



# **Programa AUDIT: Convocatoria 2008/2009**

José Antonio Pérez  
Unidad Proyectos de Innovación

**ULPGC. S1**

**16 de junio 2009**



# Balance primera convocatoria (a fecha junio 2009)

	Universidades con convenio firmado	Universidades participantes (evaluadas)	Expedientes evaluados		Calificación de los expedientes	
			Centros individuales	Universidades al completo	Positiva	Positivos condicionados
ANECA	40	38	59	8	49	18
Galicia	3	2	34		33	1
Cataluña	12	8	20		7	13
Pais Vasco	3	3	4		4	
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>51</b>	<b>117</b>	<b>8</b>	<b>93</b>	<b>32</b>



## Resultados de la 1ª convocatoria

**Centros  
Participantes**

**Valoración**

**Fac. Traducción e  
Interpretación**

**Positivo**

**Fac. de veterinaria**

**Positivo**



## Fortalezas detectadas en el expediente de la ULPGC:

- Existencia constatada de los **órganos responsables** de todas las dimensiones.
- Queda explícita la presencia de **mecanismos que regulan el proceso de toma de decisiones** en la mayoría de las directrices.
- La existencia de **procedimientos que informen a los grupos de interés** sobre los diversos aspectos vinculados a la titulación.

## Conclusiones

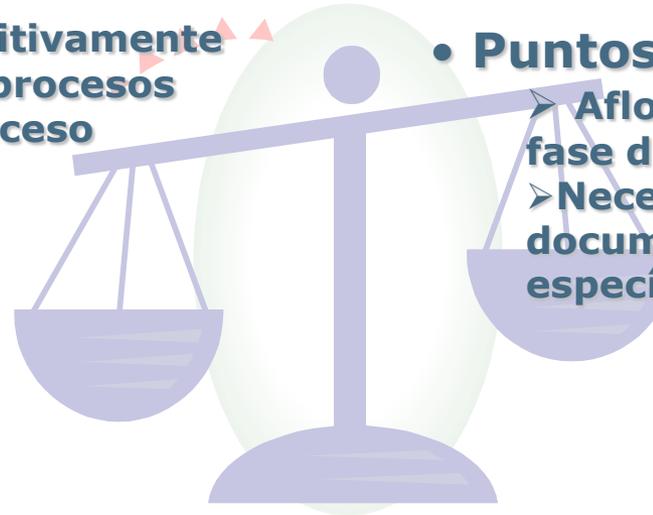
---

### • Puntos fuertes:

- **SGIC evaluado positivamente**
- **Homogeneidad de procesos**
- **Liderazgo en el proceso**
- **Efecto dominó**

### • Puntos débiles:

- **Afloramiento de dificultades en la fase de implantación**
- **Necesidad de soportar la gestión documental y de datos con SW específico**



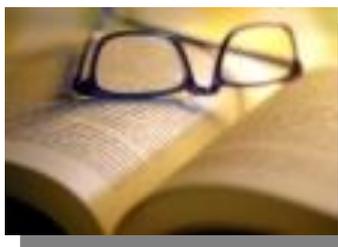
## Reconocimiento del esfuerzo realizado y difusión de los resultados

ANECA emitirá un **certificado del diseño** de los Sistemas de Garantía Interno de la Calidad que hayan obtenido una evaluación **positiva**.

El certificado del diseño será entregado en un acto oficial a las universidades que logren obtener una evaluación positiva. Los informes de estas universidades serán publicados en la página web de la agencia.



# Convocatoria 2008/2009





## Publicación de la convocatoria:

***18 de diciembre 2008***

**Es una convocatoria abierta**

Se han flexibilizado los plazos de presentación de solicitudes y de documentación

# Objetivos

## de la convocatoria



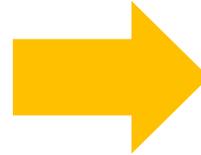
1. Dar **apoyo** a las Universidades, para que estas instituciones puedan *demostrar que valoran realmente la calidad de sus programas y títulos.*
2. Evaluar la **adecuación y pertinencia de los diseños** de los SGIC realizados por las Universidades para garantizar la calidad de sus enseñanzas de grado, máster y doctorado, y **certificar la conformidad de su diseño e implantación**, de acuerdo a los requisitos previamente establecidos.
3. **Proporcionar información** a los estudiantes y sus familias, al conjunto de la sociedad, a los gobiernos de las Universidades y a las administraciones públicas sobre los sistemas de garantía de calidad evaluados por las agencias de evaluación y acreditación.



## Participantes

### Universidades que

- ✓ presentan por **primera vez** su solicitud de participación al programa AUDIT
- ✓ habiendo **firmado convenio** de participación en la primera convocatoria, no sometieron sus diseños a evaluación.
- ✓ habiendo **obtenido una evaluación positiva** de al menos un SGIC presentado en la primera convocatoria, quieran ampliar el alcance de los mismos, añadiendo nuevos Centros.



