

# Plantejament

Marc Ribó  
Josep Salvatella  
Maria Taulats



# Índex

<b>1. Introducció .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Evolució històrica .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Balanç de situació .....</b>	<b>9</b>
<b>4. Formulació teòrica .....</b>	<b>10</b>
<b>5. Desenvolupament dels diferents elements del model .....</b>	<b>14</b>



## 1. Introducció

Vam arribar al vestíbul de l'edifici de l'avinguda Tibidabo, número 39, amb la intenció d'entendre el funcionament intern de la Universitat Oberta de Catalunya. Entràvem amb curiositat per conèixer l'estructura que ha de tenir una organització per a poder absorbir i promoure un creixement exponencial en nombre d'estudiants i de professionals (vegeu annex 0). Teníem un interès especial a conèixer els sistemes i models que es posen en marxa per a mantenir el grau d'innovació i de servei que s'ofereix als estudiants. Pel fet d'estar experimentant personalment els seus efectes, ja coneixíem fins a quin punt aquests sistemes eren efectius, per la qual cosa en aquells moments el que volíem era conèixer quins eren els fonaments de la Universitat.

Amb aquesta intenció, ens interessava el model de gestió que utilitza la UOC com a marc que integra el conjunt de mètodes, tècniques i eines que s'utilitzen amb la voluntat de ser una organització excel·lent. Per a comprendre el model, havíem d'aconseguir informació de diversos dels membres de la direcció de la Universitat que van decidir i promoure la creació d'aquest model. Encara que aquest model es va formalitzar el 2002, s'havia d'analitzar l'evolució dels diferents elements que el formen des de la fundació de la Universitat, abans de poder entendre la seva raó de ser.

Per tant, el nostre primer objectiu en aquesta visita era informar-nos i diagnosticar les causes del model. Això ens portava a analitzar l'organització des de l'any 1994.

## 2. Evolució històrica

A la Universitat ens van facilitar informació directa que va complementar la documentació que ja havíem obtingut, com memòries anuals, publicacions del DURSI, etc., de manera que vam poder fer-nos una idea aproximada de l'evolució que va experimentar la Universitat des que es va fundar i vam identificar 3 períodes principals:

- 1) Una primera etapa constitutiva, en la qual es posen les bases per a la creació i posada en marxa de la UOC.
- 2) Un segon moment de transformació, una vegada que ja s'han aconseguit els principals reptes inicials, en el qual es proposen nous escenaris de creixement i expansió.
- 3) Finalment, el moment actual de consolidació, en el qual la UOC ambiciona ser una universitat de referència internacional.

En la Llei de reconeixement de la UOC de l'any 1995 s'explicita la voluntat de la Generalitat de Catalunya d'impulsar la creació d'una universitat que imparteixi formació universitària no presencial, al mateix temps que faciliti l'accés a la formació universitària a totes les persones que, segons la normativa vigent, hi puguin accedir. Els principis en què es basa la Universitat s'expliciten en la memòria de creació presentada al Parlament de Catalunya: la Universitat neix amb vocació de servei públic, amb una formulació jurídica de dret privat, vehiculada per mitjà d'una fundació, amb un nucli prou gran de professorat propi i un personal docent col·laborador, amb el qual s'estableixen convenis i acords específics de col·laboració (vegeu annex 1), i amb una estructura de gestió àgil, professionalitzada, organitzada amb criteris empresarials i orientada al client estudiant.

En definitiva, la UOC es va fundar amb l'objectiu d'oferir formació amb la màxima qualitat, aprofitant els avantatges de les tecnologies de la informació i la comunicació i dels sistemes pedagògics i de gestió més innovadors.

