



PA 7. PROCESO DE ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS

1. Objetivo

Analizar los recursos humanos vinculados con la impartición de los títulos oficiales; tanto el profesorado como el personal de apoyo a las actividades formativas del título y el personal de administración y servicios (PAS).

2. Desarrollo del proceso

2.1. Política General

La política de personal se concreta en la “Política de Dirección de Personas de la Universidad de Navarra (UN)” que viene referida a:

- Prioridades de la Política de Dirección de Personas
- Responsabilidad compartida
- Conductas en la Universidad de Navarra
- Incorporación
- Remuneración
- Evaluación y desarrollo
- Gestión del talento

El Servicio de Dirección de Personas (SDP) es el responsable de velar por que se mantengan actualizadas las instrucciones en las que se plasma la Política de Dirección de Personas. A iniciativa del Vicerrectorado de Profesorado, del gerente, del SDP o de los centros de la Universidad de Navarra, puede iniciarse una revisión de esa política.

Esta Política de Dirección de Personas se complementa, además, con el “Plan de Igualdad” y con la “Política de Compliance General” que acredita la firme decisión de la Universidad de cumplir y vigilar el cumplimiento del ordenamiento jurídico de los diversos territorios en los que opera, y la de asegurar que su actuación se rige además por los principios éticos contenidos en su Ideario.

Participación de los grupos de interés

Los grupos de interés participan en la definición y desarrollo de la Política de Dirección de Personas a través de los siguientes órganos e instrumentos:

- Servicio de Dirección de Personas (SDP): el SDP cuenta con profesionales designados específicamente como enlaces de los centros y servicios para recoger las propuestas y sugerencias de los distintos grupos de interés (PAS y PDI) para el desarrollo y seguimiento de la política de personal.
- Junta departamental: Fomenta la participación de los/as profesores/as mediante reuniones departamentales, el encargo de estudios o la creación de comisiones.



De esta forma, el personal docente e investigador y el personal de apoyo a la docencia adscritos al departamento comunican sus necesidades y sugerencias, su punto de vista en los asuntos que han de resolverse y participan en la función de gobierno. El director del departamento tiene el cometido de entrevistarse periódicamente con los profesores, personal investigador en formación y personal técnico del departamento.

- Junta directiva del centro. Un/a vicedecano/a o subdirector/a es el responsable de velar por el desarrollo y promoción del profesorado. Constituye un cauce de comunicación permanente para la participación de profesores. En el caso de personal de apoyo a la docencia y resto de personal de administración y servicios el/la gerente del centro es el responsable de su desarrollo y promoción y constituye un cauce de comunicación para la participación del PAS.
- Claustro académico. Una vez al año, la Junta Directiva convoca al claustro universitario y constituye un espacio de participación a través del cual se transmiten a los/as profesores/as las propuestas y cambios acerca de promoción, evaluación y desarrollo.
- Observatorio de Conciliación e Igualdad (OCI). Órgano encargado de la vigilancia, seguimiento, evaluación y control del grado de cumplimiento de las medidas del Plan de Igualdad de la Universidad de Navarra y la propuesta de medidas correctoras. Constituido por representantes de los distintos grupos profesionales de los diferentes campus de la Universidad (Pamplona, San Sebastián y Madrid) que prestan servicios en la Universidad de Navarra. El OCI cuenta con un correo electrónico (oci@unav.es), que es un canal abierto a los/as empleados/as para que puedan hacer llegar todas aquellas sugerencias que pueden ser estudiadas para convertirse en nuevas medidas incorporadas al Plan de igualdad.
- Comisión de Evaluación de la Calidad y Acreditación (CECA). Órgano encargado, entre otras cuestiones, de revisar los planes de mejora y los objetivos de calidad de los centros, entre los que figuran objetivos y propuestas de mejora relacionados con la política de personal, su desarrollo y seguimiento. En la CECA se encuentran representados los diferentes grupos de interés: profesorado, estudiantes, personal de administración y servicios, egresados/as y empleadores/as.
- Comisión de garantía de calidad. (CGC). Órgano delegado de la junta directiva del centro que lleva a cabo el seguimiento y propuesta de mejora de los recursos humanos de dicho centro a través del PA 7 Proceso de análisis de recursos humanos. En la CGC se encuentran representados los diferentes grupos de interés: profesorado, estudiantes, personal de administración y servicios, egresados/as y empleadores/as.
- Plan de dedicación del profesorado. El plan de dedicación del profesorado es expresión, para cada curso académico, de la dedicación de los profesores de un centro a la docencia, al gobierno y a la gestión en la Universidad. La elaboración del plan de dedicación del profesorado de cada centro corresponde a la Junta departamental, órgano que se reúne con el profesorado adscrito a su departamento.
- Encuestas de satisfacción. Instrumento de participación mediante el cual los estudiantes, profesorado y personal de administración y servicios vinculado a los



centros tiene la oportunidad de expresar su percepción con la política de personal. Los resultados de las encuestas son analizados por las comisiones de garantía de calidad de los títulos para la puesta en marcha de planes de mejora.

2. 2. Profesorado

Los fundamentos y la definición de los procesos, que contribuyen a que el profesorado de la Universidad de Navarra cumpla las funciones que les son propias, se recogen en los siguientes documentos marco:

- Estatutos de la Universidad de Navarra
- Normativa del profesorado.
- Normativa de las Juntas Directivas de Centros.
- Instrucción de Juntas directivas de departamentos.
- Directrices del Plan de Dedicación Docente.
- Accesibilidad y transparencia en la Web pública y en la Intranet del personal docente:
 - Portal Web con toda la información relativa a la Normativa anterior
 - Portal del empleado: Carrera académica
 - Portal del empleado: Promoción del profesorado
 - Portal del empleado: Reconocimiento de méritos
 - Portal del empleado: Formación para la docencia
 - Portal del empleado: Recursos para la movilidad del profesor
 - Portal del empleado: Catálogo de trámites y documentación
- Proceso PA7a. Sistema de Aseguramiento Interno de Calidad
- Plan de formación continua del profesorado.

