

GUÍA DE INTERPRETACIÓN

MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

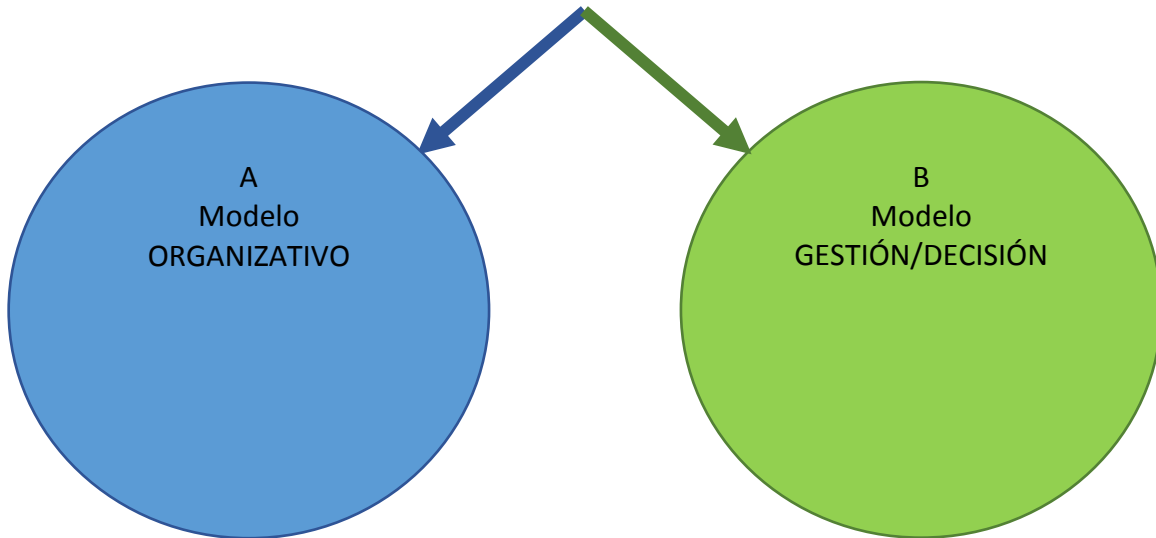
ESG 2015

PROGRAMA AUDIT

UN CENTRO UNIVERSITARIO

Está dirigido por: Un EQUIPO DE DIRECCIÓN
Su máximo órgano de decisión: JUNTA DE CENTRO/DE FACULTAD/CONSEJO RECTOR

Dispone de:



EL 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. En una universidad existen distintos órganos con diferentes competencias o materias sobre las que decidir. Suele haber unos servicios centrales (Rectorado), Departamentos y Centros. Habrá que atender al modelo organizativo de cada universidad para conocer exactamente cuáles son las competencias o márgenes y capacidad de decisión de cada uno de los anteriores órganos, y por ende, cuál es el ámbito material en el que se desarrollará la evaluación.

Dado que habitualmente es el Centro el que solicita la evaluación, conviene antes de iniciar la misma responder a la definición de los siguientes conceptos:

- **Propiedad del Centro Universitario.**
- **Misión del Centro Universitario.**
- **Servicios de los que se dispone para llevar a cabo su misión.**
- **Clientes/Usuarios a los que debe dirigir su actividad fundamental.**
- **Análisis del Entorno: Mercado en el que se encuentra, competencia de 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.**

Como resultado del modelo organizativo de la universidad **EL MODELO de GESTIÓN/DECISIÓN** está relacionado con las competencias o ámbito de actuación concreto que tiene el órgano a evaluar (normalmente un 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, es una actividad fundamental la GESTIÓN INTEGRAL DE LA FORMACIÓN EN LAS TITULACIONES DE LAS QUE ES RESPONSABLE, además del Sistema Interno de Garantía de Calidad que puede incluir procedimientos relativos a la gestión de la investigación, innovación, transferencia, etc.

Las actividades de investigación, innovación y transferencia tienen un peso esencial en la actividad universitaria, pero es habitual que su gestión se lleve desde otros estamentos de la misma.

Si nos centramos en los aspectos específicos dentro del programa AUDIT, los procesos claves relacionados con la gestión de la formación serían los siguientes:

- **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**

Detallando ambos modelos:

A- MODELO ORGANIZATIVO

- **Propiedad:**
 - El Centro universitario tiene una vinculación con la Universidad a la que pertenece.
 - Relación Universidad-Centro.
 - Marco legal de creación de un centro universitario: RD 420/2015.
- **Misión de un centro universitario.**
- **Clientes/Usuarios:**
 - Estudiantes.
 - Estudiantes potenciales.
- **Análisis del entorno: Mercado/ Competencia:**
 - Otras titulaciones impartidas en el Espacio Europeo de Educación Superior.
- **Aliados y Proveedores externos:**
 - **Aliados:**
 - Agencias de evaluación.
 - Redes de centros, universidades, etc.
 - Centros o universidades con las que se hayan firmado convenios de colaboración.
 - Instituciones, organizaciones o empresas con las que se hayan firmado convenios de colaboración.
 - **Proveedores Externos:**
 - Proveedores de bienes y servicios para la Universidad
- **Aliados y proveedores internos:**

Dado que en una universidad existen distintos órganos y servicios con diferentes competencias, funciones y ámbitos de decisión, su colaboración es necesaria para la prestación de los servicios que se desarrollan en el centro universitario.

 - Vicerrectorados de la Universidad (p.e. Investigación, Profesorado, ...)
 - Departamentos Universitarios
 - Servicios universitarios (p.e. Servicio de Innovación, Servicio de Calidad, Biblioteca, Reprografía, Servicios de Orientación al alumnado, Servicios de Prácticas externas, Servicios de movilidad del alumnado ...)
- **Sociedad:**
 - Empleadores
 - Administraciones Públicas.
 - ONG-s, asociaciones u otras organizaciones.
 - Entorno socioeconómico (transferencia de conocimiento y formación de la conciencia social).

- **Personas y Liderazgo:**
 - Estatutos universitarios
 - Reglamento Marco de Centros universitarios
 - Otros documentos
- **Innovación en la gestión y proyectos de innovación:**

B - MODELO DE GESTIÓN/DECISIÓN

- **Diseño de las titulaciones (Proceso de Verificación).**
 - Análisis del entorno
 - Disponibilidad de recursos PDI y materiales
 - Informe de Verificación de las titulaciones.
- **Planificación anual de las titulaciones (Encargo docente).**
 - Proceso de Planificación Anual definiendo el Encargo docente del profesorado implicado en la titulación. Gestión de espacios. Gestión de prácticas.
- **Desarrollo y seguimiento de la planificación y resultados obtenidos (Proceso de Seguimiento - Modificación)**
 - Autoinforme de Seguimiento de las titulaciones:
 - Análisis de la Información pública de las titulaciones
 - Respuesta a las recomendaciones de los informes de las agencias.
 - Control de las modificaciones introducidas en la titulación verificada.
 - Análisis de los resultados de aprendizaje.
 - Plan de acciones de mejora a realizar en el curso siguiente.
- **Evaluación, Análisis y Mejora de Diseño**
 - Revisión de los procedimientos del Sistema de Garantía de Calidad del Centro
 - Revisión de los procesos del Sistema de Garantía de Calidad del Centro
 - Informe de Gestión Anual del Centro
- **Revisión periódica de los resultados de la titulación (Proceso de Acreditación)**
 - Informe de Autoevaluación para la Renovación de la acreditación de la titulación:
 - Criterio 1: ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO.
 - Criterio 2: INFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA.
 - Criterio 3: SISTEMA DE GARANTÍA INTERNO DE CALIDAD.
 - Criterio 4: PERSONAL ACADÉMICO.
 - Criterio 5: PERSONAL DE APOYO, RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS.
 - Criterio 6: RESULTADOS DE APRENDIZAJE.
 - Criterio 7: INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y RENDIMIENTO.

