

UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA

Màster Universitari en Avaluació i Gestió de la
Qualitat en l'Educació Superior

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**CERTIFICACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA
DE GARANTÍA INTERNA DE CALIDAD (SGIC) DE LA
UNIVERSITAT ABAT OLIBA CEU**

Por:

Oscar Alcaide Milià

Tutora:

Dra. Teresa Sánchez Chaparro

Profesor responsable de la asignatura:

Dr. Marcelo Fabián Maina

Barcelona, julio de 2019

“A mi tutora de proyecto por su acompañamiento, a mi familia por todo su apoyo y a mi padre, quien faltó a mitad de este proyecto y a quien debo tanto y nunca olvidaré”

Parlem de tu

Parlem de tu, però no pas amb pena.
Senzillament parlem de tu, de com
ens vas deixar, del sofriment lentíssim
que va anar marfont-te, de les teves
coses parlem i també dels teus gustos,
del que estimaves i el que no estimaves,
del que feies i deies i senties,
de tu parlem, però no pas amb pena.
I a poc a poc esdevindràs tan nostra
que no caldrà ni que parlem de tu
per recordar-te, a poc a poc seràs
un gest, un mot, un gust, una mirada
que flueix sense dir-lo ni pensar-lo.

Martí i Pol, Miquel. Obra poètica, III (1980-1990) (p. 131)

Esta obra está sujeta a la licencia Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> (inglés) o

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es> (castellano)



Resumen ejecutivo

Las universidades españolas y sus sistemas de garantía interna de calidad recibieron el apoyo de ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación) para definir el diseño de sus sistemas de garantía interna de calidad. ANECA, junto con la Agencia para la calidad del sistema universitario de Cataluña (AQU Catalunya) y la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Galicia (ACSUG), promovieron la creación del programa AUDIT, que sirvió de apoyo en el diseño y en el proceso de verificación de los SGIC.

En el caso del Sistema de la Universitat Abat Oliba CEU (UAO CEU), éste fue aprobado en 2011. En estos momentos, la Universitat se encuentra inmersa en la segunda etapa del proceso de reconocimiento de dichos sistemas, el de certificación del SGIC.

Este TFM se enmarca en esta segunda fase con la intención de servir de herramienta a la UAO CEU para poder afrontar el proceso de certificación con suficientes garantías y lograr de esta manera su certificación. Asimismo, también puede ser de utilidad a modo de consulta para otras Instituciones de Educación Superior.

En el aspecto metodológico, en este proyecto de aplicación se ha enfatizado la identificación de las debilidades del SGIC UAO CEU y sus necesidades de mejora, realizando en primer lugar una lectura y análisis de la *Guía para la certificación de la implantación de sistemas de garantía interna de la calidad (SGIC)* (AQU, 2018); del Manual de Calidad y Manual de Procesos de la UAO CEU; entrevistas y encuestas con técnicos de calidad de la UAO CEU y otras de universidades catalanas; realizando finalmente un DAFO para identificar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El grueso de resultados obtenidos gracias a este proceso metodológico pueden observarse en dicho apartado, pero a continuación se detallan unas cuestiones mínimas a abordar para poder abordar el proceso de certificación con garantías, como son: contratación de personal especializado (técnico/s de calidad en IES); formación en gestión de la calidad para toda la comunidad universitaria; revisión y actualización de los procesos internos; actualización del Manual de Calidad y responsabilidades y, muy importante, conseguir la implicación de toda la Comunidad Universitaria en la gestión de revisión de SGIC (y tener en cuenta su opinión y sugerencias).

Palabras clave:

“trabajo final máster”; “máster calidad educación superior”; “SGIC- UAO CEU”; “calidad”; “implantación”; “revisión”; “procesos”;

Índice

1. Introducción	5
2. Fundamentación teórica/conceptual	6
3. Contextualización y justificación	13
4. Objetivos generales y específicos	17
5. Diseño metodológico	17
6. Aspectos éticos	58
7. Resultados y discusión	58
8. Conclusiones	62
9. Referencias	64
10. Anexos	66

1- INTRODUCCIÓN

La **Universitat Abat Oliba CEU** (en adelante UAO CEU) es una Universidad privada catalana que imparte titulaciones oficiales de Grado y Máster en su Facultad de Ciencias Sociales. Creada como Universidad en el año 2003, la UAO CEU ya contaba con un gran bagaje en el ámbito de la educación superior, ya que fue colegio universitario adscrito a la Universidad de Barcelona desde 1974.

Los edificios que conforman la Universidad se levantan sobre la que fuera la residencia real del rey Martí I l'Humà, a principios del siglo XV, y en la actualidad alberga a más de dos mil estudiantes, distribuidos en sus titulaciones oficiales de Grado (11 titulaciones) y Máster (10 titulaciones), y sus titulaciones propias de postgrado. El equipo docente está formado por 450 docentes (entre personal contratado y externo) y 55 como personal de administración y servicios.

Respecto al **Sistema de Garantía Interna de la Calidad** (en adelante SGIC), cabe indicar que en 2011 la UAO CEU lo certificó mediante el programa AUDIT, y desde entonces este Sistema no ha sido revisado. AUDIT fue un programa desarrollado por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) en 2007 como medida de reconocimiento y certificación de sus sistemas internos de garantía de calidad, y herramienta para las Instituciones de Educación Superior para la orientación, certificación del diseño de sus SGIC y su posterior certificación de la implementación de los mismos. Desde 2013, ANECA dispone de la convocatoria abierta para que las Instituciones de Educación Superior (en adelante IES) puedan solicitar la certificación de la implementación de sus SGIC.

Así pues, el propósito de este proyecto es realizar un análisis profundo de la situación real y actual del SGIC-UAO CEU (una auditoría interna), para conocer las debilidades y fortalezas del Sistema (mediante un DAFO). De esta manera, se podrán identificar las áreas de mejora y las posibles estrategias para abordarlas, para finalmente poder lograr la certificación de la implantación del SGIC, donde la Universitat Abat Oliba CEU deberá evidenciar que el SGIC-UAO CEU se encuentra implantado y desplegado, y que es el adecuado y con suficiente madurez para garantizar la calidad de las titulaciones que se imparten y los servicios ofertados.

Se espera que este proyecto sea una referencia para la Universitat para poder lograr dicha certificación.

2- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL:

La razón de ser de este proyecto es la necesidad de certificar la implantación del SGIC UAO CEU, y a continuación se entrará más al detalle de dicha fundamentación.

Tal y como se ha comentado anteriormente en la Introducción del proyecto, la UAO CEU dispone de un SGIC que fue evaluado favorablemente por AQU Catalunya (agencia evaluadora competente en Catalunya) en el marco del programa AUDIT.

Las IES recibieron soporte de las agencias de calidad españolas para el diseño de sus SGIQ mediante el programa AUDIT. Tal y como indica Comet N. (2018), “Una vez que los SGIQ diseñados y pasados varios años de su implantación en los centros, las agencias pueden evaluar el desarrollo y otorgar, si se tercia, la correspondiente certificación”.

Asimismo, en la reunión de Ministros celebrada en Bergen (2005) se acordó la necesidad de que las IES deberían crear y desarrollar la cultura de calidad en sus instituciones, junto con la implantación de la mejora continua.

Por este motivo, ANECA decidió implementar una serie de programas de orientación a las IES, con el propósito de consolidar la cultura de calidad en las instituciones, así como la adaptación al nuevo marco europeo de educación superior, siendo el diseño e implantación de los Sistemas de Garantía Interna de Calidad de las IES uno de los mayores retos.

El aseguramiento de la calidad en la enseñanza y en los servicios ofertados corresponde a las IES y debe responder y adaptarse a las necesidades de sus grupos de interés y a la sociedad en general, tal y como se indica en los cuatro principios de aseguramiento de la calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), según los ESG:

- “Las instituciones de educación superior son las principales responsables de la calidad de su oferta académica y del aseguramiento de la misma;
- El aseguramiento de la calidad responde a los distintos sistemas de educación superior, instituciones, programas y estudiantes;
- El aseguramiento de la calidad ayuda al desarrollo de una cultura de calidad;
- El aseguramiento de la calidad tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los estudiantes, del resto de grupos de interés y de la sociedad”

ANECA, junto con la Agencia para la calidad del sistema universitario de Cataluña (AQU Catalunya) y la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Galicia (ACSUG),

promovieron la creación del programa AUDIT, que sirvió de apoyo en el diseño y en el proceso de verificación de los SGIC, “que les permitirá asegurar la adecuación y pertinencia de su diseño dado el cumplimiento de los requisitos previamente establecidos, y una tercera etapa, que permitirá concluir con el proceso de certificación de los SGIC implantados por los Centros (Muñoz, J.M, 2009).

Las dimensiones del programa AUDIT siguen los criterios y directrices de los nuevos ESG (European Standards and Guidelines), aprobados en 2005 y redefinidos y revisados en 2015 en la Conferencia de Ministros de Ereván, concretamente en la Parte 1, enfocada en las directrices para el aseguramiento de la calidad en las IES.

Según se puede observar en la página web de ANECA respecto al programa AUDIT, “las 3 etapas de dicho programa son las siguientes:

- 1- Orientación del diseño de los SGIC: la agencia facilita a los Centros orientaciones para el diseño de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de las enseñanzas que imparten.
- 2- Certificación del diseño de los SGIC: en esta etapa se pone en práctica un procedimiento para el reconocimiento y certificación del diseño de dichos sistemas, por parte de las agencias de garantía externa de la calidad.
- 3- Certificación de los SGIC implantados: tras la certificación del diseño de los SGIC, el centro comienza la implantación, y posteriormente, la agencia certifica el SGIC implantado en el centro”

Tras superar la fase de certificación del diseño del SGIC, comienza la siguiente fase: la implantación de dicha certificación, para conseguir la mejora continua de todos los procesos. En la misma web de ANECA, que habla de la implantación de los Sistemas de Aseguramiento Interno de la Calidad, se indica que “los objetivos principales de la fase de certificación de la implantación de los Sistemas de Aseguramiento Interno de la Calidad son:

- Reconocer y difundir públicamente el nivel de madurez alcanzado en la implantación de sus SAIC
- Facilitar a los centros orientaciones que ayuden a evaluar internamente el grado de implantación del SGIC de las enseñanzas que imparten, con el fin de mejorarlo”.

Asimismo, y respecto a la evaluación de la implantación de los sistemas, “la evaluación de la implantación de los sistemas se llevará a cabo tomando como referente los criterios y las directrices definidos en la documentación del Programa AUDIT, “Directrices, definición y

documentación de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la formación universitaria” (ANECA, 2007).

