

# MEMORIA CONCEPTUAL EFQM

2019



**POLITÉCNICA**

SERVICIO DE FORMACIÓN CONTÍNUA  
VECERRECTORADO DE ESTRATEGIA  
ACADÉMICA E INTERNACIONALIZACIÓN



## INFORMACIÓN CLAVE

---

## 1. Hechos y datos

### MISIÓN

*Ofrecer programas de Formación permanente innovadores, de calidad y socialmente responsables, que permitan mejorar la competitividad de las empresas, principalmente del entorno donde se ubica su actividad y, la adecuación de las competencias profesionales de la población activa tanto ocupada como desempleada, acorde a los requerimientos del tejido productivo y los cambios técnicos, tecnológicos y organizativos del sistema productivo*

La Universidad Politécnica de Madrid es una Entidad de derecho público que goza de plena personalidad jurídica y patrimonio propio para la consecución de sus fines y el desarrollo de sus funciones. Conforme a lo previsto en los Estatutos aprobados por Decreto 74/2010, de 21 de octubre (BOCAM de 15/11/2010), la Universidad Politécnica de Madrid se organiza en régimen de autonomía, según lo establecido en el art.27.10 de la Constitución y en el marco definido por la legislación vigente.

La Universidad Politécnica de Madrid forma parte de la red de Centros Públicos de la Comunidad de Madrid, prestando fundamentalmente su Servicio Público en la Educación Superior y la Formación Continua, mediante la docencia, el estudio y la investigación, enumerándose entre sus fines:

- a) La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura.
- c) La preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos y técnicos o de creación artística.
- d) El apoyo científico y técnico al desarrollo social y económico de España y, en particular, de la Comunidad de Madrid
- h) El apoyo y estímulo a la empresa pública y privada en el proceso de actualización e innovación tecnológica.

Los estudios de formación continua o formación para el empleo son las enseñanzas que, dentro de la normativa vigente, lleva a cabo la Universidad Politécnica de Madrid por medio de sus Escuelas, Facultad, Departamentos e Institutos, con el fin de facilitar una formación específica o una especialización a los/as trabajadores/as en activo ocupados/as por cuenta propia o ajena, desempleados/as, prioritariamente de la Comunidad de Madrid, con el fin de garantizar:

“una mejora en la cualificación profesional de las personas acorde con los requerimientos de las empresas y los cambios y mutaciones de los procesos productivos”

En base a lo establecido en el punto anterior, la Universidad Politécnica de Madrid a través de su Servicio de Formación Continua adscrito al Vicerrectorado de Estrategia Académica e Internacionalización, desde su creación como Unidad Administrativa con capacidad de obrar en el año 1989, viene desarrollando acciones formativas en áreas de conocimiento propias de las enseñanzas regladas de nivel superior que imparte -técnicas, tecnológicas y científicas- para diferentes Organismos e Instituciones Públicas, Privadas y Empresas por la vía de Convenios de Colaboración, Contratos, y Adjudicaciones Públicas por concurrencia competitiva o licitación, siendo el referente en la Comunidad de Madrid en formación para el empleo dirigida prioritariamente a trabajadores/as desempleados/as con formación académica de nivel superior en dichas áreas de conocimiento, y la única Universidad Pública Madrileña hasta la fecha acreditada para la impartición de diferentes certificados de profesionalidad del subsistema de formación profesional para el empleo.

A lo largo de estos años ha ido ampliando y diversificando su campo de acción tanto con los colectivos destinatarios de su oferta formativa, como en el ámbito geográfico y en las modalidades de impartición.

En relación con los colectivos, hasta el año 2001 el 95% de los/as alumnos/as formados/as eran trabajadores/as desempleados/as. A partir de dicho año se amplió a trabajadores/as en activo ocupados/as representando los mismos una media del 32% de los/as alumnos/as formados/as los cinco últimos años.

En cuanto al ámbito geográfico pasó de ser exclusivamente en la Comunidad de Madrid a todo el territorio Español con la incorporación en la oferta de cursos las modalidades de impartición b-learning /e-learning.

Para el desarrollo de la actividad formativa, el hecho de formar parte de una Institución Universitaria de Enseñanza Superior y disponer de una plantilla fija docente de más de 3.000 PDI y expertos en diferentes áreas de conocimientos científicas, técnicas, organizacionales y de lingüísticas aplicada relacionadas con las Enseñanzas Regladas que imparte, permite al SFC dar una respuesta ágil y de calidad a sus clientes.

Para la gestión administrativa, el SFC dispone de un equipo altamente cualificado para el desempeño de sus competencias profesionales en gestión de procesos administrativos, contando el personal del Servicio con una formación reglada que permite potenciar sus capacidades para el desempeño de las mismas: 4 Titulados/as Grado Superior, 1 Titulada de Grado Medio y 2 Titulados/as de FPPII.

El SFC se encuentra dentro de las instalaciones del Rectorado de la UPM en su edificio B situado en el Paseo Juan XXIII número 11. Dispone para el desarrollo de sus actividades con las infraestructuras y equipamientos de sus 16 Escuelas, 1 Facultad, 6 Institutos y 4 Centros de Investigación distribuidas en diferentes zonas del Municipio de Madrid y en Boadilla del Monte.

El SFC ha gestionado actividades de formación para el empleo durante el periodo 2000-2016 con financiación externa por un importe bruto de 63.405.268€, distribuidos en: 646.098 horas de formación, 3.555 cursos y con un total de 62.440 alumnos/as

En los últimos años, el SFC ha firmado distintos acuerdos de colaboración o ha coordinado proyectos de investigación en temas relacionados con el diagnóstico, análisis y estudios de las competencias profesionales, con diferentes organismos e instituciones públicas, participando en acciones de estímulo e innovación tecnológica ligadas a la cualificación de los/as trabajadores/as de la Comunidad de Madrid y de diferentes puntos del Estado Español.

## 2. Hitos clave histórica y logros alcanzados

Fue en noviembre de 2005 cuando el Coordinador académico por iniciativa propia y anticipándose a los requisitos que posteriormente establecería la Comunidad de Madrid y otros Organismos Públicos de ámbito autonómico para participar en las Ordenes de Convocatoria de formación para el empleo de oferta en relación a la obligación de acreditar de manera formal el sistema de calidad implantado por la entidades que concurrían a las mismas, cuando decide que debe ser el Modelo de Excelencia EFQM el referente para poder desarrollar un sistema de Gestión del Servicio basado en la mejora continua, existente de manera informal hasta dicha fecha. Para ello, se formó una comisión de autoevaluación nombrada por el Vicerrector de Doctorado y Postgrado, que culmina sus trabajos en abril de 2006 con una autoevaluación de la que se extraen numerosas áreas de mejora. En la actualidad el SFC ostenta la Certificación UNE ISO 9001:2008 de su Sistema de Gestión de la Calidad concedida por AENOR, el Sello EFQM +400 concedido por el Club de Excelencia en la Gestión, la Carta de Servicios verificada por la Dirección general de los Servicios y Atención al Ciudadano de la Comunidad de Madrid y publicada en BOCM de 31 de marzo 2016 y la Memoria de RSC con estándares GRI. En 2018 se consigue la unificación de toda la formación permanente de la Universidad en el Servicio de Formación Continua.

## 3. Retos y Estrategia

### VISIÓN

*“Conseguir que el SFC del UPM sea un referente por la capacidad de adaptación a las necesidades de cada cliente, la transparencia en su gestión, la innovación y diversidad de sus propuestas formativas y, la aplicación en su gestión de criterios socialmente responsable, a nivel local, nacional e internacional, como Centro de Formación para el Empleo”*

### **Factores Clave de Éxito:**

La Calidad de sus servicios docentes y administrativos entendida como la satisfacción de las necesidades de los clientes. La cualificación profesional del personal docente y de administración y servicios de la UPM es la base de nuestro éxito. El liderazgo ejemplar. El trabajo en equipo y colaborativo. Innovación, adaptación a las necesidades del mercado y de las personas y la mejora continua. El compromiso con la sociedad y los principios de responsabilidad social que se aplican en el desarrollo de sus programas formativos y de gestión. La transparencia como principio clave de información a sus clientes y a la sociedad, la orientación a resultados” son:

- Difusión-información-orientación de los programas de formación para el empleo que se gestionan desde el Servicio de Formación Continua, con el fin de garantizar la participación del personal docente investigador (PDI) de la UPM.
- Recepción, ordenación, validación y tratamiento de los proyectos formativos recibidos para su presentación al Rector y/o Vicerrector responsable del Servicio, según oferta formativa anual.
- Análisis y vinculación de la oferta de programas de formación para el empleo con las necesidades de competencias de los/as trabajadores/as y las empresas por sector productivo.
- Difusión, preinscripción y preparación de los procesos de captación-selección de alumnos/as, cuando así se determine en los programas que se convengan, garantizando la máxima difusión-información-orientación de las acciones con el fin de facilitar la toma de decisiones de los/as candidatos/as a las acciones formativas.
- Puesta en marcha de las acciones formativas y supervisión y control del proceso de enseñanza-aprendizaje en coordinación con los/as directores/as de las mismas.
- Coordinación y gestión técnico-administrativa y económica de los proyectos y programas formativos.
- Seguimiento, evaluación y rendimiento de los proyectos y programas formativos.

### **Líneas estratégicas**

- TÍTULOS PROPIOS: Reducir oferta en cantidad y aumentar la calidad y el interés potencial de nuevos títulos
- ESCUELA DE VERANO: Consolidar la escuela de verano como instrumento de la internacionalización de la UPM
- FORMACIÓN SUBVENCIONADA: Reorientar los criterios de participación
- FORMACIÓN POR MATRÍCULA: Mejorar la oferta y aumentar el número de alumnos

## **4. Mercados, servicios ofrecidos, clientes**

El SFC desde su creación, compite principalmente con empresas privadas de formación no reglada en las convocatorias de planes de oferta de formación para el empleo presenciales dirigidos prioritariamente a trabajadores/as desempleados/as, por la vía de la concurrencia competitiva o la licitación pública de lotes de

formación que publicita su cliente principal, la Comunidad de Madrid, con la financiación/cofinanciación del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (Servicio Público de Empleo Estatal) y el Fondo Social Europeo) y, con empresas, consultoras de formación y agentes sociales, en la formación para el empleo de oferta dirigida prioritariamente a trabajadores/as ocupados/as y autónomos/as, en formación presencial y on line .

Como consecuencia de los ajustes previstos en los fondos destinados a la formación para el empleo o el cambio de prioridades en las posibles convocatorias en cuanto a la tipología de las acciones, destinatarios y condiciones para la adjudicación de las acciones formativas, el SFC plasmó en su su primer “Plan estratégico” unas líneas estratégicas que ha ido actualizando en los posteriores planes estratégicos y que en el vigente (2016-2018) están relacionadas con aspectos tales como: incrementar el nº de certificados de profesionalidad acreditados ante la administración laboral , generar alianzas para adecuar los contenidos formativos de los módulos formativos de los certificados de profesionalidad a la modalidad de impartición on line, internacionalizar la venta del catálogo de cursos en la modalidad on line y, participar en las convocatorias públicas de formación de oferta prioritariamente trabajadores /as activos/as ocupados/as de forma directa, cuando lo permitan las mismas o, por agrupación o alianza con otra entidades o agentes sociales.

En relación con sus competidores, centros de formación reglada y no reglada inscritos/ acreditados como Centros Colaboradores en el Servicio Público de Empleo Estatal y, consultoras de formación, el SFC tiene como principales fortalezas : la calidad de sus formadores de plantilla, PDI de Universidad , de sus enseñanzas técnicas de Enseñanza Superior, la capacidad para adecuar los contenidos formativos que oferta por la vinculación de sus actividades al sector productivo y a la investigación básica y aplicada, la diversificación de su oferta formativa y el nº de instalaciones , aulas, laboratorios, talleres y campos de prácticas. Como mayor debilidad, el valor/hora mínimo que debe cobrar por las enseñanzas que imparte y la flexibilidad para aplicar una política retributiva acorde al ajuste de costes que aplican sus competidores.

## 5. Cadena de valor

Los procesos operativos del SFC de la UPM consisten fundamentalmente en facilitar a sus usuarios el acceso a la formación que necesitan para su actividad profesional. El principal proceso de la cadena de valor es el proceso de “Gestión de la formación”, que a su vez se divide en cuatro subprocesos:

- Captación/inscripción de alumnos
- Selección/matriculación
- Impartición/tutorización
- Certificación

### Recursos y activos principales

- Equipo del SFC
- Personal docente de la UPM
- Infraestructuras y equipamientos de la UPM.

### Partners y proveedores

- Proveedores principales: formadores
- Partner principal: Samsung
- Otros proveedores habituales: Mensajería, publicidad, material fungible, equipamientos informáticos y de laboratorio, seguro de alumnos,
- Otros proveedores: AENOR, Licenciatario EFQM.
- Servicios UPM: Contabilidad, Servicios informáticos, Reprografía.

Aunque el SFC de la UPM centra su actividad fundamentalmente en la formación para el empleo, también extiende su influencia hacia su entorno por diferentes vías:

- Aportando recursos de información especializada para diversas entidades y profesionales.
- Colaborando en actividades relacionadas con la formación organizadas por entidades externas a la Universidad.
- Favorece la inserción laboral de sus alumnos/as a través de Convenios de Colaboración para la realización de prácticas no laborales en empresas.
- Contribuye en poner en valor social la formación para el empleo que se le adjudica por concurrencia competitiva o contratación con la expedición de certificado/hace constar complementario de la UPM de la formación recibida.
- Impartiendo formación para la mejora de la eficiencia energética en los edificios, las energías renovables, la sensibilización medioambiental, el control y conservación medio ambiente, la gestión y reciclaje de residuos sólidos e industriales y el uso eficiente del agua.
- Participar en proyectos de cooperación internacional para el desarrollo y la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos.

## 6. Estructura de gestión y actividades directivas

La estructura jerárquica del SFC comienza en la persona del Rector máxima autoridad de la UPM. Ejerce su representación y la dirección de la misma, ejecuta los acuerdos del Claustro, de la Junta de Gobierno y del Consejo Social. La vigencia de su mandato es de cuatro años, siendo elegido por sufragio Universal por toda la comunidad Universitaria. El Rector es asistido por los/as Vicerrectores/as y el / la Gerente en su actividad de gobierno de la UPM, Equipo Rectoral. El nombramiento, la asignación de funciones y el cese de éstos corresponden al Rector. Los/as Vicerrectores/as pertenecen al PDI de la UPM, y es del Vicerrector de Estrategia Académica e Internacionalización de quien depende el Servicio de Formación Continua de la UPM.

Desde hace años el Coordinación académica del SFC mantiene un compromiso con la mejora continua de la Gestión y de la Calidad de los procesos y servicios que ofrece. El compromiso con la calidad es el compromiso de toda la Organización por lo que el equipo de evaluación del SFC lo forman:

- El Vicerrector de Estrategia Académica e Internacionalización como representante del Equipo Rectoral y el Jefe del SFC como responsable de la Unidad Administrativa.
- El Adjunto al Vicerrector para Gestión Académica, cargo que ha recaído en el antiguo Responsable de Calidad, y que da un punto de vista externo al SFC pero a la vez conocedor del mismo, y que obliga a un orden en el desarrollo de todo el proceso.
- El Personal del SFC representados en las figuras de la Jefa de Sección y los/as Jefes/as de Negociado

Para comprender el alcance de las operaciones y la división funcional para el desarrollo de las mismas, debemos de puntualizar que el SFC diseña las propuestas de acciones formativas con los proyectos formativos elaborados por los/as directores/as de los cursos, sometiéndose sus propuestas a la validación técnica de las mismas por parte de el/la director/a del departamento y el/la director/a de Escuela o Decano de Facultad de adscripción del proponente de los mismos.