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, procesos,...) 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

E.2 CÓMO SE REFLEXIONA Y SE ESTABLECE LA ESTRATEGIA

- Definir un proceso / método para realizar la reflexión estratégica en que se estimule a participar a los principales grupos de interés.
- Definir los elementos clave de largo plazo de nuestra organización (Misión, Visión, Valores, principios éticos o de buen gobierno, políticas,...) y utilizarlos como la base del desarrollo estratégico y de la cultura de la organización.
- Definir los objetivos estratégicos o de largo plazo, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés. Analizar diferentes escenarios y alternativas estratégicas para lograrlos (de internacionalización en mercados / clientes, proveedores, nuevas sedes,..., de desarrollo tecnológico, de innovación,...) identificando las relaciones causa-efecto y evaluando sus riesgos.
- Definir el Modelo de negocio y las propuestas de valor para los diferentes segmentos de mercado, productos, servicios, etc.
- Definir el modelo organizativo y de gestión (por áreas, por procesos, por unidades de negocio, por minicompañías,...)

- Identificar los elementos, medios y recursos necesarios para materializar la estrategia: procesos clave, factores críticos de éxito, imagen de marca, competencias de las personas, recursos económicos, cartera de tecnologías requeridas, inversiones en equipamientos, riesgos a gestionar,...
- Analizar si se requerirá establecer alianzas con proveedores, clientes,...o incluso competidores en función de las necesidades organizativas y estratégicas, y las capacidades y la complementariedad de ambas partes.
- Concretar los objetivos y estrategias de largo plazo hasta objetivos anuales o de corto plazo, identificando las relaciones causa-efecto y conjugando la importancia del largo plazo con las urgencias y circunstancias del corto plazo.

Directrices de AUDIT:

1.1	Garantía de Calidad de los Programas Formativos	Elementos
	1.1.1	Existencia del órgano con capacidad para gestionar el diseño, seguimiento, planificación, desarrollo y revisión de las titulaciones, sus objetivos y competencias asociadas.
	1.1.2	Presencia de mecanismos que regulen el proceso de toma de decisiones sobre la oferta formativa, el diseño de las titulaciones y sus objetivos.
	1.1.3	Especificación de los grupos de interés que permite conocer los que están implicados en el diseño, seguimiento, planificación, desarrollo y revisión de las titulaciones, sus objetivos y competencias asociadas.
	1.1.4	Presencia de los procedimientos que hacen posible el diseño, seguimiento, planificación, desarrollo y revisión de las titulaciones, sus objetivos y competencias asociadas.
	1.1.5	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permita valorar el mantenimiento, la actualización y la renovación de la oferta formativa.
	1.1.8	Definición de los criterios que hacen posible conocer cómo el Centro abordaría la eventual suspensión del título.

Otros elementos de los que dispone un Centro:*Memoria de verificación de las titulaciones**Modelo organizativo**Modelo de gestión**Procesos/procedimientos asociados a este subelemento***E.3 CÓMO SE COMUNICA, DESPLIEGA, REvisa Y ACTUALIZA LA ESTRATEGIA**

- Comunicar la estrategia a las diferentes personas de nuestra organización, comprobando que es comprendida y asumida.
- Comunicar aquellos aspectos de la estrategia que sea procedente a los diferentes clientes, aliados y otros grupos de interés.
- Desplegar progresivamente los objetivos y estrategias adaptando la estructura de organización y gestión y definiendo objetivos y planes de actuación, cada vez más concretos para guiar la acción de las personas.
- Definir, para cada nivel, los indicadores de eficacia y eficiencia que nos permitan realizar una gestión basada en hechos y datos.
- Gestionar las alianzas, revisando los resultados logrados y el nivel de satisfacción de ambas partes.
- Definir el / los paneles de indicadores (ventas, productividad, económico- financieros,...) que permitan hacer el seguimiento continuo de los resultados logrados en la organización, manteniéndolos alineados mediante relaciones causa-efecto con los objetivos generales y gestionando las interfaces entre estos elementos.
- Revisar con regularidad los objetivos y las estrategias definidos, para mantenerlos debidamente actualizados.

Directrices de AUDIT:

1.0	Política y objetivos de calidad	Elementos
	1.0.6	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, medición, revisión y mejora de la política y objetivos de calidad.
	1.0.7	Presencia de mecanismos de rendición de cuentas a los principales grupos de interés que permitan informar sobre el cumplimiento de la política y los objetivos de calidad
1.1	Garantía de Calidad de los Programas Formativos	Elementos
	1.1.6	Existencia de mecanismos que facilitan la implementación de las mejoras derivadas del proceso de revisión de las titulaciones.
	1.1.7	Presencia de mecanismos que permitan la rendición de cuentas a los principales grupos de interés sobre la calidad de las enseñanzas.
1.5	Análisis y utilización de los resultados	Elementos
	1.5.1	Presencia de mecanismos que permitan obtener información sobre las necesidades de los distintos grupos de interés en relación con la calidad de las enseñanzas.
	Análisis y utilización de los resultados de aprendizaje	
	1.5.2	Existencia del órgano con capacidad para gestionar el análisis y utilización de los resultados del aprendizaje
	1.5.3	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen el proceso de toma de decisiones sobre los resultados del aprendizaje.
	1.5.4	Especificación del modo en que los grupos de interés están implicados en los procesos de medición, análisis y mejora de los resultados del aprendizaje.
	1.5.5	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que faciliten datos relativos a los resultados del aprendizaje.
	1.5.6	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora continua de los resultados del aprendizaje y de la fiabilidad de los datos utilizados; así como estrategias para mejorar dichos resultados.
	1.5.7	Presencia de procedimientos que permitan la rendición de cuentas sobre los resultados del aprendizaje
1.6	Publicación de información sobre las titulaciones	Elementos
	1.6.1	Existencia del órgano con capacidad para gestionar la publicación de información actualizada de las titulaciones.
	1.6.2	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen los procesos de toma de decisiones sobre la publicación de información actualizada de las titulaciones
	1.6.3	Presencia de mecanismos que faciliten la recogida y análisis de información sobre el desarrollo de las titulaciones y programas.