Como herramienta de apoyo al proceso de certificación de la implantación de los SGIC de las IES, ANECA creó la *Guía del Modelo de Certificación de la implantación de Sistemas de Garantía Interna de Calidad* (2017), en los que se definían los siguientes objetivos principales:

- “Diseñar y poner en práctica un Modelo de Certificación que conduzca a las IES a la obtención de un certificado de calidad otorgado por las Agencias, como forma de reconocimiento y difusión pública del nivel de madurez alcanzado en la implantación de sus SGIC.
- Facilitar a las IES orientaciones que ayuden a evaluar internamente el grado de implantación del SGIC de las enseñanzas que imparten, con el fin de mejorarlo.
- Proporcionar a los equipos de auditores externos los referentes que les permitan desarrollar de forma ordenada, objetiva y homogénea su labor”.

Otros objetivos serían la economización de recursos y facilitar la evaluación de las titulaciones.

Tal y como se comenta a lo largo del proyecto, las directrices del programa AUDIT, así como los procesos de evaluación de las titulaciones, están alineadas con las directrices de los ESG (European Standards and Guidelines) elaborados por ENQA en 2005 (European Association for Quality Assurance in Higher Education) y revisados y aprobados por la Conferencia de Ministros celebrada en Ereván el 14 y 15 de mayo de 2015:

“Criterio 1.10. Aseguramiento externo de la calidad cíclico:

Estándar:

- Las instituciones deben someterse a un proceso de aseguramiento externo de la calidad de naturaleza cíclica y en línea con los ESG.

Directrices:

- El aseguramiento externo de la calidad, en sus distintas formas, puede verificar la eficacia del aseguramiento interno de la calidad de las instituciones, servir de catalizador para la mejora y ofrecer las nuevas perspectivas de las instituciones. Asimismo, proporcionará información para asegurar a la propia institución y al público la calidad de las actividades de dicha institución.

Las instituciones deben participar en un proceso de aseguramiento externo de la calidad de naturaleza cíclica que tengan en cuenta, si procede, las exigencias del marco jurídico

en vigor. Por lo tanto, dependiendo del marco, el aseguramiento externo de la calidad puede adoptar diferentes formas y centrarse en diferentes niveles organizativos (tales como el programa, el centro o la institución).

El aseguramiento de la calidad es un proceso continuo que no termina con el informe externo o su proceso de seguimiento dentro de la institución. Por lo tanto, las instituciones han de garantizar que los progresos realizados desde la última actividad de aseguramiento externo de calidad han tenido en cuenta a la hora de prepararse para el siguiente proceso” (ENQA 2015).

Teniendo en cuenta los continuos cambios que se producen en la Educación Superior, se procedió a la revisión de los ESG redactados en 2005, dando lugar a la nueva versión de 2015.

Así pues, en esta revisión se indica que “los ESG se centran en el aseguramiento de la calidad relacionado con la enseñanza y el aprendizaje en la educación superior, incluyendo el entorno de aprendizaje, así como las conexiones pertinentes relacionadas con la investigación y la innovación”, mostrando su aplicabilidad a toda la IES de manera integral, “...de aplicación en toda la educación superior que se imparte en el EEES, independientemente de la modalidad de estudio o del lugar de impartición” (ENQA 2015).

Los principios en los que se basan los ESG respecto al aseguramiento de la calidad, según el documento de revisión de los ESG (ENQA 2015) son los siguientes:

- “Las Instituciones de Educación Superior son las principales responsables de la calidad de su oferta académica y del aseguramiento de la misma
- El aseguramiento de la calidad responde a los distintos sistemas de educación superior, instituciones, programas y estudiantes
- El aseguramiento de la calidad ayuda al desarrollo de una cultura de calidad
- El aseguramiento de la calidad tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los estudiantes, del resto de grupos de interés y de la sociedad”.

De esta manera, los principios de los ESG ponen el foco en la autonomía de la IES respecto a la calidad y su desarrollo e implantación, teniendo en cuenta los grupos de interés, y marcan los criterios para el aseguramiento de la calidad interno, externo y para las agencias de aseguramiento externo de la calidad. Como toda IES, la UAO CEU realiza las evaluaciones correspondientes de sus titulaciones dentro del marco VSMA (Verificación, Seguimiento, Modificación y Acreditación) (AQU, 2016, b).

En los informes de evaluación de estos procesos y más en concreto a los estándares relacionados con su SGIC (estándar 3), la agencia evaluadora siempre ha hecho énfasis en la necesidad de actualizar el Sistema de la UAO CEU, lo que comporta también revisar sus procesos internos. Asimismo, y tal y como se ha comentado anteriormente, la siguiente fase después de la aprobación de su Sistema mediante el programa AUDIT sería la certificación de la implantación del SGIC, donde la UAO CEU deberá evidenciar que su SGIC se encuentra implantado y desplegado, y que es el adecuado y con suficiente madurez para garantizar la calidad de las titulaciones que se imparten y los servicios ofertados.

Según la *Guía para la certificación de la implantación de sistemas de garantía interna de la calidad (SGIC)* (AQU, 2018), las condiciones previas para la obtención de la certificación son las siguientes:

- “a) El centro dispone de titulaciones bajo el alcance del SGIC de las que ya han salido personas tituladas.
- b) El diseño del SGIC implantado ha recibido un informe favorable dentro del programa AUDIT o ha sido evaluado favorablemente por la unidad técnica de calidad (UTC) de la institución.
- c) El SGIC del centro es un sistema maduro y estable, con todos los procesos relacionados con la calidad de los programas formativos implantados, y obtiene unos resultados satisfactorios.
- d) El centro ha revisado el SGIC al menos una vez. En su caso, se ha puesto en marcha un plan de mejoras como consecuencia de dicha revisión.
- e) La información sobre los procesos de evaluación del Marco VSMA en los que ha participado el centro y sobre los informes derivados es completa y accesible a todos los grupos de interés.
- f) Existen evidencias claras de que se llevan a cabo acciones de mejora como consecuencia de las evaluaciones realizadas”.

Respecto a estas condiciones previas, a priori, la UAO CEU cumple con todas ellas, exceptuando los puntos c) y d), en los que se encuentra trabajando en ello. Estos dos aspectos se verán reflejados en el apartado de conclusiones del proyecto.

El proceso de certificación se compone de las siguientes fases:

- Solicitud de participación
- Planificación de la visita externa por parte del Comité de Evaluación Externa (CAE)
- Documentación para poner a disposición del CAE-SGIC
- Análisis preliminar

- Visita previa
- Evaluación
- Organización de la visita
- Desarrollo de la visita
- Informe previo de evaluación externa e informe previo de certificación
- Emisión de los informes previos y alegaciones
- Informes definitivos
- Proceso de recurso
- Registro

Se puede acceder al diagrama del proceso de evaluación para la certificación de la implementación del SGIC desde este [enlace](#).

Los estándares a evaluar son los siguientes (manteniendo la alineación con los European Standards and Guidelines – ESG (ENQA, 2015):

- 1- Revisión y mejora del SGIC
- 2- Diseño, revisión y mejora de los programas formativos
- 3- Enseñanza-aprendizaje y apoyo a los estudiantes
- 4- Personal académico
- 5- Recursos materiales y servicios
- 6- Información pública y rendición de cuentas

El resultado de la evaluación de cada uno de los estándares varía según estos tres niveles (AQU, 2018):

- Satisfactorio
- Suficiente
- Insuficiente

Según AQU (2018), “Una vez evaluados todos los estándares de una dimensión, el CAE-SGIC valorará de forma global el grado de implantación de la dimensión en su conjunto. La escala de valoración de las dimensiones es la siguiente:

- Implantación avanzada

- Implantación suficiente
- Implantación parcial

Respecto a la evaluación parcial, los estándares con esta calificación deberán corregir las deficiencias encontradas, ya que en caso contrario la certificación de la implantación del SGIC sería desfavorable.

El informe final de evaluación, en caso de ser favorable, facilitará a la Institución un sello de calidad y un certificado acreditativo, de 5 años de validez.

Los efectos de la certificación favorable, según la *Guía para la certificación de la implantación de sistemas de garantía interna de la calidad (SGIC)* (AQU, 2018), son los siguientes:

- “Los aspectos relacionados con la garantía de la calidad quedarán automáticamente validados para aquellas titulaciones cuyos centros tengan su SGIC certificado. Así, una vez se haya evaluado y certificado el SGIC del centro correspondiente, los títulos oficiales incluidos dentro su alcance que durante la vigencia del certificado deban someterse a los procesos evaluativos de verificación, modificación y acreditación, serán eximidos de presentar documentación adicional relativa al SGIC.
- Los efectos previstos en el *Real Decreto 420/2015 de Creación, Reconocimiento, Autorización y Acreditación de Instituciones de Educación Superior y Centros Universitarios*. De conformidad con el decreto, la certificación del SGIC es imprescindible para la posterior obtención de la acreditación institucional”.

Un informe desfavorable implicará la no posibilidad de solicitar nuevamente la certificación por un periodo de dos años.

Dado todo este contexto, y en gran parte por estos dos motivos comentados anteriormente, existe la necesidad en la UAO CEU de realizar esta revisión de su SGIC para optar a la certificación de su implantación, por lo que este proyecto se entiende como una oportunidad para ser utilizado como una herramienta de análisis interno de sus debilidades y ámbitos de mejora, y que de esta manera a la Universidad le sea más fácil adecuar su SGIC a los requerimientos que comportan la certificación de la implantación del mismo.

Así pues, se ha procedido a un análisis inicial del *Manual del SGIC* UAO CEU y los procesos que lo componen (*Manual de Procesos*) para poder tomar conciencia de la situación actual en que se encuentran. En la actualidad, el Sistema no ha sido modificado desde su creación, y los procesos que derivan de él son vigentes desde 2011, fecha de su creación y evaluación. La conclusión inicial de dicho análisis es que el Sistema no se ajusta a la realidad de funcionamiento

de la Universitat, ni a las actuaciones que se realizan en casi todos los aspectos relacionados con los procesos internos, por lo que es necesaria su revisión y actualización.

Cabe decir que no se han detectado proyectos realizados anteriormente con la misma finalidad.

3- CONTEXTUALIZACIÓN Y JUSTIFICACIÓN:

El SGIC de la UAO CEU es un documento estratégico donde se establece cómo la Universitat utiliza sus recursos y procesos internos para mejorar la calidad de sus titulaciones, políticas del Personal Docente y de Investigación (PDI), Personal de Administración y Servicios (PAS), la planificación estratégica y la implicación de los grupos de interés, tanto internos como externos, para la mejora continua de sus actividades y adaptación a las necesidades y expectativas de dicho grupo de interés.

