

MANUAL DEL SISTEMA DE GARANTÍA INTERNA DE CALIDAD DE LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA



ENPRESAGINTZA
FAKULTATEA
FACULTAD DE
EMPRESARIALES

FACULTAD DE EMPRESARIALES DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA

DICIEMBRE 2014

Glosario, abreviaturas y acrónimos

Acrónimo	Descripción
Admón.	Administración
Cap.	Capítulo
COD.	Código
COFIP	Contribución para educación y promoción cooperativa y otros fines de interés público
Coord.	Coordinador/a
DPTO	Departamento
Dtor.	Director/a
EUSKALIT	Fundación Vasca para la Excelencia
FC	Formación Continua
FE	Facultad de Empresariales
FR	Formación Reglada
HUHEZI	Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación
JPA	Jornada de Puertas Abiertas
LAGUN- ARO	Entidad de Previsión Social Voluntaria
MGC	Modelo de Gestión Corporativo
MGEP	Mondragon Goi Eskola Politeknikoa
MONDRAGON	Corporación Mondragon
MU	Mondragon Unibertsitatea
PAS	Personal de Administración y Servicios
PFG	Proyecto Fin de Grado
PDI	Personal Docente e Investigador
PG	Plan de Gestión
Prg.	Programa
RE	Reflexión Estratégica
S.Coop.	Sociedad Cooperativa
SGIC	Sistema de Garantía Interna de la Calidad
SI	Sistema Informático
SPYRO	Programa Informático para la Gestión Financiera, Compras y Ventas
UNIBASQ	Agencia de Calidad del Sistema Universitario Vasco

ÍNDICE

PRESENTACIÓN DEL DOCUMENTO	1
1.- PRESENTACIÓN	2
1.1. DATOS BÁSICOS DE LA FACULTAD	2
1.2. HISTORIA	2
1.3. ACTIVIDADES	4
1.4. MODELO ORGANIZATIVO	5
1.4.1. Estructura Organizativa	5
1.4.2. Personas	10
1.5. ORGANOS DE GOBIERNO Y GESTIÓN	10
2. MODELO DE GESTIÓN	12
2.1. ESTRATEGIA	12
2.1.1. Misión	12
2.1.2. Visión	12
2.2. SISTEMA DE GESTIÓN	13
2.3. POLÍTICA DE CALIDAD DE LA FACULTAD DE EMPRESARIALES	14
2.4. GRUPOS DE INTERÉS	15
2.5. GESTIÓN POR PROCESOS	16
3. GESTIÓN DOCUMENTAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN	25
3.1. OBJETIVOS Y CRITERIOS DE ACTUACIÓN PARA LA GESTIÓN DOCUMENTAL	25
3.2. GESTIÓN DOCUMENTAL DEL MANUAL DE GARANTÍA INTERNA DE LA CALIDAD	25
3.3. GESTIÓN DOCUMENTAL DE PROCESOS, INDICADORES Y OTROS DOCUMENTOS ...	25
3.4. SISTEMA DE GESTIÓN Y DIFUSIÓN DEL SGIC	26
4. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	28
5. ANEXOS	29
5.1. ANEXO I. AGENTES QUE PARTICIPAN EN LOS PROCESOS	29
5.2. ANEXO II. ACTA DE REVISIÓN DE PROCESOS	34

Índice de tablas

Tabla 1. Historial de revisiones.....	1
Tabla 2. Actividades de la Facultad de Empresariales.....	4
Tabla 3. Agentes que participan en los procesos.....	8
Tabla 4. Personas de la Facultad de Empresariales.....	10
Tabla 5. Alcance de los procesos respecto a la actividad de la Facultad.....	17
Tabla 6. Procesos de la Facultad de empresariales.....	18
Tabla 7. Procedimientos de la Facultad de Empresariales.....	23
Tabla 8. Difusión de la política y objetivos de calidad a grupos de interés. canales de comunicación internos y externos.....	27

Índice de imágenes

Imagen 1. Mondragon Unibertsitatea Enpresagintza Gunea, S. Coop.	3
Imagen 2. Organigrama de la Facultad de Empresariales.....	7
Imagen 3. Sistema de gestión.....	13
Imagen 4. Mapa de procesos.....	19
Imagen 5. Ficha de proceso.....	21
Imagen 6. Simbología de los diagramas de flujo.....	22
Imagen 7. Ejemplo de diagrama de flujo.....	22
Imagen 8. Ficha de procedimiento.....	24

PRESENTACIÓN DEL DOCUMENTO

El presente documento muestra el Sistema de Garantía Interna de la Calidad de la Facultad de Empresariales en su conjunto, relacionado con la Formación Universitaria siguiendo las directrices del programa de AUDIT de ANECA.

Tabla 1. Historial de revisiones

Revisión	Fecha	Modificación
0	01-09-2011	Versión inicial. Documento I- DISEÑO SISTEMA GARANTÍA INTERNA CALIDAD. Documento II- SISTEMA DE GARANTÍA INTERNA CALIDAD de Enpresagintza
1	12-12-2014	Fusión de los documentos I y II de la versión inicial. Modificación de la estructura organizativa. Actualización de datos (equipo de coordinación, estructura organizativa, equipos y agentes, titulaciones vigentes...). Eliminación de datos referidos a años académicos y generalización de la información referida a la actividad de la Facultad (titulaciones, número de horas impartidas, congresos...). Actualización del número de revisión de procesos y procedimientos. Utilización de un lenguaje inclusivo.

1.- PRESENTACIÓN

La Facultad de Empresariales (Mondragon Unibertsitatea) es una Institución académica de formación superior cuya titular jurídica es Mondragon Unibertsitatea Enpresagintza Gunea, S. Coop. Constituida en Oñati (Gipuzkoa) y formando parte de Mondragon Unibertsitatea y de la Corporación Mondragon es una cooperativa de enseñanza de carácter integral, sin ánimo de lucro y de utilidad pública, sujeta a los Principios y Disposiciones de la Ley 4/1993, 24 de junio, de Cooperativas de Euskadi aprobada por el Parlamento Vasco.

El objeto social de esta cooperativa es el desarrollo educativo que corresponda a las características socioculturales del entorno socioeconómico y sociocultural en el que está ubicada y la formación integral de la persona para el servicio de la sociedad. Esta facultad dedica sus actividades preferentemente a la enseñanza empresarial, al perfeccionamiento profesional, al fomento de nuevas actividades empresariales, a la investigación y a la transferencia de conocimiento a la empresa, ofreciendo al alumnado una formación de calidad, basada en la permanente innovación de sus actividades a las necesidades de las empresas.

1.1. DATOS BÁSICOS DE LA FACULTAD

Facultad de Empresariales – Enpresagintza Fakultatea de Mondragon Unibertsitatea.

Campus Oñati:

Dirección: Ibarra Zelaia, 2, Oñati - Gipuzkoa.
Teléfono: 943 718009
Fax: 943 718162
Email: informacion@enpresagintza.mondragon.edu

Campus Bidasoa:

Dirección: Palacio Ducoureau, Hendaia 8, Irun – Gipuzkoa
Teléfono: 943 639129
Fax: 943 667022
Email: bidaso@bidaso.eteo.mondragon.edu

1.2. HISTORIA

La Facultad de Empresariales es uno de los cuatro Centros de Educación Superior que conforman Mondragon Unibertsitatea, junto con MGEP-Escuela Politécnica Superior de Ingeniería, HUHEZI-Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación y BCC-Basque Culinary Center – Facultad de Ciencias de la Gastronomía.

Desde sus inicios en 1960 con el nombre de ETEO, y a iniciativa de un grupo de jóvenes alentados por el padre D. José M^a Arizmendiarieta (principal inspirador e impulsor de la Experiencia Cooperativa de Mondragon), la actividad se centró en el área administrativa-

empresarial, primero como Formación Profesional, luego con estudios universitarios de Diplomatura en CC. Empresariales (1975) hasta llegar a su integración en Mondragon Unibertsitatea en 1997 como Facultad de Ciencias Empresariales.

Es, por lo tanto, una cooperativa de enseñanza de carácter integral, sin ánimo de lucro y de utilidad pública, sujeta a los principios y disposiciones de la Ley 4/1993, 24 de junio, de cooperativas de Euskadi, aprobada por el Parlamento Vasco así como a los preceptos legales y a los Estatutos que la rigen.

En octubre de 2009 y, fruto de un periodo previo de reestructuración de la universidad y de la reflexión estratégica de la Facultad, se aprobó en Asamblea General Extraordinaria de la Facultad el proyecto de convergencia entre la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea y el Centro de Investigación en Gestión MIK, S. Coop. Como resultado, MIK pasa a concentrar de manera progresiva en una única unidad su propia actividad investigadora y la que venía desarrollando la unidad de investigación de la Facultad de Empresariales, consiguiendo un dimensionamiento y una concentración de capacidades que relanzan el proyecto. De esta forma, la actividad investigadora de la Facultad de Empresariales se desarrolla en MIK, que pasa a ser integrante de la Facultad, manteniendo su autonomía como Centro de Investigación de la Corporación MONDRAGON.

La aprobación de este proyecto supuso una profunda remodelación de la estructura jurídica de la Facultad, que pasa a estar compuesta por dos cooperativas de primer grado: MU Enpresagintza, S. Coop (anteriormente ETEO, S. Coop.) y MIK, S. Coop. Estas dos cooperativas han promovido y constituido una nueva cooperativa de segundo grado, denominada Mondragon Unibertsitatea Enpresagintza Gunea, S. Coop., como titular de la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea y garante de la cohesión del proyecto común.

Imagen 1. Mondragon Unibertsitatea Enpresagintza Gunea, S. Coop.



Dentro de esta nueva estructura, la actual Facultad de Empresariales – Enpresagintza Fakultatea de Mondragon Unibertsitatea es, por lo tanto, una institución académica de formación superior cuya titular jurídica es MONDRAGON UNIBERTSITATEA ENPRESAGINTZA GUNEA S. COOP., constituida en Oñati-Gipuzkoa y ubicada en dos Campus: el Campus de Oñati y el Campus de Bidasoa en Irún.

Su actividad sigue orientada al mundo empresarial -gestión y emprendimiento-, combinando sus actividades académicas a nivel de Grado, Post-Grado, Formación Continua y Doctorado, con Investigación y Prestación de Servicios a empresas, centros educativos y otras organizaciones públicas y privadas.

En el año 2013 Mondragon Unibertsitatea inauguró una nueva sede en Bilbao: Bilbao Berrikuntza Faktoria (BBF). La Facultad de Empresariales imparte uno de sus grados en dicha sede. Por lo que su actividad se desarrolla en los campus de Oñati y Bidasoa y en la sede de Bilbao.

1.3. ACTIVIDADES

La Facultad propone una amplia oferta de formación que abarca desde los ciclos formativos de grado superior hasta las titulaciones universitarias, incluidos los másteres de postgrado y el programa de doctorado. Cuenta además con 4 líneas de investigación que se dedican a la investigación básica y a la investigación de transferencia.