1.6.4	Presencia de procedimientos que hagan posible informar a los grupos de interés sobre: <ul style="list-style-type: none"> • la oferta formativa, objetivos y planificación de las titulaciones. • las políticas de acceso y de orientación de los estudiantes. • la metodología de enseñanza, aprendizaje y evaluación. • la política de movilidad y los programas de prácticas externas.
1.6.5	Presencia de procedimientos que informen a los grupos de interés sobre las alegaciones, reclamaciones y sugerencias.
1.6.6	Presencia de procedimientos que informen a los grupos de interés sobre el acceso, evaluación, promoción y reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia.
1.6.7	Presencia de procedimientos que informen a los grupos de interés sobre la utilización de los recursos materiales y servicios.
1.6.8	Presencia de procedimientos que informen a los grupos de interés sobre los resultados del aprendizaje.
1.6.9	Presencia de procedimientos que informen a los grupos de interés sobre los resultados de la inserción laboral.
1.6.10	Presencia de procedimientos que informen sobre los resultados de la satisfacción de los grupos de interés.
1.6.11	Presencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora de la información pública que se facilita a los grupos de interés.

Otros elementos de los que dispone un Centro:

Autoinforme de Seguimiento de las titulaciones

Informe de Gestión Anual/Plan de gestión del Centro

Informe de Acreditación de las titulaciones

Web de la Universidad/centro

Procesos/procedimientos asociados a este subelemento

R.1 RESULTADOS ESTRATÉGICOS
1.5 Análisis y utilización de resultados

Entre otros, podemos encontrarnos con la siguiente batería de indicadores:

- % del plan de gestión alcanzados
- Número de estudiantes de nuevo ingreso
- Tasa de abandono
- Tasa de eficiencia
- Tasa de evaluación
- Tasa de éxito
- Tasa de graduación
- Tasa de rendimiento,...

ELEMENTO 2: CLIENTES**C.1 CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON CLIENTES**

- Conocer las necesidades y expectativas, explícitas e implícitas, de las diferentes tipologías de clientes actuales y de los potenciales mediante investigaciones, grupos focales, encuestas, observación de sus hábitos y del uso que hacen de nuestros productos o servicios,...
- Poner en contacto a las personas de la organización con los clientes, promoviendo encuentros o reuniones, visitas a sus instalaciones, aprovechando las facilidades que aportan las Tecnologías para la información y la comunicación (TICs)...
- Atender de manera ágil las solicitudes, sugerencias, quejas o demandas de apoyo de los clientes desarrollando los flujos de información necesarios para ello a nivel interno.
- Evaluar su satisfacción con nuestros productos / servicios, cumplimiento de expectativas y necesidades, y en comparación con nuestra competencia.
- Crear vínculos a largo plazo con los clientes basados en la confianza, la garantía de servicio, la capacidad de innovar,...

Directrices de AUDIT:*1.2 Orientación de las enseñanzas a los estudiantes*

1.2 Orientación de las Enseñanzas a los estudiantes	Elementos
1.2.1	Existencia del órgano responsable de los procedimientos relacionados con el aprendizaje de los estudiantes: <ul style="list-style-type: none"> • Definición de perfiles de ingreso/egreso • Admisión y matriculación • Alegaciones, reclamaciones y sugerencias • Apoyo y orientación • Enseñanza y evaluación • Prácticas externas y movilidad • Orientación profesional
Definición de perfiles de ingreso/egreso, admisión y matriculación de estudiantes	
1.2.2	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen el proceso de toma de decisiones relacionados con la definición de perfiles de ingreso/egreso y los criterios de admisión y matriculación.
1.2.3	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer y valorar las necesidades relativas a perfiles de ingreso/egreso, criterios de admisión y matriculación
1.2.4	Especificación del modo en que los grupos de interés están implicados en el diseño y desarrollo de la definición de perfiles de ingreso/egreso, criterios de admisión y matriculación.
1.2.5	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora de la definición de perfiles de ingreso/egreso y de criterios de admisión y matriculación.
Sistema de alegaciones, reclamaciones y sugerencias	
1.2.18	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen el proceso de toma de decisiones relacionadas con las alegaciones, reclamaciones y sugerencias.
1.2.19	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer y valorar las necesidades y el desarrollo de los sistemas de alegaciones, reclamaciones y sugerencias.
1.2.20	Especificación del modo en que los grupos de interés están implicados en el diseño y el desarrollo de los sistemas de alegaciones, reclamaciones y sugerencias
1.2.21	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora del sistema de alegaciones, reclamaciones y sugerencias.

Otros elementos de los que dispone un Centro:

Informe de Seguimiento de las titulaciones
 Informe de Gestión Anual del Centro
 Encuestas de Satisfacción
 Procesos/procedimientos asociados a este subelemento

C.2 CÓMO SE DESARROLLAN Y COMERCIALIZAN PRODUCTOS Y SERVICIOS ORIENTADOS HACIA LOS CLIENTES

- Identificar las diferentes tipologías de clientes actuales y potenciales, así como sus motivaciones de compra.
- Involucrar a los clientes y también a proveedores y otros grupos de interés en el diseño / desarrollo de nuevos productos o servicios.
- Evolucionar en nuestra oferta: optimizando nuestras actividades (ampliando, simplificando, rediseñando...), personalizando para el cliente nuestros productos/servicios, agregando en nuestra oferta servicios complementarios.
- Analizar diferentes estrategias y canales de venta y elaborar planes de marketing para dar a conocer, posicionar y vender nuestros productos y servicios (venta directa, internet, red comercial, redes sociales, publicidad,...).
- Evaluar tanto el impacto de las estrategias, planes, canales de venta y acciones comerciales que hemos desarrollado, como nuestra imagen de marca en el mercado.

Directrices de AUDIT:

1.2 Orientación de las enseñanzas a los estudiantes

1.2 Orientación de las Enseñanzas a los estudiantes	Elementos
1.2.1	Existencia del órgano responsable de los procedimientos relacionados con el aprendizaje de los estudiantes: <ul style="list-style-type: none"> • Definición de perfiles de ingreso/egreso • Admisión y matriculación • Alegaciones, reclamaciones y sugerencias • Apoyo y orientación • Enseñanza y evaluación • Prácticas externas y movilidad • Orientación profesional
Apoyo y orientación al estudiante, metodología de enseñanza y evaluación de los aprendizajes	
1.2.6	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen el proceso de toma de decisiones relacionadas con los sistemas de apoyo y orientación a los estudiantes, metodología de enseñanza y evaluación de aprendizajes.
1.2.7	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer y valorar las necesidades de los sistemas de apoyo y orientación a los estudiantes, la metodología de enseñanza y la evaluación de aprendizajes.
1.2.8	Especificación del modo en que los grupos de interés están implicados en el diseño y el desarrollo de sistemas de apoyo y orientación a los estudiantes, la metodología de enseñanza y evaluación de aprendizajes.
1.2.9	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora de los sistemas de apoyo y orientación a los estudiantes, la metodología de enseñanza y la evaluación de aprendizajes.
Prácticas Externas y Movilidad de los estudiantes	
1.2.10	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen el proceso de toma de decisiones relacionadas con las prácticas externas y la movilidad de los estudiantes.
1.2.11	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer y valorar las necesidades de las prácticas externas y la movilidad de los estudiantes.

1.2.12	Especificación del modo en que los grupos de interés están implicados en el diseño y el desarrollo de los procesos relacionados con las prácticas externas y la movilidad de los estudiantes.
1.2.13	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora de las prácticas externas y la movilidad de los estudiantes.