Un solo SGIC, cuyo alcance comprenderá bien la **universidad al completo** bien uno **solo de sus centros**



participan en el programa, en los **términos fijados en dicho convenio.**



Estos nuevos Centros deberán **firmar un compromiso** haciendo suya la documentación común del sistema presentada en dicha convocatoria y detallando los aspectos específicos y novedosos incorporados.



## Calendario de participación

Solicitudes

18 diciembre 2008 al 1 noviembre 2009

Formalización del convenio

15 febrero 2009 al 15 noviembre 2009

Envío de documentación

**febrero 2009 al 01 diciembre 2009**

Fase de evaluación y  
certificación del diseño

De **forma continuada**  
de febrero a diciembre 2009

Fase de certificación de la  
implantación

Asociada al despliegue de los títulos  
Al menos **dos** años después de la  
certificación del diseño

# Archivo y registro de la documentación

# ¿ Cómo se trabaja bajo Garantía de Calidad?

**Decir lo que hacemos**

*Nuestras actividades estarán  
documentadas en procedimientos e  
instrucciones*

**Hacer lo que decimos**

*Deberemos seguir lo que nuestros  
documentos dicen*

**Registrar lo que hacemos**

*El resultado de parte de lo que hagamos  
lo registramos en los formatos o  
plantillas adecuadas*

**Evaluar lo que hemos hecho**

*Periódicamente se evalúa lo que se ha  
hecho mediante auditorías internas o  
externas*

**Actuar sobre las diferencias**

*Si algo no lo hemos hecho conforme a  
nuestros procedimientos analizamos las  
causas y actuamos*

# Aspectos a evaluar en la documentación del SGIC. Criterios generales

Un SGC **estructurado** y **eficaz** debe:

- Recoger en su totalidad el cuerpo de **requisitos** contenidos en el Documento “Directrices, definición y documentación de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la formación universitaria”
- Explicar *qué, quien y cómo* se llevan a cabo los **procesos** incluidos en el alcance del Sistema.

- Disponer de un sistema de **medición:**
  - Basado en **indicadores** que permitan evaluar el desempeño de los procesos del Sistema una vez implantados.
  - **Control** sobre el grado real de adecuación de los procesos, procedimientos, etc. a lo diseñado.
  - Recogida sistemática que garantice un **número de registros suficiente** para evidenciar el cumplimiento de lo establecido documentalmente.

- Disponer de un sistema de **mejora continua**:
  - Basado en **objetivos** de calidad realistas, medibles y acotados en el tiempo:
  - Mecanismos de actuación para el caso de que se detecten **desviaciones** respecto al diseño del SGC.
  - **Quiénes** toman las decisiones de mejora.
  - Cómo se garantiza el **seguimiento** de las decisiones.

# Los registros deben proporcionar evidencia sobre:

- Grado de cumplimiento de los **requisitos** contenidos en el Documento “Directrices, definición y documentación de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la formación universitaria”
- Explicar *qué, quien y cómo* se llevan a cabo los **procesos** incluidos en el alcance del Sistema.

- Grado de cumplimiento de los **objetivos** de calidad
- Cantidad/ trascendencia/ repetitividad de las **desviaciones** respecto al diseño del SGC.
- **Quiénes** han tomado las decisiones de mejora.
- Cómo se ha efectuado el **seguimiento** de las decisiones.

# Un tipo particular de registros son las tablas de datos, asociadas a un sistema de medición:

- Basado en **indicadores** que permitan evaluar el desempeño de los procesos del Sistema una vez implantados.
- **Control** sobre el grado real de adecuación de los procesos, procedimientos, etc. a lo diseñado.

## ¿Cuántos registros debe contemplar el SGIC?

- Sólo los suficientes para evidenciar el cumplimiento de lo establecido documentalmente.

## ¿Cómo almacenar los registros?

- El soporte (físico/ electrónico), responsable y tiempo de conservación de los registros debe especificarse en el SGIC
- Inventariar las fuentes
- ¡Huyamos del papel!