Tabla 2. Actividades de la Facultad de Empresariales

Formación Reglada	Formación superior no universitaria: Ciclos Formativos de Grado Superior	Administración y Finanzas, Gestión de Ventas y Espacios Comerciales Asistencia a la Dirección
	Formación Universitaria Oficial	Grado en Administración y Dirección de Empresas Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación
	Másteres Oficiales	Máster Universitario oficial en Dirección de Empresas (MBA) Máster Universitario oficial online en Economía Social y Empresa Cooperativa Máster Universitario oficial en Dirección Contable y Financiera. Máster Universitario oficial en Marketing Digital Máster Universitario oficial creación y gestión de empresas de Turismo Activo
	Programa de Doctorado	Programa de Doctorado en Gestión Avanzada de Organizaciones y Economía Social
Formación continua para profesional	Másteres, cursos expertos y avanzados (Títulos propios de Mondragon Unibertsitatea)	Curso Avanzado en Gestión de Empresas Cooperativas: organizado en colaboración con ERKIDE. Curso Avanzado en Marketing y Management del Surf: desarrollado en el Campus de Bidasoa. Cursos Avanzados: Gestión Empresarial, Marketing y Finanzas.

		Experto en Desarrollo Personal y Liderazgo de equipos. Máster en Intraemprendizaje e Innovación Colaborativa:
	Formación Continua	Formato abierto Formato in Company Cursos ad-hoc sobre gestión de empresas cooperativas para grupos internacionales
Investigación	Investigación, desarrollo y transferencia	Investigación básica orientada Investigación de transferencia. Producción científica

1.4. MODELO ORGANIZATIVO

La Facultad cuenta en la actualidad con un modelo de gestión basado en la participación de las personas que integran la Facultad, estando alineado con el Modelo de Gestión Corporativo definido desde la Corporación MONDRAGON.

Algunos de sus elementos clave son:

- La confianza en las personas y los equipos.
- La buena comunicación: transparente, permanente y en todas las direcciones.
- El trabajo en equipo sustentando por las áreas de conocimiento y los propios negocios: los equipos son responsables y libres para realizar las propuestas necesarias y tomar decisiones coordinados con las áreas de conocimiento y los negocios con el fin de llevar a delante sus proyectos, siendo la participación de las personas y el desarrollo de sus competencias tanto profesionales como personales la base de sus buenos resultados.
- La orientación a los clientes y todos los grupos de interés de la facultad como condición fundamental para el alcance de los objetivos estratégicos y anuales.

1.4.1. Estructura Organizativa

La Facultad de Empresariales-Enpresagintza se estructura en tres Unidades de Negocio o Coordinaciones:

- ✓ Coordinación Académica
- ✓ Coordinación de Formación Continua y Posgrado
- ✓ Coordinación de Investigación - MIK

Estas tres coordinaciones se complementan con otras coordinaciones de apoyo que conformarían el Consejo de Coordinación de la Facultad donde se coordinan todas las actividades. El Consejo de Coordinación está formado por seis miembros:

- ✓ Decano – Coordinador General: Lander Beloki.
- ✓ Coordinador General MIK – Coordinador de Investigación: David Sánchez
- ✓ Coordinador Académico: Mikel Mesonero.
- ✓ Coordinador de Másteres y de Formación Continua: José Luis Abaunz.
- ✓ Coordinadora Desarrollo de Personas y Modelo de Gestión: Eunáte Elio
- ✓ Gestora Financiera: Marilu Murua.

Asimismo, los y las PDI se organizan en 4 áreas de conocimiento. Cada una de las áreas cuenta con un responsable que coordina las actividades en todos los ámbitos de la facultad de cada una de las personas que participan en su área de conocimiento.

Las áreas de conocimiento de la Facultad son las siguientes:

- ✓ Estrategias Avanzadas, donde se ubican PDI especialistas en ámbitos como Estrategia, Marketing, Internacionalización, Innovación, Idiomas.
- ✓ Emprendimiento-MTA: ámbito emprendizaje.
- ✓ Personas en cooperación: Liderazgo y Ownership: Cooperativismo, Economía Social, Participación, Coaching y Liderazgo, Derecho.
- ✓ Economía y Finanzas: Economía, Finanzas, Contabilidad, Fiscalidad, Economía Aplicada.

La estructuración en base a las áreas de conocimiento se llevó a cabo en julio de 2014. A partir de este momento, las áreas de conocimiento son la base para organizar los negocios de formación continua y posgrado e investigación, así como la gestión y el desarrollo de personas. Esta aproximación integral a la gestión de personas, permite que los responsables de las áreas de conocimiento tengan una visión general de las actividades de la facultad, así como de las tareas desempeñadas por las personas de su área.

Los responsables de las áreas de conocimiento participan en las mesas de coordinación de Formación Continua y Posgrado (junto con su coordinador), la mesa de investigación (junto con el coordinador de Investigación - MIK) y la mesa de desarrollo de personas y planificación (junto con la coordinadora de Desarrollo de personas). El ámbito académico se gestiona en función de las titulaciones y no de las áreas de conocimiento.

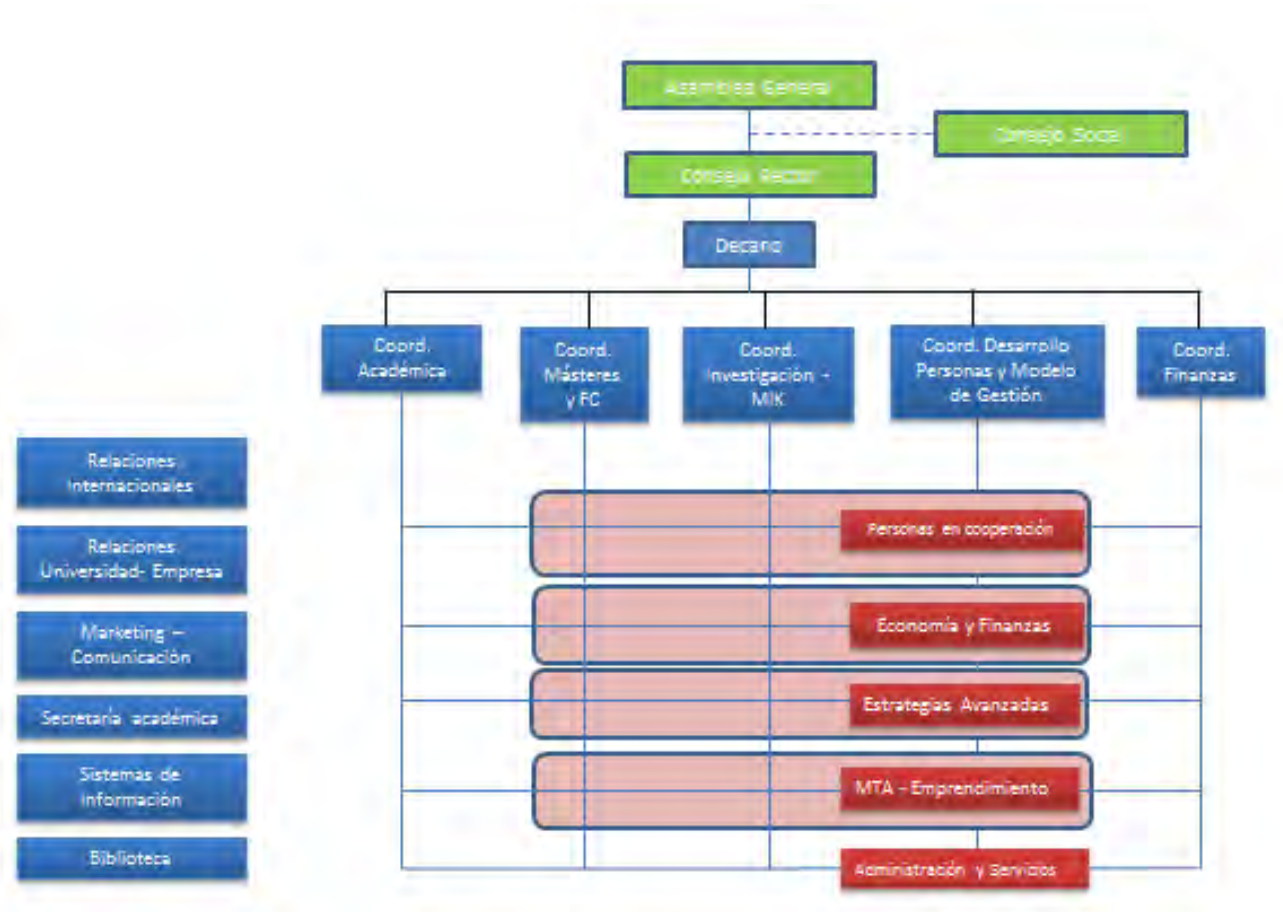
Así mismo, las líneas de investigación anteriores a la reestructuración quedan integradas en las áreas de conocimiento actuales.

Por otro lado, el personal no docente o PAS se agrupa en los siguientes servicios de apoyo:

- ✓ Administración: con un equipo de nueve personas.
- ✓ Secretaría Académica: con un equipo de cuatro personas
- ✓ Servicios de Información: con un equipo de dos personas
- ✓ Biblioteca: con un equipo de dos personas
- ✓ Relaciones Universidad-Empresa: un equipo de dos personas.
- ✓ Marketing y Comunicación: una persona.
- ✓ Relaciones internacionales: 2 personas
- ✓ Deporte y Cultura: servicio subcontratado a la empresa Athlon, con una persona a dedicación parcial en la Facultad.

A continuación se muestra el organigrama de la Facultad:

Imagen 2. Organigrama de la Facultad de Empresariales



Cada coordinación o unidad de negocio, tiene sus equipos para la correcta gestión de sus actividades.

- Comité de Doctorado: Formado por un equipo de siete personas, cuatro doctores, el coordinador de posgrado y formación continua, el secretario académico de la Facultad de Empresariales y la secretaria de doctorado-3ºciclo.
- Mahai Akademikoa: Formado por representantes de los equipos de las diferentes titulaciones: de Grado- Grado en Administración y Dirección de Empresas-GADE-, Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación-LEINN-; los Ciclos Formativos de Grado Superior; los másteres universitarios, el secretario académico y el coordinador académico. Además, participan de manera puntual, la responsable del Equipo Universidad Empresa y la responsable de Relaciones Internacionales.
- Mesa o Equipo de Formación Continua: Formada por los responsables de las 4 áreas de conocimiento, junto al Coordinador de Formación Continua y posgrado.
- Mesa o Equipo de Planificación: Formada por los responsables de las 4 áreas de conocimiento, junto a la Coordinadora de Desarrollo de Personas y Modelo de Gestión. A lo largo del proceso de planificación de actividades también se incorporan al equipo los/las coordinadores/as de Negocio.
- Mesa o Equipo de Investigación-MIK: Formada por los responsables de las 4 áreas de conocimiento, junto al Coordinador de MIK - Investigación.

A continuación se presentan de manera esquemática el conjunto de equipos que participan en la gestión y actividad de la Facultad, siendo todos ellos parte activa de los procesos que se detallan al final del Manual.