Otros elementos de los que dispone un Centro:*Web de la Universidad/ centro**Procesos/procedimientos asociados a este subelemento***C.3 CÓMO SE PRODUCEN Y DISTRIBUYEN NUESTROS PRODUCTOS Y SE PRESTAN NUESTROS SERVICIOS**

- Planificar nuestra actividad o producción, reduciendo los plazos de ejecución y aumentando la eficiencia en los procesos de producción o de prestación de servicios.
- Diseñar los métodos de trabajo para garantizar la calidad de productos y servicios.
- Desarrollar una contabilidad que nos permita conocer los costes por producto/servicio (incluyendo costes de realización, logística, distribución,...) y así mejorar la eficiencia de los procesos y la global de la organización.
- Gestionar eficientemente los diferentes almacenes e inventarios de materiales, aumentando su rotación, reduciendo existencias,...
- Realizar el mantenimiento de materiales, equipamientos e instalaciones involucrando a las personas que las utilizan para reforzar su conocimiento y posibilidades de mejor aprovechamiento.
- Desarrollar una estructura logística adaptada para el suministro de productos/servicios a cada cliente.
- Establecer servicios integrales posteriores a la venta o prestación del servicio y para el apoyo en el uso de nuestros productos/servicios.

Directrices de AUDIT:*1.2 Orientación de las enseñanzas a los estudiantes*

1.2	Orientación de las Enseñanzas a los estudiantes	Elementos
------------	--	------------------

Orientación Profesional de los estudiantes	
1.2.14	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen el proceso de toma de decisiones relacionadas con la orientación profesional de los estudiantes.
1.2.15	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer y valorar las necesidades de los sistemas de orientación profesional de los estudiantes
1.2.16	Especificación del modo en que los grupos de interés están implicados en el diseño y el desarrollo de los sistemas de orientación profesional de los estudiantes.
1.2.17	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora de los sistemas de orientación profesional de los estudiantes.
Otros elementos que afectan la orientación de las enseñanzas a los estudiantes	
1.2.22	Presencia de mecanismos que regulen e informen sobre las normativas que afectan a los estudiantes (Ej. reglamentos, uso de instalaciones, calendarios, horarios. etc.)

1.4a	Gestión y mejora de los recursos materiales y servicios	Elementos
-------------	--	------------------

1.4.1	Existencia del órgano con capacidad para gestionar los recursos materiales y los servicios.
-------	---

1.4.2	Existencia de mecanismos que regulen y garanticen la toma de decisiones sobre los recursos materiales y los servicios.
1.4.3	Especificación de mecanismos de participación de los grupos de interés en la gestión de los recursos materiales y los servicios.
1.4.4	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer las necesidades sobre el diseño, dotación, mantenimiento y gestión de los recursos materiales y los servicios, así como sobre la adecuación de los mismos.
1.4.5	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora de los recursos materiales y los servicios.
1.4.6	Presencia de mecanismos que permitan la rendición de cuentas sobre los recursos materiales y servicios y su nivel de uso por parte del estudiante.

1.6	Publicación de información sobre las titulaciones	Elementos
-----	---	-----------

1.6.1	Existencia del órgano con capacidad para gestionar la publicación de información actualizada de las titulaciones.
1.6.2	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen los procesos de toma de decisiones sobre la publicación de información actualizada de las titulaciones
1.6.3	Presencia de mecanismos que faciliten la recogida y análisis de información sobre el desarrollo de las titulaciones y programas.
1.6.4	Presencia de procedimientos que hagan posible informar a los grupos de interés sobre: <ul style="list-style-type: none"> • la oferta formativa, objetivos y planificación de las titulaciones. • las políticas de acceso y de orientación de los estudiantes. • la metodología de enseñanza, aprendizaje y evaluación. • la política de movilidad y los programas de prácticas externas.
1.6.5	Presencia de procedimientos que informen a los grupos de interés sobre las alegaciones, reclamaciones y sugerencias.
1.6.6	Presencia de procedimientos que informen a los grupos de interés sobre el acceso, evaluación, promoción y reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia.
1.6.7	Presencia de procedimientos que informen a los grupos de interés sobre la utilización de los recursos materiales y servicios.
1.6.8	Presencia de procedimientos que informen a los grupos de interés sobre los resultados del aprendizaje.
1.6.9	Presencia de procedimientos que informen a los grupos de interés sobre los resultados de la inserción laboral.
1.6.10	Presencia de procedimientos que informen sobre los resultados de la satisfacción de los grupos de interés.
1.6.11	Presencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora de la información pública que se facilita a los grupos de interés.

Otros elementos de los que dispone un Centro:

Autoinforme de Seguimiento de las titulaciones

Web de la Universidad/centro

Procesos/procedimientos asociados a este subelemento

C.4 CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON PROVEEDORES

- Transmitir nuestras necesidades y expectativas de manera estructurada a proveedores y hacerles partícipes de nuestros objetivos estratégicos y proyectos y desarrollar estrategias para mantener una relación a largo plazo basada en la transparencia y confianza mutuas.
- Identificar los procesos o actividades que son clave y las que podríamos externalizar para determinar nuestras necesidades actuales y futuras de proveedores.
- Conocer las fortalezas, capacidades y potencialidades de nuestros proveedores actuales y ayudarles a

desarrollarlas y, en su caso, identificar proveedores complementarios o alternativos.

- Estimular, incentivar y dar apoyo a los proveedores para que incorporen los conceptos y metodologías de Gestión Avanzada y con ello mejoren su competitividad.
- Definir procesos/métodos estructurados para la gestión de compras y la relación con proveedores.
- Evaluar el rendimiento de proveedores e informarles de manera estructurada acerca de nuestra satisfacción con la relación mantenida y, así mismo, solicitarles su opinión sobre la relación.

Directrices de AUDIT:

1.4a	Gestión y mejora de los recursos materiales y servicios	Elementos
1.4.1		Existencia del órgano con capacidad para gestionar los recursos materiales y los servicios.
1.4.2		Existencia de mecanismos que regulen y garanticen la toma de decisiones sobre los recursos materiales y los servicios.
1.4.3		Especificación de mecanismos de participación de los grupos de interés en la gestión de los recursos materiales y los servicios.
1.4.4		Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer las necesidades sobre el diseño, dotación, mantenimiento y gestión de los recursos materiales y los servicios, así como sobre la adecuación de los mismos.
1.4.5		Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora de los recursos materiales y los servicios.
1.4.6		Presencia de mecanismos que permitan la rendición de cuentas sobre los recursos materiales y servicios y su nivel de uso por parte del estudiante.