A. Selección e incorporación

PRINCIPIOS GENERALES. Normativa del profesorado:

- La selección es la tarea de gobierno más importante de las juntas departamentales, juntas directivas y del Rectorado.
- La incorporación de nuevos profesores requiere asegurar que los candidatos poseen las condiciones necesarias de competencia y vocación universitaria.
- Los/as profesores/as han de asumir libremente el compromiso de vivir los fines de la Universidad recogidos en el Ideario y participar en la labor educativa, sobre todo a través de la integridad de su conducta y de su espíritu de cooperación.
- La Universidad reconoce y garantiza la libertad académica de los profesores.
- Dentro de la Universidad ha de evitarse la utilización de las labores docentes con fines políticos o partidistas.
- El profesorado vinculado a la Universidad de Navarra mediante un contrato laboral se rige por las disposiciones legales vigentes de carácter general, así como por las disposiciones propias y las instrucciones que, en su caso, puedan adoptar las autoridades académicas en el ámbito de su competencia.



- La Universidad promueve el principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres, y evita toda discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo y, especialmente, por las situaciones derivadas de la maternidad o paternidad.
- El personal docente e investigador que presente algún tipo de discapacidad recibirá el apoyo necesario para la realización de sus tareas.

PROCESOS

a) Detección de necesidades docentes:

La detección de las necesidades docentes es competencia de la junta departamental tal y como se detalla en la Normativa sobre las juntas directivas departamentales.

El mecanismo de coordinación interno para la comunicación al Rectorado de las plazas vacantes de profesorado es el Plan de Dedicación Docente (PDD) (Anexo III. Normativa del Profesorado) que es actualizado cada curso académico por las juntas departamentales y los centros en función de unas directrices previas generales que se comunican desde el Rectorado. Este plan incluye información cuantitativa (tablas e indicadores) sobre la composición del claustro del centro, el cómputo de su dedicación, la distribución de las categorías académicas, las asignaturas del plan de estudios....

El departamento concreta las necesidades docentes a la vista de los cambios previstos en la dedicación de su profesorado (jubilaciones, bajas, movilidad etc.) y las posibles novedades en la oferta académica prevista (nuevas asignaturas, grupos o planes de estudios).

Una vez concretadas las plazas vacantes, la categoría docente y la dedicación idónea, se justifica y solicita formalmente en la propuesta de PDD a la JD del centro académico correspondiente que lo revisa, confirma y eleva al Rectorado para su estudio y aprobación, completando los documentos facilitados por el Rectorado cada curso. Las tres instancias velarán en cada momento del proceso para garantizar la relación entre la investigación del profesor y la docencia que debe impartir.

El Rectorado es el responsable del estudio del PDD presentado por las Facultades y de su valoración en función de su viabilidad económica a medio y largo plazo, así como su adecuación a la categoría académica solicitada. Una vez realizado el estudio se comunica la resolución a las facultades y éstas a los departamentos.

Los departamentos son los responsables de dar a conocer la disponibilidad de la plaza vacante entre las candidaturas idóneas. Eventualmente puede organizarse un concurso de méritos para la selección del profesorado necesario.

b) Selección del personal docente:



Las candidaturas se presentan a la JD del centro que selecciona a las personas que considere idóneas, debiendo asegurarse de que reúnen los requisitos exigidos para cada categoría docente según la Normativa del Profesorado.

Debe asegurarse de que el candidato/a conoce el ideario de la Universidad de Navarra y está dispuesto a trabajar en sintonía con los valores recogidos en su Ideario. Para el profesorado extranjero se seguirán las disposiciones previstas en el Apartado VII del citado documento.

Finalmente, La JD eleva al Rectorado la propuesta de incorporación. La propuesta debe incluir:

- Informe de evaluación de la JD y CV del candidato.
- La evaluación positiva externa que acredite que el/la candidato/a está en condiciones de acceder a la categoría vacante (si tiene la acreditación oficial correspondiente, no hace falta evaluación).

La Comisión Permanente valora la idoneidad y viabilidad de la contratación. En caso afirmativo, se confirma la contratación o promoción del/la profesor/a y se informa al centro y al SDP para que se coordine la información al candidato y la tramitación oportuna con el Servicio de Dirección de Personas.

La Comisión Permanente, órgano encargado del gobierno ordinario de la Universidad, se reúne semanalmente y está integrada por el/la rector/a, que lo preside, los/las vicerrectores/as, el/la administrador/a general, el/la gerente y el/la secretario/a general.

c) Proceso de incorporación y acogida:

La responsabilidad de la incorporación y acogida del profesorado corresponde esencialmente a la junta departamental además del centro siendo el SDP el asesor en las cuestiones laborales y contratación.

El profesorado de nueva incorporación tiene un plan de acogida liderado por el centro en coordinación con el SDP. En el Portal del Empleado están disponibles todos los documentos necesarios para la tramitación administrativa de las nuevas contrataciones.

Desde el SDP se facilitan los aspectos organizativos y logísticos del/la nuevo/a profesor/a, como son la asignación del lugar de trabajo, los medios técnicos y materiales necesarios para poder trabajar en su nueva ubicación.

Todas las incorporaciones comienzan con cada cuatrimestre según el caso. Al comienzo de curso tiene lugar una Jornada de Acogida para todas las nuevas incorporaciones, en las que se informa del funcionamiento interno de la Universidad y las referencias para una eficaz integración y funcionamiento, como son los canales de comunicación de incidencias internos, calendarios, infraestructuras de apoyo como la Biblioteca, servicios de mantenimiento, informática, etc.



B. Promoción

Para la promoción interna del personal docente se deben cumplir los requisitos especificados en cada categoría académica según se recoge en la Normativa de Profesorado. Esta información es accesible al público general en la web. Asimismo, el personal docente tiene toda la información disponible de manera ampliada y detallada en el Portal del empleado / Carrera Académica.

La propuesta de los/as candidatos/as parte a iniciativa de la Junta Departamental, que propone a la JD del centro la promoción de los profesores. El departamento prepara un expediente por cada profesor/a que desea promocionar, que debe incluir:

LA EVALUACIÓN INTERNA

a) Evaluación de la actividad docente: se realiza a través del proceso PA7a, que forma parte del SAIC. La convocatoria se abre el 1 de septiembre de cada año. No es necesario estar acreditado/a para solicitar esta evaluación. Para acceder a la promoción o cambio de categoría, se deberán aportar las últimas evaluaciones docentes, al menos una de los últimos 6 años, realizadas según el procedimiento vigente.

b) Evaluación de la actividad investigadora: este requisito se considera cumplido con la acreditación de la ANECA o de la comisión técnica que el Rectorado designe según la categoría.

c) Informe de la JD: la Junta emite un informe razonado, que hace referencia, además de las evaluaciones antes señaladas, a los siguientes aspectos:

- Asesoramiento personal: se tendrá en cuenta el número de estudiantes asignados y atendidos en los cinco últimos cursos y la frecuencia de las entrevistas. En la medida de lo posible, se valorará la calidad de esta tarea.
- Tareas de gobierno, dirección y gestión.
- Conocimiento y aceptación del ideario de la Universidad, sintonía con sus principios básicos y capacidad para transmitirlos.
- Otros méritos.