Así pues, este documento y sus procesos son claves para lograr esta mejora continua de toda la actividad universitaria, pero éste no se ha actualizado desde su creación y existe la duda sobre si es todavía adecuado para garantizar la calidad. En este punto se justifica la pertinencia de este proyecto, ya que servirá para poder realizar una auditoría interna e identificar sus debilidades, identificando las posibles áreas de mejora y estrategias para poder abordarlas.

Para comprender de manera más clara la contextualización del proyecto es importante comentar brevemente el impacto de la adhesión del sistema universitario al Espacio Europeo de Educación Superior. Este hecho ha comportado que sus sistemas de calidad interna deban seguir la línea de los ESG, aprobados por los Ministros de Educación de los países miembros en 2005 y revisados en 2015, y con el objetivo de consensuar y asegurar la calidad de Educación Superior en el marco europeo, así como facilitar a las Instituciones de Educación Superior las bases para su correcta implementación.

Así pues, las Instituciones de Educación Superior de este país han debido adaptarse al marco VSMA (Verificación, Seguimiento, Modificación y Acreditación) para la evaluación de sus titulaciones, así como de su Sistema de Garantía Interna de Calidad, uno de los pilares de dicho Marco.

Para entender el proceso de adaptación de la UAO CEU a dicho marco y poder analizar la situación actual del SGIC UAO CEU, así como cumplir con los objetivos de este proyecto (citados en el siguiente apartado (“Objetivos Generales y Específicos”), se comentarán muy brevemente los procesos de este marco VSMA y las pautas a seguir para la Certificación del Sistema de

Garantía Interna de Calidad. En el *Real Decreto 1393/2007, de 29 octubre*, se establece el ordenamiento de las enseñanzas universitarias oficiales, y donde la propia autonomía universitaria propone las titulaciones a las Instituciones pertinentes, elaborando la memoria de la titulación para su posterior aprobación (denominada **Verificación** y realizada ex ante, ya que se realiza de manera previa a la impartición de la titulación).

El proceso de **Seguimiento**, tal y como indica el *Real Decreto 1393/2007*, se establece que las instituciones encargadas de evaluar a las titulaciones deben realizar un “seguimiento de los títulos registrados, basándose en la información pública disponible, hasta el momento en el que deban someterse a la evaluación para renovar su acreditación”. En dicho informe de seguimiento se medirán y evaluarán, entre otros, los resultados académicos, adecuación y suficiencia del profesorado, indicadores de satisfacción, académicos junto a las evidencias aportadas que refuercen los argumentos esgrimidos en dicho informe.

Este informe es comparable a la realización de una auditoría interna, ya que permite a la Institución de Educación Superior conocer su propia realidad y promover acciones de mejora que serán objeto de revisión para certificar su cumplimiento en el siguiente proceso evaluador (sea un Seguimiento o Acreditación). La UAO CEU está realizando estos informes cada 2 años en todas sus titulaciones oficiales.

La estructura de los estándares del Informe de Seguimiento es la siguiente:

- 1- Calidad del Programa Formativo
- 2- Pertinencia de la Información Pública
- 3- Eficacia del Sistema de Garantía Interna de Calidad de la titulación
- 4- Adecuación del profesorado al programa formativo
- 5- Eficacia de los sistemas de apoyo al aprendizaje
- 6- Calidad de los resultados de los programas formativos
- 7- Valoración y propuestas de mejora

Respecto el proceso de Modificación, se entiende como la ejecución de las mejoras propuestas o de los requerimientos solicitados por las agencias evaluadoras fruto del proceso de Seguimiento o de Acreditación. Los informes de **Modificación** que realiza la UAO CEU (y el resto de universidades catalanas) están basados en las guías elaboradas por la Agencia per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (en adelante, AQU Catalunya).

En este proceso se debe tener en cuenta la tipología de las modificaciones a implementar en los programas ya verificados, ya que estas pueden ser valoradas como “no sustanciales” (por lo que se podrán recoger en el informe de seguimiento de la titulación) o “sustanciales” (clasificables en “autorizables” –que afectan a la estructura pero no a la naturaleza de la titulación, por lo que se deberán informar mediante el proceso de modificación- y “no autorizables” –afectando a la naturaleza y objetivos de la titulación, debiendo ser extinguida la titulación y realizando un proceso de re verificación de la misma).

La tipología de las modificaciones y sus implicaciones se puede consultar en el Manual de AQU Catalunya *“Procesos para la comunicación y/o evaluación de las modificaciones introducidas en los títulos universitarios de grado y máster”*.

Finalmente, el proceso de **Acreditación** (ex post, ya que las titulaciones ya están implantadas) se entiende como la renovación de la Verificación otorgada anteriormente. La temporalidad de la renovación dependerá del tipo de titulación que se trate (los Grados se acreditan cada 6 años como máximo, mientras que los Máster cada 4 años. Mientras tanto, deberán realizar el Seguimiento cada dos años).

La IES deberá realizar un autoinforme, de estructura y contenido muy similar al del Informe de Seguimiento. Este informe implicará de nuevo un análisis interno del funcionamiento de la Institución, resultados, indicadores y evidencias. La Institución recibirá la visita de una Comisión de evaluadores externos para finalmente recibir un informe de Acreditación (al que podrá realizar alegaciones si así lo cree necesario).

Asimismo, según la *“Guía para la acreditación de las titulaciones oficiales de grado y máster”* (AQU, 2016, a), “la acreditación tiene como objetivo asegurar al usuario que los programas formativos ofertados por las instituciones universitarias reúnen no tan solo los requisitos formales o de índole administrativa regulados por la autoridad, sino que el «nivel formativo» alcanzado por sus graduados corresponde al nivel certificado por la institución”. Una vez acreditada la renovación y que la titulación se lleva a cabo siguiendo los objetivos iniciales previstos, se inscribirá nuevamente en el Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT).

El marco VSMA pone el foco en los sistemas de garantía interna de calidad de las instituciones, que debe evidenciar que los procedimientos internos son eficaces, generando las evidencias pertinentes recogidas en los distintos procesos de evaluación, y facilitando de esta manera el aseguramiento externo de la calidad.

Respecto a la certificación de la implantación del Sistema de Garantía Interna de Calidad y tal y como se ha comentado anteriormente, es necesario apuntar que la UAO CEU recibió en el año

2011 la valoración positiva del diseño de su SGIC UAO mediante el programa AUDIT. Este programa sirvió a la Universidad como herramienta y guía para realizar el diseño de su SGIC, alineando las dimensiones de su sistema a los estándares requeridos en los ESG (ENQA, 2015).

La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) definió para este programa AUDIT y respecto a los SGIC que debería orientar y certificar el diseño de los SGIC y finalmente certificar su implantación.

Llegados a este punto, y tras la evaluación realizada por el programa AUDIT, el siguiente paso para las universidades es alcanzar la certificación de la implantación de su SGIC. El objetivo de la evaluación para la certificación del SGIC es “comprobar que el sistema se encuentra implantado y desplegado en el centro responsable de la impartición de las titulaciones bajo el alcance del SGIC, y que es adecuado para la garantía de la calidad” (AQU, 2018). AQU Catalunya es la agencia evaluadora con las competencias de evaluación de las titulaciones catalanas, pero también de sus SGIC.

La certificación de la implantación del SGIC es uno de los requisitos para el siguiente paso que deberán seguir las universidades, que es la **acreditación institucional**. Otro requisito para obtener dicha acreditación institucional es haber renovado la acreditación de la mitad de las titulaciones de carácter oficial que se imparten en la Institución. Con esta acreditación institucional se dejará atrás el modelo de acreditación de titulaciones.

Adentrándonos ya en el proceso objeto de este proyecto (la certificación de la implantación del SGIC UAO) y en la metodología de la evaluación, se deben distinguir diferentes actores y fases (detalladas en AQU, 2018):

- Comités de evaluación externa (CAE): Este comité visitará la Universidad, y elaborará un informe. Estará compuesto de 4 personas como mínimo (1 expertos en SGIC, en metodología y un estudiante). Los miembros del CEA serán nombrados por el presidente de la Comisión de Evaluación Institucional y de Programas (CAIP).
- Comisión Específica de Certificación: emitirá el informe final de certificación, utilizando como base el informe del CAE. Estará compuesto por: un/a presidente/a (será el propio presidente del CAIP, expertos en SGIC y una persona secretaria (nombrada por la presidencia del CAIP y que forme parte de la plantilla de personal de AQU Catalunya).
- Comisión de apelaciones: resuelven los recursos o apelaciones que puedan surgir del proceso evaluador por parte de las IES.

En la parte de la metodología de este proyecto se podrá comprobar si, tras el estudio y revisión del SGIC, entrevistas realizadas y lectura de los requerimientos del proceso de certificación de un SGIC, mencionados en el punto anterior, en qué posicionamiento se encuentra el SGIC UAO CEU respecto a dichos requerimientos, y qué debilidades y necesidades se encuentran tras este estudio, con el objetivo de servir de herramienta para facilitar la corrección de las debilidades y necesidades y poder optar a dicha certificación.

4- OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS:

Los objetivos de este proyecto son los siguientes:

Generales:

- Realizar una profunda revisión del SGIC UAO CEU y sus procesos
- Facilitar estrategias para abordar las debilidades encontradas en la revisión del SGIC UAO CEU y sus procesos internos

Específicos:

- Realizar un estudio riguroso del funcionamiento interno real de la UAO CEU
- Identificar las debilidades, fortalezas, necesidades del SGIC y áreas de mejora para lograr su adaptación a los requerimientos de una certificación de la implantación de un SGIC
- Proponer posibles estrategias de mejora
- Servir de herramienta para poder lograr la mejora, actualización del SGIC UAO CEU y finalmente su certificación de la implantación

5- DISEÑO METODOLÓGICO:

La modalidad del trabajo es un proyecto de aplicación, poniendo énfasis en la identificación de las debilidades del SGIC UAO CEU y sus necesidades de mejora para que este proyecto pueda servir de herramienta a la consecución de la certificación de la implantación del Sistema.