Otros elementos de los que dispone un Centro:

Modelo organizativo

Procesos/procedimientos asociados a este subelemento

R.2 RESULTADOS EN CLIENTES
1.5 Análisis y utilización de resultados

Entre otros, podemos encontrarnos con la siguiente batería de indicadores:

- % de participación en las encuestas de los estudiantes
- % de participación en las encuestas del personal administrativo y de servicios
- % de participación en las encuestas del personal docente
- % de participación en las encuestas de los egresados
- Grado de satisfacción de los estudiantes con el título
- Grado de satisfacción de los estudiantes con el profesorado
- Grado de satisfacción del personal administrativo y de servicios
- Grado de satisfacción del personal docente del grado
- Grado de satisfacción de los egresados con el título
- Grado de satisfacción global de los estudiantes con el proceso de prácticas
- Grado de satisfacción global de los tutores UD con el proceso de prácticas
- Grado de satisfacción global de las empresas/organizaciones con el proceso de prácticas
- Grado de satisfacción con la atención prestada por los/as tutores/as de prácticas
- Grado de satisfacción con el programa de movilidad internacional o interuniversitaria (outgoing, incoming)
- Satisfacción con los canales de comunicación establecidos entre los estudiantes y la FACULTAD
- Satisfacción con la información de la página web de la FACULTAD/TITULACIÓN
- Número de profesorado con acreditación docente
- % Empleo encajado
- Tasa de empleo
- Tasa de paro

ELEMENTO 3: PERSONAS**P.1 CÓMO SELECCIONAMOS, RETRIBUIMOS Y ATENDEMOS A LAS PERSONAS**

- Identificar el perfil de las personas necesarias (conocimientos, actitudes, potencial innovador y de liderazgo, per l lingüístico, experiencia,..) para llevar a cabo nuestros objetivos estratégicos.
- Seleccionar a las personas mediante procesos transparentes que garanticen la igualdad de oportunidades.
- Establecer procesos que faciliten la incorporación de las personas a la organización, dándoles apoyo y tutela.
- Desarrollar sistemas retributivos, beneficios sociales,...que garanticen la equidad e igualdad de género.
- Implantar sistemas para la prevención de riesgos laborales y mejora de la salud.
- Promover y dar facilidades para conciliar la vida laboral y la familiar, equilibrando y alineando las necesidades de las personas y las de la organización.
- Atender la diversidad y las situaciones particulares de las personas con planteamientos flexibles.
- Evaluar la satisfacción de las personas de nuestra organización mediante encuestas, entrevistas personales, grupos focales,...

Directrices de AUDIT:

1.3	Garantía y mejora de la calidad del personal académico y de apoyo a la docencia	Elementos
------------	--	-----------

Definición de la política de personal académico y de apoyo a la docencia	
1.3.1	Existencia del órgano con capacidad para definir y aprobar la política del personal académico y de apoyo a la docencia, el acceso, la formación, la evaluación, la promoción y reconocimiento.
1.3.2	Especificación del modo en que los grupos de interés participan en la definición y desarrollo de la política del personal académico y de apoyo a la docencia.
1.3.3	Presencia de procedimientos de recogida y análisis de información que permitan conocer las necesidades de personal académico y de apoyo a la docencia.
1.3.4	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión e implantación de mejoras en la política de personal.
1.3.5	Presencia de mecanismos que permitan la rendición de cuentas sobre los resultados de la política de personal.
Acceso del personal académico y de apoyo a la docencia	
1.3.6	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen la toma de decisiones sobre el acceso del personal académico y de apoyo a la docencia.
1.3.7	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer las competencias y resultados del personal académico y de apoyo a la docencia con vistas al acceso.
1.3.8	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora en el acceso del personal académico y de apoyo a la docencia.

1.4b	Calidad del personal de administración y servicios	Elementos
-------------	---	-----------

1.4.7	Existencia del órgano con capacidad para definir y aprobar la política del personal de administración y servicios.
1.4.8	Especificación de los mecanismos de participación de los grupos de interés en la definición, revisión y mejora de la política del personal de administración y servicios

1.4.9	Presencia de procedimientos para la recogida y análisis de información que permitan conocer las necesidades del personal de administración y servicios
1.4.10	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora en la política y las actuaciones relacionadas con el personal de administración y servicios.
1.4.11	Presencia de los mecanismos que permitan la rendición de cuentas al personal de administración y servicios sobre los resultados de la política de personal.

Otros elementos de los que dispone un Centro:*Modelo organizativo**Encuestas de satisfacción PDI y PAS**Procesos/procedimientos asociados a este subelemento***P.2 CÓMO DESARROLLAMOS EL CONOCIMIENTO Y COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS**

- Identificar los conocimientos y competencias clave necesarias para llevar a cabo nuestros objetivos estratégicos y contrastarlas con las que ya disponen nuestras personas y equipos.
- Establecer planes, recursos, procesos de aprendizaje, tutorías,...orientadas a la capacitación de las personas en función de las necesidades reales y concretas de la empresa, de tal forma que los planes de nidos permitan a las personas desarrollar las competencias requeridas (técnicas, lingüísticas, habilidades sociales,...) que necesitan para desempeñar su trabajo y evolucionar en su desarrollo profesional.
- Evaluar periódicamente la eficacia de los planes de capacitación puestos en marcha.
- Utilizar las posibilidades que ofrecen las TICs para preservar y compartir el conocimiento.
- Impulsar la autonomía y polivalencia de las personas y su flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones en mercados, clientes, métodos de trabajo,...
- Desarrollar el espíritu crítico, de observación, creativo, innovador y emprendedor en las personas.

Directrices de AUDIT:

1.3	Garantía y mejora de la calidad del personal académico y de apoyo a la docencia	Elementos

Acceso del personal académico y de apoyo a la docencia	
1.3.6	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen la toma de decisiones sobre el acceso del personal académico y de apoyo a la docencia.
1.3.7	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer las competencias y resultados del personal académico y de apoyo a la docencia con vistas al acceso.
1.3.8	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora en el acceso del personal académico y de apoyo a la docencia.
Formación del personal académico y de apoyo a la docencia	
1.3.9	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen la toma de decisiones sobre la formación del personal académico y de apoyo a la docencia
1.3.10	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer las competencias y resultados del personal académico y de apoyo a la docencia con vistas a su formación.
1.3.11	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora del plan de formación del personal académico y de apoyo a la docencia.

1.4b	Calidad del personal de administración y servicios	Elementos
------	--	-----------

1.4.7	Existencia del órgano con capacidad para definir y aprobar la política del personal de administración y servicios.
1.4.8	Especificación de los mecanismos de participación de los grupos de interés en la definición, revisión y mejora de la política del personal de administración y servicios
1.4.9	Presencia de procedimientos para la recogida y análisis de información que permitan conocer las necesidades del personal de administración y servicios
1.4.10	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora en la política y las actuaciones relacionadas con el personal de administración y servicios.
1.4.11	Presencia de los mecanismos que permitan la rendición de cuentas al personal de administración y servicios sobre los resultados de la política de personal.

Otros elementos de los que dispone un Centro:

Modelo organizativo

Modelo de gestión

Procesos/procedimientos asociados a este subelemento

P.3 CÓMO COMPROMETEMOS A LAS PERSONAS CON LA ORGANIZACIÓN

- Hacer partícipes a las personas del proceso de reflexión estratégica, consultando cuáles son sus necesidades y expectativas futuras a nivel particular, sus posibilidades de desarrollo y su visión del proyecto de empresa.
- Establecer mecanismos para que exista una comunicación y cooperación eficaz y ágil a todos los niveles (trabajo en equipo o en red, proyectos transversales o interdisciplinares,...).
- Proveer a las personas de la información necesaria (técnica, económica, proyectos,...) para que dé sentido a su trabajo y le facilite su realización con visión global, preservando aquella de carácter confidencial o legalmente regulada y dotándonos de mecanismos para minimizar los riesgos de pérdida.
- Comunicar a las personas los objetivos estratégicos y los resultados que se van logrando a lo largo del tiempo, tanto a nivel global, como de equipos o personales, evidenciando cómo el trabajo de cada persona contribuye al logro de los resultados generales.
- Implantar sistemas de gestión participativos que faculten a las personas para realizar el seguimiento de la actividad que están realizando, tomar decisiones, mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos y equipos de trabajo,...
- Avanzar hacia planteamientos que hagan partícipes a las personas en la gestión, en los resultados logrados, propiedad,...
- Evaluar el desempeño de las personas y equipos y reconocerles tanto sus actitudes y esfuerzos realizados, como los resultados logrados.