Tabla 3. Equipos que participan en los procesos

AGENTE/EQUIPOS	COMPOSICIÓN	FUNCIÓN PRINCIPAL
Áreas de conocimiento	PDI correspondiente, agrupados en función del área de especialización.	Participar en las actividades docentes y de investigación de la Facultad de Empresariales, coordinándose tanto con los negocios como con el resto de áreas de conocimiento. Proponer y diseñar nuevos posibles productos /proyectos dentro de su ámbito de área de conocimiento. Participar en la planificación el reparto de actividades correspondientes a su área de conocimiento. Garantizar la coordinación de las asignaturas que componen un área de conocimiento dentro de un título y entre títulos, con el fin de evitar solapamientos y duplicidades.
Comité Gestión de Créditos Fin de Estudios	Compuesto por el/la responsable de Relaciones Universidad-Empresa y dos PDI de las titulaciones	Asignar las prácticas especializadas y proyectos fin de estudios al alumnado correspondiente.
Consejo de Coordinación	Compuesto por 6 miembros: Decano/a, Coordinador/a Académico/a, Coordinador/a	Es el órgano de coordinación y gestión de la actividad de la Facultad y de asesoramiento del Consejo rector. Su principal función es prever, planificar y promover el

	de Masters y Formación continua, Coordinador General de MIK- Investigación, Gestora Financiera y Coordinadora de Desarrollo de Personas y Modelo de Gestión.	desarrollo de la Facultad de Empresariales- Enpresagintza, así como el desarrollo de su gestión. Lleva a cabo el despliegue del Plan Estratégico a través del Plan de Gestión anual. Para ello, evalúa los resultados del Plan de Gestión, identificando nuevos retos y actividades para el próximo curso.
Equipo Captación de Enpresagintza y MU (Eskara Sortu)	Entre 6-8 miembros. Participan el/la Coordinador/a académico, la persona responsable de comunicación y PDI de las distintas titulaciones.	Diseñar y ejecutar el plan de captación de nuevo alumnado, a nivel de Facultad o Mondragon Unibertsitatea.
Equipo de planificación	5 miembros. Coord. Desarrollo de Personas y Modelo de Gestión y Responsables de Áreas de conocimiento. A lo largo del proceso de planificación de actividades también se incorporan al equipo los/las coordinadores/as de Negocio.	Realizar la planificación de actividades para el curso Dar respuesta a las necesidades y contingencias de planificación planteadas desde las distintas Unidades de Negocio a lo largo del curso. Diseñar una estrategia de desarrollo de personas de la Facultad.
Equipo de Procesos	Compuesto por el/la propietario/a del proceso y los miembros del equipo	Gestionar y revisar el enfoque del proceso. Analizar los resultados de los indicadores. Realizan propuestas de mejora para la gestión adecuada del proceso.
Equipo de Reflexión Estratégica	Equipo <i>ad hoc</i> creado para llevar a cabo el proceso de reflexión estratégica. Compuesto por miembros del Consejo Rector, Consejo de Coordinación y PDI-PAS.	Evaluar los resultados del Plan estratégico anterior y revisar la Misión y Visión para el nuevo PE, identificando los retos estratégicos desde una visión general y desplegándolos a objetivos concretos, estrategias, indicadores y responsables.
Equipo de Relaciones Internacionales	Entre 4 y 6 miembros: C. Académico, Responsable de Relaciones Internacionales, PAS, PDI	Colaborar en el desarrollo de los objetivos de movilidad identificados. Ayudar al alumnado y al PDI o PAS en los trámites y estancias de movilidad. Identificar las necesidades de movilidad.
Equipo de Titulación	Varía en función de la titulación (entre 3-5 personas).	Realizar el diseño/rediseño del programa formativo correspondiente, los perfiles de ingreso y egreso, los objetivos y competencias del título y la estructura y organización académica del plan de estudios. Realizar los informes de seguimiento y procesos de acreditación del título. Coordinar y gestionar la operativa de la titulación. Responder a las necesidades del alumnado del título y del claustro de profesores/as.
Equipo o mesa de Investigación MIK	Coordinador/a de Investigación-MIK y los cuatro responsables de área de conocimiento	Coordinar el ámbito de la investigación y desarrollo de la Facultad de Empresariales – MIK. Participar en la elaboración del PG de su ámbito y su despliegue y seguimiento.
Equipo Relaciones Universidad-Empresa	Responsable del Equipo Relaciones Universidad-Empresa, 1 PDI, 1 PAS y 1 becarios/as	Coordinar y liderar las relaciones de la Facultad de Empresariales con las empresas del entorno. Buscar y gestionar las prácticas y proyectos que el alumnado de la Facultad realiza en las empresas.
Mahai Akademikoa	Formado por los responsables de los equipos de las diferentes titulaciones: de Grado (GADE y LEINN), los Ciclos Formativos de Grado Superior; los másteres universitarios, el/la	Aprobar propuestas de planificación y organización académica en el ámbito de las titulaciones oficiales. Llevar a cabo el despliegue del plan Estratégico y del Plan de Gestión. Elaborar y hacer el seguimiento del plan de Gestión anual de Coordinación Académica. Coordinar las actividades de carácter docente entre los distintos títulos

	secretario/a académico/a y el/la coordinador/a académico/a.	de grado y másteres universitarios para recién egresados. Participan de manera puntual la responsable del Equipo Universidad Empresa y la responsable de Relaciones Internacionales.
PAS	Compuesto por 13 personas (administración, recepción, mantenimiento, servicios de información, biblioteca)	Coordinar y gestionar todas las actividades económico-financieras de MUE, dotar de los recursos necesarios, tanto académicos y de investigación como soporte técnico, a todos los equipos y personas.
PAS (Administración-finanzas)	4 miembros: Gestor/a Financiero/a y 3 PAS	Coordinar y gestionar todas las actividades económico-financieras de MUE.
Secretaría Académica	Compuesto por 4 miembros: Secretario/a Académico/a y 3 PAS	Liderar las actividades propias de la Secretaría Académica, desde que el/la alumno/a se inscribe/matricula en MGEF hasta que abandona la Institución. Garantizar la adecuación de los programas formativos a la legislación vigente.

* Equipos ordenados alfabéticamente.

1.4.2. Personas

Las personas que integraban la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea en diciembre de 2014 eran las siguientes:

Tabla 4. Personas de la Facultad de Empresariales

Personas	Número
Socios/as de trabajo	65
Personal contratado	15
Personal investigador en formación	3
Becarios/as a media jornada	14
TOTAL	97

1.5. ORGANOS DE GOBIERNO Y GESTIÓN

MU Enpresagintza S.Coop. está compuesta por tres tipos de personas socias en igual número de participación: socios/as de trabajo (PDI-PAS de la facultad), socios/as usuarios/as (alumnado) y socios/as colaboradores (empresas y administración)

Los órganos que la componen son los siguientes:

- Asamblea general. 1/3 socios/as de trabajo, 1/3 socios/as usuarios/as-alumnado y 1/3 socios/as colaboradores. Es el órgano máximo de la Cooperativa en la que las personas socias se reúnen para deliberar y tomar acuerdos en las materias propias de su competencia y/o decisiones que supongan modificaciones sustanciales en la estructura de la Cooperativa. La componen más de 200 miembros. El número de miembros total varía en función del número de personas socias de trabajo, porque se calcula el número de votos a partir de dicho dato.

- Consejo Rector. Compuesto por 12 miembros: 4 representantes de socios/as trabajadores, 4 de socios/as usuarios/as y 4 de socios/as colaboradores/as. Además asisten el/la Decano/a o Dtor. General de la facultad, el/la Rector/a de Mondragon Unibertsitatea y el/la Secretario/a Técnico/a. A este órgano colegiado le corresponde, en exclusiva, la gestión y representación de la Cooperativa, ejerciendo además todas las facultades que no están expresamente reservadas por la ley o en los Estatutos a la Asamblea General. Los miembros del Consejo Rector son elegidos por la totalidad de socios y socias que conforman la Asamblea General. De entre sus miembros es elegido el/la Presidente/a, quien representa a la entidad, y el/la Vicepresidente/a y Secretario/a.
- Comisión de Vigilancia. Se compone de 3 miembros: 2 representantes de socios/as de trabajo y 1 socio/a colaborador/a. Su función es revisar las cuentas anuales y emitir un informe preceptivo sobre éstas y sobre la propuesta de distribución de excedentes o de imputación de pérdidas antes de que sean presentadas a la Asamblea General. Asimismo revisan los libros de la Cooperativa.
- Consejo Social. Compuesto por 6 miembros de los cuales 5 son socios/as de trabajo y 1 es representante de socios/as de trabajo en el Consejo Rector que actúa a su vez como presidente/a del órgano. También asisten el/la Decano/a o Coordinador/a General de la facultad y la persona que ocupa el cargo de Secretaría Técnica. Es un órgano asesor y consultivo del Consejo Rector y del Equipo de Coordinación, en todos los temas relacionados con el ámbito sociolaboral.

2. MODELO DE GESTIÓN

2.1. ESTRATEGIA

La Facultad ha pasado por diversas Reflexiones Estratégicas, siempre en la búsqueda de la mejora continua de su actividad y en la reflexión sobre su razón de ser y sus señas de identidad. En la actualidad estos son los elementos que mejor nos definen: nuestra Misión y Visión (Reflexión Estratégica 2012-16).

2.1.1. Misión

Somos un **proyecto cooperativo universitario perteneciente a Mondragon Unibertsitatea** centrado en la **gestión empresarial y el emprendimiento**, con orientación **glocal**, basado en personas comprometidas que facilitan la adquisición de competencias y valores a sus alumnos/as, y que investigan y transfieren conocimiento a las organizaciones, con el objetivo de **contribuir al desarrollo socioeconómico de nuestro País**.

2.1.2. Visión

Nuestro proyecto es un **proyecto universitario** con vocación internacional, integrado en M.U., que desarrolla su **actividad multilocal en los campus de Oñati y Bidasoa**.

Nuestro proyecto es **reconocido por su compromiso con la generación de empleo y la mejora competitiva de las organizaciones**, a través de la formación, la investigación y transferencia en el ámbito empresarial, así como a través del fomento del emprendimiento basado en los **valores cooperativos**.

Es reconocido en el **ámbito académico**, porque forma **jóvenes** capaces de **promover la transformación** de las organizaciones y la sociedad.

Es reconocido en el ámbito de la **investigación** por tener un centro de investigación empresarial, **MIK**, que desarrolla un **modelo de investigación y transferencia colaborativa con empresas y organizaciones**.

Es reconocido en el ámbito de los **servicios de formación continua** por el **aporte** que realiza a las empresas y organizaciones en sus retos de **mejora e innovación**.

Todo ello basado en un **modelo educativo** centrado en la **interrelación colaborativa con los grupos de interés**: alumnado, empresas, universidades, administración pública y sociedad en general, y un articulado a través de un **proyecto sostenible** tanto **económica** como **socialmente**.

Como se recoge en nuestra Misión-Visión, nuestro objetivo es ofrecer un servicio de la calidad al entorno económico y sociocultural glocal, basándonos en los principios cooperativos que nos caracterizan.