Per tant, es dota l'organització d'una estructura plana i flexible, encara que funcional, enfocada a client mitjançant uns valors i una identitat compartides, i liderada per la forta personalitat del rector. En conseqüència, es desenvolupa un model organitzatiu que doni coherència i força a aquesta estructura flexible i descentralitzada, que potenciï el caràcter innovador de la Universitat. També es dissenya un model pedagògic (vegeu annex 2) que promogui que el procés

educatiu se centri a satisfer les necessitats de l'estudiant i el converteixi en motor d'innovació i millora. Les característiques d'aquest model, asíncron i no presencial, promouen l'ús intensiu de les noves tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) com a base per al model tecnològic. Tot això es tradueix en la creació de solucions per a l'estudiant, com ara els materials didàctics, la intranet educativa, i en el desenvolupament de serveis com la biblioteca virtual, l'atenció a l'estudiant, l'ajuda informàtica, per a donar resposta a les necessitats dels estudiants. El resultat de satisfacció real d'aquestes necessitats es mesura, des del primer curs, per mitjà de les enquestes que semestralment es fan als estudiants i que permeten prendre les mesures correctores adequades.

Una vegada superada aquesta primera etapa fundacional, el Consell de Govern decideix aprofitar el caràcter innovador i creatiu de la institució per a donar un nou impuls estratègic desplegant una sèrie d'activitats i projectes que desenvoluparan les diferents oportunitats de creixement que té la Universitat. En aquest sentit, es decideix donar un fort impuls a la investigació amb la creació d'un institut d'investigació (IN3) que potenciarà i facilitarà el treball dels investigadors en el si de la Universitat, i fins i tot desenvoluparà un programa de doctorat. A més, es promou la creació de nous programes formatius, tant amb titulacions en català com en espanyol. Es redefeixen nous serveis i activitats com la borsa de treball, el Campus for Peace, la nova biblioteca virtual i el portal. A conseqüència de les demandes de transferència de saber fer o *know how* que rep, la UOC decideix crear noves iniciatives i empreses que van directament al mercat per aconseguir oportunitats de negoci relacionades amb l'*e-learning* i Internet, amb la qual cosa estableix un model econòmic clarament diferent d'altres universitats.

La gestió per processos s'inicia en aquesta etapa com a model de gestió per a definir els processos de la Universitat, de manera que s'identifiquen i classifiquen els processos estratègics, clau i de suport. S'introdueix d'aquesta manera una filosofia i un enfocament cap a la qualitat, l'eficiència i el resultat en el client. El mapa de processos (vegeu annex 3) ha anat evolucionant al llarg d'aquests anys, però un primer èxit va ser la racionalització de l'activitat que va desembocar en la creació dels grups operatius com a unitats de gestió i responsabilitat dels processos. Això converteix l'estructura funcional dels inicis en una estructura més plana, en la qual els grups operatius tenen una responsabilitat i una autonomia sobre els processos per a garantir uns resultats amb la major eficiència possible.

L'estructura es va haver d'adaptar a les noves necessitats estratègiques de la UOC i es va fer més complexa. En aquest període es defineix el concepte de corporació UOC, per a donar capacitat de decisió i finançament a les diferents activitats que la Universitat va desenvolupar. L'estructura es dissenya en tres dimensions: dóna a cada lloc de treball tres referents estructurals i se situa entre

els tres eixos (coneixement/mercat/recursos) segons l'activitat que es realitzi. Aquest model permet que els diferents membres puguin tenir diversos rols dins de l'organització.

El creixement que es produeix en aquest període necessitava un control especial per a permetre un funcionament adequat. En aquest sentit, es disposa d'un sistema de gestió i planificació pressupostària descentralitzat, però amb un control i uns criteris establerts pel Consell de Govern i en última instància pel Patronat de la Fundació, amb l'objectiu de controlar el risc i assegurar els pressupostos i resultats del grup. També s'ha iniciat el projecte DAU (vegeu annex 4), per a desenvolupar el *datawarehouse* de la UOC, amb l'objectiu de facilitar l'accés a les dades i resultats, analitzar-los i facilitar la presa de decisions. Se centralitza així la gestió de part de la informació per a garantir els indicadors a la direcció, i facilitar la informació que ha de potenciar la millora dels processos i de l'activitat de la Universitat.