Directrices de AUDIT:

1.3	Garantía y mejora de la calidad del personal académico y de apoyo a la docencia	Elementos
-----	---	-----------

Evaluación, Promoción y Reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia	
1.3.12	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen la toma de decisiones sobre los modelos de evaluación, promoción y reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia.
1.3.13	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer las competencias y resultados del personal académico y de apoyo a la docencia con vistas a su evaluación, promoción y reconocimiento

1.3.14	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora de los modelos de evaluación, promoción y reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia.
--------	--

1.4b	Calidad del personal de administración y servicios	Elementos
------	--	-----------

1.4.7	Existencia del órgano con capacidad para definir y aprobar la política del personal de administración y servicios.
1.4.8	Especificación de los mecanismos de participación de los grupos de interés en la definición, revisión y mejora de la política del personal de administración y servicios
1.4.9	Presencia de procedimientos para la recogida y análisis de información que permitan conocer las necesidades del personal de administración y servicios
1.4.10	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora en la política y las actuaciones relacionadas con el personal de administración y servicios.
1.4.11	Presencia de los mecanismos que permitan la rendición de cuentas al personal de administración y servicios sobre los resultados de la política de personal.

Otros elementos de los que dispone un Centro:

Modelo organizativo

Modelo de gestión

Procesos/procedimientos asociados a este subelemento

P.4 CÓMO AMPLIAMOS LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LAS PERSONAS

- Definir cómo se debería ejercer el liderazgo en la organización para dar respuesta a los elementos clave de largo plazo y objetivos estratégicos establecidos.
- Desarrollar la capacidad de ejercicio del liderazgo de la Dirección de la organización y ampliarla progresivamente a otras personas con vistas a lograr un liderazgo extendido y compartido.
- Garantizar la coherencia entre lo que la organización formalmente establece o declara y las prácticas internas reales, especialmente en lo relacionado con los valores y principios éticos.
- Implicar a las personas en la mejora del sistema de gestión de la organización, en la reflexión estratégica, en la identificación de oportunidades de mejora, en la aportación de ideas y propuestas innovadoras,...
- Desarrollar en las personas competencias para mejorar la comunicación, argumentación y debate, delegación y asunción de responsabilidades, toma de decisiones, trabajo en equipo,...
- Apoyar, formar y tutelar a otras personas de la organización para que desarrollen sus capacidades y competencias.
- Realizar autoevaluaciones y evaluaciones entre las personas de la organización para conocer su grado de avance en el desarrollo del ejercicio del liderazgo y establecer nuevos objetivos.

Directrices de AUDIT:

1.3	Garantía y mejora de la calidad del personal académico y de apoyo a la docencia	Elementos
-----	---	-----------

Evaluación, Promoción y Reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia	
1.3.12	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen la toma de decisiones sobre los modelos de evaluación, promoción y reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia.

1.3.13	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer las competencias y resultados del personal académico y de apoyo a la docencia con vistas a su evaluación, promoción y reconocimiento
1.3.14	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora de los modelos de evaluación, promoción y reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia.

1.4b	Calidad del personal de administración y servicios	Elementos
-------------	---	------------------

1.4.7	Existencia del órgano con capacidad para definir y aprobar la política del personal de administración y servicios.
1.4.8	Especificación de los mecanismos de participación de los grupos de interés en la definición, revisión y mejora de la política del personal de administración y servicios
1.4.9	Presencia de procedimientos para la recogida y análisis de información que permitan conocer las necesidades del personal de administración y servicios
1.4.10	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora en la política y las actuaciones relacionadas con el personal de administración y servicios.
1.4.11	Presencia de los mecanismos que permitan la rendición de cuentas al personal de administración y servicios sobre los resultados de la política de personal.

Otros elementos de los que dispone un Centro:

Modelo organizativo

Modelo de gestión

Procesos/procedimientos asociados a este subelemento

R.3 RESULTADOS EN PERSONAS
1.5 Análisis y utilización de resultados

Entre otros, podemos encontrarnos con la siguiente batería de indicadores:

- Nº de doctores nuevos contratados
- % personas socio / total de personas contratadas
- Satisfacción del PDI y PAS sobre la evaluación, promoción, reconocimiento y retribución
- Satisfacción del PDI y PAS sobre la formación
- % doctores del programa formativo
- Satisfacción del PDI para con la actividad docente
- Satisfacción del PDI y PAS
- Nº Total de puestos de trabajo
- % de PDI con título de doctor/a
- % doctores evaluados positivamente

ELEMENTO 4: SOCIEDAD**S.1 CÓMO GESTIONAMOS EL COMPROMISO CON NUESTRO ENTORNO SOCIAL**

- Identificar las personas u organizaciones significativas que configuran el entorno social (asociaciones de consumidores, vecindario, administraciones, universidades y centros educativos,...) y que podrían verse afectadas positiva o negativamente por las decisiones o actividades de la organización.
- Conocer qué problemas, necesidades o retos considera prioritarios el entorno social y contrastarlos con las capacidades que tiene la organización.
- Definir los objetivos a alcanzar con respecto a nuestro compromiso con la sociedad, alineados con otros objetivos estratégicos, y gestionarlos mediante estrategias, planes, acciones, dotación de recursos,...
- Participar en proyectos e iniciativas sociales lanzadas desde las administraciones públicas y otros agentes.
- Involucrar a las personas, proveedores, aliados y otros grupos de interés en nuestros objetivos y planes con nuestro entorno social.
- Informar a la sociedad de objetivos, planes y resultados de interés general.

Directrices de AUDIT:

1.5	Análisis y utilización de los resultados	Elementos
		1.5.1 Presencia de mecanismos que permitan obtener información sobre las necesidades de los distintos grupos de interés en relación con la calidad de las enseñanzas.
Análisis y utilización de los resultados de aprendizaje		
		1.5.2 Existencia del órgano con capacidad para gestionar el análisis y utilización de los resultados del aprendizaje
		1.5.3 Presencia de mecanismos que regulen y garanticen el proceso de toma de decisiones sobre los resultados del aprendizaje.
		1.5.4 Especificación del modo en que los grupos de interés están implicados en los procesos de medición, análisis y mejora de los resultados del aprendizaje.
		1.5.5 Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que faciliten datos relativos a los resultados del aprendizaje.
		1.5.6 Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora continua de los resultados del aprendizaje y de la fiabilidad de los datos utilizados; así como estrategias para mejorar dichos resultados.
		1.5.7 Presencia de procedimientos que permitan la rendición de cuentas sobre los resultados del aprendizaje
Análisis y utilización de los resultados de la inserción laboral		
		1.5.8 Existencia del órgano con capacidad para gestionar el análisis y utilización de los resultados de la inserción laboral
		1.5.9 Presencia de mecanismos que regulen y garanticen el proceso de toma de decisiones sobre los resultados de la inserción laboral.
		1.5.10 Especificación del modo en que los grupos de interés están implicados en los procesos de medición, análisis y mejora de los resultados de la inserción laboral.
		1.5.11 Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que faciliten datos relativos a los resultados de la inserción laboral.
		1.5.12 Idem 1.5.6 de los resultados de la inserción laboral
		1.5.13 Presencia de procedimientos que permitan la rendición de cuentas sobre los resultados de la inserción laboral.
Análisis y utilización de los resultados de la satisfacción de los grupos de interés		
		1.5.14 Existencia del órgano con capacidad para gestionar el análisis y utilización de los resultados de la satisfacción de los grupos de interés.