Este proyecto consta de las siguientes fases:

- 5.1 Lectura y análisis de la *Guía para la certificación de la implantación de sistemas de garantía interna de la calidad (SGIC)* (AQU, 2018).
- 5.2 Revisión y análisis del *Manual de Calidad* UAO CEU (UAO, 2011, a) y el *Manual de Procesos* UAO CEU (UAO, 2011, b).
- 5.3 Realización de entrevistas con el Director de calidad de la Universitat, Técnico de calidad de la Universitat y envío de una encuesta, con las preguntas adaptadas, a diferentes técnicos de calidad de universidades catalanas, para poder recabar su visión/opinión del estado del SGIC de la Universidad a la que pertenecen, dificultades encontradas en este proceso y sus propuestas de mejora.
- 5.4 Consolidación y análisis de la información.
- 5.5 Realización de un DAFO para identificar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
- 5.6 Definición final del proyecto, que contendrá áreas de mejora y posibles estrategias para abordar las carencias y debilidades encontradas.

5.1- Lectura y análisis de la *Guía para la certificación de la implantación de sistemas de garantía interna de la calidad (SGIC)* (AQU, 2018)

La lectura de esta Guía creada por AQU Catalunya permitirá a la UAO CEU conocer qué condiciones previas debe cumplir la Universitat para poder solicitar la certificación de la implantación de su SGIC, así como el mismo proceso de certificación y los referentes de evaluación.

Una vez certificados el SGIC UAO mediante el programa AUDIT (evaluado por AQU Catalunya, agencia evaluadora competente en Catalunya), el siguiente paso es la certificación de la implantación del SGIC UAO.

Esta evaluación tiene como objetivo “comprobar que el sistema se encuentra implantado y desplegado en el centro responsable de la impartición de las titulaciones bajo el alcance del SGIC, y que es adecuado para la garantía de la calidad.” (AQU, 2018).

Como se ha comentado anteriormente, el Comité de Evaluación Externo que visitaría la UAO CEU estaría compuesto por cuatro personas como mínimo, entre los que se encontrarían:

- Expertos en SGIC
- Expertos en metodología

- Estudiante

En esta Guía se incluye información respecto a las condiciones previas a la obtención de la certificación ya comentadas en el punto dos de este proyecto, las dimensiones de evaluación, su correspondencia con los ESG (ENQA, 2015), el desglose de las dimensiones en estándares, y las rúbricas de evaluación.

A continuación, y tomando como referencia la guía para la certificación (AQU, 2018) y los criterios y directrices de los ESG (ENQA, 2015), se añade un cuadro de realización propia con la correspondencia entre las dimensiones de evaluación y los criterios de los ESG:

Dimensiones Guía (AQU, 2018)	Explicación Dimensión	Criterios ESG (ENQA, 2015)	Explicación Criterios
Dimensión 1. Revisión y mejora del SGIC	El centro dispone de un SGIC implantado que incluye procesos para su revisión y mejora continua	Criterio 1.1 Política de aseguramiento de calidad	Las instituciones deben tener una política pública de aseguramiento de la calidad que forme parte de su gestión estratégica. Los grupos de interés internos deben desarrollar e implantar esta política mediante estructuras y procesos adecuados, implicando a los grupos de interés externos
		ESG 1.7 – Gestión de la información	Las instituciones deben asegurarse de que recopilan, analizan y usan la información pertinente para la gestión eficaz de sus programas y otras actividades
		ESG 1.9 – Seguimiento continuo y evaluación periódica de los programas	Las instituciones deben hacer un seguimiento y una evaluación periódica de sus programas para garantizar que logran sus objetivos y responden a las necesidades de los estudiantes y de la sociedad. Dichas evaluaciones deben dar lugar a una mejora continua del programa. Como consecuencia de lo anterior, cualquier medida prevista o adoptada, debe comunicarse a todos los interesados
Dimensión 2. Diseño, revisión y mejora de los programas formativos	El centro tiene implantados procesos para el diseño, la revisión y la mejora de los programas formativos y, si procede, la extinción de los mismos, así como para el conjunto de las acciones de	ESG 1.2 – Diseño y aprobación de programas	Las instituciones deben tener procesos para el diseño y la aprobación de sus programas de estudio. Los programas se deben diseñar de manera que cumplan los objetivos establecidos para los mismos, incluyendo los resultados esperados del aprendizaje. La cualificación de un programa debe quedar claramente especificada y ha de ser pública y debe hacer referencia al nivel exacto del marco nacional de cualificaciones de educación superior y, por consiguiente, al Marco de Cualificaciones del Espacio Europeo de Educación Superior

	<p>evaluación que se lleven a cabo en el Marco VSMA</p>	<p>ESG 1.3 – Enseñanza, aprendizaje y evaluación centrados en el estudiante</p>	<p>Las instituciones deben asegurarse de que los programas se imparten de manera que animen a los estudiantes a participar activamente en la creación del proceso de aprendizaje y que la evaluación de los estudiantes refleja este enfoque centrado en el estudiante</p>
		<p>ESG 1.9 – Seguimiento continuo y evaluación periódica de los programas</p>	<p>Las instituciones deben hacer un seguimiento y una evaluación periódica de sus programas para garantizar que logran sus objetivos y responden a las necesidades de los estudiantes y de la sociedad. Dichas evaluaciones deben dar lugar a una mejora continua del programa. Como consecuencia de lo anterior, cualquier medida prevista o adoptada, debe comunicarse a todos los interesados</p>
<p>Dimensión 3. Enseñanza-aprendizaje y apoyo a los estudiantes</p>	<p>El centro tiene implantados procesos que favorecen el aprendizaje de los estudiantes</p>	<p>ESG 1.3 – Enseñanza, aprendizaje y evaluación centrados en el estudiante</p>	<p>Las instituciones deben asegurarse de que los programas se imparten de manera que animen a los estudiantes a participar activamente en la creación del proceso de aprendizaje y que la evaluación de los estudiantes refleja este enfoque centrado en el estudiante</p>
		<p>ESG 1.4 – Admisión, evolución, reconocimiento y certificación del alumnado</p>	<p>Las instituciones deben aplicar de manera consistente normas preestablecidas y públicas que abarquen todas las fases del “ciclo de vida” de los estudiantes, por ejemplo, admisión, progreso, reconocimiento y certificación de los estudiantes</p>
		<p>ESG 1.6 – Recursos de aprendizaje y apoyo a los estudiantes</p>	<p>Las instituciones deben contar con una financiación suficiente para desarrollar las actividades de enseñanza y aprendizaje y asegurarse de que se ofrece a los estudiantes apoyo y recursos para el aprendizaje suficientes y fácilmente accesibles</p>
		<p>ESG 1.9 – Seguimiento continuo y evaluación periódica de los programas</p>	<p>Las instituciones deben hacer un seguimiento y una evaluación periódica de sus programas para garantizar que logran sus objetivos y responden a las necesidades de los estudiantes y de la sociedad. Dichas evaluaciones deben dar lugar a una mejora continua del programa. Como consecuencia de lo anterior, cualquier medida prevista o adoptada, debe comunicarse a todos los interesados</p>
<p>Dimensión 4. Personal académico</p>	<p>El centro tiene implantados procesos que aseguran la competencia y</p>	<p>ESG 1.5 – Personal docente</p>	<p>Las instituciones deben asegurar la competencia de sus profesores. Asimismo, deben utilizar procesos justos y transparentes para la contratación y el desarrollo de su personal</p>

	<p>calificación del personal académico</p>		
<p>Dimensión 5. Recursos materiales y servicios</p>	<p>El centro tiene implantados procesos para la gestión de los recursos materiales y los servicios relacionados con los programas formativos</p>	<p>ESG 1.6 – Recursos para el aprendizaje y apoyo a los estudiantes</p>	<p>Las instituciones deben contar con una financiación suficiente para desarrollar las actividades de enseñanza y aprendizaje y asegurarse de que se ofrece a los estudiantes apoyo y recursos para el aprendizaje suficientes y fácilmente accesibles</p>
<p>Dimensión 6. Información pública y rendición de cuentas</p>	<p>El centro tiene implantados procesos que garantizan la publicación de información completa y actualizada sobre los programas formativos para la rendición de cuentas</p>	<p>ESG 1.1 – Política de aseguramiento de la calidad</p>	<p>Las instituciones deben tener una política pública de aseguramiento de la calidad que forme parte de su gestión estratégica. Los grupos de interés internos deben desarrollar e implantar esta política mediante estructuras y procesos adecuados, implicando a los grupos de interés externos</p>
		<p>ESG 1.7 – Gestión de la información</p>	<p>Las instituciones deben asegurarse de que recopilan, analizan y usan la información pertinente para la gestión eficaz de sus programas y otras actividades</p>
		<p>ESG1.8 – Información pública</p>	<p>Las instituciones deben publicar información clara, precisa, objetiva, actualizada y fácilmente accesible sobre sus actividades y programas</p>

Correspondencia entre dimensiones de evaluación (AQU, 2018) y criterios de los ESG (ENQA, 2015). Fuente: Elaboración propia

El objetivo de la evaluación para la certificación del SGIC es “comprobar que el sistema se encuentra implantado y desplegado en el centro responsable de la impartición de las titulaciones bajo el alcance del SGIC, y que es adecuado para la garantía de la calidad” (AQU, 2018).

Así pues, para la UAO CEU, la necesidad de certificar la implantación de su SGIC UAO es de gran importancia, ya que es el paso previo para la acreditación institucional y los beneficios que de ello se deriva, ya que permitirá la acreditación automática de todos los títulos impartidos en la Universitat durante un periodo de cinco años.