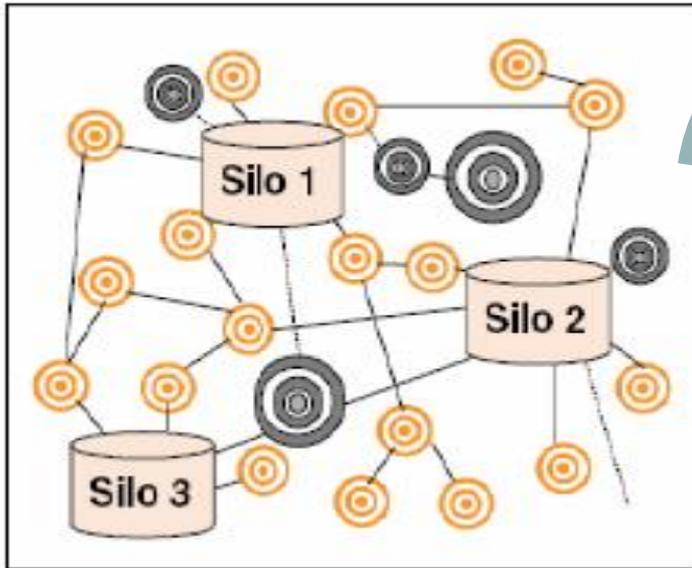


# Eplotación de los datos

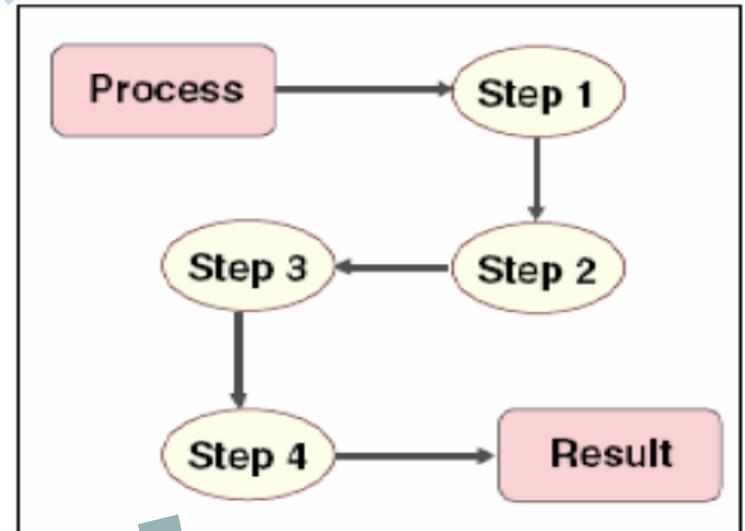


**El Sistema de Calidad es el conjunto de la estructura de organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la gestión de la calidad**

Desde la gestión caótica por silos o grupos de tecnología aislados ...

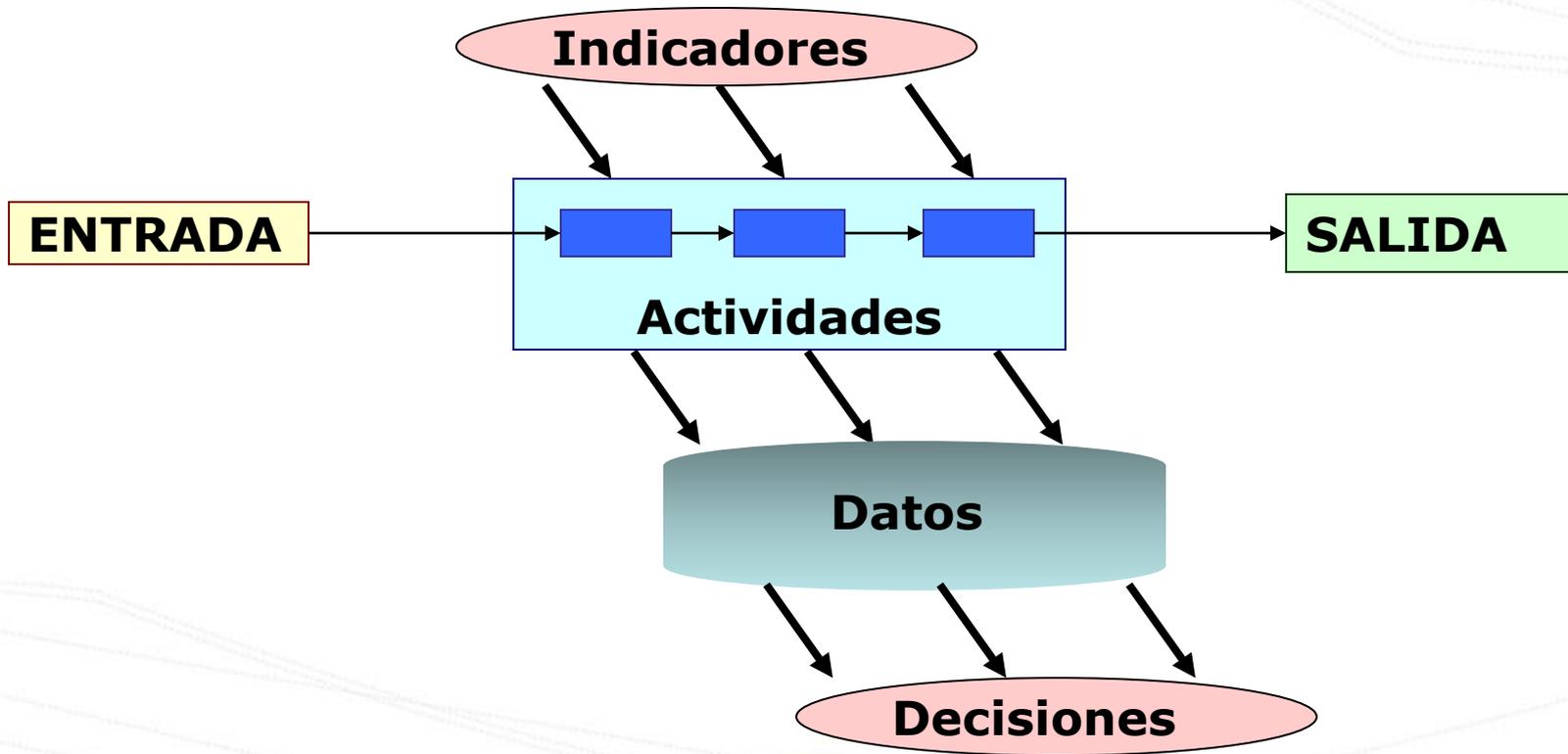


... a los resultados predecibles con procesos organizados y eficaces



Resultado: una organización **menos** centrada en lo urgente y más en lo importante

- Los procesos deben tener indicadores que permitan visualizar su evolución.