1.5.15	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen el proceso de toma de decisiones sobre la satisfacción de los grupos de interés
1.5.16	Especificación del modo en que los grupos de interés están implicados en los procesos de medición, análisis y mejora de los resultados de la satisfacción de los grupos de interés.
1.5.17	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que faciliten datos relativos a de la satisfacción de los grupos de interés.
1.5.18	Idem1.5.6 de los resultados de la satisfacción de los grupos de interés
1.5.19	Presencia de procedimientos que hagan posible la rendición de cuentas sobre los resultados de la satisfacción de los grupos de interés.

Otros elementos de los que dispone un Centro:*Modelo organizativo**Modelo de gestión**Procesos/procedimientos asociados a este subelemento**Colaboración con programas (universitarios o extrauniversitarios) de carácter social.***S.2 CÓMO IMPULSAMOS LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL**

- Identificar el entorno medioambiental (espacios, organizaciones,...) que podrían verse afectados por la actividad de nuestra organización.
- Definir los objetivos y políticas medioambientales de la organización.
- Concienciar y formar a las personas en un uso sostenible de los recursos propios: e ciencia energética, conservación y uso del agua, eficiencia en el uso de materiales, reciclaje, prevención de la contaminación y ruido...
- Diseñar y desarrollar productos y servicios respetuosos con el medio ambiente durante su ciclo de vida y n de vida (eco-diseño).
- Evaluar y mejorar el impacto medioambiental de los actuales procesos productivos, instalaciones, edificios y equipamientos y contemplarlo como criterio de compra en las nuevas adquisiciones con especial enfoque en la e ciencia energética y de materiales.
- Extender y hacer partícipes de nuestras iniciativas a proveedores, aliados y otros grupos de interés.
- Desarrollar medidas para concienciar e impulsar el consumo local y responsable de todo tipo de bienes y servicios.
- Comunicar a clientes, proveedores y grupos de interés sobre los beneficios ambientales, empresariales y sociales de las actuaciones ambientales y de e ciencia energética y de materiales.

Directrices de AUDIT:**Otros elementos de los que dispone un Centro:***Modelo organizativo**Informe de Gestión Anual del Centro**Procesos/procedimientos asociados a este subelemento**Colaboración con programas (universitarios o extrauniversitarios) de carácter medioambiental.*

R.4 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
1.5 Análisis y utilización de resultados

Entre otros, podemos encontrarnos con la siguiente batería de indicadores:

- Nº de Convenios de colaboración con empresas
- Proyectos de investigación en colaboración con otras organizaciones
- Número de redes y consorcios internacionales en los que se participa.
- Número de investigadores e investigadores universitarios trabajando en el mundo de la empresa o haciendo proyectos para las empresas
- Nº de empresas con acuerdos a largo plazo
- % alumnos graduados con prácticas de profesionalización
- Satisfacción de los alumnos sobre las prácticas de profesionalización
- Satisfacción de las empresas sobre las prácticas de profesionalización

ELEMENTO 5: INNOVACIÓN**I.1 CÓMO DEFINIMOS NUESTROS OBJETIVOS Y ESTRATEGIA PARA INNOVAR**

- Analizar el entorno local y global (en sus aspectos legislativos, de mercado, técnicos, sociales, económicos...) para identificar posibles retos presentes y futuros que sirvan como referencia para la estrategia de innovación.
- Formular las ideas directrices acerca de cómo orientar la innovación a partir de nuestros elementos estratégicos clave, definiendo los nuevos negocios, mercados, productos o servicios, tecnologías, procesos, metodologías, elementos del sistema de gestión interna,...que sean prioritarios.
- Definir los objetivos y estrategia que queremos desarrollar en determinados productos o servicios, negocios, etc. como, por ejemplo, “exploradores” para conseguir una posición líder y ventajas monopolísticas, “vanguardia” para aprovechar las experiencias de las exploradoras pero asumiendo menos riesgos y costes, “cosechadores” para entrar en el mercado cuando se ha disipado la incertidumbre,...
- Analizar sistemáticamente nuevos mercados o segmentos de clientes, identificando cuáles son los atributos clave que deben poseer productos o servicios para ser competitivos en ellos, cuáles son las organizaciones que ya actúan en ellos, qué barreras deberíamos sortear para entrar,...
- Analizar sistemáticamente si las patentes, propiedad intelectual, metodologías, tecnología o competencias que poseemos podrían ser de utilidad en otros mercados diferentes a los actuales.
- Establecer objetivos rupturistas y retadores para así obligarnos a replantearnos enfoques, estructuras y conceptos de gestión saliéndonos de lo rutinario y así estimular la creatividad de las personas y la innovación.

Directrices de AUDIT:

1.1	Garantía de Calidad de los Programas Formativos	Elementos
	1.1.4	Presencia de los procedimientos que hacen posible el diseño, seguimiento, planificación, desarrollo y revisión de las titulaciones, sus objetivos y competencias asociadas.
	1.1.5	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permita valorar el mantenimiento, la actualización y la renovación de la oferta formativa.
	1.1.6	Existencia de mecanismos que facilitan la implementación de las mejoras derivadas del proceso de revisión de las titulaciones.
	1.1.7	Presencia de mecanismos que permitan la rendición de cuentas a los principales grupos de interés sobre la calidad de las enseñanzas.

1.3	Garantía y mejora de la calidad del personal académico y de apoyo a la docencia	Elementos
-----	---	-----------

Formación del personal académico y de apoyo a la docencia		
	1.3.9	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen la toma de decisiones sobre la formación del personal académico y de apoyo a la docencia
	1.3.10	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer las competencias y resultados del personal académico y de apoyo a la docencia con vistas a su formación.
	1.3.11	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora del plan de formación del personal académico y de apoyo a la docencia.
Evaluación, Promoción y Reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia		

1.3.12	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen la toma de decisiones sobre los modelos de evaluación, promoción y reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia.
1.3.13	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer las competencias y resultados del personal académico y de apoyo a la docencia con vistas a su evaluación, promoción y reconocimiento
1.3.14	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora de los modelos de evaluación, promoción y reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia.