A continuación, se van a analizar más en profundidad las condiciones previas para optar a la solicitud de certificación del SGIC (AQU, 2018), y el grado de cumplimiento de las mismas por parte de la UAO CEU:

Aspectos a cumplir obligatoriamente (AQU, 2018)	Grado de cumplimiento UAO CEU	Se cumplen las condiciones?
El centro dispone de titulaciones bajo el alcance del SGIC de las que ya han salido personas tituladas	<i>En la actualidad, en la UAO CEU se imparten 11 Grados y 10 Máster oficiales. Desde 2011, la Universitat dispone de su SGIC certificado (AUDIT), por lo que existen titulados en la mayoría de sus titulaciones (excepto el Máster Universitario en Derecho Marítimo, implantado en el curso 2018-2019, y el Grado en Psicología, re verificado en 2016)</i>	SE CUMPLE LA CONDICIÓN
El diseño del SGIC implantado ha recibido un informe favorable dentro del programa AUDIT o ha sido evaluado favorablemente por la unidad técnica de calidad (UTC) de la institución	<i>El SGIC UAO CEU recibió el informe favorable dentro del programa AUDIT en 2011</i>	SE CUMPLE LA CONDICIÓN
El SGIC del centro es un sistema maduro y estable, con todos los procesos relacionados con la calidad de los programas formativos implantados, y obtiene unos resultados satisfactorios	<i>El SGIC implementado no garantiza totalmente la recogida de información relevante, especialmente de los resultados obtenidos en las titulaciones, debido posiblemente a la falta de un sistema centralizado de recogida de información y datos</i>	SE CUMPLE PARCIALMENTE LA CONDICIÓN
El centro ha revisado el SGIC al menos una vez. En su caso, se ha puesto en marcha un plan de mejoras como consecuencia de dicha revisión.	<i>Actualmente se está revisando el SGIC UAO y sus procesos</i>	NO SE CUMPLE LA CONDICIÓN
La información sobre los procesos de evaluación del Marco VSMA en los que ha participado el centro y sobre los informes derivados es completa y accesible a todos los grupos de interés.	Tanto los autoinformes (del marco VSMA) como los informes de evaluación se publican y están al alcance de todos los grupos de interés (cumpliendo con el proceso de la UAO CEU PA10 Proceso de Información Pública)	SE CUMPLE LA CONDICIÓN
Existen evidencias claras de que se llevan a cabo acciones de mejora como consecuencia de las evaluaciones realizadas.	Se realizan planes de mejora como consecuencia de las evaluaciones, pero se debe evidenciar de manera más clara las acciones de mejora y sobretodo sus resultados	SE CUMPLE PARCIALMENTE LA CONDICIÓN

Hay que tener muy en cuenta los aspectos que no se cumplen y que se deben mejorar ya que, tal y como se indica en la Guía (AQU, 2018), “si algunos de estos elementos no se encontraran satisfechos durante el proceso de certificación del SGIC, el resultado de la certificación sería directamente desfavorable”, y se debería posponer, como mínimo, a dos años vista una nueva solicitud de certificación de la implantación del SGIC UAO.

Así pues, la UAO CEU debería poner en el foco en todas las condiciones previas a la solicitud, las que se cumplen, pero sobre todo las que se cumplen parcialmente o no se cumplen, según la comparativa realizada anteriormente:

- ***Falta de un sistema centralizado de recogida de información y datos, para garantizar la recogida de información y resultados obtenidos***
- ***Revisión de los procesos***
- ***Evidenciar las mejoras implementados y resultados obtenidos a consecuencia de las evaluaciones y seguimiento realizado mediante los planes de mejora***

Las fases del proceso de certificación detallados en la Guía se han comentado anteriormente, pero a continuación se comentan los aspectos más relevantes:

- La UAO CEU deberá presentar la solicitud de certificación de su SIGC a AQU Catalunya, agencia evaluadora con la competencia en la Comunidad Autónoma de Catalunya. Para poder hacerlo, se deberá validar el cumplimiento de las condiciones previas descritas anteriormente. En la solicitud se indicará que el SGIC UAO CEU fue evaluado favorablemente en 2011 mediante el programa AUDIT.
- Documentación a facilitar al Comité de Evaluación externa: Manual de Calidad y procesos implantados; indicadores del SGIC y últimos valores utilizados en la revisión de los procesos; evidencias generadas por la implantación del SGIC y en las evaluaciones recibidas (informes de revisión, planes de mejora, etc).
- Los procesos asociados al marco VSMA se han utilizado correctamente para lograr una gestión orientada a la mejora continua.
- Organizar la visita del CAE, facilitando toda la información requerida tanto en la visita como previamente, y gestionando correctamente las audiencias con el equipo directivo y comisión de calidad de la UAO CEU, así como el resto de grupos de interés (personal académico, estudiantes, etc).
- Presentación de alegaciones (si fuera necesario) al informe previo.

- Presentación de recurso al informe final (si fuera necesario).

Uno de los aspectos que no afecta a la UAO CEU es la evaluación de procesos transversales, ya que la Universitat no dispone de Centros, sino que actúa como una única Facultad.

A continuación, se describen de nuevo las dimensiones a evaluar en la certificación del SGIC, descritas en la Guía de AQU (2018), y los estándares en los que se desglosa dichas dimensiones, con el objetivo de analizar si la UAO CEU cumple con cada dimensión y estándar a evaluar.

Para este análisis se ha tenido en cuenta los últimos informes recibidos por parte de AQU Catalunya respecto al Seguimiento y Acreditación de las titulaciones impartidas en la UAO CEU (informes públicos ubicados en la web de la UAO CEU), y las rúbricas de evaluación de la *Guía de certificación* (AQU, 2018) de cada dimensión/estándar, con el objetivo de ajustar el análisis de la manera más alineada a cómo va a ser evaluado el SGIC UAO CEU.

Dimensiones Guía (AQU, 2018)	Estándares de evaluación	Análisis del cumplimiento UAO CEU / Rúbricas de Evaluación
Dimensión 1. Revisión y mejora del SGIC	<p>1.1. Se han definido la cadena de responsabilidades y todos los grupos de interés implicados para garantizar el funcionamiento adecuado de los procesos para el análisis y la mejora del SGIC.</p> <p>1.2. El mapa de procesos del SGIC es coherente con los procesos implantados y con las interrelaciones definidas entre ellos.</p> <p>1.3. El SGIC, que da respuesta a las dimensiones del programa AUDIT y a las fases del Marco VSMA, está implantado.</p> <p>1.4. Existe un sistema de gestión de la documentación del SGIC que permite acceder fácilmente a la versión actualizada de los documentos que se generan.</p> <p>1.5. Existe un sistema de gestión de la información que</p>	<p>La cadena de responsabilidades está definida, la toma de decisiones es adecuada pero no siempre se lleva a cabo siguiendo la cadena de responsabilidades establecida en los procesos, motivo por el cual éstos deben revisarse y adaptarse a la realidad de funcionamiento de la Universitat.</p> <p>Se está en proceso de revisión del SGIC y sus procesos. La Universitat debe terminar de actualizar, lo antes posible, el SGIC que actualmente está implantado.</p> <p>El mapa de procesos es coherente con los procesos implantados.</p> <p>El SGIC implantado responde suficientemente a las dimensiones del programa AUDIT y a las fases del Marco VSMA. Se garantiza el desarrollo de los programas formativos.</p> <p>Se debería implementar una aplicación informática para la</p>

	<p>permite su fácil acceso, así como la recogida ágil, completa y representativa de datos e indicadores derivados de la implantación de los procesos.</p> <p>1.6. Existen evidencias claras y continuas que demuestran que los procesos son eficientes y completos y que el SGIC se analiza y se mejora de forma periódica</p>	<p>correcta recogida y tratamiento de los datos. la documentación no se organiza de forma sistemática.</p> <p>Se han revisado algunos procesos, pero se debe revisar y actualizar todo el mapa de procesos, demostrando su eficiencia y la generación de un plan de mejoras que se utilice para la mejora continua</p>
<p>Dimensión 2. Diseño, revisión y mejora de los programas formativos</p>	<p>2.1. Se ha definido la cadena de responsabilidades para garantizar el funcionamiento adecuado de los procesos vinculados al diseño, la revisión y la mejora de los programas formativos, así como para el análisis y la mejora de dichos procesos.</p> <p>2.2. Las acciones vinculadas con el diseño, la revisión y la mejora de los programas formativos se llevan a cabo en el contexto del Marco VSMA según los procesos del SGIC, y se garantiza la adecuación del desarrollo de los programas formativos.</p> <p>2.3. Se recoge información para el análisis y la mejora de los programas formativos.</p> <p>2.4. Existen evidencias claras y continuas que demuestran que los programas formativos se analizan y, en su caso, se mejoran de forma periódica.</p>	<p>La cadena de responsabilidades está definida y la toma de decisiones es adecuada, pero no siempre se lleva a cabo siguiendo lo establecido en los procesos, motivo por el cual éstos deben revisarse y adaptarse a la realidad de funcionamiento de la Universitat.</p> <p>Las acciones vinculadas con el diseño, la revisión y la mejora de los programas formativos se llevan a cabo en el contexto del Marco VSMA según los procesos del SGIC, pero deben evidenciarse los resultados obtenidos.</p> <p>El SGIC implementado no garantiza totalmente la recogida de información relevante, especialmente de los resultados obtenidos en las titulaciones, debido a la falta de un sistema centralizado y fiable de recogida y tratamiento de los datos.</p> <p>Los programas formativos se analizan, revisan y mejoran de forma periódica (como evidencias, los informes de Modificación que se realizan a consecuencia de la revisión interna y recomendaciones de los informes de evaluación, y los planes de mejora)</p>
<p>Dimensión 3. Enseñanza-aprendizaje y apoyo a los estudiantes</p>	<p>3.1. Se ha definido la cadena de responsabilidades para garantizar el funcionamiento adecuado de los procesos de</p>	<p>La cadena de responsabilidades está definida, pero no siempre se lleva a cabo siguiendo la cadena de responsabilidades establecida en</p>

	<p>enseñanza-aprendizaje y de los relacionados con el apoyo a los estudiantes, así como para el análisis y la mejora de dichos procesos.</p> <p>3.2. Las acciones vinculadas con la enseñanza-aprendizaje (pruebas de acceso y criterios de admisión, metodología de enseñanza, evaluación de aprendizajes, TFG, TFM, prácticas externas y movilidad) se llevan a cabo según los procesos del SGIC, y se garantiza la adecuación del desarrollo de los programas formativos.</p> <p>3.3. Las acciones vinculadas con el apoyo a los estudiantes (orientación académica y profesional) se llevan a cabo según los procesos del SGIC, y se garantiza la adecuación del desarrollo de los programas formativos.</p> <p>3.4. Se recoge información para el análisis y la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje y de apoyo a los estudiantes.</p> <p>3.5. Existen evidencias claras y continuas que demuestran que el proceso de enseñanza-aprendizaje y el apoyo a los estudiantes se analizan y, en su caso, se mejoran de forma periódica.</p>	<p>los procesos, motivo por el cual éstos deben revisarse y adaptarse a la realidad de funcionamiento de la Universitat.</p> <p>Las acciones vinculadas con la enseñanza-aprendizaje se llevan a cabo parcialmente según los procesos del SGIC. Actualmente se están revisando todos los procesos para adaptar y modificar los procesos a la realidad de la operativa de la UAO CEU.</p> <p>Las acciones vinculadas con el apoyo a los estudiantes (orientación académica y profesional) se llevan a cabo según los procesos del SGIC, y se garantiza la adecuación del desarrollo de los programas formativos. Actualmente se están revisando los procesos vinculados.</p> <p>Los resultados académicos se recogen, analizan y se realizan propuestas de mejora al finalizar cada curso académico, para conseguir una mejora continua de dichos resultados. Dichos planes de mejora se ven reflejados en las modificaciones de las titulaciones y en los informes periódicos de evaluación (Seguimiento, Acreditación, incluso re verificación).</p>
<p>Dimensión 4. Personal académico</p>	<p>4.1. Se ha definido la cadena de responsabilidades para garantizar el funcionamiento adecuado de los procesos relacionados con el personal académico, así como para el análisis y la mejora de dichos procesos.</p> <p>4.2. Las acciones relacionadas con la gestión del personal académico se llevan a cabo según los procesos del SGIC, y</p>	<p>La cadena de responsabilidades está definida, pero no siempre se lleva a cabo siguiendo la cadena de responsabilidades establecida en los procesos, motivo por el cual éstos deben revisarse y adaptarse a la realidad de funcionamiento de la Universitat.</p> <p>La gestión del personal académico se lleva a cabo, generalmente, según lo que se establece en los</p>