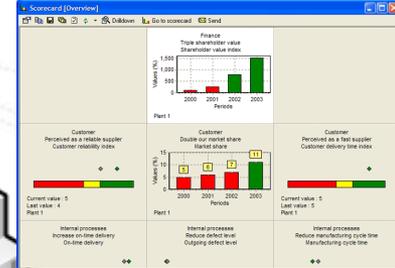


# Sistema de Calidad

Generación de datos



Datawarehouse



Herramienta gestión de datos

## Gestión de la calidad de los datos:

**INTEGRIDAD**

¿Qué datos se han perdido o no están referenciados?

**DUPLICADOS**

¿Qué registros se encuentran repetidos?

**EXACTITUD**

¿Qué datos son incorrectos?

## Gestión de la calidad de los datos:

### CONSISTENCIA

¿Los datos son coherentes? ¿Generan información conflictiva?

### CONFORMIDAD

¿Existen datos no almacenados en los formatos establecidos?

### ROBUSTEZ

¿Existen datos no utilizables?

## ¿Qué características deben cumplir los Sistemas? (I)

---

- ✓ **Escalables y Expandibles:**  
Capaces de crecer gradualmente sin requerir sustitución o renovación total de la inversión.
- ✓ **Compatibles y Abiertos:**  
Que se comuniquen e interactúen enviando y recibiendo informaciones con las tecnologías, aplicaciones y redes existentes y futuras,
- ✓ **Accesibles y Manejables:**  
Que puedan ser aprovechados y administrados por los usuarios.  
Que los contenidos e informaciones puedan ser consultados libremente y por distintos criterios.

## ¿Qué características deben cumplir los Sistemas? (II)

---

- ✓ **Adaptables:**  
Capaces de modificarse y manejar nuevas y distintas tecnologías según sean necesarias.
- ✓ **Portables:**  
Que todos los recursos que se inviertan en ellos puedan aprovecharse al pasar a otras tecnologías y las informaciones y contenidos puedan pasarse a otras herramientas y sistemas cómodamente.
- ✓ **Participativos:**  
Facilitar que los usuarios puedan aportar contenidos, informaciones, correcciones, sugerencias, revisiones y ampliaciones, y cuenten con los medios para discutir las informaciones.

## Soluciones de mercado **vs** desarrollos a medida (I)

Criterio	Soluciones de mercado	Desarrollo a medida
<b>Tiempo</b>	Reducido.	Largo e incierto. Riesgo de demoras.
<b>Riesgo</b>	Experiencias disponibles.	Riesgo de fallos y demoras, errores en la implementación.
<b>Funcionalidad</b>	Probada y operativa.	Incierta, pendiente de medirse y verificarse.
<b>Pertinencia</b>	Las instituciones y procesos deben adaptarse a la misma.	Desarrollada de acuerdo a las propias necesidades.
<b>Mejoría a lo largo del tiempo.</b>	Actualizaciones frecuentes con funcionalidades adicionales.	Tiende a desactualizarse y estancarse
<b>Adaptabilidad</b>	Limitaciones para modificar la aplicación.	Se puede modificar libremente.

## Soluciones de mercado **vs** desarrollos a medida (II)

Criterio	Soluciones de mercado	Desarrollo a medida
<b>Licencias</b>	Pago de licencia por uso, según número de usuarios. El código no se puede distribuir.	No hay que pagar licencia y la cantidad de usuarios no eleva el costo. La aplicación puede ser donada, alquilada o vendida a terceros.
<b>Documentación</b>	Disponible y bien organizada.	Debe realizarse y definirse.
<b>Adecuación al usuario.</b>	Se basa en perfiles y funcionalidades genéricas de los usuarios.	Toma en cuenta las necesidades y perfiles de los usuarios de nuestro entorno particular.
<b>Interconexión con otras instituciones y aplicaciones</b>	Fácil intercambio con otras instituciones usuarias del mismo sistema y de otros sistemas estándares.	Es necesario hacer el interfaz y procedimiento.
<b>Acceso a contenidos y actividades existentes.</b>	Existen contenidos ya desarrollados para la aplicación. Pueden intercambiarse contenidos con otras instituciones o adquirirlos a terceros.	Si se cumple con los estándares, podrá contarse con contenidos existentes e intercambiarlos con los de otras aplicaciones.