LA EVALUACIÓN EXTERNA

Para la promoción a Titular o Catedrático/a es necesario, aunque no suficiente, haber obtenido previamente la correspondiente evaluación positiva externa: acreditación de profesor Titular o Catedrático/a por parte de la ANECA. El programa se denomina ACADEMIA.

Para las figuras de Profesor/a Ayudante Doctor/a y Profesor/a Contratado/a Doctor/a también se requiere la acreditación correspondiente de la ANECA, el programa se denomina PEP.



La Información práctica para la obtención de certificados y compulsas está disponible en la página web de tramitación administrativa:

- Informe de la junta del departamento: justificación de la necesidad docente e idoneidad del candidato.
- Curriculum vitae del candidato/a.
- Informe de evaluación de la calidad docente
- Una evaluación positiva externa que acredite que el candidato/a está en condiciones de acceder a la categoría.

La JD estudia la propuesta y la documentación para su aprobación, que se envía al Rectorado una vez aprobada. Si el Rectorado aprueba la promoción, se comunica al SDP, que elaborará el nuevo contrato.

Las propuestas de cambio de categoría deben enviarse en la fecha que comunique el Rectorado para que tenga efecto al principio del curso académico siguiente (apartado n.38 de las Disposiciones finales de la Normativa de Profesorado).

C. Reconocimiento de méritos académicos (catedráticos/as y titulares)

Los/as catedráticos/as y profesores/as titulares podrán solicitar una evaluación para el reconocimiento de sus méritos académicos. Este reconocimiento llevará consigo un incremento salarial en la cuantía que se determine, en función de la dedicación.

El/La profesor/a que desee ser evaluado/a presentará su solicitud en el departamento, acompañada de un informe breve del propio candidato (autoinforme). En caso de que el resultado final de la evaluación sea negativo, podrá solicitar una nueva evaluación transcurridos dos años.

Los requisitos son los siguientes:

- Los/as candidatos/as deben haber superado positivamente la evaluación docente e investigadora de un tramo.
- Evaluación docente. Deben presentar un certificado de evaluación docente favorable, obtenido en la convocatoria de febrero o en alguna de las convocatorias que han tenido lugar en la Universidad en los últimos 6 años, según el proceso PA7a que forma parte del SAIC.
- Evaluación de la investigación: aquellos profesores titulares que tengan sexenios reconocidos por la CNEAI deberán presentar el de mayor antigüedad que no haya sido ya presentado en otro tramo de reconocimiento de méritos. Los tramos de los profesores Catedráticos evalúan el desempeño en esa categoría, de modo que el sexenio que se utilice deberá ser posterior a la promoción a esa categoría o al menos incluir el año en el que se accedió a ella.

D. Formación

PRINCIPIOS GENERALES:

Los principios generales que informan la Formación del Profesorado están definidos en el documento Normativa del Profesorado.

La formación del profesorado se considera la tarea más importante de las juntas departamentales, juntas directivas y del Rectorado:

- La formación ha de ser continuada a lo largo de la vida profesional del profesorado.
- Los centros impartirán cursos de actualización de manera continuada.
- Las materias objeto de actualización serán: institucional, humanístico, científico, metodológico, pedagógico, etc.
- El Rectorado da pautas sobre la formación del profesorado; diseña planes de formación general; afronta temas más generales que exceden el ámbito del centro.

LOS AGENTES DE FORMACIÓN

La Universidad ha estructurado la formación del profesorado en función de dos variables: la autogestión de la formación por parte del profesorado y una oferta de formación actualizada cada curso ofertada en función de la especialización y competencia de quién oferta.

El profesorado. El/La profesor/a define con autonomía su carrera profesional y su formación continuada a lo largo de la vida en función de sus necesidades del momento o a propuesta del departamento o centro.

Las juntas departamentales detectan principalmente las necesidades de formación de los/as profesores/as adscritos/as a su área y organizan e impulsan acciones específicas orientadas a la competencia académica e investigadora de sus profesores/as en el área de conocimiento correspondiente; especialmente, la formación de profesores/as ayudantes y profesore/as ayudantes doctores/as.

Las juntas directivas de los centros facilitan y apoyan la formación diseñada por los departamentos y canalizan a su vez la oferta de formación dirigida al profesorado y a su claustro académico.

El rRctorado define, promueve e impulsa planes de formación transversales que superan el ámbito de actuación de las facultades o servicios.

El Instituto Core Curriculum ofrece formación dirigida específicamente al profesorado en formación. Además, ofrece actividades de actualización cultural y humanística



relacionadas con los desafíos actuales, como parte de la formación continua del profesorado de todas las áreas de conocimiento de la Universidad.

El SPyMD define, organiza y promueve la formación sobre nuevos métodos de enseñanza-aprendizaje, evaluación y nuevas tecnologías para todo el profesorado de la Universidad. Este servicio publica anualmente su plan de formación. De la misma manera el SPyMD publica anualmente una convocatoria de proyectos de innovación docente.

El SDP diseña, organiza y promueve las actividades de formación relacionadas con competencias profesionales y habilidades directivas, además de canalizar las acciones formativas orientadas a la salud de las personas en coordinación con el Servicio de riesgos laborales de la Universidad.

El Instituto de Idiomas ofrece cursos de idiomas específicos para la divulgación científica en distintos idiomas.

Otros centros. Cursos y jornadas de actualización en cuestiones de innovación científica.

DIFUSIÓN Y ACCESIBILIDAD

Los distintos agentes de formación promueven y difunden las acciones formativas con el fin de que sean los profesores quienes identifiquen aquellas que más se adaptan a su disponibilidad y necesidades de formación.

Los planes de formación esenciales se realizan periódicamente de manera anual o bianual con el fin de que todos los profesores tengan la oportunidad de acceder a ellas a lo largo de los años y en función de sus necesidades a lo largo de la vida académica.

RESULTADOS DE LA FORMACIÓN

Tras la asistencia, y en su caso, superación de los objetivos de cada acción formativa, el/la profesor/a obtiene la certificación oportuna.