Los líderes de primer nivel validan las propuestas formativas a través de los indicadores de calidad de que disponen, las catalogan por áreas formativas, las ordenan por tipología y destinatarios de las acciones, seleccionan las propuestas de acciones formativas que mejor se ajustan a las expectativas de nuestros clientes ,proponiendo las acciones formativas que se presentarán a los diferentes Organismos, Instituciones, Entidades y Empresas que van a financiar las mismas por la vía de contrato, convenio de colaboración, licitación pública o concurrencia competitiva pública.

En nuestro caso, al tener un Sistema de Gestión de la Calidad certificado, disponemos de procedimientos específicos para el diseño de las acciones formativas PG-PR.06 “Diseño de acciones formativas”.

En su comunicación interna con el personal y grupos de interés, el Jefe del SFC realiza reuniones periódicas con los/as directores/as de cursos para el estudio, análisis y discusión coordinada de la Calidad de los cursos ofertados, deficiencias del mismo y adopción de acciones de mejora en caso necesario.

Además de las reuniones con directores/as y secretarios/as de cursos, dentro del SFC se establecen los siguientes tipos de reuniones periódicas:

- Reuniones generales.
- Reuniones de coordinación.
- Reuniones con el Equipo Rectoral.
- Reuniones con directores y secretarios de cursos.
- Reuniones de Revisión del Sistema de Gestión de la Calidad.

” .Basándonos en este conocimiento de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, la oferta de formación continua del SFC va cambiando tanto en áreas formativas como en introducción de nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje -e-learning o b-learning- o en la elaboración de un catálogo de seminarios U.P.M., con el objeto de acceder a nuevos mercados.

Finalmente, y para proceder a la revisión del diseño de dichas acciones formativas, el SFC dispone de procedimientos específicos, básicamente los descritos en PG-MD.12 “Medición y seguimiento de procesos formativos y análisis de datos” y PG-SA.10 “Medición de la satisfacción del cliente”.

Con el propósito de reflejar y comunicar eficazmente la contribución social y los valores del SFC como institución, se decidió en la reunión del equipo de dirección del Servicio del mes de marzo de 2012, elaborar una “Memoria de sostenibilidad”, por entender que es una herramienta de comunicación eficaz, sistemática y transparente que utilizan las organizaciones para informar sobre sus actuaciones en el ámbito del desarrollo y la gestión sostenible, entendiéndose esta como un modelo de gestión que persigue el objetivo de crear valor para los diferentes G.I., la sociedad en general y el medioambiente.





## AGENTES FACILITADORES

---



## 1. LIDERAZGO

---

## 1-LIDERAZGO

El liderazgo en el SFC de la UPM es un liderazgo compartido, con dos niveles bien diferenciados: el nivel estratégico (Vicerrector, Adjunto y Coordinación académica) y el operativo (Directores/as de cursos) que son los que están en relación directa con el principal servicio que ofrece el SFC: la formación continua / formación para el empleo.

A mediados de 2016, tras las elecciones que estatutariamente se deben convocar cada cuatro años para la elección de Rector, el nuevo Rector nombró un nuevo Equipo Rectoral que atendía a una reorganización de los Vicerrectorados de la UPM, quedando el SFC adscrito al Vicerrectorado de Estrategia Académica e Internacionalización. Dado que el nuevo Vicerrectorado de adscripción del SFC integra la parte Académica y la Internacionalizar de la UPM, se nombra un Adjunto al Vicerrector para Gestión Académica con la idea de reforzar el liderazgo y la conexión entre los dos niveles.

Para seguir la evolución de la gestión tienen identificados un conjunto de resultados relevantes en función de los objetivos estratégicos y prioridades de la organización que les permite asegurar la medición de la efectividad de la actividad y la eficiencia (Matriz para el despliegue de la estrategia).

Los líderes se esfuerzan por identificar, conocer y analizar sistemáticamente la necesidades y expectativas de sus G. I. externos, para ello utilizan los canales más adecuados para cada situación (Memoria anual de actividades / indicadores y Memoria de RSC).

Dadas las características del SFC (pequeño tamaño, gran cohesión en el equipo por llevar muchos años juntos, alto nivel de implicación del personal, etc.) la comunicación interna es un elemento crítico.

Los líderes promueven una política de excelencia entre las personas de la organización y buscan el apoyo y la implicación de todos los G.I. relevantes para incorporar mejoras de forma continua

DESCRIPCIÓN	EVIDENCIAS	RESULTADOS CLAVE	PROPIETARIO
<p><b>1a1 Desarrollo de la misión, visión y valores compartidos</b>  El liderazgo en el SFC de la UPM se basa en el liderazgo compartido. Se desglosa en dos niveles, uno en el que estarían incluidos el Vicerrector y la Coordinación académica; y otro constituido por los/as Directores/as de las acciones formativas.  El Vicerrector y el Coordinador académico son los responsables del SFC, de sus actuaciones y los que participan y canalizan las decisiones que afectan a las estrategias del SFC. Realizan las gestiones de personal, bienes, y económica-administrativa del SFC; coordinan la implantación del SGC, dirigen personalmente la evaluación del SFC y el análisis de las medidas de percepción de sus grupos de interés y se implican en el desarrollo de nuevas tecnologías tanto para mejorar los procesos de gestión y coordinación como para facilitar las mejoras técnicas y metodológicas de los programas formativos. Además, son los responsables de las gestiones con sus G. I. con el objetivo de preparar propuestas formativas que responda a sus necesidades. Entre ambas figuras se ha creado un nexo en la figura del Adjunto al Vicerrector para Gestión Académica</p>	<p>Actas reuniones periódicas del equipo de dirección</p> <p>Actas de reuniones con directores/as de cursos</p> <p>PT-GAF 00: Procedimientos de gestión</p> <p>Organigrama del SFC</p>	<p>Resultados clave (9a)</p>	<p>Vicerrector</p> <p>Adjunto</p> <p>Coordinación académica</p>

<p><b>1a2 Desarrollo de una cultura de liderazgo</b>  Existen dos vertientes en su concepto de liderazgo:  - La capacidad para dirigir la organización hacia sus objetivos según su MVV, estrategias y planes.  - La capacidad para el liderazgo de las personas.  Este Enfoque se desarrolla con el Modelo de Dirección, que está sólidamente fundamentado y que se basa en lo siguiente: Entorno, Estrategia, Estructura, RR.HH, Palancas de Cambio, Cultura y Liderazgo/Gobierno, siendo éste último un Liderazgo Compartido entre el personal la toma de decisiones</p>	<p>Formación interna</p> <p>Encuestas</p>	<p>7a. Encuesta personal  8a. Encuesta de sociedad</p>	<p>Vicerrector</p>
<p><b>1b1 Implicación de los líderes en la gestión y la mejora continua</b>  El sistema de gestión por el que ha optado el Grupo está basado en los requisitos de la norma ISO 9001, donde EFQM resulta la herramienta que integra y alinea todos los esfuerzos de calidad y mejora.  Con el objeto de disponer de todos los valores de los indicadores de las distintas acciones formativas, y permitir el análisis de la eficacia de los mismos y determinar acciones de mejora, se elabora anualmente la tabla de indicadores de actividad que sirve como base para la medición y análisis de todos los cursos realizados durante ese ejercicio</p>	<p>MC-SFC :Procedimientos generales</p> <p>Revisión por la Dirección Certificado ISO 9001</p>	<p>9b</p>	<p>Coordinación académica</p> <p>Coordinación académica</p>

<p><b>1b2 Revisión de los resultados estratégicos clave</b></p> <p>Los resultados de cada centro de trabajo se revisan semanalmente y se contextualizan para priorizar acciones de mejora.</p> <p>Se realiza un análisis ágil de los resultados clave (matriculaciones, cobros, aprobados, etc), así como una comparativa con el estado de la organización en años anteriores y períodos idénticos. Esto permite un análisis rápido y una toma de decisiones ágil.</p>	<p>Documentación del SIG</p> <p>Indicadores de los objetivos de calidad</p>	<p>9</p>	<p>Coordinación académica</p>
<p><b>1c Impulso de Alianzas estratégicas</b></p> <p>Las alianzas estratégicas son una parte importante del ADN de la UPM en general y del SFC en particular.</p> <p>Matriz interés /poder. El S.F.C., desde hace años tenía definidos y segmentados sus G.I., pero dado que su relación con ellos no es estática y que los requerimientos de éstos cambian con el tiempo, así como cambia la importancia estratégica de cada uno de los G.I decidimos reforzar nuestros esfuerzos por mejorar la inclusividad. Este principio supone que la organización se compromete a reflejar, en todas las etapas de un proceso de relación, los puntos de vista y las necesidades de todos los G.I. involucrados. Para ello elaboramos una matriz que identifica los poderes y expectativas de estos, y permite establecer cuáles son las prioridades políticas. A partir de dos criterios se establece el orden de prioridades de los G.I. Por un lado, el nivel de poder y, por otro, el nivel de interés o disposición a participar, que consideramos son dos</p>	<p>Acuerdos firmados con Alianzas Reuniones Matriz interés / poder</p>	<p>8, 9</p>	<p>Coordinación académica</p>

<p>buenos puntos de partida. A partir de aquí se construye una matriz de doble entrada donde los ejes son el nivel de poder y el nivel de interés.</p>			
<p><b>1c2 memoria RSC</b>          Considerando que una memoria de sostenibilidad es una herramienta de comunicación eficaz, sistemática y transparente que utilizan las organizaciones para informar sobre sus actuaciones y con el fin de reflejar y comunicar eficazmente la contribución social del S.F.C. se decidió la elaboración cada dos años de una "Memoria de RSC".</p> <p>Tras una clasificación y priorización de los principales G.I. del S.F.C. (véase matriz interés/poder) procedimos a hacer un análisis de la materialidad (relevancia) del listado de temas que interesan a los G.I. para ello utilizamos una matriz de doble entrada en la que posicionamos dichos temas en función de la madurez (latente, emergente, en consolidación, institucionalizado) y la relevancia de los mismos (alta/ baja).          El resultado fueron doce temas que se organizaron en torno a tres grandes ejes: aspectos formativos, sociales y estratégicos.</p>	<p>Memoria RSC</p>	<p>Resultados en la sociedad (8a/8b)</p>	<p>Coordinación académica</p>

<p><b>1d Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización</b></p> <p>La comunicación de la estrategia, de la misión, visión, valores y objetivos se realiza mediante los siguientes canales:</p> <p>1) A través de la exposición en los tabloneros de anuncios, a la vista de todas las personas que entran en los Centros, difundimos nuestra Declaración de Política de Excelencia, así como con la distribución de la documentación restante, mantenimiento y mejora continua del SIG, y actualmente también según los criterios del Modelo EFQM.</p> <p>2) En las reuniones de gestión y en las de planificación y revisión estratégica</p> <p>3) Correos de comunicación interna</p> <p>4) Con la implicación de todo el personal en el desarrollo de las acciones para la aplicación del Modelo EFQM.</p>	<p>Informe de Autoevaluación</p> <p>Reuniones formales e informales</p>	<p>6,7,8,9</p>	<p>Dirección académica</p>
<p><b>1e1 Agilidad y anticipación a las necesidades del contexto:</b></p> <p>Para dar respuesta a la estrategia de global del SFC de no depender excesivamente de las subvenciones de FPE se abren nuevas líneas de negocio como la autorización para la impartición de títulos propios o la escuela internacional de verano.</p>	<p>Nuevas líneas de negocio</p>	<p>9</p>	<p>Coordinación académica</p>



## 2. ESTRATEGIA

---

## 2-ESTRATEGIA

Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión, desarrollando una estrategia centrada en sus Grupos de Interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de entorno externo, identificando riesgos y oportunidades que nos permitan priorizar acciones según las líneas estratégicas establecidas.

El SFC reconoce en su ámbito externo aquellos indicadores relevantes para su actividad, de forma que su identificación, análisis y valoración le permita considerar la influencia sobre su planificación y desarrollo estratégico (DAFO).

El SFC conoce y evalúa sistemáticamente la información derivada de los indicadores clave de rendimiento de sus propias actividades, para lo que utiliza la encuesta de satisfacción de alumnos, de clientes

Para reforzar el análisis del contexto, tanto el interno como el externo, se ha incorporado una herramienta que nos permita considerar mejor la combinación de factores internos y externos y condiciones que pueden tener un efecto sobre el enfoque de la organización. Y que nos ayude a mejor detectar los riesgos (entendidos tanto los asociados a amenazas como a oportunidades). Dicha herramienta es la denominada Análisis Modal de Fallos y Errores (AMFE).

El SFC a partir del conocimiento de las oportunidades y amenazas del contexto y las fortalezas y debilidades propias, diseñan, aplican de forma sostenida en el tiempo y revisan su planificación estratégica, para apoyar su propósito o razón de ser (Misión) y la dirección o camino futuro donde se quiere llegar.

El SFC implanta de forma efectiva y sistemática los planes y objetivos estratégicos, planificando el despliegue (CMI) a todos los niveles de los objetivos operativos necesarios para alcanzar las metas identificadas. Igualmente tiene definidos e implantados los mecanismos de comunicación oportunos para asegurar el compromiso (especialmente de los líderes operativos) con el cumplimiento de los planes y los objetivos.

DESCRIPCIÓN	EVIDENCIAS	RESULTADOS CLAVE	PROPIETARIO
<p><b>2a1 Análisis del entorno externo</b></p> <p>Para la elaboración del Plan Estratégico del SFC, la herramienta de partida es un DAFO que basándose en una matriz de implicación nos permite priorizar y establecer los factores críticos de éxito y líneas estratégicas concretas.</p> <p>Hemos utilizado el AMFE para analizar los riesgos (incertidumbres) que nos pueden generar los factores externos.</p> <p>Todo ello se hace en el marco de la encomienda de gestión, por un lado, y por otro analizando que se hace en otros ámbitos universitarios a través de la Red RUEPEP (Red Nacional Universitaria).</p>	<p>PG-PE.19 “Plan estratégico” DAFO del SFC Matriz DAFO de implicaciones AMFE</p>	<p>Resultados clave (9a)</p>	<p>Coordinación académica</p>
<p><b>2a2 Encuesta de Sociedad</b></p> <p>Otra fuente de análisis del entorno y los grupos de interés externos que no son los alumnos que han recibido clases, es la encuesta que se envía a aquellos grupos de interés de la UPM: vicerrectorados, profesores no vinculados, sindicato, etc..</p> <p>Las preguntas van orientadas a la percepción que estos grupos de interés tienen del SFC; tanto al nivel de conocimiento como la valoración del desempeño de su misión</p>	<p>Encuesta de sociedad</p>	<p>8a</p>	<p>Coordinación académica</p>
<p><b>2b Análisis interno</b></p> <p>El enfoque de medición de rendimientos internos es responsabilidad de la Dirección quien a través del aprendizaje en reuniones internas y externas y el trabajo en planificación con expertos externos permite un análisis de capacidades</p> <p>Además del DAFO, con la finalidad de tener un balance sobre la calidad y el funcionamiento de los cursos, así como de la satisfacción del cliente principal, los/as alumnos/as que han cursado dichos estudios, se realizan encuestas a tal fin: inicial de atención y conocimiento del programa antes de la toma de decisiones, final de nivel de satisfacción por bloques temáticos y, recientemente de valoración específica de la función docente por formador participante y acción formativa.</p>	<p>Cuadro de mando</p>	<p>7, 9</p>	<p>Coordinación académica</p>
<p><b>2c Planificación estratégica</b></p> <p>SFC se realiza anualmente a partir de una reunión inicial entre el Vicerrector, Adjunto y Jefe de Servicio, en la que, partiendo de la revisión de la Misión y Visión y tras analizar la información procedente de todos los G.I., se procede a establecer las oportunas líneas estratégicas. Todo el proceso de planificación estratégica del SFC se encuentra recogido en el procedimiento PG-PE.19 rev.1</p>	<p>PG-PE.19 “Plan estratégico” Objetivos estratégicos</p>	<p>9</p>	<p>Coordinación académica</p>

<p><b>2d Comunicación, despliegue y seguimiento del Plan Estratégico</b></p> <p>Los objetivos estratégicos se han diseñado según las necesidades de cada organización, y se han asignado a los distintos responsables de la organización. Disponen de indicadores con objetivos propios cuantificables.</p> <p>A partir de las líneas estratégicas planteadas, para personas, procesos, clientes y gestión económica/financiera, se establecen objetivos estratégicos, indicadores de medida, responsables y plazos para las mismas con lo que elaboramos el CMI que nos facilita el despliegue de la estrategia.</p> <p>En la actualidad el SFC tiene implantado un SGC certificado por AENOR de acuerdo a la Norma ISO 9001:2008. (Ver 5a)</p> <p>La comunicación con directores y secretarios de cursos se realiza principalmente por dos canales: reuniones generales convocadas mediante carta enviada por la Vicerrector o el Coordinación académica y, comunicaciones on line o telefónica.</p>	<p>PG-PE.19 “Plan estratégico” Objetivos estratégicos</p> <p>Certificación ISO 9001: 2008 Sistema de gestión de la calidad PG-CM.04. Comunicación con los grupos de interés</p> <p>Actas reuniones, mails y cartas directores/secretarios cursos</p>	<p>9,7</p>	<p>Vicerrector / Coordinación académica</p>
--	--	------------	---

## 3. PERSONAS

---

### 3-PERSONAS

En el sector de la formación vial el principal activo para cumplir con objetivos orientados a la excelencia reside en el equipo humano. Estimamos que los elementos más relevantes giran en torno a la selección y las capacidades necesarias alineadas con la estrategia, cultura y orientación al cliente, siendo la formación continua y en el puesto de trabajo crucial para satisfacer y mejorar las expectativas de clientes.