## Desarrollo de un proyecto de TI. Planteamiento inicial (I)

---

- Hagamos una definición general del proyecto para asegurarnos de que tanto la organización, como el proveedor y los usuarios comparten la **misma visión** del proyecto.
- No es suficiente definir de dónde surge el proyecto, su naturaleza y el interés que lo motiva. Es necesario que **forme parte de la planificación estratégica** de la organización.
- Tener claro qué es lo que se quiere y qué es lo que **no se quiere**.

## Desarrollo de un proyecto de TI. Planteamiento inicial (II)

- **Mandato Inicial.**
  - Qué se espera lograr y qué se desea evitar.
  - Su motivación (en respuesta a qué o para qué se plantea el proyecto).
  - A quién se dirige.
- **Naturaleza y Alcance**
  - ¿Consiste en un diagnóstico, diseño, desarrollo, implementación, adecuación, supervisión?
- **Duración.**
- **Recursos disponibles/ exigibles**
- **Misión y Visión.**
  - Misión: Qué queremos lograr.
  - Visión: Cómo será la organización concluido el proceso.
- **Responsabilidades:**
  - A quién se rinde cuentas.
  - Responsables de llevar adelante el proyecto.
  - Responsabilidades del proveedor.
  - Responsabilidades de la Universidad.

## Desarrollo de un proyecto de TI. Planteamiento inicial (III).

---

- Al definir el presupuesto y los costos de un proyecto, considerar también su **mantenimiento, actualización y renovación**, para no encontrarse en una situación de limitaciones operativas y obsolescencia a medio plazo.
- Debe hacerse un análisis exhaustivo para detectar y prevenir **costos ocultos** (formación, consultoría,...) y costos futuros del proyecto e integrarlos en el presupuesto.
- Deben definirse **escenarios cambiantes** del entorno y el impacto de dichos cambios para elaborar de antemano planes de contingencia.

## Planteamiento inicial (IV). *Evalúe:*

---

- Si bien cada proyecto es único, se recomienda presupuestar un **costo de mantenimiento, renovación y actualización anual** en torno al **25%** del costo inicial.
- Para evaluar si se justifica la inversión, es útil estimar los **costos totales del proyecto a 5 años** y los beneficios esperados. No vale la pena proyectar más allá ya que la tecnología generalmente cambia los entornos, herramientas y paradigmas en plazos tan reducidos como 5 años.
- Por ello, debe tenerse en cuenta que los proyectos de tecnología, a menos que cuenten con una buena estrategia de renovación y actualización, y aún implementándola, deben **renovarse al menos cada 3 años y máximo cada 5.**

## Planteamiento inicial (V).

---

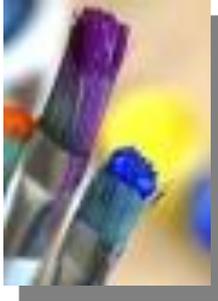
La probabilidad de **éxito** aumenta si:

- El usuario final participa desde el comienzo
- Apoyo del equipo directivo
- Claridad en requisitos y objetivos
- Planificación adecuada
- División en subproyectos

## Datos y normas de permanencia



# Datos para tomar decisiones:



- ✓ perfil de los matriculados.
- ✓ créditos matriculados
- ✓ créditos transferidos y reconocidos.
- ✓ indicadores de rendimiento.

## ¿Cambiar las competencias previstas?



### Datos para tomar decisiones:



- ✓ necesidades, demandas y expectativas de los grupos de interés.
- ✓ desarrollo de la enseñanza.
- ✓ resultados de aprendizaje.
- ✓ indicadores de rendimiento.
- ✓ satisfacción de los grupos de interés.
- ✓ competencia del profesorado.
- ✓ inserción laboral...

## Acceso y reconocimiento de créditos: ¿dónde está el límite?



**Datos** para  
**tomar decisiones:**

- ✓ plazas de nuevo ingreso.
- ✓ movilidad de estudiantes.
- ✓ indicadores de rendimiento.



*¿Cuántos estudiantes  
tengo en realidad?*

*¿Cómo afecta al tamaño de los grupos  
prácticas externas, metodología de  
enseñanza o sistema de evaluación?*

# Datos y planificación de la enseñanza



## Datos para tomar decisiones:



- ✓ desarrollo de la enseñanza.
- ✓ resultados de aprendizaje.
- ✓ indicadores de rendimiento.
- ✓ satisfacción de los grupos de interés.
- ✓ competencia del profesorado.
- ✓ inserción laboral.

## Personal académico y recursos materiales: ¿están bien gestionados?



**Datos** para  
**tomar decisiones:**



- ✓ competencia del profesorado.
- ✓ créditos matriculados
- ✓ movilidad de estudiantes.
- ✓ desarrollo de la enseñanza.
- ✓ uso de recursos materiales y servicios.
- ✓ indicadores de rendimiento.
- ✓ resultados de aprendizaje.
- ✓ satisfacción de los grupos de interés.