Así mismo, se realizan encuestas de satisfacción y se solicitan sugerencias a los asistentes que son tenidas en cuenta como posibles necesidades de formación de cara al curso siguiente.

Las acciones formativas que la Universidad ofrece cada curso a todo el profesorado contribuyen a que la competencia docente e investigadora sea sostenible y de calidad a lo largo de la carrera académica del profesorado. El resultado global de la formación se mide en las encuestas de satisfacción de la asignatura de cada profesor/a que se actualizan cada curso académico.

Los profesores tienen acceso a los resultados de las encuestas de sus asignaturas y pueden determinar medidas de mejora que se concreten en medidas de formación a medio o largo plazo en diferentes ámbitos de competencia profesional.

Así mismo, disponen de los canales de comunicación oportunos para hacer llegar las sugerencias de necesidades de actualización de la formación.

SISTEMA DE REVISIÓN DE LA FORMACIÓN DEL PROFESORADO

Cada curso se revisa la oferta general de formación de los distintos agentes de formación enumerados en la lista anterior y desde el SDP y el Rectorado se proponen las necesidades de formación de actualización profesional que conviene abordar de manera más transversal, especialmente orientadas a competencias o habilidades profesionales o de innovación docente, que son implementadas por los agentes de formación responsables en función de su competencia y especialidad.

2.3. Personal de administración y servicios

A. Selección e incorporación

El objeto del presente procedimiento es establecer el sistema para la captación y selección del personal de administración y servicios de la Universidad, con el propósito de asegurar que el nuevo personal dispone de la cualificación y competencias necesarias para el desarrollo de su actividad en los servicios de la universidad.

La Universidad necesita de un personal de administración y servicios adecuado para el logro de sus fines docentes, investigadores y asistenciales. Su fin es, por tanto, subsidiario, pues su labor no se justifica por sí misma, sino que busca siempre el mejor desarrollo de la actividad universitaria.

Un buen reclutamiento de personal garantizará que la organización cuente con un amplio abanico de perfiles que puedan dar respuesta a todas las demandas que el entorno exija. Pero, para que esto se produzca, se garantiza que todas las fases que componen la selección de personal dan cabida a la gran diversidad de perfiles profesionales existentes en el mercado evitando que las variables de raza, sexo, religión opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social se conviertan en un criterio de exclusión inicial, que lleve al rechazo de candidaturas al margen de las capacidades y aptitudes que posean.

OBJETO

El objeto de este procedimiento de selección es servir de guía en todas las fases de la actividad de selección de personal destinada a cubrir los puestos vacantes de la organización, de forma que se produzca sin discriminación alguna ni en la selección ni en la contratación (igualdad de oportunidades y de trato).

El proceso de selección de personal se aplica a todos los puestos que queden vacantes de forma que ninguno se cubra de manera discriminatoria.



Las necesidades de incorporación de este personal surgirán habitualmente de los propios centros y servicios. Es tarea del Servicio de Dirección de Personas (SDP) dar respuesta a esas necesidades de forma ágil y eficaz.

DESARROLLO

I. Detección de necesidades de contratación

El procedimiento de selección de personal se inicia una vez que se detecta la necesidad de contratación, que puede ser debida a distintas causas: finalización de contrato del personal, despido, jubilación, incapacidad, cese, suspensión, excedencia...

El SDP asume la función de recoger las demandas de personal trasladadas desde otros centros o servicios a través de una solicitud llamada "Hoja de Lanzamiento". En la solicitud se definen las características del puesto y las competencias que se prevén necesarias para el correcto desempeño.

II. Definición del perfil del puesto

La definición del puesto de trabajo comienza con el examen de las causas que subyacen a las necesidades de contratación, debemos plantearnos algunas cuestiones:

Si es necesario cubrir ese puesto, aunque la plaza esté aprobada, o por el contrario es prescindible, pese a que esto requiera ajustes o redistribución de tareas de otras personas.

Si, en el caso de que suponga un incremento de plaza, dicha plaza ha sido aprobada en el presupuesto.

Si se tienen posibles candidatos para promocionar internamente o es necesario un proceso de selección con candidatos externos.

III. Recepción de candidaturas

El Servicio de Dirección de Personas, con la ayuda de los centros o servicios, selecciona a partir de la base de datos de selección los curriculum vitae que puedan encajar.

Para garantizar la inclusión de criterios de igualdad y no discriminación en la selección de personal, se tendrá en cuenta el documento ANEXO 1 donde se detallan los principios a tener en cuenta durante todo el proceso.

IV. Entrevista de selección

A continuación, se indica cómo se realiza el proceso de selección:

Preselección mínima de 3-4 candidatos para el puesto a cubrir.



Entrevistas individuales, preferentemente concentradas en un tiempo máximo de 3 semanas.

V. Selección final del candidato

El informe de valoración sirve como instrumento para evaluar a los candidatos y hacer una propuesta consensuada sobre si hay algún candidato finalista, cuya evaluación sea positiva o muy positiva.

Si hubiera una evaluación positiva o muy positiva, se trataría de proponer un/a candidato/a para la plaza seleccionada y otros/as posibles candidatos/as suplentes.

Todo proceso de selección se llevará a cabo sin realizar ningún acto de discriminación por razón de sexo, raza, etnia, religión o discapacidad.

VI. Comunicación resultados selección

En el caso de administrativos o titulados, el SDP informa al Rectorado acerca de los/as candidatos/as seleccionados y, en el caso de directivos/as, el SDP informa a través de la Comisión de Nombramientos y Desarrollo Profesional.

El SDP comunica a todos los/as candidatos/as que han participado en el proceso de selección la decisión final adoptada, preferentemente por teléfono y por correo electrónico, y dejando constancia de la fecha de dicha comunicación.

En primer lugar se informa al/la candidato/a elegido/a, de tal forma que, si el/la candidato/a rechaza finalmente el puesto, se pueda acudir a la persona que ha quedado en segunda posición siempre que también cumpla con las condiciones idóneas para ocupar dicho puesto, y así sucesivamente. En el momento en que el candidato elegido confirme su incorporación a la Universidad, puede procederse a avisar simultáneamente al resto de candidatos que han participado en el proceso de selección.

Contratación

El Servicio de Dirección de Personas realiza la oferta formal al candidato, abordando diferentes aspectos como el económico, horario, vacaciones, y posibles beneficios sociales.