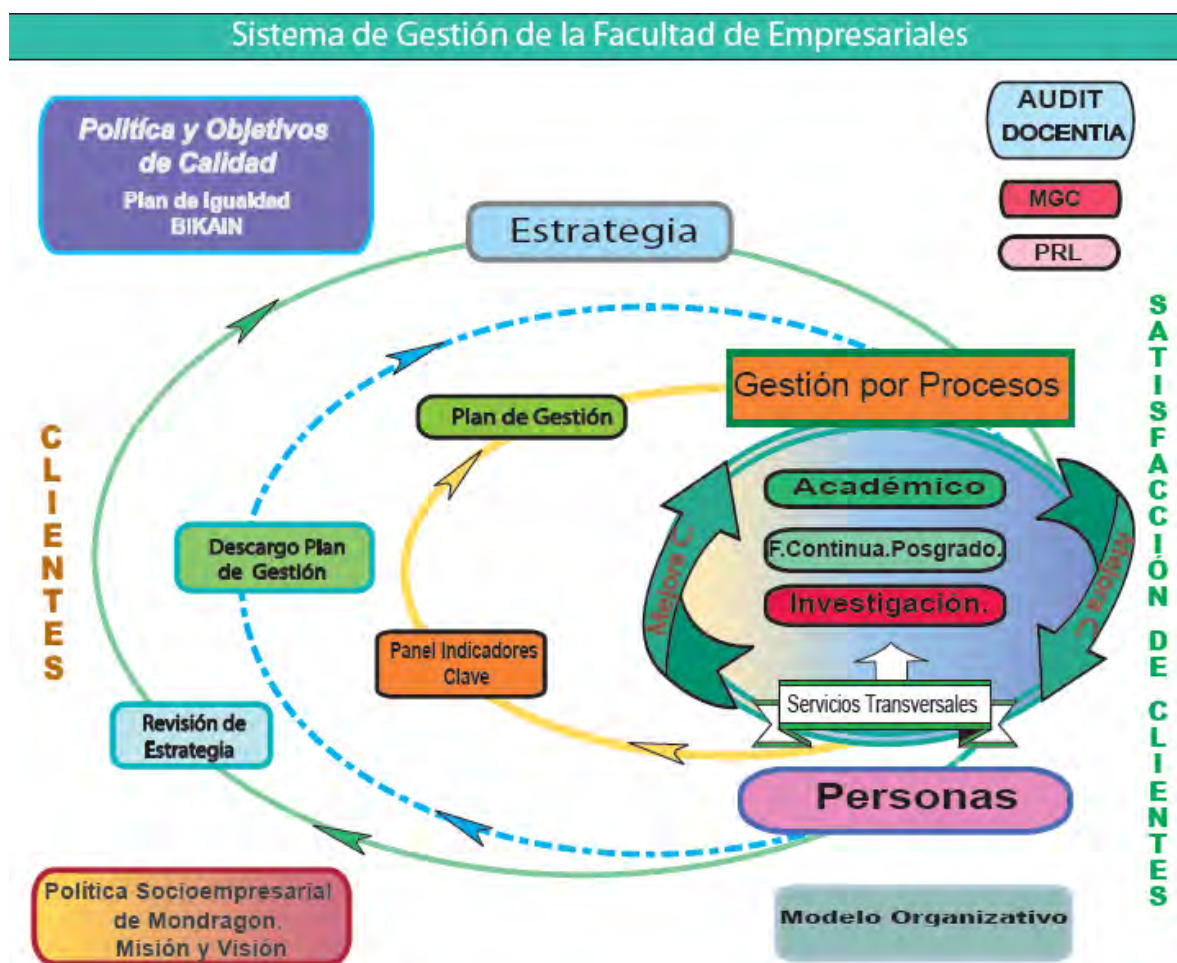
- ✓ Libre adhesión
- ✓ Organización democrática
- ✓ Soberanía del trabajo
- ✓ Carácter instrumental del capital
- ✓ Participación en la gestión
- ✓ Solidaridad retributiva
- ✓ Intercooperación
- ✓ Transformación social
- ✓ Carácter universal
- ✓ Educación

Para ello propiciaremos tanto la formación como la investigación, el desarrollo y la innovación como base para nuestro progreso sostenible.

2.2. SISTEMA DE GESTIÓN

A continuación mostramos de manera gráfica el sistema de gestión de la Facultad.

Imagen 3. Sistema de gestión



2.3. POLÍTICA DE CALIDAD DE LA FACULTAD DE EMPRESARIALES

Tal y como se recoge en el Plan Estratégico de Mondragon Unibertsitatea, y que nuestra Facultad comparte, la calidad es uno de los más importantes retos planteados en el mismo.

Nuestra Facultad, partiendo desde la propia Misión y Visión, entiende la calidad como un modelo de gestión, que satisfaga a todos sus grupos de interés, basándose en los siguientes principios:

- ✓ La calidad entendida como un sistema integrador de procesos interrelacionados, gestión por procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las personas de la Facultad, sus clientes y otros grupos de interés a quienes ofrece sus servicios y productos.
- ✓ El sistema de calidad es entendido como un mecanismo integrador, basado en la buena comunicación entre sus personas y la propia gestión por procesos, que permitan el análisis y la reflexión de todos los ámbitos y actividades de la Facultad (Formación Reglada, Formación Continua y Posgrado, Investigación, Administración, Gestión)
- ✓ El sistema de calidad es participativo, involucrando y facilitando la participación de todas sus personas (docentes y no docentes)
- ✓ El sistema de calidad está dotado de una serie de herramientas (Equipo de calidad, Equipos de Procesos, Indicadores,...) que permiten medir y realizar su seguimiento, realizando las adaptaciones y cambios necesarios tanto en los procesos como en la propia organización de la Facultad.

Todos estos principios de la calidad tienen como objetivo principal la dinamización de los procesos del SGIC y sobre todo la continuación del trabajo de las personas y equipos de la Facultad en la **Mejora Continua de toda su actividad**.

POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD DE LA FACULTAD DE EMPRESARIALES-ENPRESAGINTZA FAKULTATEA

La Facultad de Empresariales-Enpresagintza es un proyecto compartido, integrado en Mondragon Unibertsitatea, que cuenta con personas altamente implicadas en el cumplimiento de su Misión. Nuestro modelo organizativo está inspirado en nuestra esencia cooperativa y por lo tanto nuestra organización está basada en las personas, la confianza, la comunicación y el trabajo en equipo, el compromiso, el liderazgo compartido, la generosidad, la responsabilidad y la capacidad de decisión.

*Fomentamos la participación de todas las personas en la consecución de los **objetivos de calidad** y en la mejora de la **satisfacción del cliente**, tanto interno como externo. Asimismo, consideramos un factor clave la **mejora continua** y por tanto, creemos fundamental dotarnos de un **Sistema de Gestión basado en Procesos** que incluya herramientas de calidad conocidas y compartidas por el colectivo de personas, alumnado y empresas colaboradoras.*

Para cumplir con nuestro compromiso con la calidad, identificaremos las expectativas de nuestros clientes y su evolución en el tiempo, desarrollando productos y servicios acordes con sus necesidades y expectativas, con la innovación y la mejora como factores del bienestar social.

Conscientes de la importancia de las personas en el desarrollo de nuestro proyecto compartido, la Facultad de Empresariales-Enpresagintza Fakultatea fomenta, evalúa y valora en sus personas la actitud positiva, la responsabilidad, el compromiso, la disponibilidad, la flexibilidad y su capacidad de liderazgo y motivación. Estos principios se tienen en cuenta tanto en el desarrollo de las personas ya integradas en la facultad como en la selección e incorporación de nuevas personas.

Prestamos especial atención a la capacidad pedagógica, a la investigación, a la generación de nuevas oportunidades de negocio, la capacidad de gestión y la calidad en el servicio de todas las personas que se incorporan a la facultad, ya que nuestra Misión es compartir un Proyecto Cooperativo Universitario en el ámbito de la gestión empresarial y el emprendimiento, basado en personas comprometidas que facilitan la adquisición de competencias y valores a sus alumnos/as, y que investigan y transfieren conocimiento a las organizaciones, con el objetivo de contribuir al desarrollo socioeconómico de nuestro País. Todo ello con una clara orientación al cliente y a su satisfacción.

La ley Orgánica de Universidades, la excelencia en la investigación y la calidad de la docencia requieren la incorporación creciente de PDIs con titulación de doctor. Para cumplir con este requisito, la FE-Enpresagintza fomentará la incorporación de doctores, promoverá que el PDI obtenga el grado de Doctor e impulsará el incremento de Personal Investigador en Formación (PIF).

El reto de desarrollar la actividad de Formación Continua en línea con el aprendizaje a lo largo de toda la vida y acorde con la formación especializada requerida por las empresas, nos exige incorporar también personas con titulación superior y experiencia profesional contrastada.

*Por todo ello, el Consejo de Coordinación se compromete a gestionar nuestra institución **liderando e impulsando esta Política de Cooperación con otras instituciones y agentes**, aportando todos los medios a su alcance necesarios, para el cumplimiento de los objetivos previstos en ella, materializándose en el **Plan de Gestión** anual.*

*El Consejo de Coordinación y en su nombre el Decano: Lander Beloki Mendizabal
Oñati, 12 de diciembre de 2014*

2.4. GRUPOS DE INTERÉS

Todos los procesos y la propia gestión de la Facultad tienen un componente esencial y es su **enfoque hacia sus Grupos de Interés**, siendo los más destacados: el alumnado, las familias, las personas de la Facultad y las empresas e Instituciones. El SGIC de la Facultad y, por lo tanto su gestión por procesos, se asegura de que las necesidades y expectativas de sus grupos de interés/clientes y, por descontado, los requisitos legales y reglamentarios relativos a procesos y servicios sean satisfechos y se conviertan en requisitos internos.

A continuación se describen los grupos de interés de la Facultad:

- ✓ Alumnado: alumnas y alumnos actuales y ex –alumnas/os
- ✓ Familias: padres-madres-tutores/as del alumnado presente en la Facultad
- ✓ Personas: PDIs y PAS de ambos campus de la Facultad
- ✓ Empresas: empresas tanto del entorno cercano como del exterior con las que la Facultad mantiene relación por colaborar en proyectos, prácticas, formación continua, proyectos de investigación, etc.
- ✓ Instituciones: Gobierno Vasco, Diputaciones, Gobierno Central, Unión Europea, Instituciones Comarcales y Municipales.

Los grupos de interés participan en las actividades de la Facultad. Además, todos los procesos se completan con una actividad de rendición de cuentas en la que el o la propietaria del proceso explicita las propuestas de mejora identificadas en el mismo. Esta rendición de cuentas está dirigida a los grupos de interés (véase apartado 4).

2.5. GESTIÓN POR PROCESOS

Tal y como se ha mencionado anteriormente, la Facultad cuenta con un sistema de gestión basado en procesos.

2.5.1. Estructura y características de los Procesos

Cada **proceso** tiene su **propietario/a de proceso y equipo de proceso**, quienes se ocupan de dinamizar y revisar el proceso, para su actualización, y de medir, mediante los indicadores correspondientes, el alcance de los objetivos planteados para cada curso. El análisis de los resultados de los indicadores es el punto de partida que el equipo de proceso toma, para iniciar un nuevo ciclo PDCA y planificar las acciones tanto de mejora como de gestión del proceso. Así mismo, el equipo marcará los objetivos adecuados, sobre los que medir los resultados de los indicadores. Esta rueda del **ciclo PDCA es la constante presente en todos los procesos y sus equipos**.

Los procesos están clasificados en tres grupos o macroprocesos, en función del objeto e incidencia que tienen en la organización:

- ✓ **Procesos estratégicos:** detallan los mecanismos de la Facultad para identificar las estrategias, políticas y actuaciones de las personas y equipos; para establecer los objetivos estratégicos y de gestión; para hacer el seguimiento de la consecución de los objetivos previstos.
- ✓ **Procesos funcionales:** detallan las actuaciones de las personas y los equipos de la Facultad requeridas para el desarrollo de las tres Unidades de negocio o Coordinaciones: Coordinación Académica, Formación Continua y Posgrado y Doctorado e Investigación.