Los objetivos relacionados con las personas giran en torno a los siguientes enfoques:

- Mantener el grado de satisfacción del personal y profesorado.
- Profundizar en la formación continuada del personal y profesorado, conforme a sus necesidades y a los nuevos productos

Los principales ejes de gestión de las personas son:

- La política de empleo estable y una gestión laboral tendente a la igualdad y la conciliación.
- El refuerzo continuo de los valores y el Modelo de Dirección Desplegado.
- El desarrollo profesional en base a la formación, la investigación, la innovación y trabajo en equipo, y la gestión del conocimiento.
- La participación y corresponsabilidad a través de los diversos sistemas de participación.
- El desarrollo de la comunicación como herramienta para la integración en el proyecto empresa, la mejora de la organización y la efectividad en los servicios prestados.
- La mejora continua de los procesos de gestión de personas en base a una potente evaluación de clima y los resultados / aprendizaje de dichos procesos.

El SFC dispone de un plan de gestión del personal para la implicación y el apoyo a las personas que facilite la mejora del rendimiento y la consecución de los objetivos

La UPM dispone de un Plan Anual de Formación para satisfacer las necesidades de desarrollo de habilidades y competencias de las personas

Existencia de un equipo humano con gran experiencia, muy cohesionado y totalmente alineado con las necesidades de la organización. Asimismo, existe una gran participación (y fidelización) por parte del personal docente y de servicios (directores/as y secretarios/as de cursos)

El SFC posee herramientas que le permiten comprender las necesidades de comunicación de los G.I. Internos y externos y poseen herramientas adecuadas para mantener un diálogo con ellos.

Existen mecanismos que estimulan a las personas para que se impliquen en la mejora continua e innovación, desarrollando y dando difusión a acciones de reconocimiento a aquellas personas que se implican y obtienen resultados que aportan valor añadido para la organización

DESCRIPCIÓN	EVIDENCIAS	RESULTADOS CLAVE	PROPIETARIO
<p><b>3a1 Alineación con RRHH de la UPM</b> Desde la Jefatura de Servicio del SFC se persigue la eficacia y la eficiencia de la organización, incluyendo el sistema de gestión de la calidad mediante la implicación y el apoyo de las personas. Como ayuda en la consecución de los objetivos de mejora del desempeño, se promueve la implicación y el desarrollo del personal.</p>	Organigrama	Resultados en las personas (7a/7b)	Coordinación académica
<p><b>3a2 Gestión del clima laboral</b> El SFC de la UPM tiene establecido un proceso de encuestas a personal administrativo y profesores; contando con modelos diferentes de encuestas. Estas encuestas se han ido revisando cada año, realizando los ajustes necesarios para aumentar la participación y obtener la información de manera más eficaz.</p>	Modelos de encuestas Resultados de las encuestas	Resultados en las personas (7a/7b)	Coordinación académica
<p><b>3b Planes de formación anuales</b> La UPM propone planes de formación anuales. En paralelo, el Coordinación académica establece un plan específico de formación formal e informal con medios propios del SFC para su personal y, facilita la participación del mismo tanto en los planes de formación de la UPM como en otros planes de formación externos a la UPM relacionados con las mejoras competenciales asociadas a cada área funcional del SFC.</p>	PG-RC.05 "Gestión de los recursos". Informe necesidades de formación 04.INF	Resultados en las personas (7a/7b)	Coordinación académica
<p><b>3c Alineación de personal con las necesidades del Grupo;</b> El principal activo del SFC lo constituye el equipo de trabajo de gestión técnico-administrativa que forma su plantilla. El objetivo marcado durante los últimos años ha sido fomentar la promoción profesional de su personal acorde a la normativa vigente en la función pública, crear una relación de puestos de trabajo que favorezca su reconocimiento, impulsar la formación permanente, disponer de indicadores de calidad en la realización de sus funciones y de satisfacción en cuanto al desempeño de las mismas. El objetivo del Servicio desde el año 1997 ha sido impulsar la participación del PDI de la UPM en los programas que desarrolla, con el fin de dar visibilidad a sus actuaciones, contar con una oferta formativa diversificada y de calidad y generar confianza en los clientes. En tal sentido, existe una medición de la fidelidad de las propuestas conformes y de la evolución del número de propuestas presentadas</p>	Reuniones de equipo Objetivos estratégicos	Resultados en las personas (7a/7b)	Coordinación académica
<p><b>3d Comunicación directa y accesibilidad vertical</b> El vicerrector promueve la comunicación directa como elemento de coordinación, de trabajo en equipo y de compromiso con los resultados de la organización. El despliegue de este enfoque es un trabajo directo de Dirección con todo el equipo de los centros. De la misma forma promueve que las coordinaciones, la orientación, el personal administrativo y el profesorado se comuniquen abiertamente.</p>	reuniones semanales del servicio por las diferentes líneas de negocio	Resultados en las personas (7a/7b)	Vicerrector

<p>La evaluación de este enfoque mediante las incidencias producidas y el cuestionario de satisfacción del personal.</p>			
<p><b>3e Atención a las personas del equipo</b>          Teniendo en cuenta las limitaciones en cuanto a implantar un sistema de remuneración flexible en función de la productividad, dicha carencia se compensa con ciertos beneficios sociales orientadas al ahorro de gastos cotidianos y conciliación con la vida familiar.</p>	<p>Ayudas sociales al transporte y matrículas          días libre extra          Disponibilidad de parking</p>	<p>Resultados en las personas (7a/7b)</p>	<p>Coordinación académica</p>



## 4. ALIANZAS Y RECURSOS

---

#### 4- ALIANZAS Y RECURSOS

La gestión de las alianzas y recursos contribuye de una manera decisiva a la consecución de los objetivos estratégicos. Es básica para la viabilidad para prestar los servicios planificados y para conseguir que los clientes alcancen los resultados esperados. Contribuyen al despliegue y consecución de objetivos estratégicos por lo que se establecen planes de acción específicos. La gestión eficaz y eficiente de la red de proveedores es un elemento clave para la mejora de la estrategia de calidad y servicio, ya que exige tener unos parámetros determinados de calidad, coste y servicio claves para la satisfacción de los Grupos de Interés.

El SFC identifica la necesidad del establecimiento de alianzas de acuerdo con su Misión, Visión y Estrategia. Las alianzas se segmentan en función del valor añadido esperado y su impacto en los procesos. Gestionan la relación mediante contratos o acuerdos donde se especifican los compromisos adquiridos, los objetivos que se pretenden, los recursos, el plan de acción y el sistema de evaluación.

El SFC dispone de los procesos de planificación, control, información y revisión económica y financiera diseñados e implantados para que los diferentes organismos universitarios presupuesten los gastos, ingresos e inversiones, realicen el control presupuestario, facturen los servicios formativos, evalúen el uso de los recursos y generen la información necesaria para dar respuesta a las necesidades de información de los G. I. y a las normativas en vigor.

El SFC posee políticas de apoyo para la gestión de edificios, equipos y materiales de acuerdo con la estrategia global de la organización

El SFC utiliza la tecnología para mejorar la comunicación con los G.I. y añadir valor a las acciones formativas que oferta para satisfacer las necesidades de sus clientes.

El SFC dispone de diversos mecanismos para transformar los datos en información. Es decir, dispone de conjuntos de indicadores establecidos por la organización (cuadros de mando) que aportan información y datos precisos y oportunos sobre la efectividad y eficiencia de los distintos procesos.

DESCRIPCIÓN	EVIDENCIAS	RESULTADOS CLAVE	PROPIETARIO
<p><b>4a1 Evaluación y homologación de proveedores</b></p> <p>El Grupo dispone de una sistemática de Homologación de Proveedores, así como de Reevaluación de los mismos.</p> <p>Los directores realizan las compras necesarias con los presupuestos asignados (PG-07 se especifica cómo debe justificar las compras)</p> <p>En el procedimiento PG-PV.08 se definen los criterios de evaluación de proveedores</p> <p>En cada Revisión del Sistema por la Dirección del Sistema, se analiza a los proveedores para analizar sus no conformidades, las altas y bajas de los mismos, así como por medio de las Auditorías Internas y Externas</p>	<p>Listado de Proveedores</p> <p>PG-07</p> <p>PG-PV.08</p>	8, 9	Coordinación académica
<p><b>4a2 Gestión de Alianzas</b></p> <p>El líder impulsa con distintas entidades el desarrollo de convenios de colaboración, la suscripción de contratos o la presentación de propuestas a convocatorias públicas, tanto en el ámbito autonómico como estatal.</p> <p>Del mismo modo, participa en el desarrollo de iniciativas de calidad promovidas por los Organismos e Instituciones Públicas en materia de formación para el empleo.</p> <p>Además organiza y/o participa en conferencias, congresos, seminarios con los partners, colaborando con ellos en otras actividades complementarias del SFC que quedan recogidas en su memoria anual de actividades</p>	<p>Convenios de los títulos propios</p> <p>Acuerdos con otras universidades</p> <p>Red de alianzas con profesores</p>	8, 9	Vicerrector
<p><b>4b Gestión económico-financiera</b></p> <p>4b. El SFC se rige por las normas que se establecen para las AAPP en relación con la contabilidad de sus ingresos / gastos y, a las relacionadas con el objeto de la adjudicación y / o contratación de sus actividades. Así mismo, por la cofinanciación de los fondos de las adjudicaciones / contrataciones que se le otorgan o firman, también a las directrices de elegibilidad de los gastos imputables para cada programa que dicta el FSE y la Ley de Subvenciones.</p> <p>En base a dichos requisitos, limitaciones y directrices, el SFC planifica la ejecución del gasto y establece el presupuesto por acción formativa, procediendo a su validación el Vicerrector de Estrategia Académica e internacionalización, el Vicerrector de Gestión Económica y el Gerente.</p>	<p>PG-PC.17 "Elaboración y control de presupuestos</p> <p>Aplicación FCONTINUA de gestión económica</p>	9	Coordinación académica
<p><b>4c Gestión de activos</b></p> <p>El SFC cuenta con todas las instalaciones docentes de la UPM (aulas, laboratorios, talleres, campos de prácticas, etc.) lo que le permite tener un potencial clave en su liderazgo como centro de formación continua de la UPM. Para la gestión directa de estos espacios cuenta con la colaboración de las direcciones de todos los centros que son las que se encargan de garantizar la conservación, mantenimiento y disponibilidad de los mismos a través de sus servicios de mantenimiento y conservación. El SFC tiene también en cuenta los recursos que los Directores de Curso solicitan en sus Proyectos Formativos y que gestiona previa validación y aprobación por parte de la Entidad con la que tiene convenio. En la Justificación de gastos por Recursos</p>	<p>Inversiones en instalaciones y equipamientos</p>	8	Vicerrector

<p>utilizados, el SFC elabora tablas justificantes codificadas según especialidad y/o título de curso para su posterior gestión y pagos.</p>			
<p><b>4d Tecnología e innovación</b>          El desarrollo continuo y mejora de nuestra web con la intención de convertirla en nuestro principal medio de información, permite una facilidad de comunicación en cuanto a preinscripciones, adquisición de documentos, consultas, etc., evitando numerosos desplazamientos al Servicio y agilizando enormemente la comunicación y toma de decisiones de los alumnos/as.          Se está utilizando la plataforma de eventos para gestionar la inscripción de los alumnos de pago          Desde hace un año, con el cambio de telefonía IP, se realizan reuniones en remoto          Se gestiona la cartera tecnológica de la UPM de cara a la oferta de cursos que se quieren publicar. Por ejemplo, curso de Drones. Se pueden ofertar cursos que otras universidades no pueden por falta de tecnología</p>	<p>Web          Plataforma de eventos          Sistema de Telefonía          Plataforma cursos online          Curso de Drones</p>	<p>6</p>	<p>Coordinación procesos Informáticos</p>
<p><b>4e Gestión del SW orientado a la eficiencia</b>          El SFC aprovecha las oportunidades en materia tecnológica que se ofrecen desde la UPM. En este sentido cuenta con sistemas para gestionar la información y el conocimiento en aras de optimizar los procesos:          Plataforma de cursos online (moodle)          Web de la UPM como nodo de información central          Gestión de la seguridad de la información y adaptación a la RGPD          Apolo: aplicación online organizativa para títulos propios          Ágora: gestión de matrículas</p>	<p>Plataforma Web Apolo Agora</p>	<p>6, 9</p>	<p>Coordinación procesos Informáticos</p>



## 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

---

## 5-PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

En el ámbito de los productos y servicios, nuestro enfoque es hacer que la oferta formativa se adecúe continuamente a las necesidades de los Grupos de Interés diferenciándonos de nuestra competencia mediante nuestro posicionamiento de marca y de localización fuera de los grandes núcleos poblacionales en el caso de Tenerife.

El SFC aplica una cultura y un sistema de gestión basado en procesos, lo que permite implantar la planificación y la estrategia de forma operativa en la organización. La gestión de las actividades mediante el enfoque basado en procesos facilita la orientación de la actividad formativa hacia el cliente/usuario, contribuyendo a sistematizar los objetivos y las actividades, promueve la eficacia y eficiencia del sistema y se estructura su análisis, seguimiento y control de la actividad formativa. El sistema de gestión del SFC está certificado conforme a la Norma ISO 9001:2015

El SFC dispone de mecanismos para anticiparse e identificar las necesidades de los clientes. A través de ellos obtiene la información de su entorno de referencia y realiza los oportunos análisis para identificar potenciales mejoras aplicables a sus servicios de formación

El SFC posee procedimientos para definir propuestas formativas que contengan aspectos diferenciadores que le otorguen ventajas competitivas. Mediante dichos procedimientos analizan en el seno de su gestión y actividad formativa cómo generar valor para sus clientes.