Aquellos candidatos que hayan quedado en lista de reserva y sean idóneos para trabajar en la Universidad, pasan a formar parte de una base de datos de cara a futuras necesidades con perfiles similares que se puedan plantear.

Seguimiento y Medición:



El final del proceso de selección da comienzo a un proceso de formación y desarrollo profesional del candidato seleccionado. Eso requiere la necesidad de dar las oportunidades formativas necesarias y de evaluación de dicho candidato, con el objetivo final –con independencia de que la vinculación laboral haya sido a través de un contrato indefinido - de que tras los dos primeros cursos se adopte una decisión definitiva sobre su continuidad en la Universidad.

La evaluación sobre la proyección de personas deberá hacerse a través del Plan de Desarrollo Profesional (PDP), de tal modo que ningún/a empleado/a pueda verse sorprendido de una decisión de promoción o desvinculación en un momento determinado.

B. Evaluación, promoción y reconocimiento

Dentro del PDP se contemplan evaluaciones anuales del PAS que realizan sus superiores inmediatos tras una entrevista con el/la candidato/a. El SDP valida los resultados y estudia las repercusiones (si hay posibilidad de cambio de categoría, bonus, etc.) que finalmente ha de aprobar el Rectorado.

Este sistema de evaluación se gestiona gracias a una herramienta informática online que permite extraer información agregada y desagregada tanto a los/as evaluados/as como a los/as evaluadores/as.

C. Formación

El SDP es el responsable de la formación continuada del PAS. A partir de las encuestas del desempeño profesional y de las sugerencias de los/as empleados/as o sus superiores/as, elabora un plan de formación que debe ser aprobado por el Rectorado y que se publica en su página web. Esta oferta formativa, que se rige por la “Normativa sobre formación del PAS”, es amplia y variada, de manera que las personas puedan realizar su plan de formación individual, de acuerdo con sus directores/as, eligiendo las acciones formativas que se adapten a sus propias necesidades y al puesto de trabajo. Las personas de reciente incorporación a la Universidad disponen también de una formación adecuada que facilite la integración en la institución y un mejor desempeño de su puesto de trabajo concreto.

2.4. Personal de apoyo que participa en las actividades formativas del título

En la UN el personal de apoyo que participa en las actividades formativas del título puede ser:

- A. Personal de Apoyo a la Docencia (PAD) es una figura dentro del PAS cuya principal función es impartir docencia práctica y realizar labores de gestión relacionadas con la actividad formativa. Los/as profesionales que integran el personal de apoyo a la docencia poseen, al menos, un título universitario oficial y trabajan bajo la dirección de profesores/as responsables de las asignaturas. Entre sus funciones destacan: impartir clases prácticas, supervisar la preparación de materiales y documentos para las prácticas, preparar y corregir trabajos prácticos,



coordinar grupos de trabajo, realización de seminarios, talleres y tutoriales de formación técnicos para estudiantes, planificación del uso de espacios y recursos materiales, gestión de laboratorios, técnico de apoyo en laboratorios, cuidado y mantenimiento de equipos, etc. Tienen acceso a los cursos de formación y actualización dirigidos al PAS.

- B. Colaborador docente: Son profesionales de la Universidad de Navarra adscritos al grupo profesional PAS, que imparten docencia en asignaturas que tienen que ver con su área de desempeño profesional; su perfil y actividad profesional están relacionados directamente con la docencia en la que colaboran. Sus funciones principales son impartir clases teóricas y prácticas, así como preparar y corregir los ejercicios prácticos realizados. Participan también de sesiones de coordinación y evaluación de las asignaturas en las que colaboran. Tienen acceso a cursos de formación y actualización relacionados con su tarea profesional principal organizados por la Universidad.

El personal de apoyo a la docencia (PAD) y los colaboradores docentes se adscriben al PAS, por lo que se integran en los procesos de selección, incorporación, evaluación, promoción y formación dirigidos al PAS.

- C. Personal investigador en formación (PIF). Alumnos/as de doctorado con contrato de personal investigador que realizan el programa de doctorado a tiempo completo y colaboran con la docencia del departamento en el que se incardinan con el objetivo de complementar su formación académica investigadora con la formación para la docencia universitaria. Imparten un máximo de 180 horas de docencia durante el período en que realizan su investigación doctoral tutelados/as por un/a profesor/a responsable. Reciben formación en aspectos relacionados con las tareas docentes a través de los cursos organizados por el Servicio de Planificación y Mejora de la Docencia, los complementos de formación de la Escuela de Doctorado y el departamento correspondiente. Tienen la oportunidad de participar en seminarios, congresos y conferencias relacionadas con su investigación. Además, forman parte de grupos de investigación y muchos de ellos realizan estancias en centros de investigación de referencia.

Rendición de cuentas

El SDP publicará anualmente en el portal del empleado información agregada sobre el desarrollo de los procesos, documentación laboral relevante y normativa aplicable.

Además de ello, semanalmente remite a todos los empleados de la universidad un boletín informativo con cuestiones de interés y la posibilidad de recabar dudas y sugerencias.



Registro de evidencias

Identificación de la evidencia	Responsable de archivo	Repositorio
AABB.PA7.E01 - Informe de análisis de recursos humanos - Abreviaturadelnombredeltítulo	CGC	Repositorio institucional
AABB.PA7.E02 - Política de Dirección de Personas UN	SDP	SDP
AABB.PA7.E03 - Plan de Igualdad UN	SDP	SDP
AABB.PA7.E04 - Política de Compliance General UN	SDP	SDP
AABB.PA7.E05 - Estatutos de la Universidad de Navarra	SDP	SDP
AABB.PA7.E06 - Normativa del Profesorado de la Universidad de Navarra	SDP	SDP
AABB.PA7.E07 - Normativa juntas directivas centros UN	SDP	SDP
AABB.PA7.E08 - Normativa juntas departamentales UN	SDP	SDP
AABB.PA7.E09 - Directrices del Plan de Dedicación Docente UN	SDP	SDP
AABB.PA7.E10 - Plan de formación continua del profesorado UN	SDP	SDP
AABB.PA7.E11 - Plan de Desarrollo Profesional PDP UN	SDP	SDP
AABB.PA7.E12 - Normativa sobre formación del PAS UN	SDP	SDP
AABB.PA7.E13 - Categorías de profesorado en la UN-ANECA	VP	Repositorio institucional
AABB.PA7.E14 - Web Portal del empleado	SDP	Web

Documentación de referencia

- Normativa de la Universidad de Navarra sobre recursos humanos.