## ¿Extinguimos el título?



## Datos para tomar decisiones:



- ✓ plazas de nuevo ingreso.
- ✓ créditos matriculados
- ✓ movilidad de estudiantes.
- ✓ resultados de aprendizaje
- ✓ indicadores de rendimiento.



# Seguimiento interno y externo de los SGIC (auditorías)

## ¿Qué es una auditoria de calidad?

---

**“Examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas, y para comprobar que estas disposiciones se llevan a cabo eficazmente y que son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos (ISO 8402:1994)”.**

## Objetivos de las auditorías de calidad

**Verificar la eficacia y eficiencia del Sistema de Calidad para alcanzar los objetivos de calidad establecidos**

**Informar a la Dirección del estado de funcionamiento del Sistema de Calidad**

**Proporcionar evidencias objetivas de la necesidad de eliminar o prevenir no conformidades**

**Utilizar el resultado de las auditorías para mejorar el funcionamiento del sistema**

## MOTIVOS PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA DE CALIDAD

---

- Obtener evidencias sobre el funcionamiento de la organización cuando:
  - ▶ Se ha modificado la organización
    - ▶ Se han incorporado nuevas tecnologías
    - ▶ Variación importante del personal
      - ▶ Un nuevo proceso / servicio
      - ▶ Se han detectado problemas graves de calidad
- Demostrar externamente la correcta implantación del Sistema de Calidad.
- Verificar que el Sistema cumple con la norma de referencia y es eficaz

## Auditoría interna

La organización debería llevar a cabo de forma periódica auditorías internas del sistema de gestión de la calidad

La organización deberá planificar el programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de las actividades y áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas.

Las auditorías deben ser realizadas por personal diferente de aquel que realiza la actividad a ser auditada

Un procedimiento documentado debería contemplar las responsabilidades y requisitos para la realización de auditorías, asegurar su independencia, registrar los resultados e informar a la dirección.

La dirección deberá adoptar las acciones correctivas oportunas sobre las deficiencias encontradas durante la auditoría.

Las actividades de seguimiento deberán incluir la verificación de la implantación de las acciones correctivas, y el informar de los resultados de la verificación.

## Planificación de Auditorías

- Preparación de auditoría (cuestionarios?)

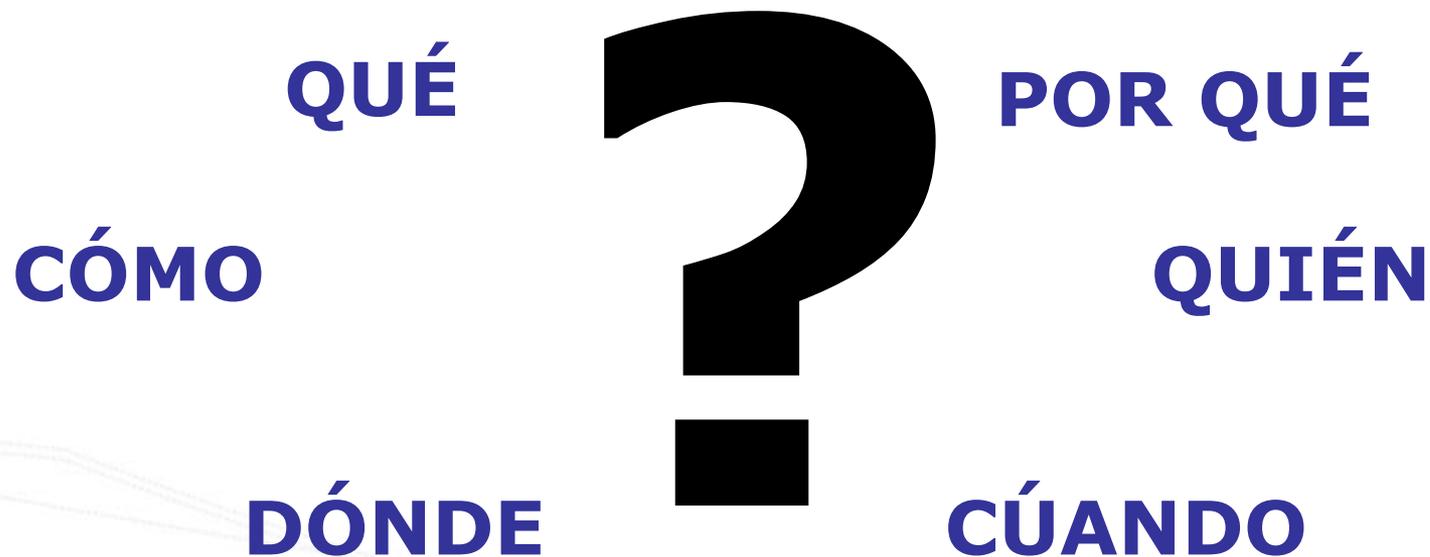
## Realización de la auditoría

- ⇒ Reunión inicial
- ⇒ Ejecución de la auditoría
- ⇒ Reunión final

## Cierre de la auditoría

## Seguimiento

## **PREGUNTAS QUE SIEMPRE DEBE HACERSE EL AUDITOR**



## REQUISITOS BÁSICOS PARA REALIZAR AUDITORÍAS

- Apoyo de la Dirección
- Calificación/ competencia del auditor
- Independencia entre auditor y área auditada
- Acceso a instalaciones, documentos, personas
- SGIC documentado (también informe)
- Programación de auditorías