L'actual etapa de consolidació es va iniciar amb el procés de reflexió estratègic que va tenir lloc durant l'any 2001, en el qual es va explicitar una política i un sistema de qualitat que recollia les principals reflexions internes i de les agències europees, nacionals i comunitàries de qualitat. La metodologia que s'utilitza en aquesta reflexió va implicar, amb el lideratge de la direcció, un elevat grau de participació de tota la Universitat, cosa que permet una escassa anàlisi interna i externa que porta a replantejar-se el seu ritme i forma d'actuació, per a alinear esforços i garantir els seus resultats. També es consolida la utilització dels quadres d'indicadors per a la comissió estratègica, per a l'avaluació i el seguiment de les diferents unitats organitzatives. L'objectiu és seguir i promoure l'eficiència i la qualitat a la Universitat.

En aquest moment de reflexió de la direcció, es planteja el disseny d'una sistemàtica que permeti la integració i la coherència entre els diferents elements de gestió, cosa que portarà l'organització a dissenyar el seu propi model d'excel·lència.



### 3. Balanç de situació

Una vegada informats, és convenient fer un balanç de la situació en el moment en què es defineix el model d'excel·lència. És quan la direcció de la UOC utilitza una metodologia d'anàlisi de la situació per a garantir una bona formulació estratègica (vegeu annex 5), la qual cosa ens va proporcionar prou informació per a poder concloure una sèrie de punts que descrivim a continuació.

- D'una banda, tenim els punts positius dels sistemes de gestió existents fins al moment.

En aquesta banda del balanç, trobem que els equips tenien prou autonomia per a implicar-se en els projectes i activitats que desenvolupaven, i així es potenciava una descentralització en la presa de decisions de l'organització. Aquests sistemes també promovien la innovació i el dinamisme de l'organització, la qual cosa queda reflectida en el creixement i diversificació de la Universitat. Tot això reforçava clarament els valors i la identitat cultural dels seus membres i afavoria l'èxit del projecte UOC.

- D'altra banda, tenim alguns aspectes negatius, com possibles amenaces a la bona feina de la Universitat.

En aquest sentit, sembla que no hi ha una visió global de tots els sistemes que s'implanten en els diferents nivells i unitats de l'organització, de manera que tampoc no es promou la coordinació entre les diferents iniciatives que es duen a terme. Per tant, hi ha el perill que es produeixi un excés dinamisme que perjudiqui la continuïtat de les accions que es duen a terme. Un altre excés que es podria produir és el de l'autonomia dels grups, ja que la descentralització dilueix el control de les accions per part de la direcció, i fins i tot pot arribar a produir-li cert desgast, ja que perd control sobre els resultats de les iniciatives que promou. Finalment, un altre aspecte negatiu que s'ha de tenir en compte per la falta d'explicitació d'un model integrador és la possible falta de transparència, la qual cosa pot fer que alguns grups o departaments se sentin exclosos de les iniciatives per falta d'informació, i per tant no percebin la utilitat d'elements de gestió que podrien ser molt positius per a ells.

En definitiva, veiem que de la situació prèvia es poden plantejar uns objectius per al model d'excel·lència de la UOC, que hauria d'enfortir els aspectes positius i eliminar o limitar les amenaces. Per aquesta raó, la direcció es planteja una solució que ofereixi una visió global i sistèmica que potenciï la consolidació de la Universitat.

## 4. Formulació teòrica

Tal com hem avançat en els punts anteriors, el model d'excel·lència de la UOC ofereix una visió integrada del conjunt de mètodes, tècniques i eines que utilitza amb la voluntat de ser una organització excel·lent que proporciona una visió transversal del conjunt de l'organització, per poder conèixer la Universitat amb detall, a partir del que s'està fent, del com i del perquè. També dóna unitat i coherència als diferents mètodes i a eines de gestió que s'utilitzen, a més de facilitar un conjunt de recursos per a la millora de les diferents activitats, que serveixin com a base metodològica per a tots els professionals de la UOC que els volen utilitzar. Per a aprofundir en el model d'excel·lència de la UOC, calia conèixer els seus fonaments; per tant, passem a esmentar-ne alguns dels més rellevants.