Historial de versiones

Nº Versión	Cambios respecto a la versión anterior	Versión aprobada
1	Tras un análisis exhaustivo del anterior SAIC de 2009, se implanta un nuevo sistema más alineado con el modelo de gobierno de la docencia en la Universidad de Navarra y con los procesos oficiales de acreditación.	3/10/17
2	-Inclusión de una columna con el curso en la "tabla resumen del proceso de evaluación docente" y en la tabla "indicadores".	6/10/17



3	-En la "tabla resumen del proceso de la evaluación docente", sustitución de la columna "Nº profesores/as evaluados/as en el curso" por "Nº profesores/as que han recibido el informe de evaluación en el curso". -En la misma tabla, inclusión de la columna "Nº de profesores/as con los que se ha realizado la entrevista de seguimiento".	14/8/18
4	-Inclusión de la columna de "Profesorado categorías UN" en la tabla de profesores/as. -Eliminación de las columnas "Horas impartidas" y "Breve descripción de su experiencia docente e investigadora". -Actualización de los ítems de las encuestas que hay que analizar, con los ítems de la nueva encuesta de asignatura y de profesorado. -Inclusión del historial de versiones y del apartado "Observaciones" con los acrónimos utilizados. -Cambio del orden en las nomenclaturas de las evidencias: curso, proceso y número de evidencia. -Inclusión del criterio de añadir los últimos 6 cursos de los distintos indicadores y datos. -Inclusión de la tabla "Propuestas de Mejora" después del análisis.	2/3/21
5	-Eliminación del sello del diseño "docencia" de Aneca. -Eliminación de las tablas de altas y bajas de profesores/as del título. -Eliminación del indicador "Ratio nº estudiantes/ profesor/a" en el apartado de indicadores de profesorado por su inclusión en el PA1. -Actualización de los aspectos que se deben analizar en el apartado "Profesorado que imparte docencia en el título". -Inclusión de la explicación de los apartados de las tablas "Propuestas de mejora". -Inclusión del apartado "Personal de apoyo que participa en las actividades formativas del título". -Inclusión de un indicador de formación externa en la tabla de "Formación recibida por el personal de administración y servicios". -Actualización del listado de nomenclaturas.	30/9/22
6	-Actualización de los ítems de la encuesta de satisfacción del alumnado para grado y máster. -En la plantilla de informe de doctorado, inclusión del el indicador "grado de satisfacción del director de tesis con los recursos administrativos". -Inclusión del apartado "Otros" en la formación del PAS y del profesorado. -Actualización del plazo de envío del plan de mejoras a la CECA en el Proceso de evaluación docente del profesorado (PA7A) y aclaración de la presentación de informes de asesoramiento de únicamente los 4 últimos cursos en la plantilla de dicho proceso. -Inclusión de la composición, función y régimen de reuniones de la Comisión Permanente. -Inclusión de la herramienta informática de gestión del proceso de evaluación del PAS. -Recordatorio sobre la información cuantitativa que ofrece el PDD para la determinación de las necesidades docentes. -Inclusión del mecanismo para reforzar la vinculación entre docencia e investigación. -Concreción de los temas formativos que imparte el SPyMD y la convocatoria de proyectos de innovación docente.	23/11/23



	-Inclusión de una columna en la tabla del personal de apoyo con el dato de la memoria verificada. -Inclusión del procedimiento de rendición de cuentas.	
7	-Inclusión de la información acerca de la participación de los grupos de interés en la política de personal. -Inclusión en la plantilla de análisis del campo "cargo" del/la responsable del proceso. -Inclusión de los datos de altas y bajas del personal de administración de servicios como indicadores de necesidad de contratación del PAS.	11/4/24
8	-Inclusión en la tabla de formación recibida por el profesorado de dos columnas nuevas: "Nº de profesores/as del título que han asistido" y "Nº de asistencias a sesiones". -Inclusión en el apartado "personal de apoyo que participa en las actividades formativas del título" de una nueva tabla "Indicadores de contratación del personal de apoyo a la docencia". -Inclusión en la tabla de formación recibida por el personal de apoyo de dos columnas nuevas: "Nº de personal de apoyo a la docencia del título que han asistido" y "Nº de asistencias a sesiones". -Eliminación en el anexo 1 (grado y máster), en la tabla "Indicadores de contratación del personal de administración y servicios" de la columna relativa a las altas y bajas de los técnicos/as. -Inclusión en la tabla de formación recibida por el PAS de dos columnas nuevas: "Nº de PAS que ha asistido" y "Nº de asistencias a sesiones". -Eliminación en el anexo 2 (doctorado), en la tabla "Indicadores de contratación del personal de administración y servicios" de la columna relativa a las altas y bajas de los técnicos/as. - Actualización de la tabla de propuestas de mejora para que sea coherente con el PE2: Plan de mejoras del centro.	16/01/25

JD: junta directiva de centro; **PDD:** plan de dedicación docente; **PAS:** personal de administración y servicios; **SDP:** Servicio de Dirección de Personas; **SPyMD:** Servicio de Planificación y Mejora de la Docencia; **UN:** Universidad de Navarra; **ANECA:** Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación; **CGC:** comisión de garantía de la calidad; **SAIC:** sistema de aseguramiento Interno de calidad; **PDP:** plan de desarrollo profesional.



Anexo 1. Plantilla de Informe de análisis Grado y Máster

PA 7. INFORME DE ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS (Grado y Máster)

TITULACIÓN:

CURSO ACADÉMICO:

NOMBRE Y CARGO DEL RESPONSABLE DEL PROCESO:

FECHA:

1. Profesorado que imparte docencia en el título (no incluye al personal de apoyo)

Tabla de datos del profesorado

T. PA7.1.1

PROFESORADO CATEGORÍAS OFICIALES ANECA*	Datos del apartado de la memoria Verifica	**Curso XX-YY	Curso XX-YY	Curso XX-YY	Curso XX-YY	Curso XX-YY	Curso XX-YY
Total de profesorado que ha participado en la docencia del título							
Nº horas impartidas							
Catedráticos/as de Universidad (CU)							
Nº horas impartidas							
Profesores/as Titulares de Universidad (TU)							
Nº horas impartidas							
Profesores/as Contratados/as Doctor/a (PCD)							
Nº horas impartidas							
Profesor/a Adjunto/a							



Nº horas impartidas							
Profesores/as Ayudantes Doctor/a							
Nº horas impartidas							
Profesor/a Ayudante							
Nº horas impartidas							
Otras figuras (profesor/a visitante, profesor/a emérito/a...)							
Nº horas impartidas							
Profesionales colaboradores/as (invitados/as, profesores/as invitados/as...)							
Nº horas impartidas							
Nº de profesores/as acreditados/as por ANECA o alguna de las agencias de Evaluación de las CCAA que no correspondan a funcionarios/as de carrera de los cuerpos docentes universitarios de universidades públicas.							
Nº total de doctores/as							
Nº total de sexenios del conjunto del							



profesorado							
Nº total de ***quinquenios del conjunto del profesorado							

*Se incluyen también las categorías equivalentes de la Universidad, aunque no estén acreditados.