El SFC tiene establecidos procedimientos de gestión técnico/administrativa de los cursos de formación (5d)  
El SFC dispone de mecanismos para gestionar y mejorar las relaciones con los clientes. Esto supone prestar atención a la calidad percibida por el cliente/usuario y valorar el aprendizaje que supone para la mejora de sus procesos. Para ello disponen de las estructuras y metodologías precisas para dicha actividad (carta de servicios, encuestas de satisfacción, análisis de quejas y reclamaciones, etc.)

Anualmente el Sistema de Gestión de Calidad, se revisa en la Revisión por la Dirección y se auditan y evalúan los procedimientos, así como otros enfoques del sistema (mejoras, cambios que afectan al sistema, indicadores, objetivos del sistema, retroalimentación de cliente, etc.).

DESCRIPCIÓN	EVIDENCIAS	RESULTADOS CLAVE	PROPIETARIO
<p><b>5a Gestión de los procesos</b></p> <p>Los procesos se diseñan con una metodología que contempla su identificación en función de la tipología, en el Mapa Procesos y su desarrollo en Procedimientos. Además, los procesos relevantes disponen de indicadores asociados, Además se ha definido la Política de Calidad, así como las directrices principales del Sistema de Gestión de Calidad. Además de los indicadores de la gestión del sistema, existe un Cuadro de Mando Estratégico donde se incluyen los Objetivos Estratégicos, así como Indicadores Estratégicos para su medición.</p>	<p>SGC MC Fichas de Proceso</p>	<p>6, 9</p>	<p>Responsable de Calidad</p>
<p><b>5b Desarrollo de la Oferta formativa</b></p> <p>Desde el SFC se mantiene un contacto permanente con todos los grupos de interés y particularmente con los principales clientes. El Coordinador académico mantiene reuniones formales trimestrales con los principales contratantes de las actividades formativas y, una comunicación proactiva permanente a través del teléfono y el correo electrónico para testar sus intereses e inquietudes. Asimismo, forma parte de diferentes órganos consultivos de sus principales clientes externos.</p>	<p>Oferta formativa</p>	<p>6b, 9b</p>	<p>Coordinación académica</p>
<p><b>5c1 Diseño y difusión de la carta de servicios</b></p> <p>Desde el SFC se diseñó y se difundió a través del equipo Rectoral y de las diversas instituciones con las que se trabaja. El SFC tiene entre sus objetivos el velar porque la atención que reciben los destinatarios de sus servicios responda a óptimos criterios de calidad, pretende comunicar y orientar a los ciudadanos sobre las características y condiciones de los servicios que puedan ser de su interés, de la manera más sencilla y concisa, así como sobre los compromisos y responsabilidades que adquiere, para facilitar al Ciudadano el ejercicio de sus derechos.</p>	<p>Carta de Servicios</p>	<p>9b 8b</p>	<p>Coordinación académica</p>
<p><b>5d1 Control del proceso</b></p> <p>El SFC en su tarea de coordinación y gestión administrativa de los programas, adecua el procedimiento de gestión PT-GAF 00 rev6 "Gestión de acciones formativas" a cada programa, modalidad de impartición y empresa contratante. Las normas hacen referencia a: Captación / preselección / selección de alumnos/as. Planificación docente y del desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Gestión administrativa y control documental de los participantes. Gestión económica. Gestión de calidad: encuestas de satisfacción de los/as alumnos/as y acciones de mejora.</p>	<p>PTGAF00 "Procedimiento de gestión "</p>	<p>6a, 9</p>	<p>Coordinación académica</p>

<p><b>5e1 Accesibilidad de los profesores</b></p> <p>Los profesores de autoescuela, y en virtud de la implicación que requiere su puesto con el funcionamiento global de la organización, mantienen una comunicación continua con el alumnado basado en un diálogo abierto, además de medir la satisfacción a través de cuestionarios anónimos en todos los cursos. Las sugerencias se reciben verbalmente y se incorporan siempre que sea posible</p>	<p>Encuestas de alumnos</p>	<p>6a</p>	<p>Dirección Calidad Profesores</p>
<p><b>5e2 Encuestas a los responsables de formación de empresas</b></p> <p>Hace más de dos años se implantó una breve encuesta para contar con la percepción que las empresas cliente tienen de Velox como proveedor de soluciones formativas en el ámbito de la seguridad vial.</p> <p>Dicha encuesta se envía a los responsables de las empresas que han contratado nuestros servicios, y se hace con carácter anual. Los resultados se utilizan para poder priorizar mejoras en la atención y prestación de servicio a este segmento.</p>	<p>Encuesta empresas</p>	<p>6a</p>	<p>Dirección Calidad</p>



## RESULTADOS

---

## 6. RESULTADOS CLIENTES

---

## 6-RESULTADOS EN CLIENTES

### Ámbito y Relevancia

Las percepciones de los clientes se miden a través de la encuesta directa que se realiza de manera presencial cuando los alumnos aprueban y finalizan el proceso, y cuyos resultados se presentan en la página siguiente. Aunque los resultados presentados en esta memoria se han seleccionado por su relevancia, la encuesta contempla todas las áreas relevantes de la organización a partir de los requisitos de los clientes:

- Material didáctico
- Profesor docente
- Instalaciones
- Programa

Los resultados denominados valoración general corresponden a una media de todos los aspectos anteriores. Hace tres años, y como área de mejora se introdujo la encuesta a empresas, cuyos resultados también se presentan. Los indicadores de rendimiento se fundamentan sobre datos de carácter más objetivo.

### Integridad de los resultados

Los resultados de las encuestas sufren un contraste ya que se suelen pasar por parte de la comunidad y del propio SFC, de manera que se puedan confirmar dichos resultados.

### Segmentación y Objetivos

Los resultados se miden y analizan de forma segmentada por las diferentes áreas de negocio y por cada curso. En lo que respecta a objetivos, el SFC tiene claramente establecidos los objetivos de alto nivel y realiza un seguimiento de su grado de cumplimiento a partir de las tendencias y con clara vocación de mejora.

### Comparativas

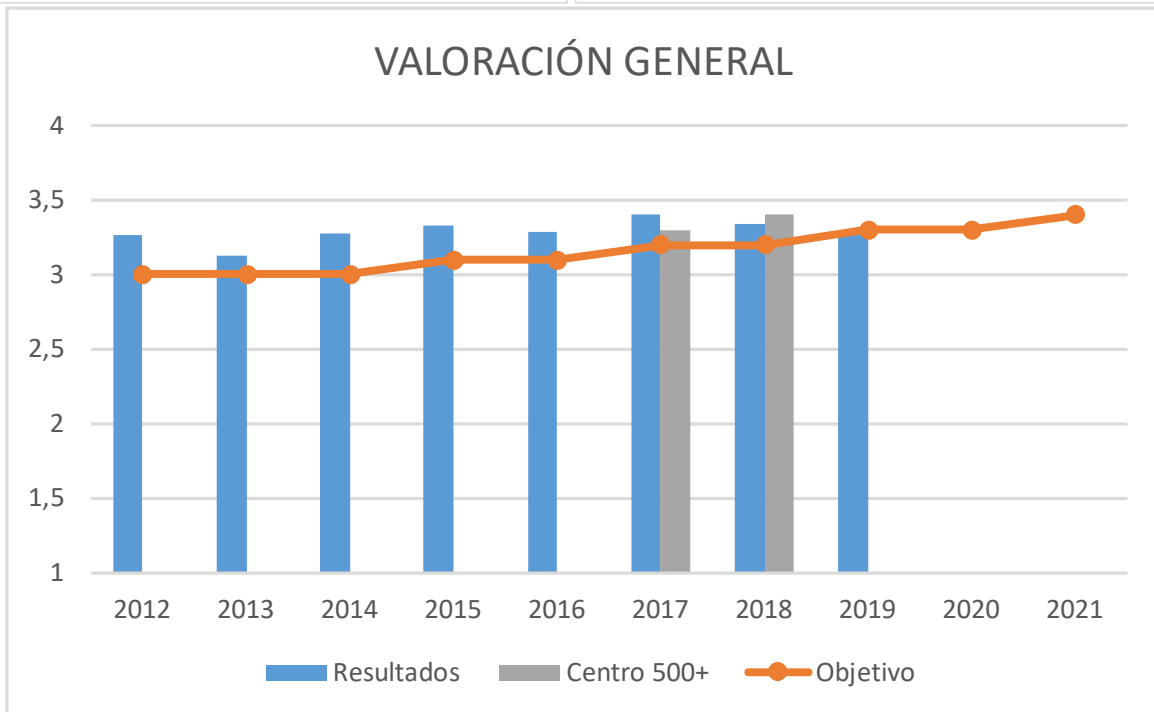
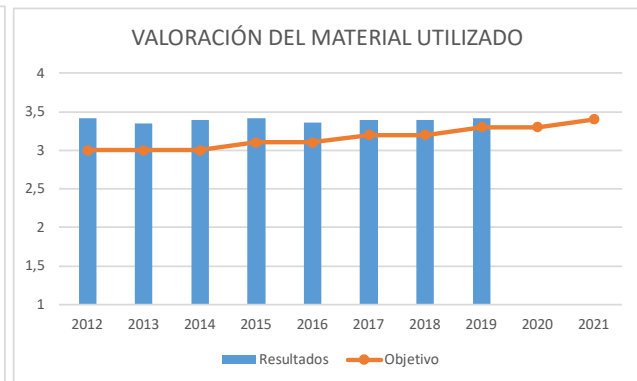
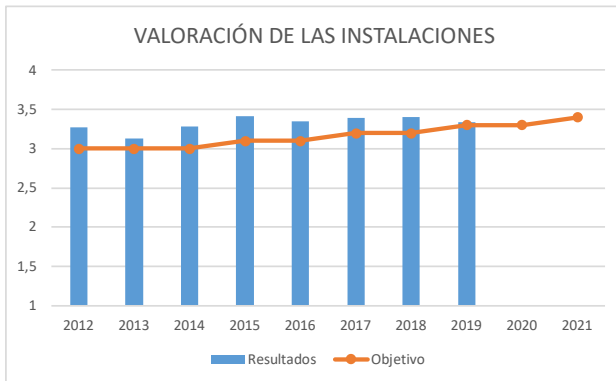
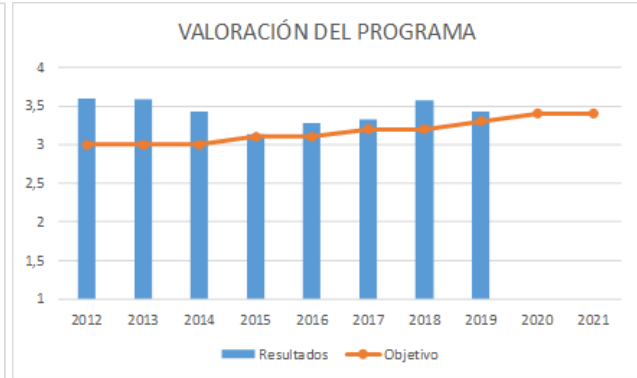
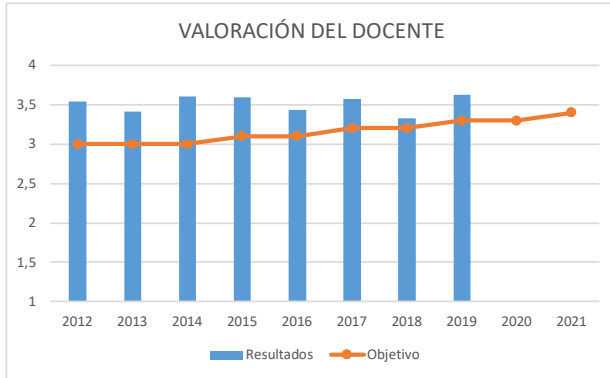
Dado que la UPM es la única universidad pública que ha concurrido para la ejecución de planes de empleo, las comparativas se han realizado con un centro de formación para el empleo que también organiza formación privada. Dicho centro tiene una larga trayectoria en EFQM y actualmente tiene sello 500+. El objetivo de esta comparativa es poder dimensionar nuestros resultados con una referencia externa.

Contratación por Concurrencia Competitiva de acciones formativas a las Universidades Públicas de la Comunidad de Madrid: Formación para el empleo

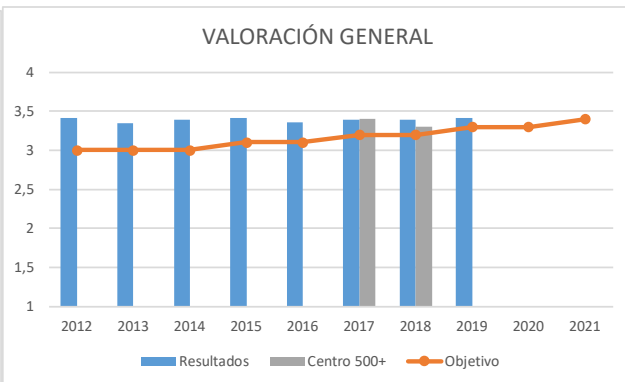
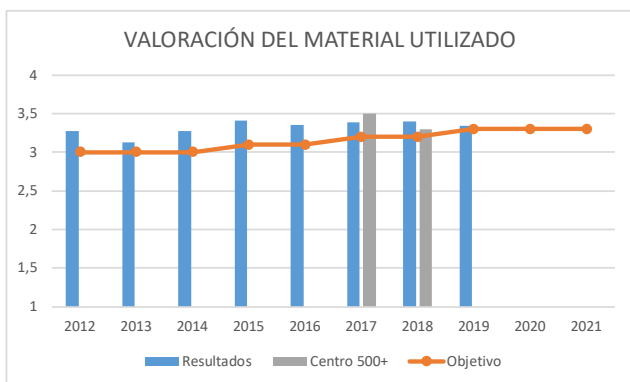
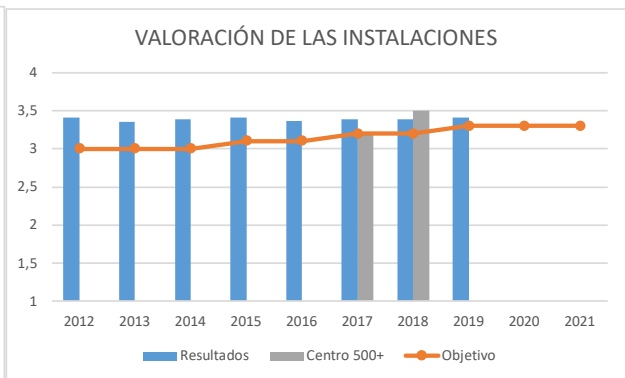
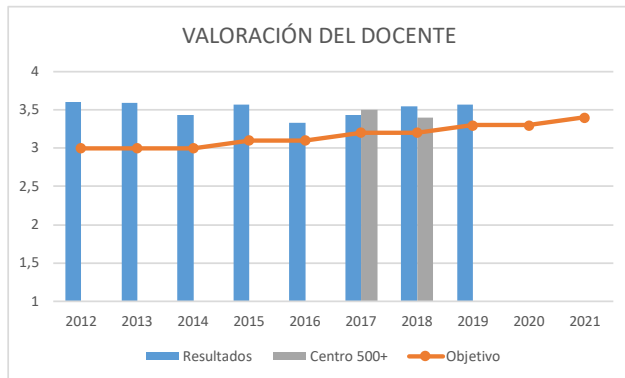
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Universidad Politécnica de Madrid	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Resto de Universidades Pública. Comunidad de	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

6a Percepciones

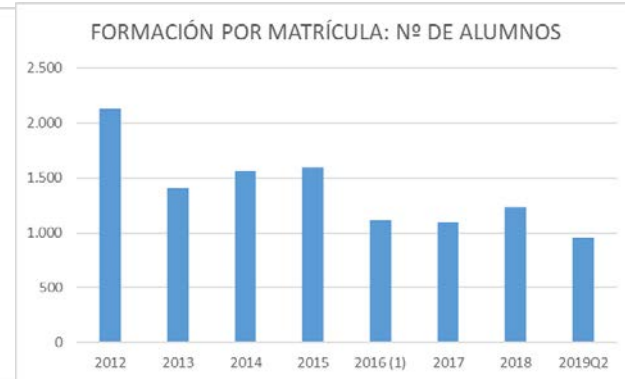
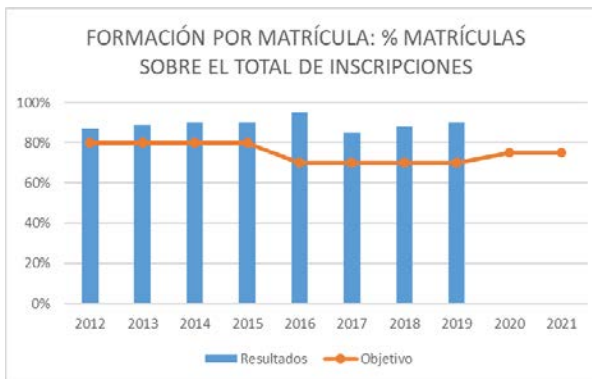
FORMACIÓN POR MATRÍCULA



**FORMACIÓN SUBVENCIONADA**



**6b Indicadores de rendimiento**



## 7. RESULTADOS EN PERSONAS

---

## 7-RESULTADOS EN PERSONAS

### Ámbito y Relevancia

Otro de los pilares fundamentales en El SFC de la UPM de gran repercusión en su actividad está relacionado con la satisfacción de las personas que a ella pertenecen, la valoración que hacen de la misma y las actuaciones que éstas llevan a cabo en base a este aspecto. Las percepciones de las personas se miden a través de la encuesta de clima laboral.