- ✓ **Procesos de apoyo:** detallan las actuaciones de las personas y equipos de la Facultad de carácter transversal requeridos para dar soporte a las actividades principales de la misma.

2.5.2. Alcance de los procesos

Dado que el sistema de gestión de la Facultad de Empresariales abarca las tres actividades de este Centro, es preciso indicar que el alcance del SGIC se circunscribe a los procesos que afectan a la Enseñanza Universitaria Oficial, garantizando con ellos que se atiende a todas las directrices propuestas en el Programa AUDIT.

Tabla 5. Alcance de los procesos respecto a la actividad de la Facultad

Formación Universitaria Oficial	Grado en Administración y Dirección de Empresas Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación
Másteres Oficiales	Máster Universitario oficial en Dirección de Empresas (MBA) Máster Universitario oficial online en Economía Social y Empresa Cooperativa Máster Universitario oficial en Dirección Contable y Financiera. Máster Universitario oficial en Marketing Digital Máster Universitario oficial en creación y gestión de empresas de Turismo Activo
Programa de Doctorado	Programa de Doctorado en Gestión Avanzada de Organizaciones y Economía Social

En la siguiente tabla se muestran el listado de Procesos del SGIC y su relación con las directrices propuestas por AUDIT:

Tabla 6. Procesos de la Facultad de empresariales

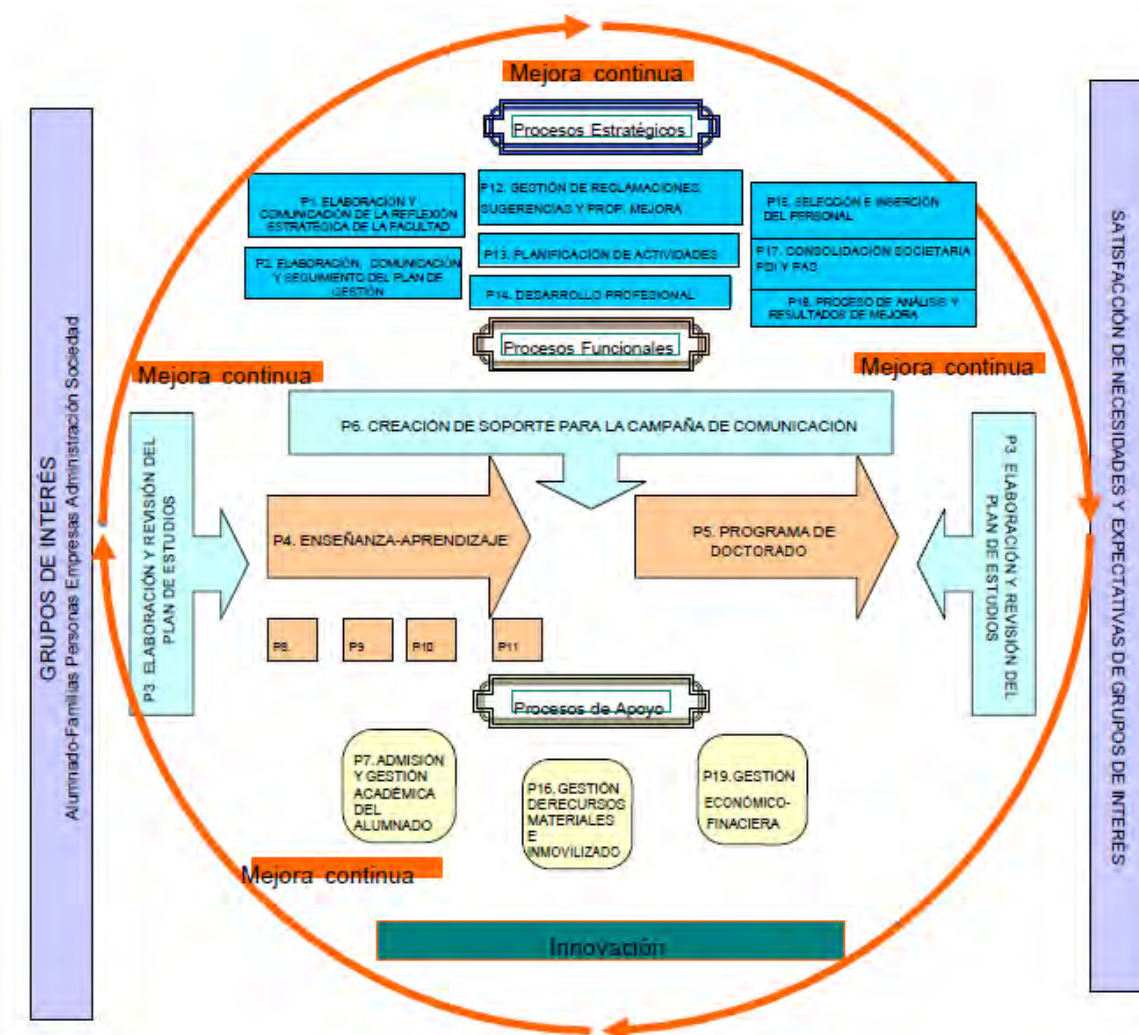
Tipo de Proceso	Macroproceso	Código Proceso	Descripción del Proceso	Directriz de AUDIT
Estratégicos	Estrategia(ES)	ESRE	P1- Elaboración y comunicación de la Reflexión Estratégica de la Facultad	1.0. Cómo el centro define su política y objetivos de calidad.
		ESPG	P2-Elaboración, comunicación y seguimiento del Plan de Gestión	
		ESRS	P18-Proceso de Análisis de Resultados y Mejora	1.5. Cómo el Centro analiza y tiene en cuenta los resultados
		ESAM	P12-Gestión de Reclamaciones, Sugerencias y propuestas de Mejora	
		ESCS	P17-Consolidación Societaria de PDI y PAS	
	Desarrollo y participación de las personas (DP)	DPPA	P13- Planificación de Actividades	1.3. Cómo el Centro garantiza y mejora la calidad de su personal académico
		DPDP	P14-Desarrollo Profesional	
DPSP		P15-Selección e inserción del personal		
Funcionales	Formación Reglada(FR)	FRPE	P3-Elaboración y revisión del Plan de Estudios	1.1. Cómo el Centro garantiza la calidad de los programas formativos.
		FREA	P4-Enseñanza Aprendizaje	
		FRAE2	S. 4.1- Enseñanza Aprendizaje- Grado	
		FRAE3	S. 4.2- Enseñanza Aprendizaje- Posgrado	
		FRPD	P5-Programa de Doctorado	
		FRCC	P6-Proceso Creación de Soporte para la Campaña Comunicación	1.6. Cómo el Centro publica la información sobre las titulaciones
		FRGM	P8-Movilidad Internacional en Enpresagintza	1.2. Cómo el Centro orienta sus enseñanzas a los estudiantes
		FROPBT	P9-Proceso Orientación profesional y Gestión Bolsa de Trabajo	
		FRPR	P10-Proceso Gestión de Prácticas Extracurriculares en Empresa	
		FRCF	P11-Gestión de Créditos Fin de Estudios	
	P7-Admisión y Gestión Académica del alumnado			
De Apoyo	Servicios de Apoyo (SA)	SARM	P16-Gestión de recursos materiales e Inmovilizado	1.4. Cómo el Centro gestiona y mejora sus recursos materiales y servicios
		SAGE	P19- Gestión Económico- Financiera	

Respecto a las personas de la Facultad de Empresariales-Enpresagintza, **el alcance del SGIC es para todas sus personas**, ya que todas ellas participan en alguno de los procesos del Sistema de Garantía Interna de la Calidad y todas ellas participan directa o indirectamente en la prestación de un servicio de calidad a nuestros clientes y grupos de interés.

2.5.3. MAPA DE PROCESOS

En la siguiente figura, Mapa de Procesos, quedan recogidos de manera gráfica y visual todos los procesos del Sistema de Garantía de Interna de la Calidad de la Facultad de Empresariales.

Imagen 4. Mapa de procesos



2.5.4. FICHAS DE PROCESOS

Todas las fichas de procesos se han estructurado de manera idéntica: una parte descriptiva del proceso y un diagrama de flujo.

Parte descriptiva

En la parte superior se recoge el nombre y el código del proceso. Así como las personas propietarios del proceso y las personas propietarias de su despliegue, junto como la fecha de aprobación de la última revisión y el número de revisión.

Los dos siguientes bloques de la ficha corresponden al objetivo del proceso y a su alcance. En este último apartado se especifican el inicio y fin del proceso, los proveedores, entradas, salidas y clientes.

A continuación se enumeran los indicadores y evidencias que recoge el proceso. Estos indicadores y evidencias se describen con más detalle en la última parte de la ficha.

Más adelante se muestran los procesos relacionados y los procedimientos asociados al proceso.

En la parte inferior de la ficha se especifica el historial de revisiones. En el historial se detalla, el número de revisión, la fecha y las modificaciones incorporadas. De esta manera, se conoce con exactitud la evolución que ha tenido cada uno de los procesos.

Todas las fichas se completan con tres tablas:

- ✓ **Rendición de cuentas:** explica el modo en el que el o la propietaria del proceso hará el descargo del proceso a los grupos de interés. Para ello se recoge el contenido del descargo, el grupo de interés al que se dirige, los responsables de dicho descargo y el formato y canal utilizado y la periodicidad del descargo.
- ✓ **Indicadores:** esta tabla describe los indicadores previamente enumerados. Para ello, se muestra el código del indicador, una descripción, su unidad de medida y forma de cálculo, quién es la persona responsable de medir el indicador, la periodicidad y la fecha aproximada de recogida de la información.
- ✓ **Evidencias:** documentos y registros: la evidencia de que se trata en cada caso; el contenido de la misma, el lugar en el que dicha evidencia se archivará, el responsable de hacerlo y la fecha de referencia para la que los documentos y registros estarán archivados.

Imagen 5. Ficha de proceso

 ENPRESAGINTZA FAKULTATEA FACULTAD DE EMPRESARIALES	FICHA DE PROCESO			
	PROCESO:			Código:
	PROPIETARIO:	PROPIETARIO EN DESPLIEGUE:	Fecha:	Revisión:
Objetivo:				
Alcance				
Inicio:				
Fin:				
Proveedores	Entradas	Salidas	Clientes	
-	-	-	-	
Indicadores		Evidencias- Documentos y Registros		
Procesos Relacionados				
Procedimientos				
Historial de Revisiones				
Revisión	Fecha	Modificación		

RENDICIÓN DE CUENTAS

Contenido	Grupos de Interés	Responsables	Formato	Canal	Periodicidad

INDICADORES

Cód.	Descripción Indicador	Unidad Medida	Forma de Cálculo	Responsable	Periodicidad	Fecha

EVIDENCIAS: DOCUMENTOS Y REGISTROS

Documento o registro	Contenido	Lugar de Archivo	Responsable	Fecha Límite

Diagrama de flujo

En el diagrama de flujo se describe de modo gráfico el proceso. En la parte izquierda de la imagen se mencionan los intervinientes del proceso y a su derecha la secuencia de actividades del proceso. Además, se detallan los input y evidencias del proceso.