**Añadir los últimos 6 cursos.

***En la Universidad de Navarra el quinquenio se entiende como un periodo de 5 años de experiencia docente de un/a profesor/a desde que tiene nombramiento.

Tabla de la formación recibida por el profesorado

T. PA7.1.2

Entidad organizadora	Nº de cursos impartidos	Nº de profesores/as del título que han asistido	Nº de asistencias a sesiones
Servicio de Planificación y Mejora de la Docencia (SPyMD)			
Servicio de Dirección de Personas (SDP)			
Centro			
Otros			

Tabla de datos del proceso de evaluación docente del profesorado

T. PA7.1.3

*Curso	Nº de profesores/as del título	Nº de profesores/as que han recibido el informe de evaluación en el curso	Nº de profesores/as con calificación favorable	Nº de profesores/as a los que se ha realizado la entrevista de seguimiento
20XX-YY				
20XX-YY				
20XX-YY				

*Añadir los 6 últimos cursos.



Indicadores de satisfacción

T. PA7.1.4

	*Curso 20XX-YY	Curso 20XX-YY	Curso 20XX-YY	Curso 20XX-YY	Curso 20XX-YY	Curso 20XX-YY
Grado de satisfacción de estudiantes con el profesorado (media de los ítems 8.2 a 8.5 de la encuesta de satisfacción general del alumnado de grado y máster)						
Grado de satisfacción del profesorado con los cursos de formación recibidos (ítem 19 de la encuesta de satisfacción general del profesorado)						

*Añadir los 6 últimos cursos.

*Análisis

*Se debe analizar, al menos:

- Correspondencia entre el número y perfil del personal académico y lo establecido en la memoria verificada.
- La satisfacción de los/as alumnos/as con el profesorado y del profesorado con los cursos de formación. Se debe prestar especial atención a los ítems de las encuestas con una puntuación inferior a 3,5.
- Si el número y perfil de los/as profesores/as es adecuado a las diferentes asignaturas y TFG/TFM y, en su caso, a las prácticas académicas externas (tutores académicos).

Propuestas de mejora

Propuesta de mejora	Acción/es de mejora	Curso académico implantación mejora	Responsable
Meta que se desea alcanzar. Siempre que sea posible cuantificarlo	Descripción de la acción/es de mejora para alcanzar la propuesta de mejora que se pretende conseguir (si es posible relacionarlo con un indicador objetivo)	Previsión del curso en el que se hará efectiva la mejora	Persona responsable de que se lleve a cabo la propuesta de mejora



2. Personal de apoyo que participa en las actividades formativas del título

Tabla de datos del personal de apoyo

T. PA7.1.5

*Curso	Datos del apartado de la memoria Verifica	Nº de personal de apoyo	Horas totales de docencia práctica en el título	% horas de docencia práctica impartida por el personal de apoyo/horas totales de docencia práctica en el título
20XX-YY				
20XX-YY				
20XX-YY				

*Añadir los últimos 6 cursos.

Tabla del perfil del personal de apoyo

T. PA7.1.6

Tipo (PAD, PIF...)	Perfil (técnico de laboratorio, etc.)
Tipo 1	
Tipo 2	
Tipo n	

T. PA7.1.6b Indicadores de contratación del personal de apoyo a la docencia

Curso	Personal de apoyo a la docencia (categoría Universidad de Navarra)*		
	Total	Nº Altas	Nº Bajas
20XX-YY			
20XX-YY			
20XX-YY			

* No se incluyen ni PIF y ni colaboradores docentes

Tabla de la formación recibida por el personal de apoyo



T. PA7.1.7

Entidad organizadora	Nº de cursos impartidos	Nº de personal de apoyo a la docencia del título que ha asistido	Nº de asistencias a sesiones
Servicio de Planificación y Mejora de la Docencia (SPyMD)			
Servicio de Dirección de Personas (SDP)			
Centro			
Otros			

***Análisis**

--

*Se debe analizar, al menos:

- Correspondencia entre el número y perfil del personal de apoyo que participa en las actividades formativas y lo establecido en la memoria verificada.
- La satisfacción del alumnado y profesorado con el personal de apoyo. Al no haber encuestas específicas, esta información se puede obtener a través de reuniones de consejo de curso, de los coordinadores de grado/curso, etc.
- Si el número y perfil del personal de apoyo es adecuado y suficiente teniendo en cuenta la carga práctica, el número de estudiantes y la modalidad del título.
- Formación recibida en aspectos relacionados con las tareas de soporte a la docencia.

Propuestas de mejora

Propuesta de mejora	Acción/es de mejora	Curso académico implantación mejora	Responsable
Meta que se desea alcanzar. Siempre que sea posible cuantificarlo	Descripción de la acción/es de mejora para alcanzar la propuesta de mejora que se pretende conseguir (si es posible relacionarlo con un indicador objetivo)	Previsión del curso en el que se hará efectiva la mejora	Persona responsable de que se lleve a cabo la propuesta de mejora



3. Personal de administración y servicios

Indicadores de contratación del personal de administración y servicios

T. PA7.1.8

Curso	Directivos/as			Titulados/as			Administrativos/as			Total altas	Total bajas
	Total	Nº Altas	Nº Bajas	Total	Nº Altas	Nº Bajas	Total	Nº Altas	Nº Bajas		
20XX-YY											
20XX-YY											
20XX-YY											

*Añadir los últimos 6 cursos.

Tabla de la evaluación del desempeño del personal de administración y servicios

T. PA7.1.9

Curso	Nº de solicitudes de evaluación del desempeño	Porcentaje de solicitudes de evaluación favorables
20XX-YY		
20XX-YY		
20XX-YY		

*Añadir los últimos 6 cursos.