La Universidad Politécnica de Madrid aplica a todo el personal de la UPM, personal docente e investigador (PDI) y personal de administración y servicios (PAS), una encuesta on line a través del observatorio académico dependiente del Gabinete del Rector bianualmente. Los resultados de dicha encuesta contrastan de manera significativa con la percepción que tiene el personal del servicio de formación continua con su pertenencia al mismo.

La información relacionada con las medidas de percepción sobre los ítems establecidos en dicha encuesta, se pueden consultar en la web [www.upm.es](http://www.upm.es)

Los resultados son fiables y precisos, ya que se realizan a nuestro personal encuestas anuales para conocer las necesidades y esperanzas de los mismos respecto a la organización.

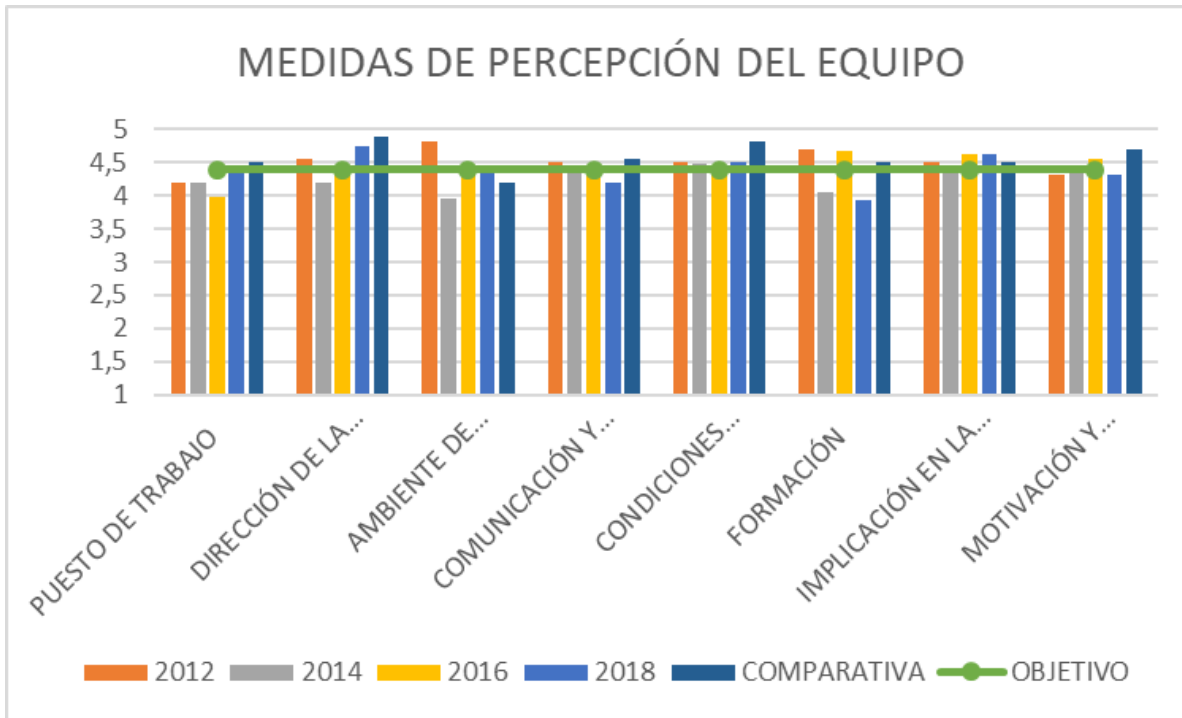
### Comparaciones

Se han tomado como muestra diferentes centros de formación de distintas partes de España

	MADRID BS	MALAGA	ZAMORA	MADRID CF	VALLADOLID	MEJOR	
BLOQUE	C1	C2	C3	C4	C5	MEJOR	Columna7
Retribución	2,77	2,76	3,21	2,75	3,75	3,75	
Desarrollo y realización profesional	3,91	3,91	4,5	3,81	4,38	4,5	
Ambiente de trabajo	4,28	4,02	4,78	3,34	4,88	4,88	
Conciliación con la vida familiar/personal	3,42	2,88	3,42	3,13	4,19	4,19	
Relación con el/la superior/a inmediato/	3,94	3,78	4,17	3,79	4,54	4,54	
Organización del trabajo/Sistema de gestión	4,31	4,35	4,13	4	4,82	4,82	
Información y comunicación interna	3,54	2,95	4,42	3,24	4,51	4,51	
Condiciones ambientales	3,91	3,83	4,25	3,75	4,5	4,5	
Orgullo de pertenencia	4,36	4,31	4,5	4	4,69	4,69	
Valoración global	3,9	3,69	4,42	3,42	4,5	4,5	

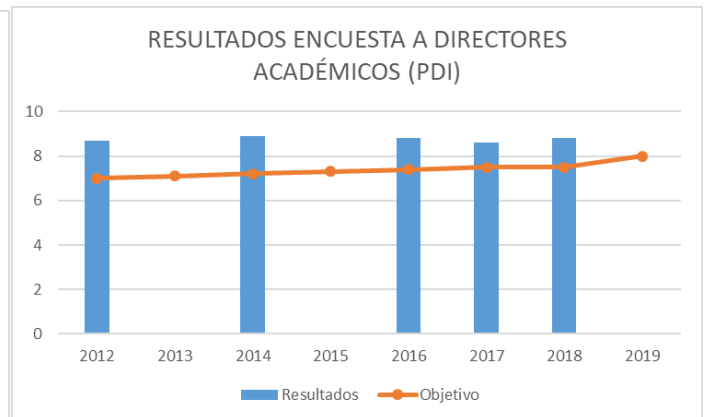
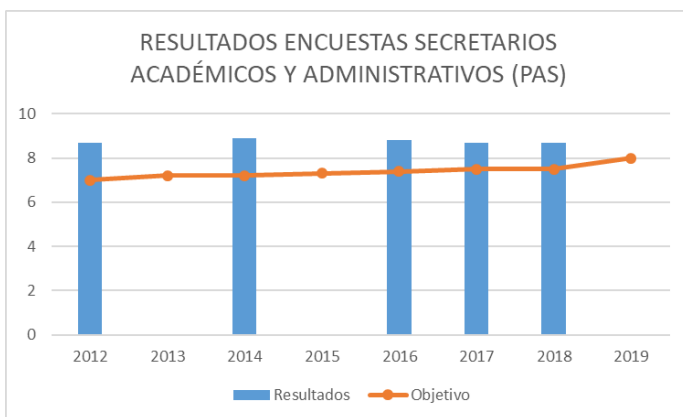
**7a Percepciones**

**PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN**



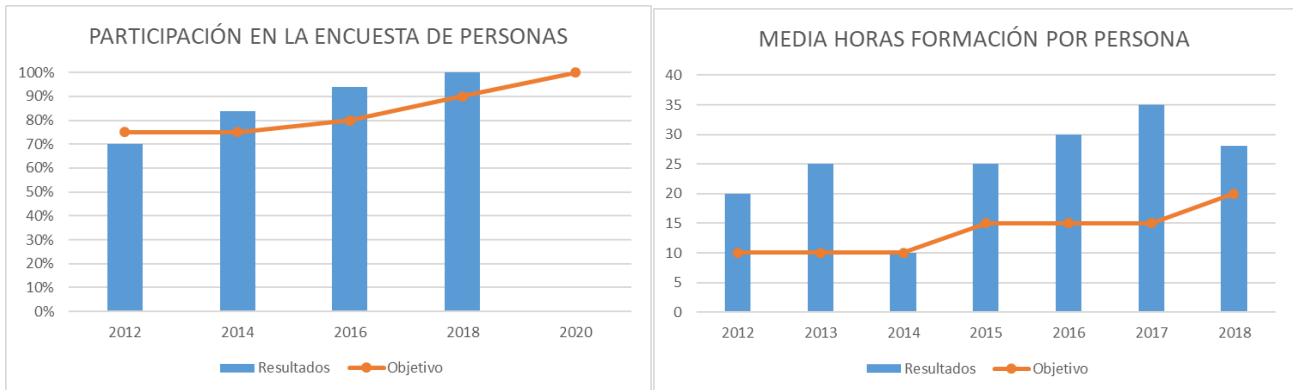
**PERSONAL PDI Y PAS**

**Medida de percepción sobre la atención y apoyo en la gestión recibida por el personal del SFC a los / as directores /as y secretarios / as de cursos en la UPM**





**7b Indicadores de rendimiento**



INDICADORES DE RENDIMIENTO DEL EQUIPO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Personal SFC :Absentismos laboral	1%	1%	2%	1%	2%	1%	1%
Personal SFC :Rotación en la plantilla	0	0	1	0	0	0	0
Personal SFC :Promoción en el Servicio	3	0	0	0	0	0	0

INDICADORES DE RENDIMIENTO DEL PAS Y PDI	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nº de profesores que presentan propuestas	158	140	133	127	126	125	124
Nº de cursos	276	353	337	319	322	325	328
Nº de horas de las propuestas	58423	80234	75354	70,315	64,383	58,451	52,519

## 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

---

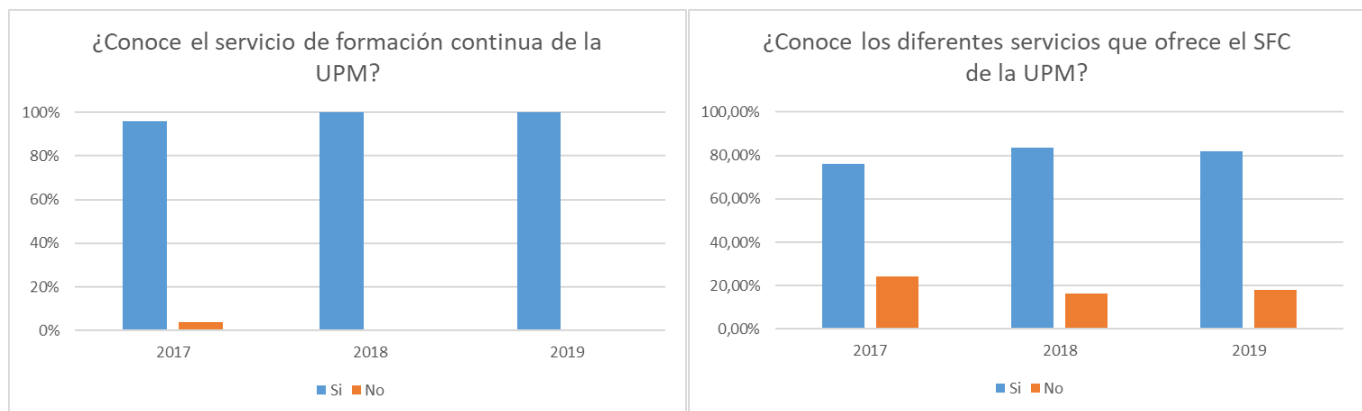
## 8-RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

### Ámbito y Relevancia

Como consecuencia de la encuesta de percepción social, se obtienen resultados de percepción a través de una encuesta que se empezó a enviar a finales del 2017 al “ecosistema” de la UPM: aquellos grupos de interés que sin ser necesariamente alumnos, tienen relación frecuente con el SFC. Las preguntas van orientadas a la percepción que estos grupos de interés tienen del SFC; tanto al nivel de conocimiento como la valoración del desempeño de su misión

### Integridad de los resultados

Para poder contemplar la percepción que la sociedad de la empresa se identifican una serie de resultados de imagen de marca y de la dimensión social que se percibe de la propia organización. Esto se hace a través de una encuesta electrónica que garantiza el anonimato e integridad de los datos.



### Reconocimientos

El Club de Excelencia en la Gestión, con el reconocimiento desde 2008 del Sello EFQM+300 y posteriormente en 2011 del Sello EFQM++400, la entidad AENOR, con el certificado UNE ISO 9001: 2001 en 2008 y hasta la fecha con la renovación del mismo en la Norma UNE ISO 9001-2008, la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano con la verificación de la Carta de Servicio, la Comunidad de Madrid con la valoración de la calidad de los servicios formativos en las puntuaciones obtenidas en las convocatorias por concurrencia competitiva, la participación del Jefe del Servicio en los órganos de planificación, Consejo Asesor del Servicio Regional de Empleo hasta su desaparición; agentes sociales, con la invitación al responsable del Servicio para participar como experto en sus órganos de planificación de la formación; con apariciones en radio y prensa escrita para recabar su opinión sobre las políticas públicas de formación y empleo y el papel de la UPM en los programas de FpE y, más recientemente, su participación en RUEPEP, Red de Universidades Españolas para la formación permanente en el ámbito Universitario y RECLA, Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa, son un exponente de la percepción que tiene la sociedad de las actividades que se desarrollan en materia de formación para el empleo por parte de la Universidad Politécnica de Madrid.