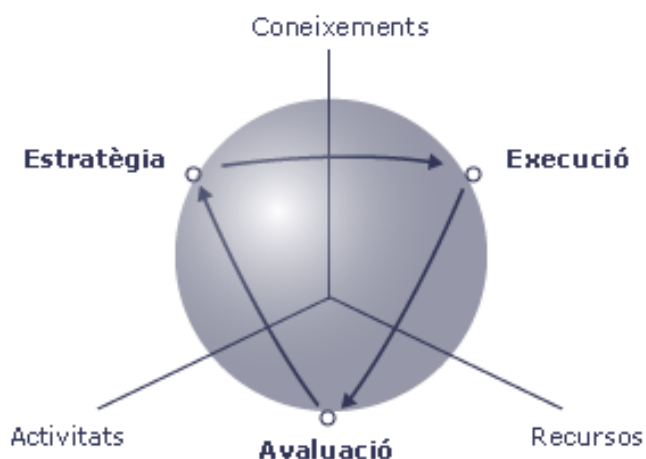


Figura 1

El model UOC està basat en els principis de l'European Foundation for Quality Management (EFQM), el qual defineix els següents conceptes fonamentals que constitueixen la base del model:

- Orientació a resultats: l'excel·lència consisteix a assolir resultats que satisfacin plenament tots els grups d'interès de l'organització.
- Orientació al client: consisteix a crear valor sostingut per al client.
- Lideratge i coherència d'objectius: és exercir un lideratge amb capacitat de visió que serveixi d'inspiració als altres i que, a més, sigui coherent.

- Gestió per processos i fets: excel·lència és gestionar l'organització mitjançant un conjunt de sistemes, processos i dades, interdependents i interrelacionats.
- Desenvolupament i implicació de les persones: excel·lència és maximitzar la contribució dels empleats a través del seu desenvolupament i implicació.
- Aprenentatge, innovació i millora contínua: excel·lència és desafiar l'*statu quo* i fer realitat el canvi aprofitant l'aprenentatge per a crear innovació i oportunitats de millora.
- Desenvolupament d'aliances: és desenvolupar i mantenir aliances que afeixen valor.
- Responsabilitat social: excel·lència és superar el marc legal mínim en el qual opera l'organització i esforçar-se per comprendre i donar resposta a les expectatives que tenen els seus grups d'interès en la societat.

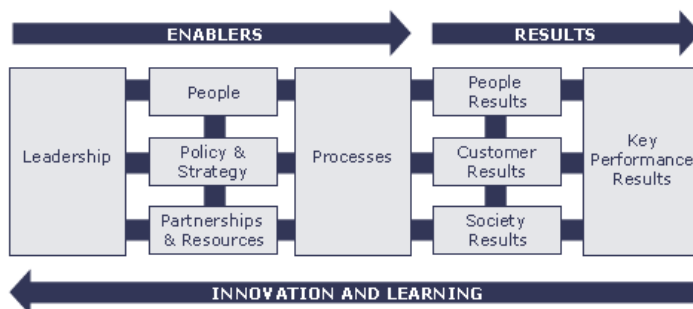


Figura 2

El model EFQM es fonamenta en la premissa segons la qual els resultats excel·lents en el rendiment general d'una organització, en els seus clients, persones i en la societat en la qual actua s'aconsegueixen mitjançant un lideratge que dirigeixi i impulsi la política i estratègia, que es farà realitat per mitjà de les persones, les aliances i recursos, i els processos.

En els fonaments del model EFQM es troba un esquema lògic denominat *REDAR* (resultats-enfocament-desplegament-avaluació-revisió). Els quatre últims s'utilitzen per a avaluar els criteris del grup d'agents facilitadors, mentre que el primer element, els resultats, s'empra per a avaluar els criteris del grup de resultats.