Todos los diagramas de flujo se identifican con el código y nombre del proceso.

Los símbolos utilizados en la representación gráfica del diagrama de flujo de los procesos son los siguientes:

Imagen 6. Simbología de los diagramas de flujo

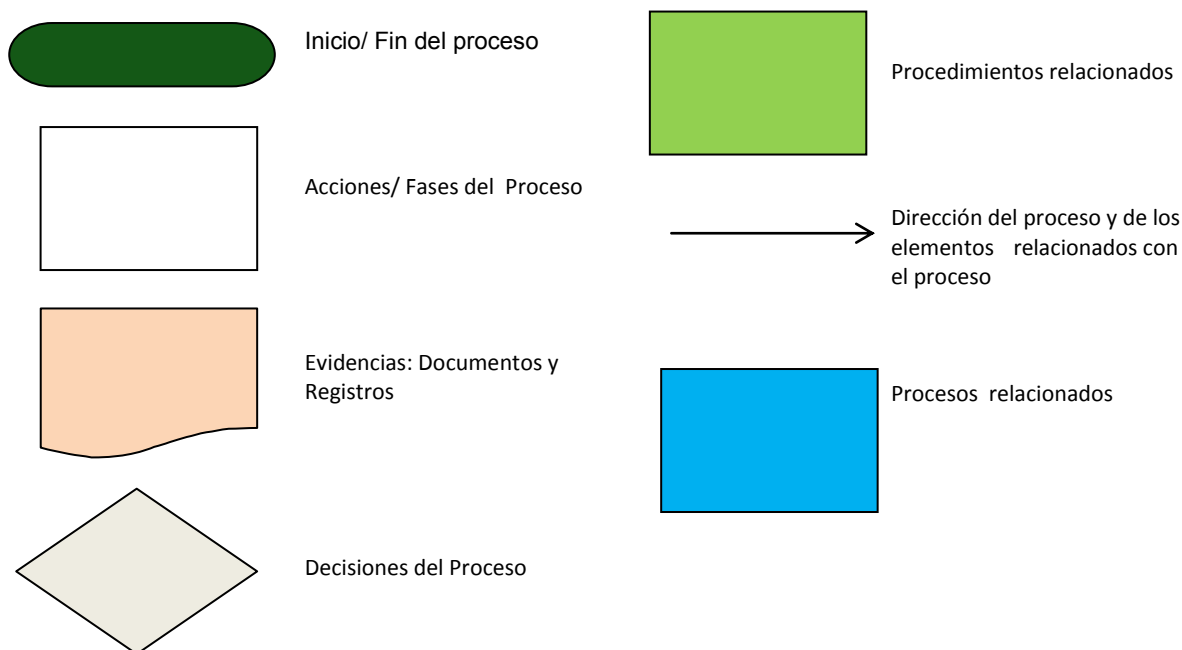
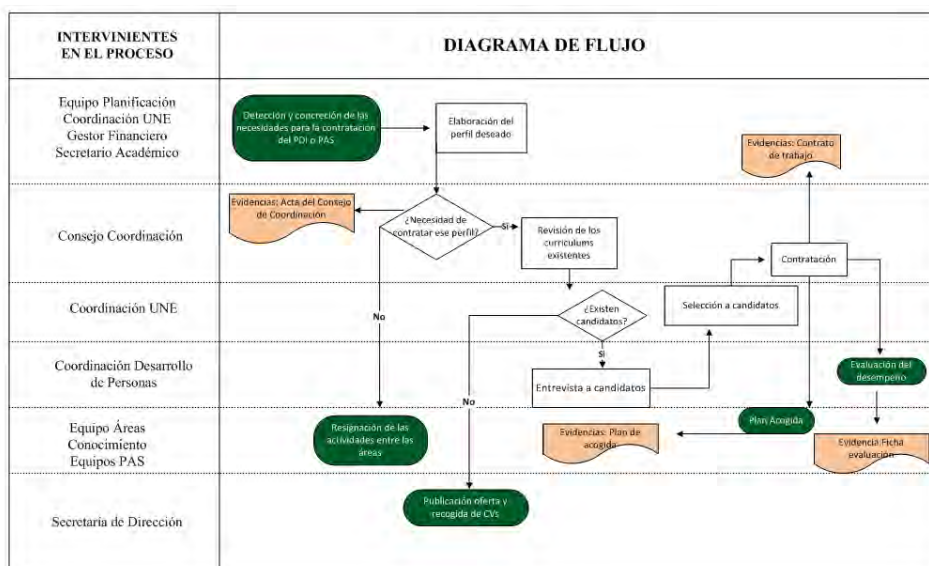


Imagen 7. Ejemplo de diagrama de flujo



El diagrama de flujo se complementa con una tabla que describe detalladamente las fases del proceso. Indicando la actividad (cada fase del proceso) y una descripción de dicha actividad, así como los agentes que participan en dicha actividad. En el Anexo I se recogen todos los agentes que participan en los procesos.

2.3.5. PROCEDIMIENTOS

El objeto de los procedimientos que se han definido en el Sistema de Gestión es el de detallar algunas acciones de los procesos. Debido a ello, todos los procedimientos están relacionados directamente con los procesos.

En la siguiente tabla se recoge el listado de los procedimientos:

Tabla 7. Procedimientos de la Facultad de Empresariales

Código Procedimiento	Procedimiento	Proceso(s) en el/ los que se hallan incluidos
ESAMAI	Pr. 18.1- Auditoría interna	ESAM- Proceso de Análisis de Resultados y Mejora
DPSPGP	Pr. 15.1- Gestión Administrativa el Personal	DPSP- Selección e inserción del personal
FRPESE	Pr. 3.1- Suspensión de Enseñanzas	FRPE- Elaboración y revisión del Plan de Estudios
SAGAD	Pr. 7.1- Selección, Admisión y Matriculación del Alumnado	SAGA- Admisión y Gestión Académica del alumnado


Los procedimientos se describen mediante una ficha de procedimiento. Esta es la estructura de dichas fichas de procedimiento:

En la parte superior de la tabla se recoge la denominación del procedimiento y su código. Y debajo el o la propietaria del procedimiento, la fecha de la última revisión y el número de revisión que le corresponde.

A continuación se describen el objetivo y alcance del procedimiento, así como el/los proceso/s a los que se está asociado. Y también el historial de revisiones. Para ello, se detalla el número de revisión, la fecha de cada una de las revisiones y las modificaciones realizadas.

En el último apartado de la ficha se refiere al propio contenido del procedimiento.

Imagen 8. Ficha de procedimiento

 ENPRESAGINTZA FAKULTATEA FACULTAD DE EMPRESARIALES	FICHA DE PROCEDIMIENTO					
	PROCEDIMIENTO:		Código:			
	PROPIETARIO:		<table border="1"> <tr> <td>Fecha:</td> <td>Revisión:</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Fecha:	Revisión:	
Fecha:	Revisión:					
Objetivo:						
Alcance:						
Procesos relacionados:						
Historial de Revisiones						
Revisión	Fecha	Modificación				
CONTENIDO						

3. GESTIÓN DOCUMENTAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN

3.1. OBJETIVOS Y CRITERIOS DE ACTUACIÓN PARA LA GESTIÓN DOCUMENTAL

Todos los documentos relacionados con el Sistema de Garantía Interna de la Calidad, incluidos los procesos, siguen la misma operativa de aprobación, distribución y control. Además de estar archivados y disponibles en los diferentes equipos también estarán publicados en la Intranet de la Facultad GUNEA y en el aplicativo KUDE.

Para su mejor gestión se han definido unos criterios y objetivos:

- La coordinadora de Modelo de Gestión es la responsable de revisar la documentación existente. La aprobación de la nueva documentación la realiza el Comité de Calidad.
- Los documentos deben de estar controlados, actualizados en todo momento y disponibles en los espacios requeridos.
- El uso adecuado de los documentos, garantizando la utilización en todo momento de la versión vigente de los mismos.
- La identificación del contenido de la modificación, ya sea recogiendo en el propio documento ya sea en el anexo correspondiente.
- Garantía de que los documentos son legibles y fácilmente identificables.

3.2. GESTIÓN DOCUMENTAL DEL MANUAL DE GARANTÍA INTERNA DE LA CALIDAD

El Manual de Garantía Interna de la Calidad es un documento de uso interno de la Facultad de Empresariales y accesible a sus grupos de interés. Dentro del equipo del SGIC se designó a la Coordinadora del Modelo de Gestión como la responsable de la gestión documental, ocupándose tanto de su archivo como de su distribución externa si fuera necesario.

La última versión del Manual se divulga a nivel interno a todas las personas de la organización mediante la Intranet-GUNEA de la Facultad. Y está a disposición de los grupos de interés a través del apartado de calidad de la página web de la Facultad.

La Coordinadora del Modelo de Gestión es la responsable de mantener actualizado dicho manual y de comunicar dicha actualización.

3.3. GESTIÓN DOCUMENTAL DE PROCESOS, INDICADORES Y OTROS DOCUMENTOS

Todos los procesos y procedimientos se hallan identificados mediante un código de proceso o procedimiento respectivamente. Los indicadores también cuentan con un código para facilitar su archivo.

El o la propietaria de cada uno de los procesos, junto con su equipo, es la persona responsable de revisar y actualizar el propio proceso, sus indicadores y el resto de documentos que se puedan utilizar.

En caso de cambios o actualizaciones, el/la propietario/a del proceso recoge dichos cambios en unas fichas denominadas Actas de revisión de los procesos (elemento para la rendición de cuentas). Las propuestas de cambios se aprueban en el Comité de Calidad y se recogen en el Informe del Sistema de Gestión.

Las modificaciones de procesos o procedimientos se recogen en el Historial de Revisiones de las fichas. La última versión del proceso se divulga a través del programa informático KUDE y la intranet de la Facultad (GUNEA).

3.4. SISTEMA DE GESTIÓN Y DIFUSIÓN DEL SGIC

KUDE es la herramienta para la gestión de la información de los procesos. Además, funciona como repositorio de toda la documentación (documentos, evidencias y registros del sistema) asociada al SGIC.

La herramienta informática permite gestionar los siguientes elementos:

- ✓ Procesos y procedimientos del Sistema de Gestión, con la información asociada.
- ✓ Documentos del sistema
- ✓ Identificación y gestión de los objetivos
- ✓ Indicadores, con los valores identificados como objetivos y los valores reales de cada curso académico.
- ✓ Gestión de las propuestas y acciones de mejora.
- ✓ Gestión de la rendición de cuentas.

Estos elementos pueden asociarse y relacionarse unos con otros en función de las necesidades. De este modo, los indicadores pueden estar asociados de manera independiente a un único proceso o más de un proceso puede compartir los mismos indicadores.

Además de la herramienta KUDE, se cuenta con un espacio en la intranet de la Facultad – GUNEA que sirve de repositorio de la documentación del SGIC y donde los diferentes equipos docentes y no docentes pueden consultar los procesos en los que son partícipes. Todas las personas de la Facultad tienen acceso libre a GUNEA, pudiendo consultar los avances del trabajo del equipo del SGIC.

Así mismo, se publica el Informe del Sistema de Gestión en KUDE y GUNEA.