**El ranking, elaborado por este diario para el curso 2019/2020, analiza la oferta de los 250 mejores másteres de las universidades españolas y destaca enseñanzas de la UPM entre los mejores programas de postgrado.**

[http://www.upm.es/?id=596e11e0e0f6b610VgnVCM10000009c7648a &prefmt=articulo&fmt=detail](http://www.upm.es/?id=596e11e0e0f6b610VgnVCM10000009c7648a&prefmt=articulo&fmt=detail)

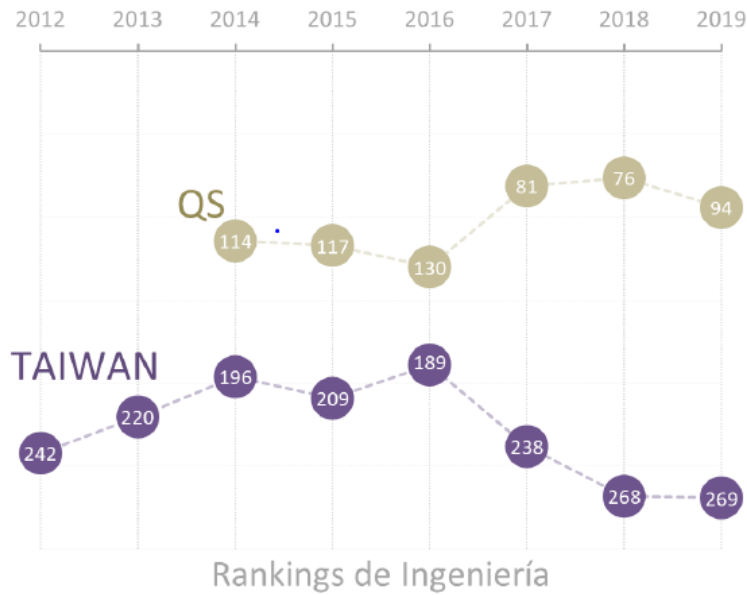
**8a Percepciones**

**RANKINGS MUNDIALES**

LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID EN LOS PRINCIPALES RANKINGS NACIONALES E INTERNACIONALES 2012-2019 V3  
 General: 800 universidades, desde 2004

RANKINGS - UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID

**RANKINGS DE INGENIERÍA**

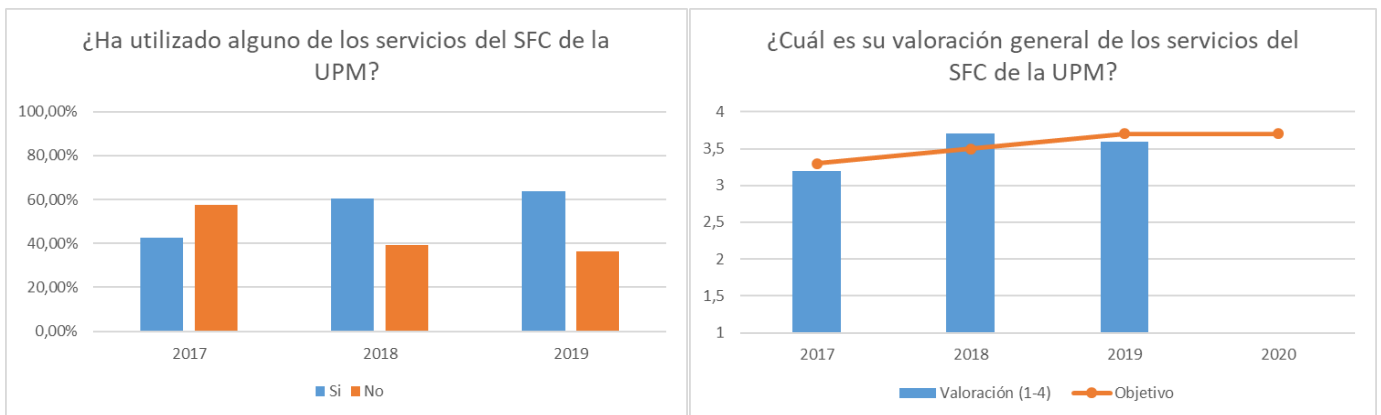


observatorio.academico@upm.es  
 Observatorio Académico  
 Vicerrectorado de Calidad y Eficiencia

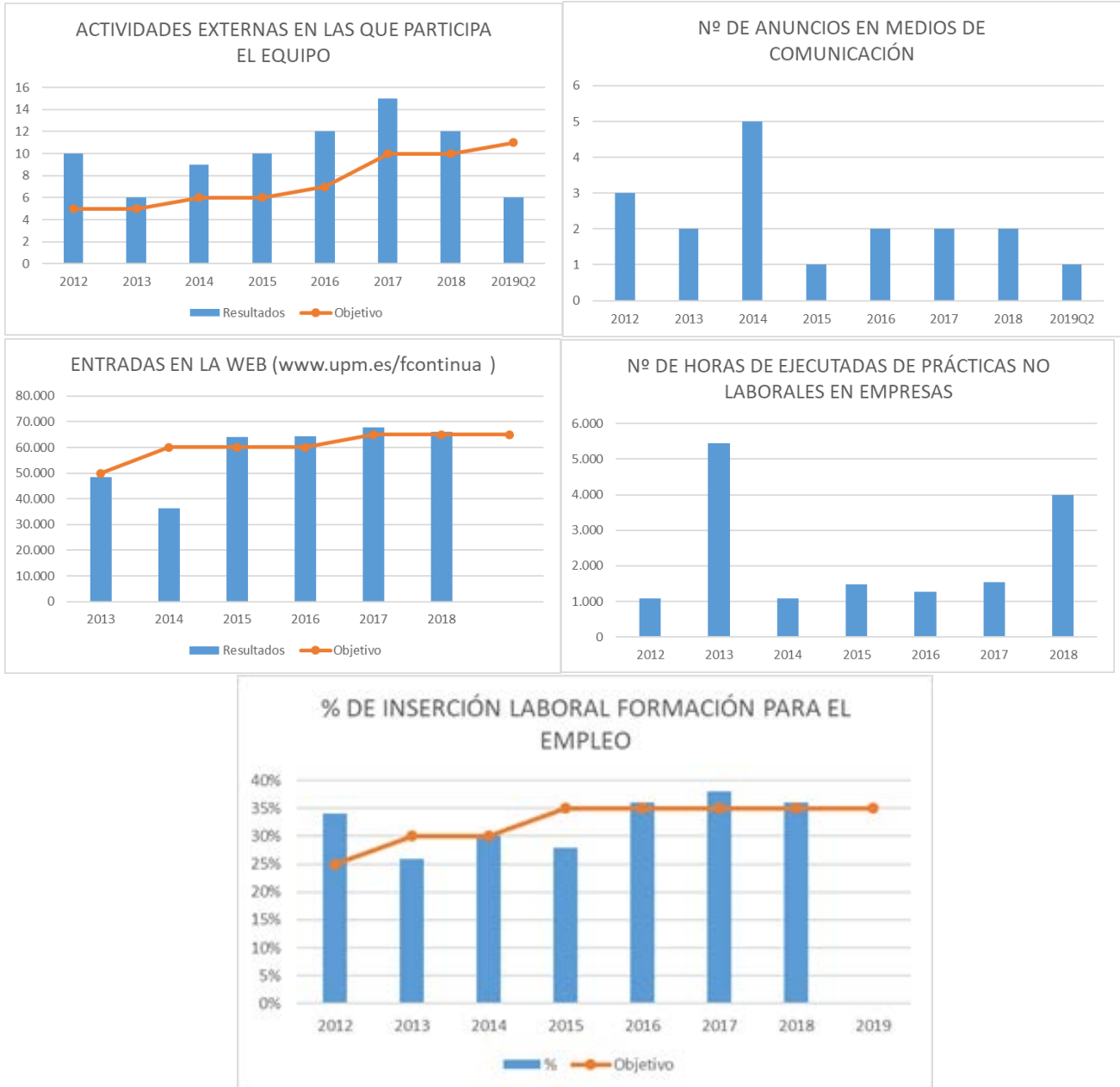
Julio de 2019

Página 4

**ENCUESTA A GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS DE LA COMUNIDAD UPM**



**8b Indicadores de rendimiento**



## 9. RESULTADOS CLAVE

---

## 9-RESULTADOS CLAVE

### Ámbito y relevancia

Los resultados clave reflejan la eficacia del esfuerzo que realiza la organización para asegurar el cumplimiento de su misión y la consecución de la visión. En la presente memoria se reflejan resultados que cuentan al menos con 3 años de tendencia.

Los resultados clave están fundamentalmente relacionados con el número de matrículas (alumnos), % de ejecución de lo planificado e indicadores de carácter económico.

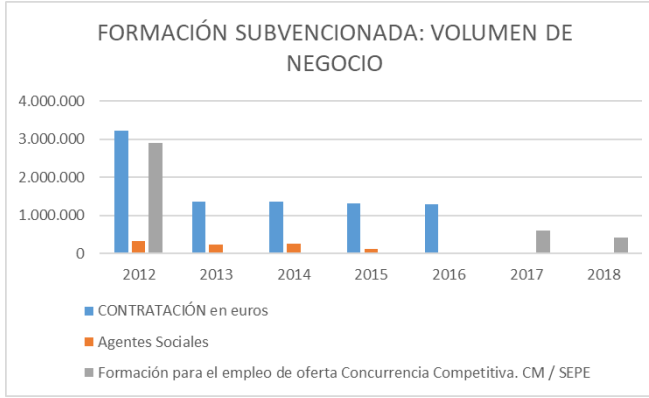
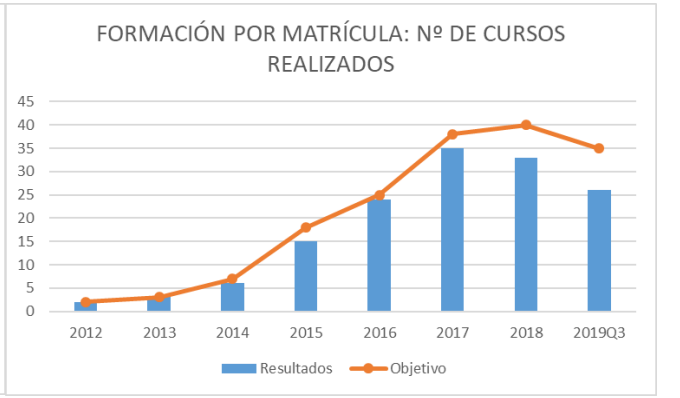
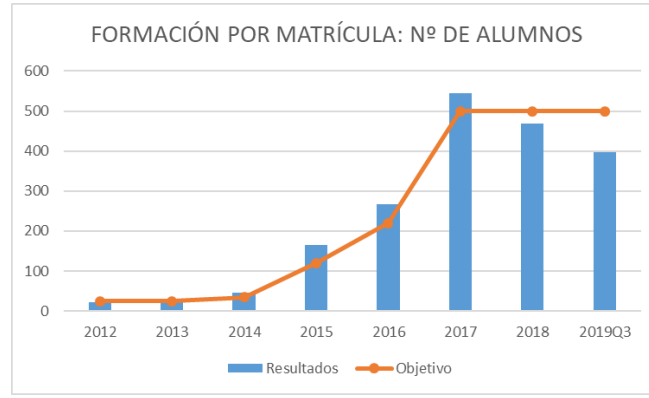
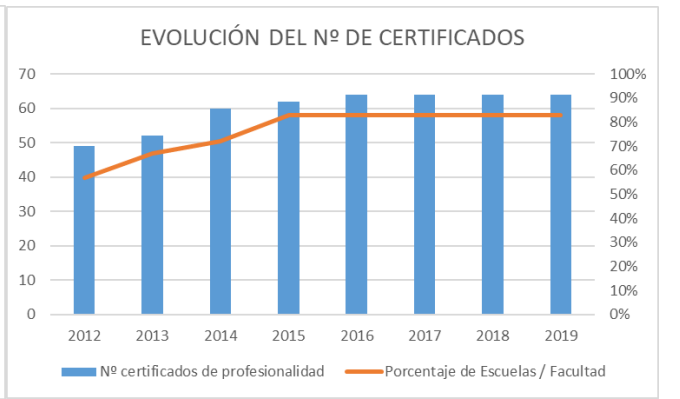
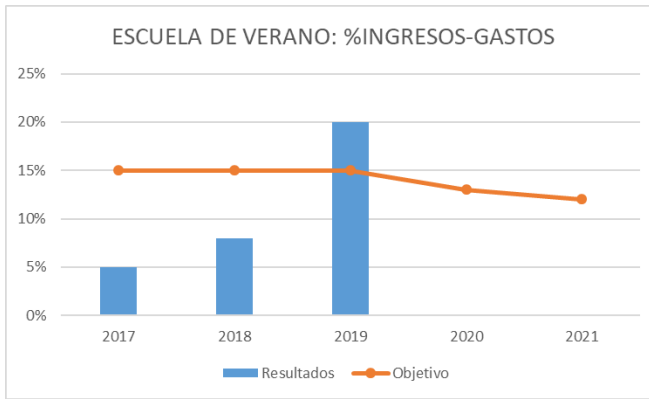
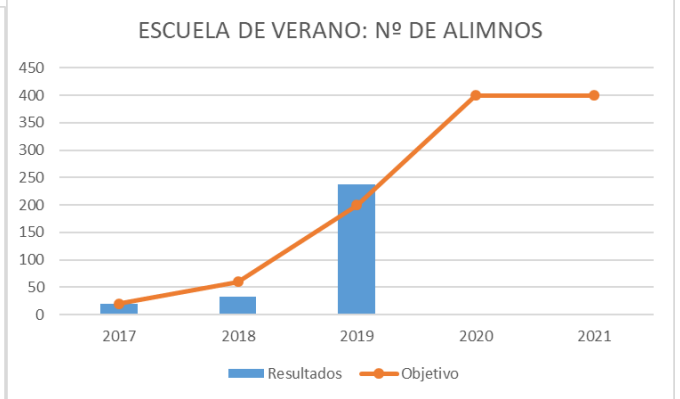
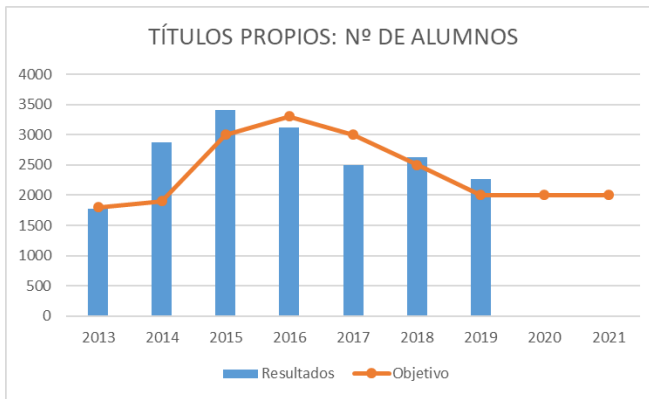
Desde el punto de vista de los resultados clave, la formación de títulos propios y la escuela de verano han ido cobrando más importancia frente a la formación subvencionada; ya que ésta, ha resultado cada vez más compleja en sus fases de adjudicación, ejecución y justificación.