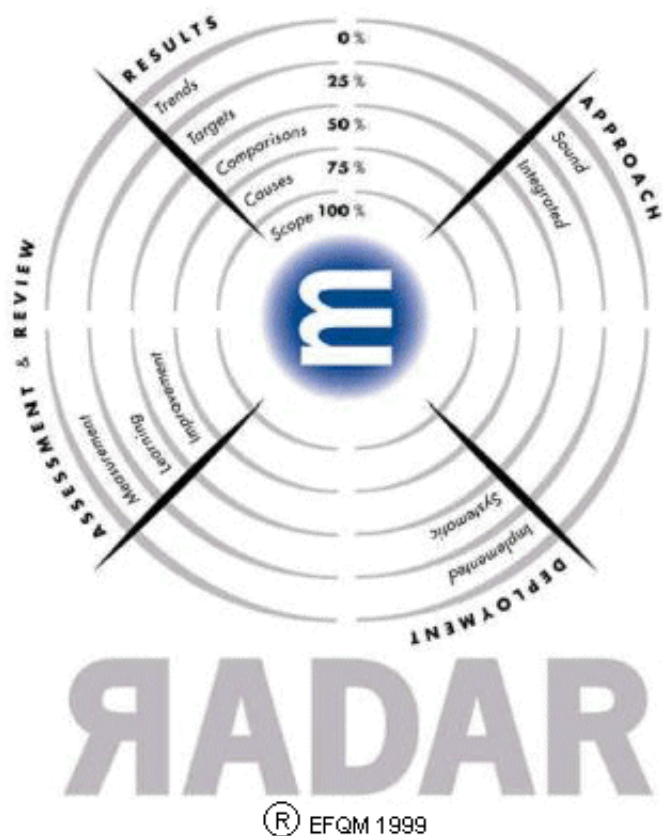


Figura 3

A la UOC s'entén que darrere d'aquesta lògica d'avaluació es reconeix el cicle Deming PDCA (*pla-do-check-act*) de millora contínua. Aquest cicle és un procediment metodològic per a la millora contínua de la qualitat que consisteix a seguir les diferents fases. En el model d'excel·lència de la UOC, aquestes fases es tradueixen en tres elements, la planificació, l'execució i l'avaluació.

La fase de planificació és el procés sistemàtic d'establir resultats i formular les estratègies que permetin aconseguir-los. Consisteix a decidir allò que es vol fer, definint de globalment el perquè, el per a qui i el com. Des d'un punt de vista institucional, la planificació de la UOC es defineix amb una metodologia en la qual es posen en joc una sèrie de processos d'anàlisi i reflexió que defineixen una sèrie de plans estratègics (vegeu annex 5). Algunes eines que ajuden a formalitzar o estructurar millor l'anàlisi són la DAFO i la direcció per estratègia i objectius. Més concretament, aquesta fase es reconeix per exemple en el moment de dissenyar/conceptualitzar els nous programes formatius o els diferents projectes d'investigació.

L'execució és la gestió integrada de tots els agents organitzatius (estructura, sistemes de gestió, persones, sistema de valors i estils de direcció) per a implementar l'estratègia i aconseguir els principals objectius de la Universitat. Consisteix a desenvolupar les accions que ens ajuden a la consecució dels objec-

tius planificats de la manera més eficient possible. Aquests elements es poden aplicar amb diferent intensitat en funció de la complexitat de l'acció que cal implantar.

L'avaluació és el procés sistemàtic d'obtenir resultats de l'activitat desenvolupada per a poder comprovar el grau d'assoliment dels objectius previstos, i com a font d'aprenentatge i millora per a la revisió de l'estratègia. Consisteix a mesurar el que s'ha realitzat per a poder valorar si es correspon amb els objectius plantejats, i a partir d'aquest balanç, extreure conclusions sobre la nostra actuació passada i per a la futura.