En la siguiente tabla se muestran los canales para la difusión de la información del SGIC.

Tabla 8. Difusión de la política y objetivos de calidad a grupos de interés. Canales de comunicación internos y externos.

GRUPOS DE INTERÉS	CANAL DE COMUNICACIÓN POLÍTICA & OBJETIVOS DE CALIDAD DE FE-ENPRESAGINTZA
Alumnado / Familias	Entrevistas personalizadas para nuevos candidatos Harrera Planak - Planes de Acogida Inicio de curso. Reuniones por equipos y/o individuales con tutores / coaches Consejo Rector (siendo el alumnado parte activa del C. Rector) Página web de la FE-Enpresagintza Memoria Anual
Personas de FE	Intranet de la FE-Enpresagintza- GUNEA Reuniones de Comunicación Interna Reuniones de Consejillos- Consejo Social Consejo Rector (el personal participa activamente en C.Rector) Página web de FE-Enpresagintza Memoria Anual
Empresas	Reuniones de representantes de la Facultad con responsables de Empresas. Consejo Rector (las empresas son parte activa del C.Rector) Página web de FE-Enpresagintza Comunicaciones escritas institucionales- Memoria anual
Instituciones	Reuniones de representantes de la Facultad con representantes de Instituciones Página web de FE-Enpresagintza Comunicaciones escritas institucionales- Memoria anual.

Los canales de comunicación referidos en el cuadro de arriba son los habitualmente utilizados por la Facultad de Empresariales para comunicarse con sus distintos Grupos de Interés, tanto para dar información como para recoger información e intercambiar opiniones, sugerencias, propuestas de mejora e incluso ideas que pueden desembocar en nuevos proyectos.

4. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

La actividad de la Facultad de Empresariales – Enpresagintza está sujeta a un ciclo de mejora continua para medir, analizar y mejorar los resultados de gestión. Este ciclo se articula en dos fases.

Por un lado, todos los procesos se revisan anualmente. Para ello, los equipos de proceso cumplimentan el Acta de Revisión de Proceso (ver Anexo II). En dicha revisión se analiza el enfoque del proceso y los resultados de los indicadores. De dicho análisis se realizan propuestas de mejora.

Por otro lado, todas estas actas de revisión de procesos se analizan a través del Proceso 18 – Proceso de Análisis y Resultados de Mejora. Una de las evidencias derivadas de dicha revisión será el Informe del Sistema de Gestión. En dicho informe se recogen todas las propuestas de mejora recibidas desde los procesos (mejoras de enfoque y mejoras de gestión derivadas de los indicadores) y se señalan aquellas priorizadas que se llevarán a cabo.

Uno de los resultados de este proceso de mejora es la rendición de cuentas que se realiza ante los grupos de interés. De esta manera, se obtienen dos tipos de documentos de rendición de cuentas:

- ✓ **Rendición de cuentas para la divulgación:** presentación de la memoria anual en la Asamblea General. Esta rendición de cuentas está orientada a la divulgación de la actividad de la Facultad.
- ✓ **Rendición de cuentas para el análisis:** documentos derivados de la revisión de los procesos. Por un lado, el acta de revisión de cada proceso y por otro lado el Informe del Sistema de Gestión.

El proceso de mejora se alimenta de distintas fuentes de información. Esta información se vuelca en la revisión de los procesos y su gestión. Estas son las fuentes de información del SGIC:

- ✓ **Encuestas:** las encuestas son cumplimentadas por diversos grupos de interés. De estas encuestas se obtienen tanto puntos fuertes a mantener y reforzar, como aspectos a mejorar.
- ✓ **Reclamaciones, sugerencias y/o propuestas de mejora:** todas las personas implicadas en los procesos tienen la posibilidad de realizar una reclamación, sugerencia o propuesta de mejora. Para ello, se puede cumplimentar un formulario y entregarlo en secretaría académica o complimentarlo vía web.
- ✓ **Autoevaluaciones:** Reflexión y herramientas de autoevaluación internas de la facultad, como por ejemplo: los Autoinformes de Verificación, Seguimiento y Acreditación de las titulaciones, el Informe de Autoevaluación del Modelo de Gestión Corporativo de Mondragon.... Asimismo se realizan Actas de Revisión de cada Proceso que forman parte del Informe del Sistema de Gestión.
- ✓ **Auditorias y evaluaciones externas:** los informes recibidos a raíz de las memorias realizadas para el diseño, mejora o acreditación de las titulaciones también constituyen una fuente de información para la mejora. En el ámbito de formación reglada estos procesos se relacionan con el Programa Verifica (informes de verificación de nuevas titulaciones), el Programa Monitor (informes de seguimiento anuales de las titulaciones) y el programa Acredita (informes para la acreditación de titulaciones).

5. ANEXOS

5.1. ANEXO I. AGENTES QUE PARTICIPAN EN LOS PROCESOS

AGENTE	COMPOSICIÓN	FUNCIÓN PRINCIPAL
Administración pública	No procede	Aprobar títulos académicos. Gestionar subvenciones en base a las convocatorias y decretos. Requerir liquidación de impuestos. Autorizaciones relacionadas con la actividad que desarrolla la Facultad de Empresariales
Alumnado	Totalidad de alumnos y alumnas de la Facultad.	Desarrollar la actividad educativa cumpliendo con los derechos y obligaciones que le corresponden como alumnado y como socio/a usuario/a de la cooperativa (representación en la Asamblea General y en el Consejo Rector).
Alumnado potencial	No procede	Conocer la oferta educativa de la Facultad de Empresariales.
Áreas de conocimiento	PDI correspondiente, agrupados en función del área de especialización.	Participar en las actividades docentes y de investigación de la Facultad de Empresariales, coordinándose tanto con los negocios como con el resto de áreas de conocimiento. Proponer y diseñar nuevos posibles productos /proyectos dentro de su ámbito de área de conocimiento. Participar en la planificación el reparto de actividades correspondientes a su área de conocimiento. Garantizar la coordinación de las asignaturas que componen un área de conocimiento dentro de un título y entre títulos, con el fin de evitar solapamientos y duplicidades.
Asamblea General	Compuesto por la totalidad de personas socias de la facultad: 1/3 socios/as de trabajo, 1/3 socios/as usuarios- alumnado y 1/3 socios/as colaboradores/as.	Es el órgano máximo de la Cooperativa en la que los socios/as se reúnen para deliberar y tomar acuerdos en las materias propias de su competencia y/o decisiones que supongan modificaciones sustanciales en la estructura de la Cooperativa.
Auditor/a económico-financiero/a (externo/a)	No procede	Comprobar las operaciones financieras, administrativas y económicas para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias, procedimientos y medidas de control interno que le son aplicables.
Comisión de vigilancia	Compuesto por tres miembros: dos socios/as trabajadores/as y una empresa socia colaboradora	Fiscalizar y controlar que los acuerdos adoptados por la Asamblea General y el Consejo Rector sean conformes a la legislación cooperativa. Revisar los libros sociales de la Cooperativa, examinar las cuentas anuales.
Comité Académico	Compuesto por Coordinador/a Académico, Coordinador/a de Postgrado y Formación Continua, Coordinador/a Científico/a y Doctorado, Secretario/a Académico, Coordinadora de Desarrollo de Personas y Modelo de Gestión.	Aprobar las propuestas de programas de estudios o modificaciones de los mismos. Aprobar la Normativa Académica de los estudios de la Facultad. Establecer y velar por los criterios de calidad que deben cumplir los estudios.

Comité Gestión de Créditos Fin de Estudios	Compuesto por el/la responsable de Relaciones Universidad-Empresa y dos PDI de las titulaciones	Asignar las prácticas especializadas y proyectos fin de estudios al alumnado correspondiente.
Consejo de Coordinación	Compuesto por 6 miembros: Decano/a, Coordinador/a Académico/a, Coordinador/a de Masters y Formación continua, Coordinador General de MIK- Investigación, Gestora Financiera y Coordinadora de Desarrollo de Personas y Modelo de Gestión.	Es el órgano de coordinación y gestión de la actividad de la Facultad y de asesoramiento del Consejo rector. Su principal función es prever, planificar y promover el desarrollo de la Facultad de Empresariales- Enpresagintza, así como el desarrollo de su gestión. Lleva a cabo el despliegue del Plan Estratégico a través del Plan de Gestión anual. Para ello, evalúa los resultados del Plan de Gestión, identificando nuevos retos y actividades para el próximo curso.
Consejo Rector	Compuesto por 12 miembros: 4 representantes de socios/as trabajadores/as, 4 de socios/as usuarios/as y 4 de socios/as colaboradores/as. Además asisten el Decano/a o Coord. General de la facultad, el Rector de M.U. y el Secretario/a Técnico/a.	A este órgano colegiado le corresponde, en exclusiva, la gestión y representación de la Cooperativa, ejerciendo además todas las facultades que no están expresamente reservadas por la Ley o en los Estatutos de la Asamblea General. De entre sus miembros es elegido el Presidente, quien representa a la entidad, y el Vicepresidente.
Consejo social	Compuesto por 6 miembros de los cuales 5 son socios de trabajo y 1 es representante de socios de trabajo en el Consejo rector que actúa a su vez como presidente. También asisten el decano o Coord. General de la facultad y el/la Secretario/a Técnico/a.	Es un órgano asesor y consultivo del Consejo Rector y del Equipo de Coordinación general, en todos los temas relacionados con el ámbito laboral.
Coord. Académico	No procede	Coordinar y liderar el diseño de los programas académicos y el modelo educativo de la Facultad de Empresariales en el ámbito de la formación reglada. Liderar el equipo de Mahai Akademikoa. Representar a la Facultad de Empresariales ante las Instituciones del ámbito académico. Elaborar el PG de su ámbito y coordinar las actividades de su despliegue y seguimiento.
Coord. Posgrado y Formación Continua	No procede	Coordinar y liderar los programas formativos para los y las profesionales. Liderar la mesa de coordinación de posgrado y formación continua. Liderar la elaboración del PG de su ámbito y su despliegue y seguimiento. Representar la actividad de la Facultad de Empresariales ante las instituciones en su ámbito.
Coordinador/a de Investigación MIK	No procede	Coordinar y liderar el ámbito de la investigación y desarrollo de la Facultad de Empresariales – MIK. Liderar la mesa de coordinación de investigación. Liderar la elaboración del PG de su ámbito y su despliegue y seguimiento. Representar la actividad de la Facultad de Empresariales ante las instituciones en su ámbito.
Coordinador/a Desarrollo de Personas y Modelo de Gestión	No procede	Coordinar y liderar las actividades del ámbito del desarrollo de personas y el Modelo de Gestión de la Facultad; incluyendo el ámbito de la gestión de la calidad. Liderar el equipo de planificación donde participan los y las responsables de área de conocimiento.