	<p>se garantiza la adecuación del desarrollo de los programas formativos.</p> <p>4.3. Las acciones relacionadas con la formación y la evaluación del personal académico se llevan a cabo según los procesos del SGIC, y se garantiza la adecuación del desarrollo de los programas formativos.</p> <p>4.4. Se recoge información para el análisis y la mejora de la gestión, la formación y la evaluación del personal académico.</p> <p>4.5. Existen evidencias claras y continuas que demuestran que la gestión, la formación y la evaluación del personal académico se analizan y, en su caso, se mejoran de forma periódica.</p>	<p>procesos establecidos. Se garantiza el suficiente desarrollo de los programas formativos. Actualmente se está revisando los procesos relacionados con el PDI.</p> <p>Los procesos relacionados con la formación, el reconocimiento, la promoción y la evaluación del personal académico están en proceso de revisión actualmente.</p> <p>Los procesos relacionados con el PDI se analizan y se realizan propuestas de mejora al finalizar cada curso académico. Dichos planes de mejora se ven reflejados en las modificaciones de las titulaciones y en los informes periódicos de evaluación (Seguimiento, Acreditación, incluso re verificación) y en las nuevas normativas de gestión y evaluación del PDI, implantadas desde 2017.</p>
<p>Dimensión 5. Recursos materiales y servicios</p>	<p>5.1. Se ha definido la cadena de responsabilidades para garantizar el funcionamiento adecuado de los procesos relacionados con los recursos materiales y los servicios, así como para el análisis y la mejora de dichos procesos.</p> <p>5.2. La gestión de los recursos materiales y de los servicios se llevan a cabo según los procesos del SGIC, y se garantiza la adecuación del desarrollo de los programas formativos.</p> <p>5.3. Se recoge información para el análisis y la mejora de la gestión de los recursos materiales y de los servicios.</p> <p>5.4. Existen evidencias claras y continuas que demuestran que la gestión de los recursos materiales y de los servicios</p>	<p>La cadena de responsabilidades de los procesos relacionados con los recursos materiales y los servicios, así como para el análisis y la mejora de dichos procesos, es la adecuada para asumir estas funciones. La toma de decisiones es adecuada.</p> <p>Las actuaciones relacionadas con la gestión de los recursos materiales y de los servicios se llevan a cabo, generalmente, según lo que se establece en los procesos relacionados. Se garantiza el suficiente desarrollo de los programas formativos.</p> <p>Se recoge información bastante completa y generalmente fiable sobre el mantenimiento y la detección de necesidades de nuevos recursos materiales y servicios.</p> <p>La gestión es, en general, eficiente y su análisis da lugar, en su caso, a un plan de mejora. Este aborda</p>

	se analiza y, en su caso, se mejora de forma periódica.	únicamente los aspectos más relevantes, aunque de forma estructurada. Se lleva a cabo un seguimiento de los elementos más relevantes del plan de mejora.
Dimensión 6. Información pública y rendición de cuentas	<p>6.1. Se ha definido la cadena de responsabilidades para garantizar el funcionamiento adecuado de los procesos relacionados con la información pública y la rendición de cuentas, así como para el análisis y la mejora de dichos procesos.</p> <p>6.2. Las acciones vinculadas con la información pública y la rendición de cuentas se llevan a cabo según los procesos del SGIC, y se garantiza la adecuación del desarrollo de los programas formativos.</p> <p>6.3. Se recoge información para el análisis y la mejora de la información pública y la rendición de cuentas.</p> <p>6.4. Existen evidencias claras y continuas que demuestran que la información pública y la rendición de cuentas se analizan y, en su caso, se mejoran de forma periódica.</p>	<p>La cadena de responsabilidades de los procesos relacionados con la publicación de información y la rendición de cuentas, así como para el análisis y la mejora de dichos procesos y la toma de decisiones es adecuada.</p> <p>Las actuaciones vinculadas con la información pública y la rendición de cuentas se llevan a cabo, generalmente, según lo que se establece en los procesos relacionados. Se garantiza el suficiente desarrollo de los programas formativos.</p> <p>La información pública es, en general, eficiente y su análisis da lugar, en su caso, a un plan de mejora. Este aborda únicamente los aspectos más relevantes, aunque de forma estructurada. Se lleva a cabo un seguimiento de los elementos más relevantes del plan de mejora.</p>

A modo de resumen del cuadro anterior, los aspectos a mejorar respecto a los estándares de evaluación serían los siguientes:

- Definición de la cadena de responsabilidades para garantizar el correcto funcionamiento de los procesos y su mejora continua
- Evidenciar la toma de decisiones en base a lo establecido en los procesos y los resultados obtenidos

- Garantizar la correcta recogida de información para la mejora de los procesos internos. Organizar la información de manera sistemática (posiblemente, la aplicación de una herramienta informática de gestión de procesos sería lo más adecuado).

Respecto al análisis inicial del cumplimiento de las dimensiones y estándares de evaluación, éste va a ser analizado posteriormente junto con los resultados de las entrevistas realizadas a los integrantes de la Unidad Técnica de Calidad de la UAO CEU. De esta manera, la opinión de los entrevistados se podrá comparar con el análisis realizado respecto al cumplimiento de los requerimientos de la certificación de la implantación del SGIC.

5.2- Revisión y análisis del Manual de Calidad UAO CEU (UAO, 2011, a) y de sus procesos (UAO, 2011, b)

La Universitat Abat Oliba CEU dispone de un *Manual de Calidad* y un *Manual de Procesos*, creados y aprobados en el año 2011 por AQU Catalunya en el marco del programa AUDIT, por lo que cumple con uno de los requerimientos previos para solicitar la certificación de la implantación del SGIC UAO. Ambos manuales no se han actualizado desde su creación (únicamente se revisaron algunos procesos, pero no fueron implementados, y deben volver a revisarse) y existe la duda sobre si son todavía adecuados para garantizar la calidad, motivo por el cual se realiza esta revisión.

Tal y como se indica en el *Manual de Calidad*, éste “gira en torno a tres ejes: planificación y documentación del sistema, ejecución del plan de Calidad y evaluación de los resultados obtenidos, lo que permite introducir las mejoras que sean adecuadas dentro del sistema” (UAO, 2011, a).

El alcance del *Manual de Calidad*, tal y como se ha comentado anteriormente, aplica a la Facultad de Ciencias Sociales, siendo ésta la única Facultad de la Universidad, que tampoco dispone de Centros, por lo que no se requieren procesos transversales.

Para poder garantizar la eficacia, eficiencia y calidad de las operaciones que se desarrollan en la UAO de definió en su día un conjunto de procesos, donde se identifica los responsables de cada uno de ellos.

El Mapa de Procesos, que aúna todos los procesos y sus interrelaciones, está dividido en 3 bloques, tal y como se indica en el *Manual de Calidad* (UAO, 2011, a):

- ✓ **Procesos Estratégicos (PE):** Son aquellos procesos que afectan a la visión de la organización y están relacionados con las claves estratégicas de la Universidad. Existen 2 procesos Estratégicos.
- ✓ **Procesos Clave (PC):** Son aquellos procesos que afectan directamente a los estudiantes desde una perspectiva multidimensional. Existen 14 procesos clave.
- ✓ **Procesos de Apoyo (PA):** son todos aquellos procesos que dan soporte y apoyo a los procesos estratégicos y clave. Existen 13 procesos de apoyo.

Los procesos que componen el actual mapa de procesos se pueden ver reflejados en el Anexo 3, extraído del *Manual de Procesos* de la UAO CEU (UAO, 2011, b).

La definición de un mapa de procesos sería, simplificando, un inventario de los procesos representados de manera gráfica, o como definen Guillamón, González y Jiménez (Gestión por Procesos) “viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión”.

A continuación, se detallan los procesos que actualmente están implementados en la UAO CEU (UAO, 2011, b):

Procesos Estratégicos:

- ❖ PE 01 Proceso para el establecimiento, revisión y actualización de la política y objetivos de calidad
- ❖ PE 02 Proceso para la definición de la política del PDI y PAS

Procesos Clave:

- ❖ PC 01 Proceso de diseño de la oferta formativa
- ❖ PC 02 Proceso de definición de perfiles y admisión de estudiantes
- ❖ PC 03 Proceso de revisión periódica de los programas formativos
- ❖ PC 04 Proceso de orientación al estudiante
- ❖ PC 05 Proceso para la planificación y desarrollo de la enseñanza
- ❖ PC 06 Proceso resultados del aprendizaje
- ❖ PC 07 Proceso de planificación de la movilidad
- ❖ PC 08 Gestión de la movilidad
- ❖ PC 09 Proceso de gestión y revisión de la orientación profesional
- ❖ PC 10 Proceso de gestión las prácticas externas
- ❖ PC 11 Proceso de inserción laboral

- ❖ PC 12 Proceso para la eventual suspensión del título
- ❖ PC13 Proceso de seguimiento de las titulaciones
- ❖ PC14 Proceso de acreditación de las titulaciones

Procesos de Apoyo:

- ❖ PA 01 Proceso para la gestión de documentos y evidencias
- ❖ PA 02 Proceso de selección e incorporación del PDI (Personal Docente e Investigador)
- ❖ PA 03 Proceso de selección e incorporación del PAS (Personal de Administración y Servicios)
- ❖ PA 04 Proceso para la medida de satisfacción de los usuarios (Estudiantes y PDI)
- ❖ PA 05 Proceso para la gestión de incidencias, reclamaciones y sugerencias
- ❖ PA 06 Proceso para la gestión de recursos y servicios
- ❖ PA 07 Proceso para la formación del PDI
- ❖ PA 08 Proceso para la formación del PAS
- ❖ PA 09 Proceso para la gestión de convenios con organizaciones
- ❖ PA 10 Proceso de Información Pública
- ❖ PA 11 Proceso de medición de los resultados
- ❖ PA 12 Proceso de análisis y mejora continua de los resultados
- ❖ **PA 13 Proceso de revisión y Mejora del SGIC-UAO**

Si bien en 2015 desde el Vicerrectorado de Calidad de la UAO CEU se realizó algunas modificaciones en ciertos procesos (PC02; PC04; PC07; PC08; PC10 Y PC11), éstas no se añadieron al *Manual de Calidad* vigente, y los procesos mencionados anteriormente están siendo revisados de nuevo en la actualidad.