L'ús del model s'aplica a qualsevol de les dimensions de la UOC, tant en l'àmbit institucional en la formulació, implantació i avaluació de l'estratègia institucional, com en l'àmbit de les diferents unitats organitzatives que també formulen, implanten i avaluen els seus plans d'activitat. Aquesta mateixa filosofia també s'està implantant en la gestió dels diferents programes formatius i fins i tot en la gestió de les assignatures que formen l'oferta docent.

## 5. Desenvolupament dels diferents elements del model

Una vegada analitzats els antecedents i la formulació del model, ens disposàvem a analitzar la seva implantació. Per a poder veure en quins graus es desenvolupen els elements del model en la pràctica habitual de la Universitat, vam haver d'informar-nos detalladament amb els diferents responsables del seu desenvolupament. Vam comprovar, així, que el model realment funciona com a marc per a l'aplicació sistemàtica i integrada del conjunt de polítiques, sistemes i eines per a poder aconseguir l'objectiu d'excel·lència (vegeu annex 6).

Com hem pogut observar en els capítols anteriors, des dels seus inicis la Universitat, amb la voluntat de donar servei a la societat de la manera més eficient i innovadora, ha dissenyat i implantat diferents sistemes de gestió orientats a aconseguir aquest objectiu. A continuació, en descriurem algun, procurant donar la coherència sistèmica de què es nodreix el mateix model d'excel·lència.

La implantació del model comença pel procés de reflexió estratègica, en el qual s'incorpora una metodologia d'anàlisi que garanteixi una bona formulació estratègica. El resultat d'aquest procés de reflexió, que va tenir lloc a final de l'any 2001 i principi del 2002, ha estat la formulació d'una estratègia per al període 2002-2005 (vegeu annex 5). Una estratègia que té com a guia uns principis propis, que se sustenten en uns àmbits d'actuació i unes polítiques prioritàries, i que es desplega identificant els principals reptes del període i les accions que s'emprendran per a assegurar el seu assoliment.

El procés de reflexió estratègica s'ha dissenyat perquè tingués una alta participació i implicació del conjunt de professionals que formen la UOC. La metodologia va ser eminentment pràctica i van participar en la reflexió membres de cada àrea, estudis, línia d'activitat i empreses del Grup UOC. Per a realitzar la fase d'anàlisi, concretament, es van tenir en compte:

- El balanç dels plans estratègics anteriors
- Les previsions d'evolució de l'entorn econòmic, social, polític i tecnològic
- Els interessos i necessitats dels estudiants i organitzacions, i la seva evolució
- Els principals proveïdors de coneixement i de recursos
- La competència actual, i els possibles nous entrants o substituïts
- L'opinió de diferents representants de la societat
- L'opinió d'estudiants i de clients institucionals
- L'opinió de col·laboradors docents

A partir d'aquesta anàlisi, es van concretar els principis propis amb la voluntat que constitueixin l'essència de tot el que es proposa ser i fer. A més, el fet que s'explicitin les principals característiques de la institució permet que aquests

principis es relacionin amb la raó de ser (**missió**), i amb la UOC que es vol per al futur (**visió**). La raó de ser de la UOC se sintetitza definint-la com una universitat sorgida de la societat del coneixement i que té com a missió facilitar la formació de les persones al llarg de la seva vida.

Fruit de l'anàlisi, en la formulació estratègica també s'identifiquen sis eixos prioritaris que reforcen i prioritzen els objectius que es defineixen en cada àrea i activitat, que són:

- La metodologia i la innovació educativa
- La qualitat (vegeu annex 7)
- L'expansió internacional
- El desenvolupament de la investigació
- L'estructuració de la difusió
- La consolidació institucional

Una vegada definits els grans objectius institucionals, s'identifiquen cinc reptes estratègics, entorn dels quals s'agrupen les accions que s'han de prioritzar per a cada període. D'aquesta manera, es fan visibles per a tota l'organització els àmbits en els quals es vol ser més actiu, els quals són:

- Activitat en docència, investigació i difusió
- Continguts i recursos del coneixement
- Persones
- Sistemes i recursos
- Desenvolupament institucional i aliances

En conseqüència, es configura una institució que reforça la seva identitat, ambicionant ser un referent d'excel·lència en els diferents àmbits d'activitat en la qual es vol estar present, per a la qual cosa formula una estratègia per al període 2002-2005 orientada a:

- Augmentar la qualitat dels processos d'aprenentatge.
- Desenvolupar l'activitat d'investigació.
- Internacionalitzar les diferents activitats.
- Consolidar la institució amb una identitat i cultura organitzativa que la facin perdurable i que permetin la seva progressió global i el seu desenvolupament creatiu.