		Representar la actividad de la Facultad de Empresariales ante las instituciones en su ámbito.
Coordinador/a UNE	Cada uno de los coordinadores de una unidad de negocio: académico, posgrado y formación continua e investigación-MIK	Coordinar y liderar las actividades de su unidad de negocio. Liderar el equipo de coordinación de su unidad de negocio. Liderar la elaboración del PG de su ámbito y su despliegue y seguimiento. Representar la actividad de la Facultad de Empresariales ante las instituciones en su ámbito.
Coord. Científica y de Doctorado	No procede	Fomentar el desarrollo de la investigación académica de la Facultad Responsabilizarse del programa de doctorado. Colaborar en la definición y ordenación de los temas y áreas preferentes de investigación. Garantizar la calidad de la actividad científica y de transferencia de MIK. Velar, junto con la coordinación de desarrollo de personas, por el currículum de los/as investigadores/as de cara a su acreditación en las agencias de calidad.
Decano/a	No Procede	Liderar la actividad de la Facultad de Empresariales, impulsando la excelencia operativa, la innovación y el desarrollo de las personas. Liderar la elaboración y ejecución de planes estratégicos y de gestión, en coherencia con la misión y visión y con un objetivo de sostenibilidad económica. Representar a la Facultad de Empresariales ante las instituciones.
Director/a de tesis	No procede	Acompañar y guiar a la persona doctorando en el proceso de realización de una tesis doctoral.
Empresas	No procede	Colaborar en las actividades de la facultad. Desde el punto de vista académico, como agentes receptoras de alumnado de la facultad para prácticas y proyectos. Desde el punto de vista de investigación, como participantes en proyectos de investigación aplicada y de transferencia. Algunas de las empresas son colaboradoras de la Facultad y participan en los órganos de la cooperativa. Su función es apoyar y asesorar a los órganos de gobierno y gestión de la cooperativa sobre la actividad de la Facultad.
Equipo Captación de Enpresagintza y MU (Eskaera Sortu)	Entre 6-8 miembros. Participan el/la Coordinador/a académico, la persona responsable de comunicación y PDI de las distintas titulaciones.	Diseñar y ejecutar el plan de captación de nuevo alumnado, a nivel de Facultad o Mondragon Unibertsitatea.
Equipo de planificación	5 miembros. Coord. Desarrollo de Personas y Modelo de Gestión y Responsables de Áreas de conocimiento. • A lo largo del proceso de planificación de actividades también se incorporan al equipo los/las coordinadores/as de Negocio.	Realizar la planificación de actividades para el curso Dar respuesta a las necesidades y contingencias de planificación planteadas desde las distintas Unidades de Negocio a lo largo del curso. Diseñar una estrategia de desarrollo de personas de la Facultad.
Equipo de Procesos	Compuesto por el/la propietario/a del proceso y los miembros del equipo	Gestionar y revisar el enfoque del proceso. Analizar los resultados de los indicadores. Realizan propuestas de mejora para la gestión adecuada del proceso.
Equipo de Reflexión	Equipo <i>ad hoc</i> creado para llevar a cabo el proceso de	Evaluar los resultados del Plan estratégico anterior y revisar la Misión y Visión para el nuevo PE, identificando

Estratégica	reflexión estratégica. Compuesto por miembros del Consejo Rector, Consejo de Coordinación y PDI-PAS.	los retos estratégicos desde una visión general y desplegándolos a objetivos concretos, estrategias, indicadores y responsables.
Equipo de Relaciones Internacionales	Entre 4 y 6 miembros: C. Académico, Responsable de Relaciones Internacionales, PAS, PDI	Colaborar en el desarrollo de los objetivos de movilidad identificados. Ayudar al alumnado y al PDI o PAS en los trámites y estancias de movilidad. Identificar las necesidades de movilidad.
Equipo de Titulación	Varía en función de la titulación (entre 3-5 personas).	Realizar el diseño/rediseño del programa formativo correspondiente, los perfiles de ingreso y egreso, los objetivos y competencias del título y la estructura y organización académica del plan de estudios. Realizar los informes de seguimiento y procesos de acreditación del título. Coordinar y gestionar la operativa de la titulación. Responder a las necesidades del alumnado del título y del claustro de profesores/as.
Equipo o mesa de Investigación MIK	Coordinador/a de Investigación-MIK y los cuatro responsables de área de conocimiento	Coordinar el ámbito de la investigación y desarrollo de la Facultad de Empresariales – MIK. Participar en la elaboración del PG de su ámbito y su despliegue y seguimiento.
Equipo Relaciones Universidad-Empresa	Responsable del Equipo Relaciones Universidad-Empresa, 1 PDI, 1 PAS y 1 becarios/as	Coordinar y liderar las relaciones de la Facultad de Empresariales con las empresas del entorno. Buscar y gestionar las prácticas y proyectos que el alumnado de la Facultad realiza en las empresas.
Familias	No procede	Recibir información sobre la titulación en la que participan sus hijos/as. Colaborar con la facultad con sus sugerencias y propuestas de mejora.
Gestor/a Financiero/a	No procede	Elaborar los Estados Contables y Financieros, supervisar el Control de Gestión, gestionar las variables financieras. Dar respuesta a las necesidades de financiación y realizar estudios de informes de viabilidad de inversiones / proyectos y gestionar dichas inversiones Realizar controles económicos periódicos, seguimiento de rentabilidades por proyectos Garantizar la adecuada situación de la infraestructura y sus recursos.
Mahai Akademikoa	Formado por los responsables de los equipos de las diferentes titulaciones: de Grado (GADE y LEINN), los Ciclos Formativos de Grado Superior; los másteres universitarios, el/la secretario/a académico/a y el/la coordinador/a académico/a.	Aprobar propuestas de planificación y organización académica en el ámbito de las titulaciones oficiales. Llevar a cabo el despliegue del plan Estratégico y del Plan de Gestión. Elaborar y hacer el seguimiento del plan de Gestión anual de Coordinación Académica. Coordinar las actividades de carácter docente entre los distintos títulos de grado y másteres universitarios para recién egresados. Participan de manera puntual la responsable del Equipo Universidad Empresa y la responsable de Relaciones Internacionales.
PAS	Compuesto por 13 personas (administración, recepción, mantenimiento, servicios de información, biblioteca)	Coordinar y gestionar todas las actividades económico-financieras de MUE, dotar de los recursos necesarios, tanto académicos y de investigación como soporte técnico, a todos los equipos y personas.
PAS (Administración-finanzas)	4 miembros: Gestor/a Financiero/a y 3 PAS	Coordinar y gestionar todas las actividades económico-financieras de MUE.
PDI	Personal Docente e Investigador. Claustro de profesorado e investigadores/as de la Facultad.	Llevar a cabo las funciones propias de su puesto como profesorado e investigadores/as de la Facultad, cumpliendo con los derechos y obligaciones que le corresponden y con criterios de calidad y excelencia académica e investigadora.

Rectorado de Mondragon Unibertsitatea	No procede	Desarrollar las estrategias de MU, coordinando la participación de las Facultades y Escuelas que la integran, para la consecución de los objetivos identificados.
Responsable área de conocimiento	No procede	Definir, junto con las personas coordinadoras de los negocios y el resto de miembros del equipo, la estrategia y propuesta de valor del área de conocimiento. Colaborar con la coordinación de personas para potenciar y velar por el desarrollo profesional de los miembros de su área, desde el punto de vista formativo y de desarrollo de curva de carrera. Colaborar y participar en la búsqueda de sinergias para el diseño de nuevos productos y actividades integrales que abarquen más de un negocio. Participar en las mesas de coordinación de los negocios y de gestión de personas
Responsable de Mantenimiento	No procede	Dar respuesta a las contingencias creadas para garantizar la adecuada situación de la infraestructura y sus recursos. Coordinar el mantenimiento preventivo de las instalaciones y sus recursos.
Responsables/ propietarios de los proceso	No procede	Liderar y coordinar la actividad del Equipo de Proceso.
Secretaría Académica	Compuesto por 4 miembros: Secretario/a Académico/a y 3 PAS	Liderar las actividades propias de la Secretaría Académica, desde que el/la alumno/a se inscribe/matricula en MGEF hasta que abandona la Institución. Garantizar la adecuación de los programas formativos a la legislación vigente.
Secretaría de 3º Ciclo	No procede	Dar respuesta a las necesidades administrativas en el ámbito de doctorado y tercer ciclo.
Secretaría de Coordinación	No procede	Dar respuesta a las necesidades administrativas surgidas en el ámbito de la Coordinación General de la Facultad, así como en los órganos de gestión y gobierno.
Secretario/a Académico	No procede	Liderar las actividades propias de la Secretaría Académica, desde que el/la alumno/a se inscribe y matricula en la Facultad de Empresariales hasta que abandona la Institución. Garantizar la adecuación de los programas formativos a la legislación vigente.
Tribunal de la tesis	Presidente/a, Vicepresidente/a, Secretario/a y 2 vocales	Evaluar y calificar la tesis doctoral entregada y presentada por el/la alumno/a doctorando.
Tutores/as	No procede	Tutorizar las prácticas curriculares o proyectos fin de titulación realizadas por el alumnado de la Facultad de Empresariales en las empresas del entorno.

5.2. ANEXO II. ACTA DE REVISIÓN DE PROCESOS

PROZESUAREN BERRIKUSPEN AKTA ACTA DE REVISIÓN DE PROCESO

(Akta betetzeko argibideak dokumentuaren amaieran / Información para cumplimentar el acta al final del documento)

Prozesua / Proceso:
Ikasturtea / Curso académico revisado:
Bilera eguna / Fecha de la reunión:
Parte hartzaileak / Asistentes:

Prozesuaren enfokearen berrikuspena <i>Revisión del enfoque del procesoⁱ</i>

ADIERAZLEEN EMAITZAK

Adierazlea	Unitatea	Helburua	Emaitza	Balorazioa	Hurrengo urteko helburua

*Erabili behar dituzun lerro guztiak/ Añadir las filas que sean necesarias.

Adierazleen emaitzen berrikuspena <i>Revisión de los resultados de los indicadoresⁱⁱ</i>

Hobekuntza proposamenak <i>Propuestas de mejoraⁱⁱⁱ</i>

i REVISIÓN DEL ENFOQUE DEL PROCESO

Para cumplimentar este apartado se sugiere responder a las siguientes preguntas:

- ¿El contenido del OBJETIVO responde a la actividad del proceso?
- ¿Los PROPIETARIOS del proceso son los correctos?
- ¿Los grupos de INTERÉS o participantes en el proceso son los correctos?
- ¿La documentación de entrada y salida del proceso es la adecuada?
- ¿Los INDICADORES permiten medir realmente el objetivo del proceso? Revisar el detalle de los indicadores.
- ¿Las EVIDENCIAS permiten demostrar con claridad la actividad del proceso? Revisar el detalle de las evidencias.
- Si hubiera procedimientos, ¿son los correctos? ¿hay que añadir más procedimientos?

ii REVISIÓN DE LOS RESULTADOS DE INDICADORES

Para cumplimentar este apartado se sugiere responder a la siguiente pregunta:

- ¿Los resultados de los indicadores son los esperados?
- ¿Los objetivos marcados son los adecuados?: marcar objetivos alcanzables y medibles.

Asimismo, debe emitir un pequeño informe explicando los resultados de los indicadores con su valoración. En función de los resultados se valorará si se deben modificar dichos indicadores y si esto afecta al contenido general del proceso.

Especificar los objetivos de los indicadores para el siguiente curso.

iii PROPUESTAS DE MEJORA

En función de la revisión del enfoque y los resultados de los indicadores realizar las propuestas de mejora que se consideren oportunas.

Se pueden plantear dos tipos de mejoras:

- Referidas al enfoque del proceso
- Referidas a la propia actividad definida en el proceso