### Integridad y segmentación

Los resultados están segmentados por las áreas de negocio que se gestionan desde el SFC

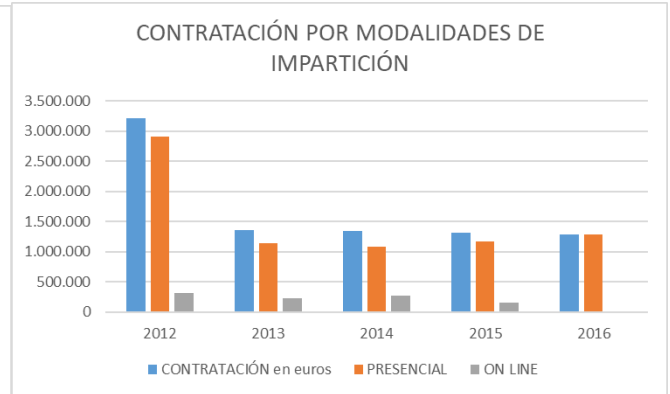
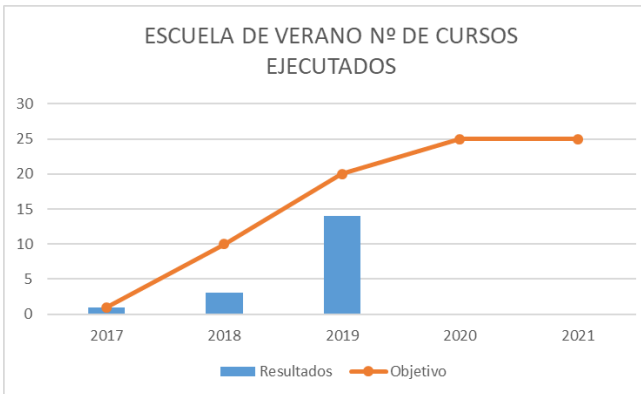
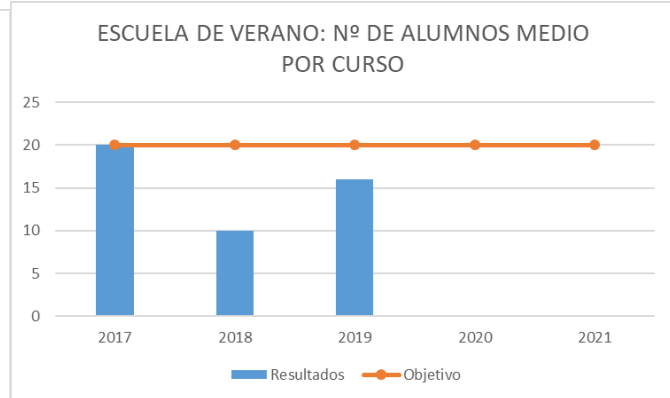
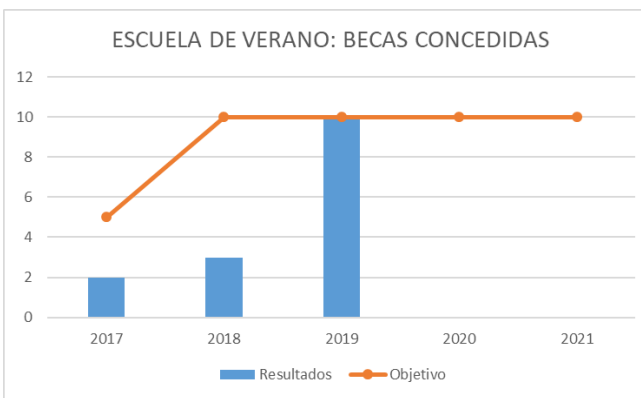
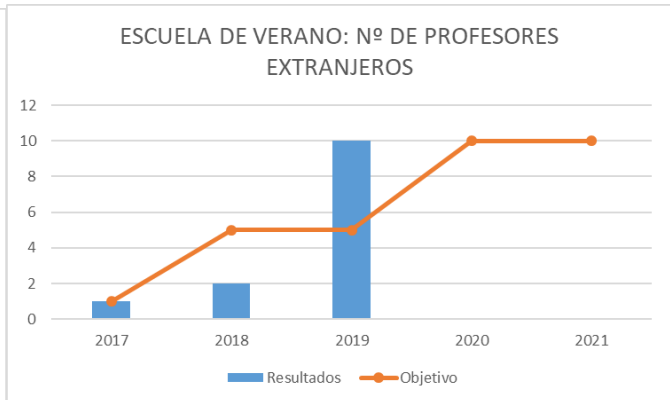
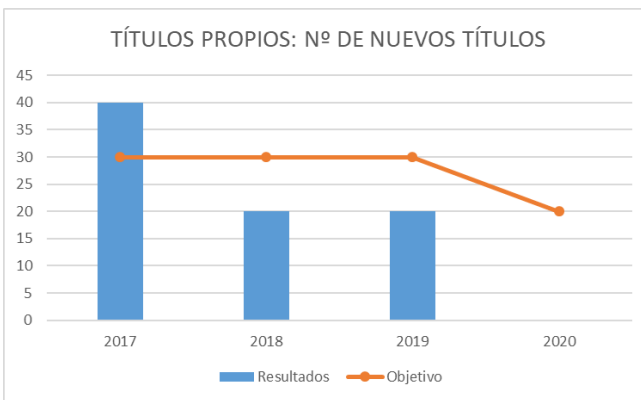
Los criterios que hemos tenido presentes para desarrollar los objetivos se fijan en la planificación estratégica, estos revisados anualmente en función de los logros alcanzados en los planes de gestión anual mediante los presupuestos.

**9a Resultados Clave**





**9b Indicadores Clave de Rendimiento**



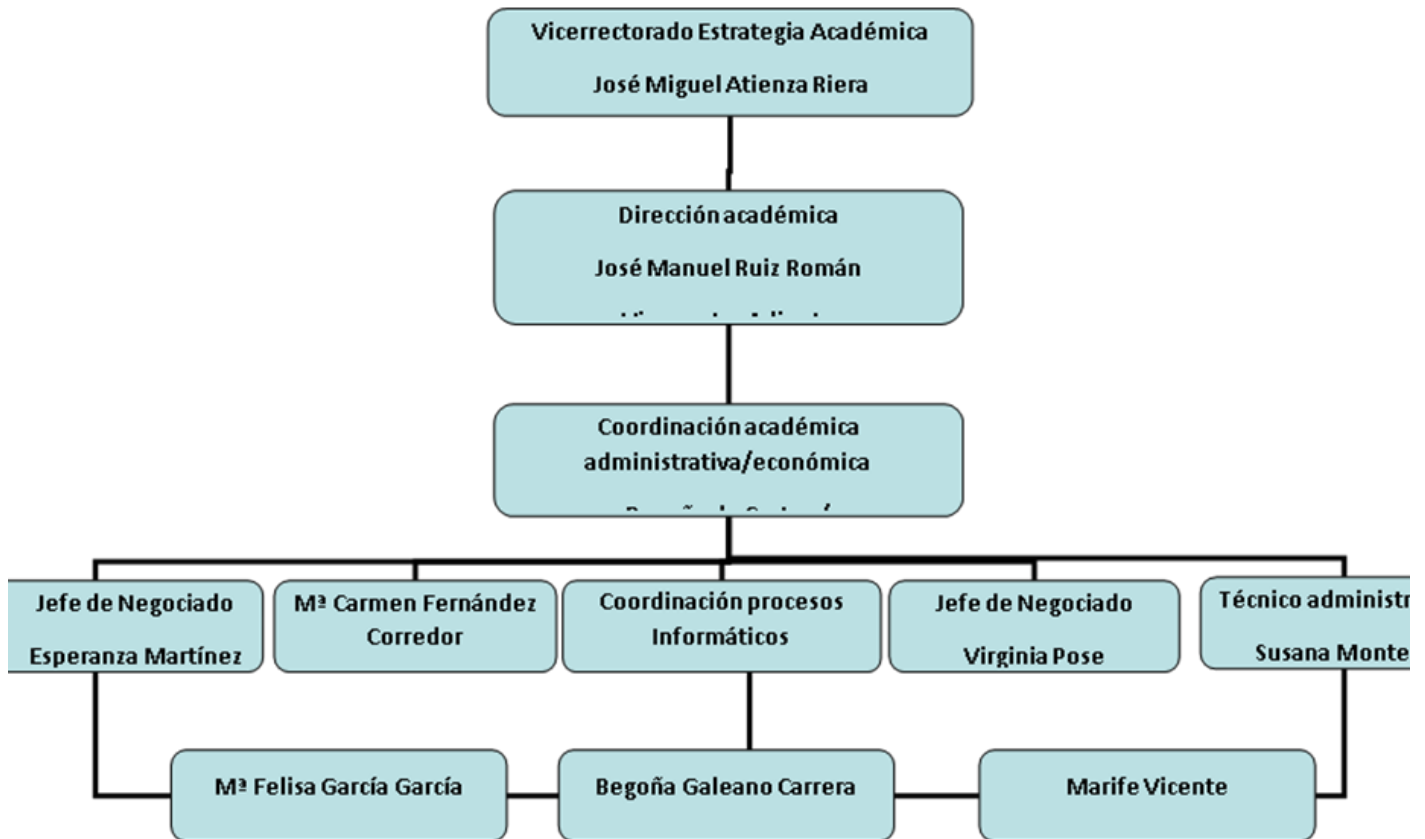


## ANEXOS

ANEXO 1.

**ANEXO 1**

Organigrama



a) Estructura del Servicio de Formación Continua:

Equipo de dirección del Servicio

Vicerrector

Vicerrector Adjunto

Responsable del Servicio

Dirección del SFC

Responsable del Servicio

Gestión de los sistemas de calidad, benchmarking y análisis mercado de trabajo

Responsable del Servicio

Gestión económico-administrativa

Departamento económico, administrativo e informático del SFC.

Gestión de acciones formativas FpE y Títulos Propios

Responsable del Servicio/Jefes de Negociado/Puestos Base

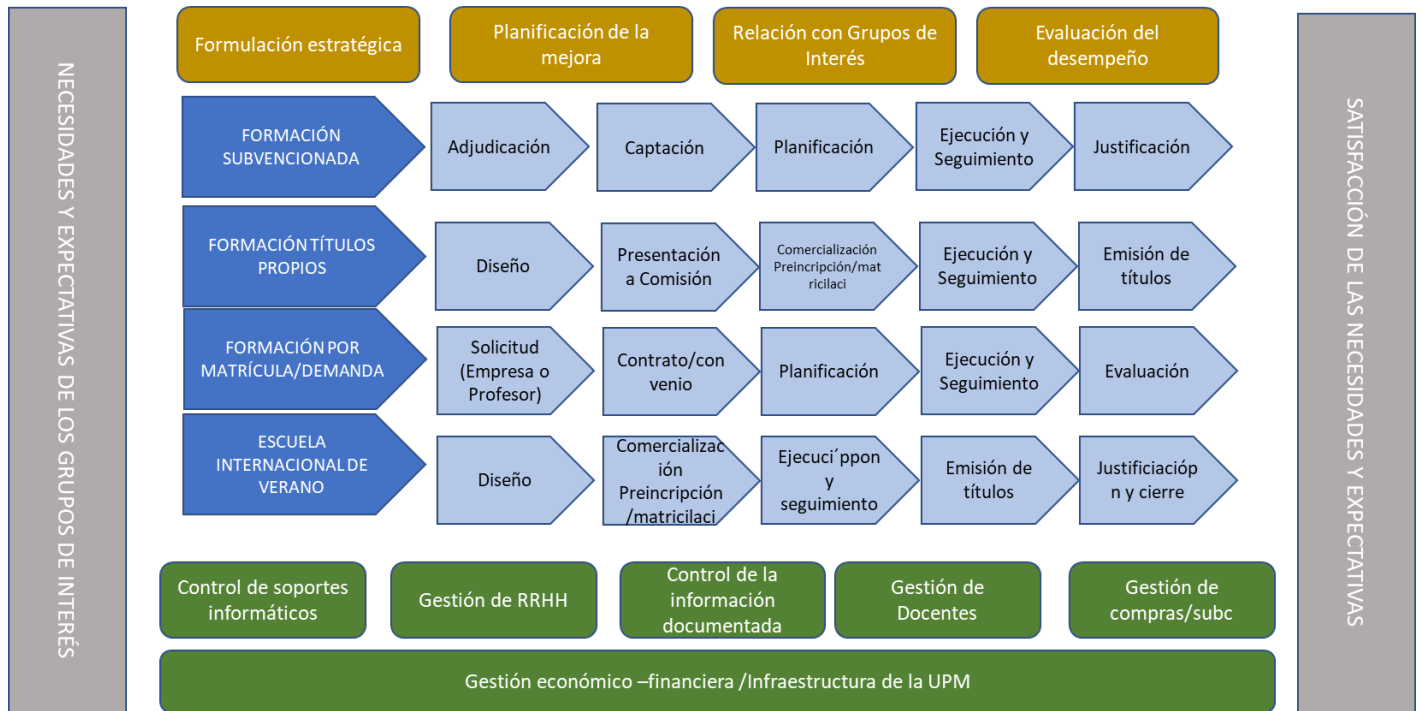
b) Perfiles competenciales vinculados a la RPT-UPM (Relación de puestos de trabajo)

Jefe/a del Servicio: Funcionario/a de la Escala Administrativa de los grupos A1/A2, con formación Superior y experiencia de gestión acreditada en programas de formación para el empleo / formación continua, formación formal y/o informal en calidad, dirección de RR.HH, planificación y dirección de proyectos y marketing.

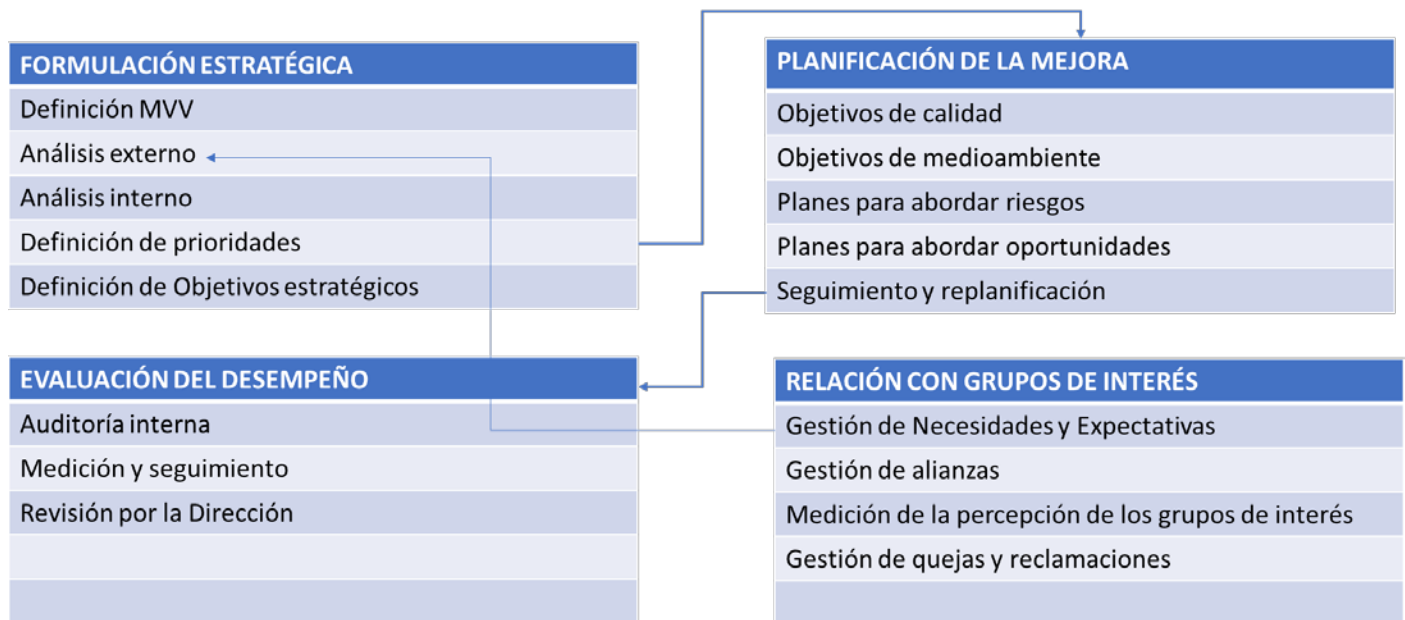
- Jefe/a de Sección: Funcionario/a de la Escala Administrativa del grupo A2 con formación Superior y experiencia en gestión técnico-administrativa de contratos y subvenciones tanto públicas como privadas, formación formal o informal de coordinación de grupos de trabajo, en calidad y marketing estratégico.
- Jefe/a de Negociado: Funcionario de la Escala Administrativa del grupo C1 con formación académica de diplomatura o formación profesional de grado superior y experiencia acreditada en la gestión administrativa, en el manejo de bases de datos y en formación básica formal o informal en coordinación de grupos de trabajo.
- Técnico de Apoyo / Puesto base: Funcionario y Laboral de la Escala Administrativa de los grupos C1/C2 con formación académica de bachiller o formación profesional de grado medio o superior, manejo del paquete de office, conocimientos de manejo de documentación administrativa y archivo