Malgrat que la responsabilitat última respecte al resultat institucional recau en el Consell de Govern, la principal característica de l'estratègia és l'alt nivell de participació i implicació de l'equip directiu, que al seu torn també impulsen la participació i implicació d'un ampli nombre de persones de la institució. Per a això, s'ha dissenyat una metodologia que impliqui la major participació possible, amb diferents nivells de concreció operativa que facilitin la implantació de l'estratègia, vinculant el sistema d'objectius a l'estratègia.

Aquest sistema de planificació i programació d'objectius (SPPO) es converteix en un element clau de l'execució per a desenvolupar els plans estratègics. En utilitzar un mateix format i un calendari temporal únic, tota l'organització queda alineada amb els reptes estratègics definits en la planificació estratègica.

Dins d'aquest sistema hi ha els plans d'objectius del curs (POC) com a instrument per a concretar els objectius que es plantegen les diferents unitats organitzatives (estudis, gerències i àrees) per a cada curs acadèmic. Per a la seva formulació, es tenen en compte:

- Els reptes estratègics del *peuoc.edu*.
- El pla estratègic propi de l'estudi, activitat o àrea que correspongui.
- Les prioritats que el Consell de Govern fixi per al curs.
- Els objectius dels "clients interns" de la Universitat.
- Les indicacions dels tutors interns (membres del Consell de Govern).

Una vegada definits els plans d'objectius del curs i vinculats a aquests, es desenvolupen els plans d'objectius personals (POP). El procediment per a concretar els POP és el següent:

- Cada persona individualment pensa i proposa els seus objectius del període (curs o semestre) i emplena el qüestionari d'avaluació.
- En una entrevista amb el seu responsable directe es pacten els objectius.
- Arribat el període d'avaluació, es convoca una altra entrevista per a avaluar els assoliments.

La sistemàtica d'execució s'ha dissenyat de manera que la implantació dels diferents objectius es concreten mitjançant les accions que es realitzen en el conjunt de processos. Per tant, els processos es converteixen en un instrument de diàleg i de planificació que permet identificar les prioritats dels diferents equips de l'organització perquè aquests puguin aconseguir els seus objectius. A més, des d'un punt de vista institucional, permet a l'organització revisar el disseny i la gestió dels processos de la Universitat (vegeu annex 8).

Com ja hem vist en la síntesi, els processos comencen a definir-se l'any 1997 i s'obté una primera versió del mapa de processos de la Universitat, el qual està en constant revisió, tal com correspon a una institució en constant creixement i en la qual s'impulsen noves línies d'activitat (vegeu annex 3). Actualment, estan identificats en diferent grau els principals processos segons les línies d'activitat de què es tracti. Aquests conjunts de processos es gestionen de manera sistemàtica utilitzant la metodologia IDEF0, la qual cosa implica que compleixin els següents requisits:

- Tenen una missió definida.
- Tenen un responsable assignat
- S'han identificat els principals indicadors d'activitat.
- S'han identificat els seus usuaris.



- S'ha definit la seva arquitectura bàsica.

La sistemàtica d'avaluació la protagonitza al final de cada curs acadèmic el Consell de Govern, el qual comprova el nivell d'assoliment dels objectius de cada unitat organitzativa, d'igual manera que els objectius individuals són avaluats pels diferents responsables organitzatius.