Otros elementos de los que dispone un Centro:

Modelo organizativo

Informe de Gestión Anual del Centro

Procesos/procedimientos asociados a este subelemento

I.2 CÓMO CREAMOS EL CONTEXTO INTERNO PARA INNOVAR

- Generar confianza respecto a las aportaciones diferentes, pensamiento crítico y búsqueda de retos y desafíos para estimular la creatividad y generación de ideas.
- Dar facilidades a las personas para que dediquen una parte de su tiempo a explorar, reflexionar, aportar ideas y elaborar propuestas innovadoras.
- Establecer entornos colaborativos formales e informales tales como lugares de reunión y encuentro, foros virtuales,...que permitan a las personas interactuar e intercambiar ideas, conocimientos y reflexiones.
- Gestionar el equilibrio entre respetar y cumplir las normas, procedimientos e instrucciones de trabajo existentes y a la vez buscar nuevas formas de llevar a cabo las actividades, poniéndolas a prueba mediante ensayos y experiencias piloto.
- Difundir, comentar y reconocer formal e informalmente las actitudes innovadoras, ideas, proyectos y resultados, incluidos aquellos casos en que no se ha tenido el éxito deseado.

Directrices de AUDIT:

1.1	Garantía de Calidad de los Programas Formativos	Elementos
	1.1.4	Presencia de los procedimientos que hacen posible el diseño, seguimiento, planificación, desarrollo y revisión de las titulaciones, sus objetivos y competencias asociadas.
	1.1.5	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permita valorar el mantenimiento, la actualización y la renovación de la oferta formativa.
	1.1.6	Existencia de mecanismos que facilitan la implementación de las mejoras derivadas del proceso de revisión de las titulaciones.
	1.1.7	Presencia de mecanismos que permitan la rendición de cuentas a los principales grupos de interés sobre la calidad de las enseñanzas.

1.3	Garantía y mejora de la calidad del personal académico y de apoyo a la docencia	Elementos
-----	---	-----------

Formación del personal académico y de apoyo a la docencia		
	1.3.9	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen la toma de decisiones sobre la formación del personal académico y de apoyo a la docencia
	1.3.10	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer las competencias y resultados del personal académico y de apoyo a la docencia con vistas a su formación.

1.3.11	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora del plan de formación del personal académico y de apoyo a la docencia.
Evaluación, Promoción y Reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia	
1.3.12	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen la toma de decisiones sobre los modelos de evaluación, promoción y reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia.
1.3.13	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer las competencias y resultados del personal académico y de apoyo a la docencia con vistas a su evaluación, promoción y reconocimiento
1.3.14	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora de los modelos de evaluación, promoción y reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia.

Otros elementos de los que dispone un Centro:*Modelo organizativo**Informe de Gestión Anual del Centro**Procesos/procedimientos asociados a este subelemento***I.3 COMO APROVECHAMOS EL POTENCIAL DE NUESTRO ENTORNO**

- Desarrollar mecanismos que favorezcan la “innovación abierta”, estimulando la aportación e intercambio de ideas con clientes, proveedores, centros de investigación, organizaciones de otros sectores, expertos, público en general,...
- Disponer de métodos de observación tecnológica para la captura, análisis, difusión y explotación de informaciones científicas o técnicas relativas a las tecnologías que actualmente empleamos y para otras potencialmente utilizables o que puedan suponer una amenaza para las que empleamos.
- Establecer alianzas con clientes, proveedores u otras organizaciones especialmente capaces de aportar innovaciones en mercados, productos/servicios, metodologías, procesos, sistemas de gestión,... buscando la complementariedad de conocimientos y experiencia, compartiendo costes y riesgos,...
- Explorar ámbitos y actividades ajenas a nuestro campo de trabajo habitual, buscando planteamientos, ideas, experiencias,...que nos abran nuevas perspectivas.
- Emplear las TICs, redes sociales,...para mejorar nuestros procesos y relaciones internas dentro de la empresa y también la relación, servicios o atención que prestamos a clientes y otros grupos de interés.

Directrices de AUDIT:

1.4a	Gestión y mejora de los recursos materiales y servicios	Elementos
	1.4.1	Existencia del órgano con capacidad para gestionar los recursos materiales y los servicios.
	1.4.2	Existencia de mecanismos que regulen y garanticen la toma de decisiones sobre los recursos materiales y los servicios.
	1.4.3	Especificación de mecanismos de participación de los grupos de interés en la gestión de los recursos materiales y los servicios.
	1.4.4	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer las necesidades sobre el diseño, dotación, mantenimiento y gestión de los recursos materiales y los servicios, así como sobre la adecuación de los mismos.
	1.4.5	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora de los recursos materiales y los servicios.
	1.4.6	Presencia de mecanismos que permitan la rendición de cuentas sobre los recursos materiales y servicios y su nivel de uso por parte del estudiante.

Otros elementos de los que dispone un Centro:

*Modelo organizativo
Informe de Gestión Anual del Centro
Procesos/procedimientos asociados a este subelemento*

I.4 CÓMO GESTIONAMOS LAS IDEAS Y PROYECTOS INNOVADORES

- Asignar responsabilidades específicas para dinamizar aspectos relacionados con la innovación a algunas personas, departamentos o comités.
- Configurar un proceso / método para la recogida estructurada, análisis, evaluación y priorización de ideas y proyectos que genere una cartera de proyectos de innovación.
- Establecer presupuestos para invertir en actividades innovadoras, asumiendo que los retornos de estas inversiones son inciertos por naturaleza y, a menudo, no llegan a producirse.
- Crear equipos específicos de personas para emprender iniciativas y desarrollar proyectos, dotándolas de tiempo y otros recursos requeridos y capacitándoles en metodologías para la creatividad y para la gestión de proyectos innovadores.
- Analizar las lecciones aprendidas en los proyectos realizados y extraer conclusiones para reforzar la eficacia de proyectos futuros. Compartir las “mejores prácticas” entre equipos de proyectos.
- Rentabilizar hacia el exterior nuestra experiencia en innovación y determinar el grado en que hemos de proteger nuestra propiedad intelectual.

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.
	1.0.5	Existencia de un sistema debidamente integrado (órganos, procedimientos, procesos,...) que facilitan el despliegue de la política y los objetivos de calidad
	1.0.6	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, medición, revisión y mejora de la política y objetivos de calidad.
	1.0.7	Presencia de mecanismos de rendición de cuentas a los principales grupos de interés que permitan informar sobre el cumplimiento de la política y los objetivos de calidad

Otros elementos de los que dispone un Centro:

*Modelo organizativo
Informe de Gestión Anual del Centro
Procesos/procedimientos asociados a este subelemento*

R.5 RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN
1.5 Análisis y utilización de resultados

Entre otros, podemos encontrarnos con la siguiente batería de indicadores:

- Ingresos de prestación de servicios
- % del presupuesto de I+D+i en personal
- Nº de empresas con acuerdos a largo plazo
- Ingresos en proyectos subvencionados (IDT)
- % del ppto en personal en proyectos subvencionados
- Nº de doctorandos
- Nº de Grupos de Investigación de Alto Nivel
- Nº de publicaciones en revistas de impacto
- Nº de patentes concedidas/año
- Satisfacción de los clientes y PDI y PAS con las acciones derivadas de las reclamaciones, sugerencias y propuestas de mejora
- % de reclamaciones, sugerencias y propuestas de mejora aceptadas favorablemente
- % de procesos rediseñados
- Nº de propuestas/ oportunidades de mejora surgidas de las auditorías internas y externas