Un cambio significativo fue la creación ese mismo año de dos nuevos procesos clave (PC13 y PC14), referidos a los procesos de seguimiento y acreditación de las titulaciones. En referencia al PC14, la creación de este proceso es la culminación del proceso continuo de seguimiento de las titulaciones, y que ha permitido acreditar a un total de 18 titulaciones (diez Grados y ocho Máster).

Teniendo en cuenta que la mayoría de procesos de la UAO CEU no han sido revisados desde su creación y existe la duda sobre si el Sistema es todavía adecuado para garantizar la calidad, se debería proceder a la revisión, simplificación, mejora y adaptación a la realidad de funcionamiento de la Universitat. Asimismo, se deberá asegurar que los resultados obtenidos sean consecuencia de la aplicación de los procesos, alineados con los objetivos y estrategia de

la Institución (tal y como se indica en el estándar 1.1 de los ESG, ““Las instituciones deben tener una política pública de aseguramiento de la calidad que forme parte de su gestión estratégica” (ENQA, 2015).

Para lograr esta revisión, simplificación, mejora y adaptación se debe, **en primer lugar, revisar el PA13 Proceso de Revisión del SGIC**, del cual derivarían el resto de revisiones. El desarrollo de esta revisión y propuestas para su mejora se verá reflejado en el sub apartado 5.4.1 del presente proyecto.

5.3- Realización de entrevistas con el Director de calidad de la Universitat y con un técnico de calidad de la Universitat. Envío de una breve encuesta a diferentes técnicos de calidad de universidades catalanas.

El objetivo de la realización de las entrevistas y de las encuestas es poder recabar las impresiones de técnicos en gestión de la calidad en Instituciones de Educación Superior, detección de necesidades y propuestas de mejora en el ámbito de la certificación de la implantación de SGIC.

En este apartado se detalla las fichas técnicas descriptivas de las entrevistas y encuestas realizadas:

Entrevista:

Formato:	Entrevista
Objetivos:	Conocer la opinión respecto al estado actual del SGIC, dificultades del proceso de revisión y certificación; propuestas de mejora y apoyo recibido.
Destinatarios:	Integrantes de la Unidad Técnica de Calidad de la UAO
Tipo de preguntas:	Abiertas
Validación:	Preguntas validadas por la tutora del proyecto
Fecha de realización:	10/05/2019
Respuestas:	2
Número de preguntas:	9

Características de las entrevistas realizadas. Fuente: elaboración propia

Encuesta:

Formato:	Encuesta online. Enviada por correo electrónico mediante LimeSurvey.
Objetivos:	Conocer la opinión de técnicos de calidad de universidades catalanas respecto al estado actual del SGIC, dificultades del proceso de revisión y certificación; propuestas de mejora y apoyo recibido.
Destinatarios:	Técnicos de Calidad de las diferentes universidades catalanas
Tipo de preguntas:	Abiertas; cerradas; mixtas.
Validación:	Preguntas validadas por la tutora del proyecto
Fecha de realización:	Del 06 al 14 de mayo de 2019
Respuestas:	6
Número de preguntas:	9

Características de las encuestas realizadas. Fuente: elaboración propia

En los apartados 5.4.4 y 5.4.5 se describen las conclusiones a las entrevistas y encuestas realizadas.

5.4- Consolidación y análisis de la información

5.4.1- En primer lugar, para iniciar la revisión de los procesos de la UAO CEU se debería, tal y como se ha comentado anteriormente, se va a proceder a revisar **el PA13 Proceso de Revisión del SGIC**, del cual derivarían el resto de revisiones. A modo de ejemplo para el resto de procesos, se ha procedido a realizar una nueva redacción del mismo:

PA13 - Procedimiento de revisión del SGIC

OBJETO:

Este proceso tiene por objeto establecer la forma de analizar la revisión del Sistema de Garantía Interna de Calidad (SGIC), informar sobre el desarrollo del mismo y aprobar anualmente la actualización (Manual y catálogo de Procesos), realizada a través del proceso de gestión de la documentación del SGIC. La revisión global del SGIC tendrá una periodicidad anual.

Con este proceso se pretende:

- Evaluar el grado de implantación del SGIC.
- Evaluar su eficacia y así cumplir los objetivos propuestos.

- Identificación de mejoras a la eficiencia del sistema.
- Planificación e implantación de acciones de mejora.

ALCANCE:

Aplicable a todos los procesos del Sistema de Garantía de Calidad de la Universidad y a sus evidencias o registros implantados, a todo el personal de la organización afectado por el mismo y todas las actividades relacionadas con la prestación del servicio.

RESPONSABILIDADES:

- **Técnicos de la UTC:** realizar la recogida de datos y su análisis.
- **Director de la UTC:** supervisar los datos analizados por los Técnicos de Calidad y su seguimiento. Proponer los cambios en el Manual y Catálogo de Procesos que se estimen necesarios. Este informe constituirá el borrador de Memoria de Revisión del SGIC que se remitirá al Comisión Interna de Calidad.
- **Comisión Interna de Calidad (CIC):** supervisa las propuestas de posibles cambios del SGIC (Manual de Calidad y Manual de Procesos). Puede proponer cambios de mejora. Recibe del Director de la UTC la propuesta de Memoria de Revisión del SGIC y realiza la propuesta definitiva tras su análisis. Esta propuesta será elevada al Vicerrector de Calidad.
- **Vicerrectorado de Calidad:** determina la estructura mínima de la memoria de revisión del SGIC. Tras revisarla y analizarla, presenta la Memoria de Revisión del SGIC al Consejo de Gobierno de la Universidad.
- **Consejo de Gobierno de la Universidad:** Aprueba o desestima las propuestas de cambios que le propone la Comisión Interna de Calidad en la Memoria de Revisión del SGIC.

ARCHIVO DE LA DOCUMENTACIÓN:

El soporte de archivo será en papel o informático y el tiempo de conservación se prolongará hasta la certificación/evaluación de las instituciones evaluadoras.

Identificación del Registro	Responsable de la custodia
Manual de Calidad	UTC
Manual de Procesos	UTC

DESARROLLO Y PUBLICIDAD:

Tanto para la primera revisión como para las posteriores revisiones del sistema con cambios incorporados, se cuenta con una guía o cuestionarios que se recogen en los documentos de trabajo de AQU “Guía para el Diseño de Sistemas de Garantía Interna de Calidad” de la formación universitaria.

La guía ha de ser aprobada por el Vicerrector de Calidad y la Comisión Interna de Calidad, así como una estructura mínima del contenido de la Memoria de Revisión del SGIC.

Por la Unidad Técnica de Calidad se realizará el seguimiento y análisis y se propondrán los cambios en el Manual y Catálogo de Procesos que se estimen necesarios. Este informe constituirá el borrador de Memoria de Revisión del SGIC que se remitirá al Comisión Interna de Calidad con un plazo (de quince días) para que sus miembros puedan enviar comentarios con objeto de que, en la primera sesión que se celebre por la Comisión Interna de Calidad, se decida el contenido del documento definitivo que se tramitará al Consejo de Gobierno.

Una vez informado en Consejo de Gobierno, se realizará la difusión de la Memoria de Revisión del SGIC del Manual actualizado y del Catálogo de Procesos actualizado.

La Comisión Interna de Calidad y la Unidad Técnica difundirán la actualización y Memoria de revisión en la página Web, anunciando a los diferentes grupos de interés los cambios realizados y el nuevo Manual actualizado y el nuevo Catálogo de Procesos actualizado.

GRUPOS DE INTERÉS:

Grupos de interés	Rendición de cuentas
Consejo de Gobierno de la Universidad	Como responsable último de Gobierno de la Universidad, es receptor de la información acerca de este proceso, y rinde cuentas al Patronato de la Universidad, a los grupos de interés y a la sociedad en general mediante la Memoria académica Anual.
Profesores, PAS, Departamentos y Servicios, como prestadores de servicios y/o agentes que elaboran o custodian documentos del SGIC	Son agentes activos de la rendición de cuentas
Profesores; PAS; Estudiantes	Opiniones, sugerencias a través de la web
Empleadores y sociedad en General	

	Propuestas presentadas en la Comisión Interna de Calidad, Junta de Facultad, Consejo de Departamento, Consejo de Estudiantes, etc.
--	--

B) Elementos de Entrada (inputs):

- Estado de las Acciones Anteriores: Se van a revisar las acciones anteriores y resultados obtenidos en el curso académico anterior. La información se puede encontrar en la memoria anual de la Universidad, informes técnicos e informes de rendición de cuentas de cada responsable detallado anteriormente, y en las revisiones anteriores del SGIC. De esta manera, se podrá analizar si se ha llegado a implementar las mejoras y necesidades planteadas en las revisiones anteriores y que fueron planteadas en los Planes de Mejora.

- Análisis de los procesos existentes: Grado de cumplimiento de los procesos. La información será suministrada por el Director de la UTC, quien realizará un informe de los procesos a modificar y sus responsables, que será aprobado por Consejo de Gobierno. Asimismo, cada responsable de la modificación de procesos deberá reportar al Director de Calidad un informe con el estado de dicha modificación. Anualmente, este informe del Director de la UTC será expuesto en Consejo de Gobierno de la Universidad.

- Análisis de los indicadores y objetivos: Se analizará el grado de cumplimiento de los objetivos y de la utilidad y fiabilidad de los indicadores, para que se puedan modificar y cumplir así con el objeto de su creación en caso que no cumpla con su objetivo, o eliminar.

- Información sobre el desarrollo y la eficiencia de SGIC:

- Información de grupos de interés: Se deberán medir los resultados de las encuestas realizadas a los alumnos, egresados, docentes, PAS, proveedores de servicios, para poder analizarlos, proponer las mejoras correspondientes e implementarlas. El Director de Calidad será el encargado de analizar parte de los resultados junto con los Técnicos de Calidad, y recopilar dichos informes de resultados. La Comisión Interna de Calidad (CIC), realizará los planes de mejora y los presentará al Vicerrector de Calidad que, tras revisarlos y analizarlos, los presentará al Consejo de Gobierno de la Universidad.