# Seguimiento interno y externo del desarrollo de las titulaciones

- El procedimiento de seguimiento de los planes de estudio se encuentra en fase de elaboración.
- Realizado en coordinación con la REACU -> Papel relevante de las agencias autonómicas en el proceso de seguimiento de los planes
- Metodología basada en evaluación de indicadores

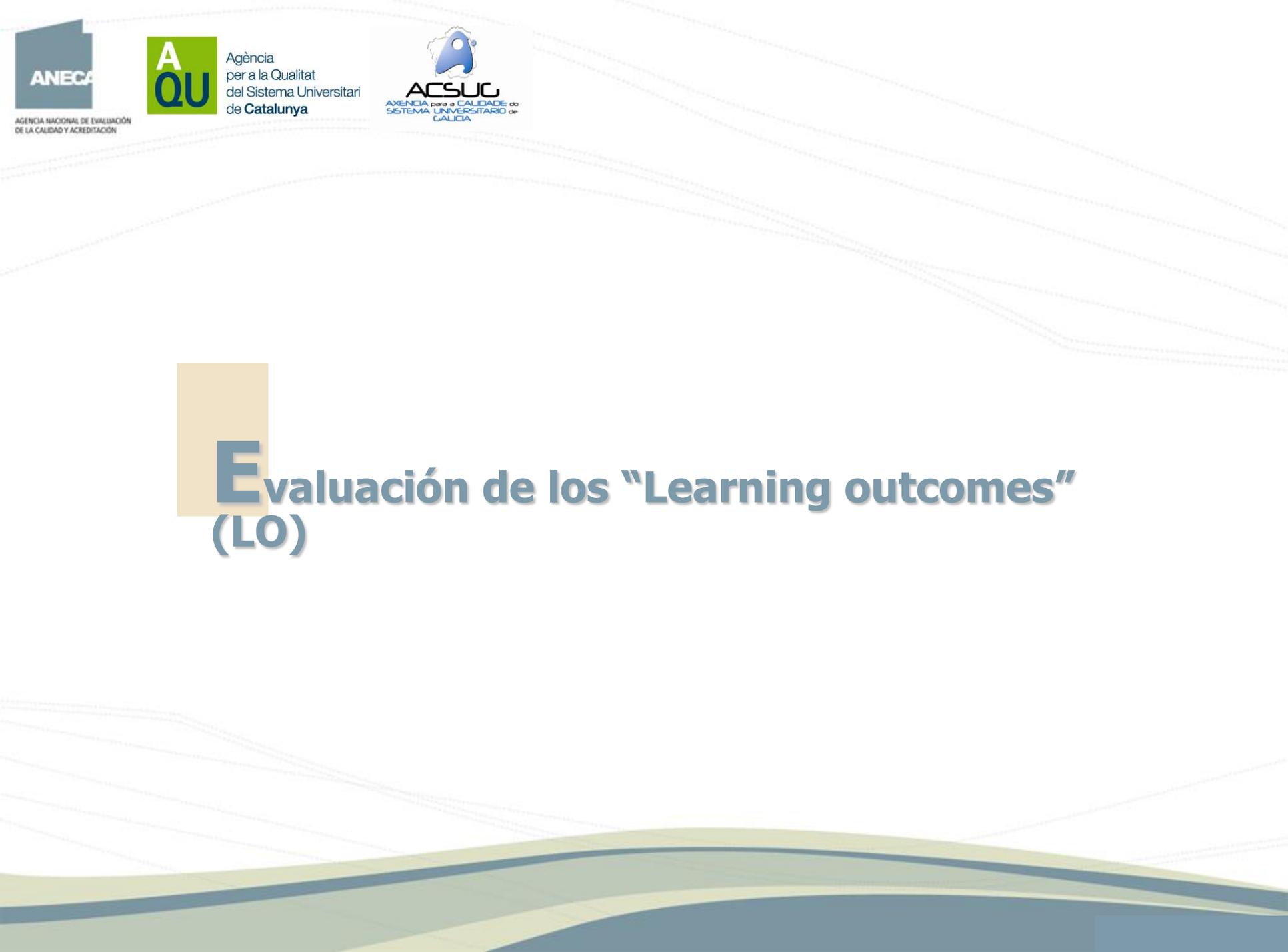
ANECA se ocuparía de la realización del Proyecto Técnico, especificando:

- Diseño de los archivos
- Criterios de validación
- Proceso de validación

La Universidad prepara un archivo con microdatos, según el diseño del archivo y lo remite a la agencia correspondiente

ANECA cargaría esos datos en su sistema y obtendría sus indicadores, que deberían ser validados por la Universidad

- Para evitar dudas en cuanto a su interpretación, ANECA está trabajando en la especificación y el desarrollo de los indicadores que será necesario contemplar para realizar el seguimiento de los títulos
- Del mismo modo ANECA está desarrollando fichas de indicadores, donde se recoge con suficiente detalle la definición, método de cálculo, características, ejemplos, especificaciones, etc.



