus resultados)
  - Anexos
- Acceso abierto a información
  - UNIKUDE (Sistema de Gestión)
  - Intranet/Ehudoku/... (Información para el Centro)
  - GordeTalde (Repositorio de Registros)



## B. Análisis de la Información por los evaluadores

- Composición del Equipo Evaluador: 7 personas
  - UNIBASQ
    - Evaluadores/as: 3 personas
    - Observador/a: 1 persona
  - EUSKALIT
    - Evaluadores/as: 4 personas
    - Observador/a: 1 persona



## C. Visita al Centro

- 1 mañana previa con el ED para dudas razonables
- Dos días para las entrevistas. Agenda:
  - dd de mm: Estrategia, Personas y Sociedad
  - dd de mm: Clientes e Innovación
- 49 Personas entrevistadas (en ZTF/FCT):
  - Equipo Decanal: 10 personas
  - PDI: 19 personas
  - PAS: 6 personas
  - Alumnado: 8 personas
  - Alianzas UPV/EHU: 3 personas
  - Alianzas externas: 3 personas



## D. Informes de EUSKALIT y de UNIBASQ

- UNIBASQ
  - Certifica la implantación del SGIC
- EUSKALIT
  - Establece en qué medida la gestión del Centro sigue el Modelo de Gestión Avanzada





errian ta zabal zazu  
  
Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

NAZIOARTEKO  
BIKAINASUN  
CAMPUSA  
CAMPUS DE  
EXCELENCIA  
INTERNACIONAL