Per a avaluar i prendre decisions estratègiques, la direcció de la Universitat analitza tota la informació útil i rellevant. Per a facilitar aquesta activitat d'anàlisi, el Consell de Govern va impulsar la creació de la Comissió Estratègica, formada per membres del mateix Consell, de la Comissió Acadèmica, els directors d'àrea i els gerents de línia d'activitat. La Comissió té com a funcions proposar i debatre els plans estratègics i d'objectius de cada curs i fer el seu seguiment, així com proposar al rector i al Consell accions estratègiques i específiques. A més, té com a objectius propis afavorir la coordinació entre diferents sectors de la Universitat i facilitar a tots els seus membres la informació necessària per a assegurar el seu flux correcte.

En les reunions mensuals de la Comissió Estratègica es fa el seguiment de les polítiques, plans i objectius que s'ha marcat la institució a través de la informació i les dades compartides entre els diferents membres. Fent un seguiment dels principals indicadors, s'analitzen les dades de les enquestes de satisfacció, els resultats de rendiment dels estudiants, els indicadors d'activitat... Per a facilitar l'accés i l'anàlisi d'aquestes dades, s'està desenvolupant des de l'any 2000 el projecte DAU, que facilita un sistema que garanteixi la fiabilitat, coherència i integració de les dades a partir d'una visió global de la UOC que es pot anar desgranant mitjançant les diferents línies de negoci, ofereix dades tant estratègiques com de l'àmbit dels equips de gestió i assegura l'alineament de les diferents unitats amb els objectius d'eficiència, rendiment i satisfacció que marca la direcció. Des d'un punt de vista més qualitatiu, es comparteix informació sobre:

- Percepció d'estudiants i empreses client.
- Anàlisi de mercat per a nous programes o per a nous mercats.
- Anàlisi de resultats a les accions d'innovació tecnològica i metodològica.
- Canvis significatius en l'entorn, nova llei d'universitat i Bolonya.
- Resultats de les accions de captació dels diferents programes de formació.
- Enfocament i resultats de les propostes d'investigació, innovació i transferència.
- Propostes de cooperació i noves aliances.

Dins del nou marc de relacions entre l'Administració responsable de la política universitària i científica i la Universitat, es configura el contracte programa, en un moment de debat sobre la qualitat universitària i del creixement de les necessitats formatives, com un instrument de planificació estratègica, de gestió i per a la millora. Els punts de partida del contracte programa són el Pla estratègic de la UOC i els objectius específics de la Generalitat de Catalunya

en matèria de política universitària i científica. La UOC vol donar la millor resposta des de la perspectiva d'universitat virtual, mantenint-se fidel a les diferents distincions internacionals que l'han reconegut per la seva qualitat i capacitat d'innovació. Per tant, el contracte programa es concreta en sis objectius, els mateixos que s'han definit en la planificació estratègica, que s'avaluen periòdicament mitjançant una sèrie d'indicadors amb què estan relacionats i que ha definit la Generalitat.

Finalment, amb el model s'introdueix la utilització de l'autoavaluació (vegeu annex 9) com a instrument proposat per l'European Foundation for Quality Management. Va tenir lloc l'any 2003 i es va fer servir la metodologia de l'EFQM amb un equip format aproximadament per setanta professionals de comandaments mitjans i alts. A partir dels resultats d'aquesta autoavaluació, es van proposar uns plans de millora, els quals han estat introduïts a la sistemàtica del model en ser traduïts en objectius concrets per a cada unitat o equip involucrat en la seva implantació.

Arribats a aquest punt del cicle d'implementació del model, creiem haver obtingut prou informació per a fer-nos una idea del seu funcionament i de la seva implantació a través d'accions concretes dins de la Universitat, tenint en compte que no hem pretès ser exhaustius amb totes les possibilitats que ofereix l'aplicació del model a la Universitat. Per tant, estem en disposició de treure unes conclusions sobre els reptes al model i respondre diverses preguntes, que vénen a continuació, que teníem al pensament des que vam entrar al vestíbul de la seu de la UOC.