# Evaluación de los “Learning outcomes” (LO)

- **Resultados del aprendizaje:** “declaración de aquello que se espera que conozca, comprenda o sea capaz de hacer un estudiante tras un periodo de aprendizaje”.
- **Evaluación:** “cualquier proceso para valorar el conocimiento, comprensión, capacidad o habilidades de un individuo”.

## Evaluación de LO: Marco legal en España

- Desde 2007, es obligatorio para acreditar los programas formativos, que las universidades incluyan en aquellos:
  - LO perseguidos.
  - Procedimientos específicos elaborados para impartir cada módulo o materia.
  - Procedimiento general de evaluación de los LO alcanzados, tomados globalmente.
  - Un SGIC asociado al programa de estudios:
    - Procedimientos para mejorar la enseñanza, basados en los LO alcanzados.
    - Procedimientos para recoger opiniones relativas a los LO alcanzados, de los estudiantes, graduados, empleadores, profesores y resto de grupos de interés.

# Audits en España: Evaluación de los LO

---

---

La evaluación de los SGIC muestra que aquellos:

- Cumplen los requisitos legales: criterios adaptados a los estándares, información pública, planificación, enlaces de las materias con sus evaluaciones de LO, etc.
- Procedimientos para involucrar a los estudiantes en las evaluaciones de los LO.
- Procesos para llevar a cabo la toma de decisiones y la mejora de la enseñanza como consecuencia de la evaluación de los LO.

FORTALEZAS

# Audits en España: Evaluación de los LO

---

---

La evaluación de los SGIC muestra que aquellos :

## DEBILIDADES

- Incluyen diferentes modos de evaluar los LO, pero en una aproximación por materias/ temas
- No han establecido cómo medir los LO alcanzados, tomados como un todo.
- El diseño y ejecución de la evaluación se vé como una actividad individual más que como una actividad colectiva de un equipo de profesores
- No se mencionan los comités de evaluación. La evaluación recae sobre examinadores individuales.
- No se mencionan examinadores externos.

- Por ley, las universidades tienen que desarrollar una evaluación de los LO alcanzados por los estudiantes
- Las universidades tienen que informar a ANECA y a las agencias regionales de los resultados de sus evaluaciones de LO.
- Finalmente, ANECA y las agencias regionales tienen que acreditar los programas, basándose en los LO logrados.
- Pero, ¿cuáles son las alternativas para llevar a cabo este reto?
  - Asegurar la calidad de los procedimientos de evaluación de los LO.
  - Pedir su opinión a graduados y empleadores.
  - Realización de pruebas, otros...

- Desarrollo de buenas prácticas de evaluación:
  - Claridad y suficiencia de la información facilitada a los grupos de interés sobre la evaluación.
  - Uso de criterios de evaluación específicos por materia en relación a los LO identificados.
  - Consistencia técnica de los procedimientos de evaluación.
  - Calidad y periodo de retroalimentación establecida en apoyo al aprendizaje de los estudiantes.
  - Practicas de evaluación (comités de evaluadores?).
  - Guías de evaluación para estudiantes discapacitados.

- **Cómo los graduados y empleadores miden los logros en LO:**

### Entrevistas con empleadores:

- Tienen los graduados un nivel de competencia laboral adecuada al finalizar el programa formativo?
- Son capaces de comenzar a trabajar directamente, o necesitan entrenamiento adicional?
- Pueden los graduados trabajar directamente o necesitan supervisión?
- Está relacionada la capacidad de los estudiantes de participar competitivamente en su labor profesional relacionada con el cumplimiento o no por los programas de las demandas del mercado laboral?

- **Cómo los graduados y empleadores miden los logros en LO:**

### Análisis de los graduados:

- Cómo usan los graduados las competencias adquiridas en su vida profesional?
- LO alcanzados en el periodo formativo LO alcanzados en el lugar de trabajo.
- Unas buenas cualificaciones implican una buena carrera profesional?

- Énfasis en las pruebas o en los exámenes:

Pruebas estandarizadas (institucionales o nacionales):

- Pruebas para competencias transversales.
  - CLA, MAPP, iSkills, GRE (Educational Testing Services),
- Pruebas para competencias relacionadas con disciplinas específicas.
  - Argentina, Brazil, Mexico.

Pruebas estandarizadas (international perspectiva):  
Assessment of Higher Education Learning  
Outcomes (AHELO) OECD, 2008 y 2009.

## Otros métodos de evaluación para observar los LO :

- Peer review
  - Cuestionarios escritos.
  - Centros de evaluación.
  - Revisión 360°.

## Cual es el papel de las agencias?

- Revisar el SGIC de las universidades.
- Preguntar a graduados y empleadores.
- Examinar.
- Todas ellas.
- Otros.



**Gracias por su atención**