Tabla de la formación recibida por el personal de administración y servicios

T. PA7.1.10

Entidad organizadora	Nº de cursos impartidos	Nº de PAS que ha asistido	Nº de asistencias a sesiones
Servicio de Planificación y Mejora de la Docencia (SPyMD)			
Servicio de Dirección de Personas (SDP)			
Centro			
Formación externa			

Indicadores de satisfacción



T. PA7.1.11

Satisfacción del PAS con los cursos de formación ofertados (ítem 17 de la encuesta de satisfacción general del PAS)	
Satisfacción del PAS con sus condiciones laborales (media de los ítems 1 a 23 de la encuesta de satisfacción general del PAS)	

***Análisis**

--

*Se debe analizar, al menos:

- Correspondencia entre el número y perfil del personal de administración y servicios y lo establecido en la memoria verificada.
- En su caso, posibles cambios en la composición del personal de administración y servicios.
- Resultados de la encuesta de satisfacción general del PAS e indicadores.

Propuestas de mejora

Propuesta de mejora	Acción/es de mejora	Curso académico implantación mejora	Responsable
Meta que se desea alcanzar. Siempre que sea posible cuantificarlo	Descripción de la acción/es de mejora para alcanzar la propuesta de mejora que se pretende conseguir (si es posible relacionarlo con un indicador objetivo)	Previsión del curso en el que se hará efectiva la mejora	Persona responsable de que se lleve a cabo la propuesta de mejora



Anexo 2. Plantilla de Informe de análisis Doctorado

PA 7. INFORME DE ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS (Doctorado)

TITULACIÓN:

CURSO ACADÉMICO:

NOMBRE Y CARGO DEL RESPONSABLE DEL PROCESO:

FECHA:

1. Profesorado

*Tabla de profesores/as de los equipos de investigación del PD

T. PA7.2.1

Nombre personal investigador	Equipo de investigación	Universidad	Línea de investigación	Categoría académica	Tramo último sexenio reconocido vivo*

*En esta tabla debemos incluir los/as directores/as / codirectores/as estables, los que pertenecen a los equipos de investigación del PD. Debe ser coherente con los/as profesores/as que se indican en el apartado 6 de la memoria verificada.

**Si está "muerto" indicar si ha solicitado uno nuevo. En el caso de haber alcanzado el máximo de sexenios, indicar 6 en la casilla correspondiente.

**Tabla de profesores/as que no forman parte de los equipos de investigación del PD

T. PA7.2.2

Nombre personal investigador	Universidad	Línea de investigación	Categoría académica	Tramo último sexenio reconocido*

*En esta tabla debemos incluir los/as codirectores/as que en alguna ocasión puntual han codirigido una tesis del PD. No forman parte de los equipos de investigación del PD, por tanto no deben estar entre los/as profesores/as del apartado 6 de la memoria verificada.

**Si está "muerto" indicar si ha solicitado uno nuevo. En el caso de haber alcanzado el máximo de sexenios, indicar 6 en la casilla correspondiente.



Indicadores

T. PA7.2.3

	Curso XX-YY*	Curso XX-YY	Curso XX-YY	Curso XX-YY	Curso XX-YY	Curso XX-YY
% de profesores/as del equipo de investigación con sexenio vivo o solicitado sin resolver convocatoria**						
Grado de satisfacción estudiantes con el profesorado (Ítem 15 de la encuesta de satisfacción general del doctorando)						
Grado de satisfacción del profesorado con el tiempo dedicado a la dirección de tesis (Ítem 6 de la encuesta de satisfacción general del/la director/a de tesis)						

*Añadir los 6 últimos cursos.

**Este porcentaje hay que calcularlo sobre los/as profesores/as de los equipos de investigación del PD (primera tabla).

*Análisis

*Se debe analizar, al menos:

- La adecuación del personal investigador asociado a las distintas líneas de investigación del programa de doctorado y su correspondencia con el incluido en la memoria verificada.
- El porcentaje de profesores/as con sexenio vivo, que al menos debe alcanzar el 60%.
- La satisfacción de los/as doctorandos/as con el/la director/a de tesis y del profesorado con el tiempo dedicado a la dirección de tesis, en especial si el valor no alcanza 3,5.

Propuestas de mejora

Propuesta de mejora	Acción/es de mejora	Curso académico implantación mejora	Responsable
Meta que se desea alcanzar. Siempre que sea posible cuantificarlo	Descripción de la acción/es de mejora para alcanzar la propuesta de mejora que se pretende conseguir (si es posible relacionarlo con un indicador objetivo)	Previsión del curso en el que se hará efectiva la mejora	Persona responsable de que se lleve a cabo la propuesta de mejora



2. Personal de administración y servicios

Indicadores de contratación del personal de administración y servicios

T. PA7.2.4

Curso	Directivos/as			Titulados/as			Administrativos/as			Total altas	Total bajas
	Total	Nº Altas	Nº Bajas	Total	Nº Altas	Nº Bajas	Total	Nº Altas	Nº Bajas		
20XX-YY											
20XX-YY											
20XX-YY											

*Añadir los últimos 6 cursos.

Indicadores de satisfacción

T. PA7.2.5

	Curso XX-YY*	Curso XX-YY	Curso XX-YY	Curso XX-YY	Curso XX-YY	Curso XX-YY
Grado de satisfacción del doctorando con los servicios administrativos (ítem 27 de la encuesta de satisfacción general del doctorando)						
Grado de satisfacción del director de tesis con los servicios administrativos (ítem 9 de la encuesta de satisfacción general del director de tesis)						

*Añadir los 6 últimos cursos.

*Análisis

*Se debe analizar, al menos:

- Correspondencia entre el número y perfil del personal de administración y servicios y lo establecido en la memoria verificada.



- En su caso, posibles cambios en la composición del personal de administración y servicios.
- Resultados de las encuestas de satisfacción general.

Propuestas de mejora

Propuesta de mejora	Acción/es de mejora	Curso académico implantación mejora	Responsable
Meta que se desea alcanzar. Siempre que sea posible cuantificarlo	Descripción de la acción/es de mejora para alcanzar la propuesta de mejora que se pretende conseguir (si es posible relacionarlo con un indicador objetivo)	Previsión del curso en el que se hará efectiva la mejora	Persona responsable de que se lleve a cabo la propuesta de mejora