ANEXO 2

Mapa de Procesos



PROCESOS ESTRATÉGICOS



**ANEXO 3**

Grupos de interés

Grupo de interés		Necesidades y expectativas	Líneas Estratégicas	Procesos clave y Canales de información	Factores de éxito	Responsable / Plazo
Alumnos/as	<p><b>Prioritariamente ocupados por cuenta ajena de ámbito autonómico</b></p> <p><b>Trabajadores / as, prioritariamente ocupados / as y/o autónomos/as. Planes de oferta. Concurrencia competitiva Multisectorial y Sectorial Estatal / Autonómico.</b></p>	<p>Información ágil y accesible.</p>	<p>Ofrecer una información adecuada y ágil.</p>	<p><b>Proceso clave</b></p> <p>Página web: <a href="http://www.upm.es/fcontinua">www.upm.es/fcontinua</a>, página de eventos de la UPM y mailling .</p> <p><b>Canal de información</b></p> <p>Nivel de satisfacción encuesta inicial</p>	<p>Actualizar la información por cada cambio producido.</p> <p>Nº de entradas en la web.u página de eventos</p> <p>Indicador de la encuesta de satisfacción inicial cursos igual o superior a 3 de media (escala de 1-5).</p>	<p><b>Javier Pérez:</b> actualización de la información /comprobación mensual.</p> <p><b>Responsable calidad:</b> Comprobación anual de entradas / Indicadores de satisfacción inicial. *se procesará la encuesta de satisfacción por curso en el periodo de impartición de cada uno de ellos.</p>
		<p>Trasparencia en el proceso de selección.</p>	<p>Informar sobre los criterios de selección.</p>	<p>Bases de la convocatoria, criterios de prioridad y comunicación del resultado de la selección.</p>	<p>*Comunicar el resultado de la selección una semana antes del inicio de la acción formativa.</p> <p>**Reclamaciones del proceso recibidas</p>	<p><b>*Responsable:</b> Gestor / a interno de cada curso / en el plazo establecido</p> <p><b>**Responsable de calidad / semestral</b></p>

Grupo de interés		Necesidades y expectativas	Líneas Estratégicas	Procesos clave y Canales de información	Factores de éxito	Responsable / Plazo
		Competencias claves adecuadas.	Mejorar la cualificación de los trabajadores / as y la competitividad de las empresas.	<p><b>Proceso clave</b></p> <p>Adecuación de los contenidos formativos a las necesidades de las personas y las empresas.</p> <p><b>Canal de información</b></p> <p>Item encuesta de satisfacción final</p> <p>Consecuencia laboral</p>	Solicitudes recibidas. Indicador de la encuesta de satisfacción por encima de 3,1 (escala de 1 a 4)	<p><b>Responsable calidad / Jefe del Servicio: anual</b></p> <p>*Se procesará la encuesta de satisfacción por curso quince días después como máximo de la finalización de cada acción formativa.</p>
		Acompañamiento eficiente en el proceso de enseñanza-aprendizaje	Tutorizar el proceso de aprendizaje.	<p><b>Proceso clave</b></p> <p>Personalizar la adquisición de conocimientos.</p> <p><b>Canales de información</b></p> <p>Encuesta satisfacción final</p>	Satisfacción de los alumnos: indicador de la encuesta de satisfacción de - 3,0 (escala 1-4)	<p><b>Responsable calidad / Jefe del Servicio: anual</b></p> <p>*Se procesará la encuesta de satisfacción por curso quince días después como máximo de la finalización de cada acción formativa.</p>
		Cubrir huecos de demanda no atendidos suficientemente en los planes de oferta de la Comunidad Autónoma	Oferta no concurrente con otros agentes formativos.	<p><b>Proceso clave</b></p> <p>Formación transversal en áreas técnicas y de gestión.</p> <p><b>Canales de información</b></p> <p>Análisis de resultados de las Convocatorias</p>	Contratación: Mantener contratación año 2018.	<p><b>Equipo dirección / anual</b></p>

MEMORIA CONCEPTUAL EFQM V2109 REV01

Grupo de interés			Necesidades y expectativas	Líneas Estratégicas	Procesos clave y Canales de información	Factores de éxito	Responsable / Plazo
			Posibilidad de consultoría posterior a la acción formativa.	Acompañamiento a la formación.	<b>Proceso clave</b> Línea de consultoría.	Consultas realizadas	<b>Responsable calidad / anual</b>
			Formación de calidad con reconocimiento social.	Prestigio de la UPM	<b>Proceso clave</b> "Certificado de asistencia / aprovechamiento de la UPM"  <b>Canales de información</b>  Valoración de la formación UPM	Nº de diplomas asistencia / aprovechamiento	<b>Responsable calidad / anual</b>
<b>Alumnos/as</b>	<b>Trabajadores/as en activo</b>	<b>Planes de oferta. Matricula / Contrato. Multisectorial -Estatal</b>	Información ágil y accesible.	Ofrecer una información adecuada y ágil.	<b>Proceso clave</b>  Página web: <a href="http://www.upm.es/fcontinua">www.upm.es/fcontinua</a> . . página de eventos de la UPM , mailling y canales de comercialización por curso en oferta formativa por matrícula.  <b>Canales de información</b>  Encuesta	Actualizar la información por cada cambio producido. Nº de entradas en la web y página de eventos. Indicador de la encuesta de satisfacción inicial cursos igual o superior a 3 de media (escala de 1-4).	<b>Javier Pérez:</b> actualización de la información /comprobación mensual.  <b>Responsable calidad / Jefe del Servicio: anual</b> *se procesará la encuesta de satisfacción por curso en el periodo de impartición de cada uno de ellos



Grupo de interés			Necesidades y expectativas	Líneas Estratégicas	Procesos clave y Canales de información	Factores de éxito	Responsable / Plazo
			Trasparencia en el proceso de selección.	Informar sobre los criterios de selección.	<p><b>Proceso clave</b></p> <p>Bases de la convocatoria, criterios de prioridad y comunicación del resultado de la selección. En formación por matrícula.</p>	<p>Comunicar el resultado de la selección una semana antes del inicio de la acción formativa.</p> <p>*Reclamaciones recibidas</p>	<p><b>*Responsable:</b> Gestor / a interno de cada curso / en el plazo establecido</p> <p><b>**Responsable de calidad / semestral</b></p>
			Competencias claves adecuadas	Mejorar la cualificación de los trabajadores / as y la competitividad de las empresas.	<p><b>Proceso clave</b></p> <p>Adecuación de los contenidos formativos a las necesidades de las personas y las empresas.</p> <p><b>Canales de información</b></p> <p>Encuesta de satisfacción</p>	<p>Indicador de la encuesta de satisfacción por encima de 3,0 (escala de 1 a 4): aplicabilidad de los conocimientos adquiridos.</p>	<p><b>Responsable calidad / Jefe del Servicio: anual</b></p> <p>*Se procesará la encuesta de satisfacción por curso quince días después como máximo de la finalización de cada acción formativa.</p>
			Acompañamiento eficiente en el proceso de enseñanza-aprendizaje	Tutorizar el proceso de aprendizaje.	<p><b>Proceso clave</b></p> <p>Personalizar la adquisición de conocimientos.</p> <p><b>Canales de información</b></p> <p>Encuesta de satisfacción</p>	<p>Satisfacción de los alumnos: indicador de la encuesta de satisfacción de 3,0 (escala de 1 a 4)</p>	<p><b>Responsable calidad / Jefe del Servicio: anual</b></p> <p>*Se procesará la encuesta de satisfacción por curso quince días después como máximo de la finalización de cada acción formativa</p>

MEMORIA CONCEPTUAL EFQM V2109 REV01

Grupo de interés			Necesidades y expectativas	Líneas Estratégicas	Procesos clave y Canales de información	Factores de éxito	Responsable / Plazo
			Cubrir huecos de demanda en el mercado laboral	Oferta no concurrente con otros agentes formativos.	<p><b>Proceso clave</b></p> <p>Formación transversal en áreas técnicas y de gestión.</p> <p><b>Canales de información</b></p> <p>Encuesta de satisfacción</p>	Contratación equivalente año 2018.	<b>Equipo dirección / anual</b>
			Posibilidad de consultoría posterior a la acción formativa.	Acompañamiento a la formación.	<p><b>Proceso clave</b></p> <p>Línea de consultoría.</p>	Consultas realizadas	<b>Responsable calidad / anual</b>
			Formación de calidad con reconocimiento social.	Prestigio de la UPM	<p><b>Proceso clave</b></p> <p><b>Canales de información</b></p> <p>Encuesta de satisfacción</p>	Nº de diplomas De asistencia / aprovechamiento	<b>Responsable calidad / anual</b>

### ANEXO 3

#### Acciones de mejora

#### 1. LIDERAZGO

A	B	C	D	E
ACCIÓN DE MEJORA	IMPACTO sobre la organización	CAPACIDAD para implantarla	PUNTUACIÓN (B x C)	RANKING
Mayor implicación de los líderes de segundo nivel en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio	5	4	20	2
Impulso de los líderes de primer nivel en la integración de la oferta de formación permanente de la UPM en la gestión del SFC	5	5	25	1

Nota: La variable Impacto vendrá determinada por la necesidad o no de acometer esa acción por la Organización. Asimismo, la Capacidad hace referencia a la cantidad de medios, esfuerzo, coste, tiempo, necesarios para su implantación. (Escala de valoración: 1 a 5 de menor a mayor impacto y de mayor a menor capacidad de implantación).

#### 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

A	B	C	D	E
ACCIÓN DE MEJORA	IMPACTO sobre la organización	CAPACIDAD para implantarla	PUNTUACIÓN (B x C)	RANKING
Incrementar procesos de BENCHMARKING	4	4	16	

Nota: La variable Impacto vendrá determinada por la necesidad o no de acometer esa acción por la Organización. Asimismo, la Capacidad hace referencia a la cantidad de medios, esfuerzo, coste, tiempo, necesarios para su implantación. (Escala de valoración: 1 a 5 de menor a mayor impacto y de mayor a menor capacidad de implantación).

#### 3. GESTIÓN DE LAS PERSONAS

ACCIÓN DE MEJORA	B	C	D	E
------------------	---	---	---	---

<b>Impulso de un plan de formación individualizado del personal del SFC acorde a sus necesidades de actualización de competencias relacionadas con sus funciones</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	
--	----------	----------	-----------	--

Nota: La variable Impacto vendrá determinada por la necesidad o no de acometer esa acción por la Organización. Asimismo, la Capacidad hace referencia a la cantidad de medios, esfuerzo, coste, tiempo, necesarios para su implantación. (Escala de valoración: *1 a 5 de menor a mayor impacto y de mayor a menor capacidad de implantación*).

#### 4. ALIANZAS Y RECURSOS

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
<b>ACCIÓN DE MEJORA</b>	<b>IMPACTO sobre la organización</b>	<b>CAPACIDAD para implantarla</b>	<b>PUNTUACIÓN (B x C)</b>	<b>RANKING</b>
<b>Generar alianzas para establecer acuerdos con empresas en materia de formación bajo demanda y/o convenio de colaboración</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>4</b>

Nota: La variable Impacto vendrá determinada por la necesidad o no de acometer esa acción por la Organización. Asimismo, la Capacidad hace referencia a la cantidad de medios, esfuerzo, coste, tiempo, necesarios para su implantación. (Escala de valoración: *1 a 5 de menor a mayor impacto y de mayor a menor capacidad de implantación*).

**5. PROCESOS**

A	B	C	D	E
ACCIÓN DE MEJORA	IMPACTO sobre la organización	CAPACIDAD para implantarla	PUNTUACIÓN (B x C)	RANKING
Establecer los procesos para la integración de la formación permanente UPM en el SGC del SFC	4	5	20	3

Nota: La variable Impacto vendrá determinada por la necesidad o no de acometer esa acción por la Organización. Asimismo, la Capacidad hace referencia a la cantidad de medios, esfuerzo, coste, tiempo, necesarios para su implantación. (Escala de valoración: 1 a 5 de menor a mayor impacto y de mayor a menor capacidad de implantación).

**6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES**

A	B	C	D	E
ACCIÓN DE MEJORA	IMPACTO sobre la organización	CAPACIDAD para implantarla	PUNTUACIÓN (B x C)	RANKING
Seguimiento de indicadores de los compromisos del plan estratégico y la Carta de Servicios	4	5	20	5

Nota: La variable Impacto vendrá determinada por la necesidad o no de acometer esa acción por la Organización. Asimismo, la Capacidad hace referencia a la cantidad de medios, esfuerzo, coste, tiempo, necesarios para su implantación. (Escala de valoración: 1 a 5 de menor a mayor impacto y de mayor a menor capacidad de implantación).

**7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS**

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

ACCIÓN DE MEJORA	IMPACTO sobre la organización	CAPACIDAD para implantarla	PUNTUACIÓN (B x C)	RANKING
Encuesta al personal del Servicio por parte del Vicerrector	3	3	9	

Nota: La variable Impacto vendrá determinada por la necesidad o no de acometer esa acción por la Organización. Asimismo, la Capacidad hace referencia a la cantidad de medios, esfuerzo, coste, tiempo, necesarios para su implantación. (Escala de valoración: 1 a 5 de menor a mayor impacto y de mayor a menor capacidad de implantación).

## 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

A	B	C	D	E
ACCIÓN DE MEJORA	IMPACTO sobre la organización	CAPACIDAD para implantarla	PUNTUACIÓN (B x C)	RANKING
Recopilar información de grupos de interés que forman la Sociedad	4	3	12	

Nota: La variable Impacto vendrá determinada por la necesidad o no de acometer esa acción por la Organización. Asimismo, la Capacidad hace referencia a la cantidad de medios, esfuerzo, coste, tiempo, necesarios para su implantación. (Escala de valoración: 1 a 5 de menor a mayor impacto y de mayor a menor capacidad de implantación).

9. RESULTADOS CLAVE

A	B	C	D	E
ACCIÓN DE MEJORA	IMPACTO sobre la organización	CAPACIDAD para implantarla	PUNTUACIÓN (B x C)	RANKING
Implantar encuesta para medir la satisfacción de los cursos en la modalidad on line	3	5	15	

Nota: La variable Impacto vendrá determinada por la necesidad o no de acometer esa acción por la Organización. Asimismo, la Capacidad hace referencia a la cantidad de medios, esfuerzo, coste, tiempo, necesarios para su implantación. (Escala de valoración: 1 a 5 de menor a mayor impacto y de mayor a menor capacidad de implantación).

ACCION DE MEJORA SELECCIONADA	Plazo de implantación	Responsable de implantación	Recursos necesarios	Verificación de la implantación
Mayor implicación de los líderes de segundo nivel en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio	TODO EL AÑO	JRO	Comunicación escrita	JUNIO / DICIEMBRE 2019
Impulso de los líderes de primer nivel en la integración de la oferta de formación permanente de la UPM en la gestión del SFC	TODO EL AÑO	EQUIPO DE DIRECCIÓN DEL SERVICIO	Reuniones	DICIEMBRE 2019
Seguimiento de indicadores de los compromisos del Plan Estratégico y la Carta de Servicios	2T y 4T.2018	EQUIPO DE DIRECCIÓN DEL SERVICIO	Indicadores	JUNIO /DICIEMBRE 2019
Establecer los procesos para la integración de la formación permanente UPM en el SGC del SFC	3T	JRO	Procedimiento	OCTUBRE 2019
Generar alianzas para establecer acuerdos con empresas en materia de formación bajo demanda y/o convenio de colaboración	TODO EL AÑO	JRO	Acción de marketing	JUNIO /DICIEMBRE 2019