- Gestión de quejas y sugerencias: Recogida de quejas y sugerencias en Secretaría académica, página web y otros medios, de los diferentes grupos de interés. Se recogen y registran de manera electrónica, y se atienden, siendo derivadas a los responsables directos correspondientes. Tras su resolución, debe quedar registrado todo el proceso

en los informes de seguimiento del centro y de cada departamento en particular, para medir el porcentaje de quejas y sus resoluciones, derivando en acciones de mejora (Planes de Mejora en los Informes de Seguimiento).

- Previsión de cambios y riesgos: Se deberá analizar la situación actual, los cambios que se van produciendo en la sociedad y las necesidades y demandas sociales actuales, para comprobar si la Universidad (y sus procesos) va en línea con dichos cambios o está quedándose desfasada. Para ello, es muy importante tener en cuenta la opinión de los grupos de interés, observar los cambios y nuevas tendencias, analizar los movimientos que realizan las otras instituciones de estudios superior, para poder adaptar todos los procesos a las nuevas realidades.

C) Elementos de Salida (outputs):

Memoria del cumplimiento del SGIC

Tras la revisión del SGIC, uno de los “outputs” podría ser la *Memoria del cumplimiento del SGIC*. En este documento, se analizará el cumplimiento de los procesos del SGIC y se revisará si se han cumplido los objetivos de cada proceso, apoyándonos en los siguientes apartados:

- GRADO DE IMPLANTACIÓN DEL SGIC
- EFICACIA PARA CUMPLIR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS
- REVISIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD Y MANUAL DE PROCESOS
- IDENTIFICACIÓN DE MEJORAS A LA EFICIENCIA DEL SISTEMA
- PLANIFICACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA

Plan de Mejora:

Las deficiencias del SGIC deben derivar en la redacción del Plan de Mejora. La información respecto a estas deficiencias puede haberse conseguido mediante los resultados de las sugerencias y quejas, encuestas de satisfacción de los grupos de interés, etc. Estas mejoras al sistema permitirán a la Institución permanecer en el proceso de mejora continua.

La estructura del Plan de Mejora podría contener los objetivos a alcanzar, las acciones a realizar para conseguir esos objetivos, los responsables de llevar a cabo dichas acciones y el plazo para

finalizarlas, los resultados obtenidos e información adicional que se quiera incluir en el plan. Esta estructura podría ser la siguiente:

PLAN DE MEJORA DEL SISTEMA DE GARANTÍA INTERNA DE CALIDAD						
Nº	OBJETIVOS	ACCIONES PLAN DE MEJORA	RESPONSABLES	PLAZO	RESULTADOS	INFORMACIÓN ADICIONAL

Creación de nuevos Indicadores:

Tal y como se ha comentado anteriormente, uno de los elementos de entrada era el análisis de los indicadores y los objetivos. Tras realizar este análisis, se tendrá conciencia de la idoneidad de los indicadores, de su fiabilidad, y se procederá a la modificación y creación de nuevos indicadores, tras haber redactado los informes de viabilidad pertinentes y su aprobación final en Junta de Gobierno.

Informe de nuevas necesidades:

Otro de los elementos de entrada era la previsión de cambios y riesgos. Tras su análisis, se procederá a realizar un informe de nuevas necesidades, con el objetivo de estar en línea de las nuevas demandas de la sociedad, tal y como se ha comentado anteriormente. Así pues, este informe será redactado por los responsables de la Unidad de Calidad, y presentado, en primer lugar, al Vicerrector de Calidad, para posteriormente ser aprobado por la Junta de Gobierno. De este modo, se podrán implementar estos nuevos cambios en el SGIC.

Asimismo, otros elementos de salida pueden ser los Informes de Seguimiento del Centro (ISC), del departamento (ISD), según el caso. Estos son informes donde los responsables de la Institución, de los departamentos y de las titulaciones realizan un seguimiento y lo justifican a las agencias evaluadoras. En estos informes también se realizan propuestas de mejora (de titulaciones, departamentos, centro), algunas de las cuales pueden haber sido detectadas en los anteriores elementos de entrada. Asimismo, en estos informes se deben justificar las mejoras solicitadas por las instituciones evaluadoras en los anteriores procesos de evaluación.

En este proyecto no se va a proceder a la revisión profunda de los 29 procesos, pero como ya se ha indicado anteriormente, se definirán las acciones a realizar en dicha revisión.

En primer lugar, la revisión de los procesos de la UAO CEU implican a toda la comunidad universitaria, por lo que se debería analizar uno por uno y comprobar que lo que se implantó en 2011 es lo que realmente se está realizando en la actualidad en la Universidad (si se cumple con lo que se certificó en AUDIT).

Uno de los aspectos más importantes es la determinación del/la responsable de cada proceso es de gran importancia, ya que de él/ella dependerá la responsabilidad del correcto funcionamiento del proceso, y de que la cadena de sub responsabilidades realice las gestiones pertinentes indicadas en casa uno de los procesos. Los resultados obtenidos de la aplicación de los procesos se deberán evidenciar.

5.4.2- Revisión de los indicadores de los procesos de la UAO CEU

Se debería realizar una valoración de los indicadores del SGIC UAO CEU. Por ejemplo, preguntarse lo siguiente:

- ¿Es cuantificable a través de un dato o de un valor de clasificación?
- Es representativo: ¿tiene una relación directa o es representativo de lo que pretendemos medir?
- Utilidad: ¿El indicador sirve para tomar decisiones?
- ¿Es comparable en el tiempo y se pueden establecer tendencias?
- ¿Es comparable con estudios, centros, y otros referentes externos (por ejemplo, otras universidades)?
- -Es fiable: ¿los datos no tienen errores, no dependen de la fuente, proporcionan confianza...?
- Disponibilidad: es fácil de establecer, mantener y utilizar. ¿El beneficio que se obtiene supera la inversión para obtenerlo?
- ¿Es posible tener información desglosada?
- Accesibilidad: ¿los datos se obtienen de manera automática, hay que elaborarlos, depende de terceros su obtención de los indicadores, entre otras posibilidades?

Asimismo, los indicadores deberán adaptarse a la realidad del funcionamiento de la Universidad y requerimientos de los procesos VSMA, y eliminar los indicadores que no se adapten a estas características.

El ejemplo de revisión del **PA13 Proceso de Revisión del SGIC y de los indicadores** que se ha mostrado anteriormente podrán ser utilizado de modelo para las posteriores revisiones del resto de procesos.

5.4.3- Análisis de los grupos de interés

Para finalizar el análisis y revisión del Manual de Calidad y el de procesos de la UAO CEU, se debería hacer especial referencia a los grupos de interés.

La UAO CEU, de la misma manera que todos los centros de educación y resto de organizaciones, tienen relación con diferentes grupos de interés (stakeholders) que afecta, en mayor o menor medida, a la gestión de los mismos.

El impacto de dichos stakeholders en la organización dependerá de los intereses mutuos y si sus objetivos están más o menos alineados.

A continuación, se detalla un listado de stakeholders y se definen sus objetivos, el impacto - interno o externo (Lozano, 1999 y Marín, 2008) y el nivel y tipo de influencia que ejerce respecto a la institución y su Sistema de Garantía Interna de Calidad (en adelante SGIC), tal y como comenta Gaete (2011), clasificando *“a las partes interesadas según su ámbito (interno y externo) o según su importancia para los objetivos de la organización (primaria y secundaria)”*.

Estudiantes: Los objetivos/expectativas de este grupo de interés, entre otros, es recibir una oferta, formación, movilidad y prácticas de calidad para desarrollar sus competencias y habilidades acorde con las necesidades de la sociedad y mercado laboral.

Se agrupan en organizaciones de representación, y participan en los diferentes órganos colegiados: Comisión Interna de Calidad, Comité de Evaluación Interno etc, por lo que el impacto a la institución es interno y directo, participando en la toma de decisiones para lograr la mejora continua de los procesos y SGIC de la organización.

Asimismo, participan también a través de las encuestas de satisfacción a los estudiantes sobre la docencia, el programa formativo, por lo que sus valoraciones que ejercen una importante influencia en las decisiones académicas y organizacionales (mejoras de programas formativos, servicios, etc).

Responsables académicos, de administración y servicios: Los objetivos o expectativas de este grupo de interés son, entre otras, poder desarrollar su actividad con unas condiciones óptimas, tener opciones de promoción y desarrollo interna y recibir formación continua por parte de la institución.

Sus objetivos van alineados con los de la organización, y también participan representados, al igual que los estudiantes, en parte o en su totalidad, en los diferentes órganos colegiados del centro (Comisión Interna de Calidad y Comité de Evaluación Interno). Participan en los procesos de toma de decisiones de la institución y en las distintas evaluaciones a las que se someten los centros, y en este caso también en la certificación externa de la implantación del SGIQ por lo que su impacto (interno) y nivel de influencia es directo (calidad y actualización de los programas formativos, satisfacción de los estudiantes, etc).

Profesores (PDI): Las expectativas de este colectivo respecto a la institución serían obtener los recursos suficientes para realizar una docencia de calidad, obtener el reconocimiento de la organización, formación continuada, que se respeten sus derechos laborales, etc.

El nivel de influencia es directo, ya que pueden lograr intervenir directamente en el funcionamiento de la organización en la parte académica, ya que también participa representado en diferentes órganos colegiados de Gobierno: Comisión Interna de Calidad, Comité de Evaluación Interno, Consejo de Departamento, Comisión de Evaluación Docente.

Su participación en el SGIC y en el mantenimiento de la calidad es muy importante, ya que son parte fundamental en los objetivos de la institución a la hora de la impartición de una enseñanza de calidad, y su tipo de influencia en este caso sería académica, en el ámbito de la investigación, y de organización.

Consejo de Gobierno de la UAO: Como responsable último de Gobierno de la Universidad, está presidido por el Rector/a, Vicerrectores, Secretario/a General, Gerente y parte de la Comunidad Universitaria.

Entre sus funciones se encuentran establecer la planificación estratégica de la institución, por lo que su impacto es claramente interno y directo. El tipo de influencia que ejerce en la institución

se deriva en todos los ámbitos de la misma (académica, económica, institucional, investigación, etc). Debe rendir cuentas al Patronato de la Universidad y a la sociedad y resto de stakeholders, por lo que debe mantener una estrecha relación con los diferentes grupos de interés.

Su influencia en el SGIC es de vital importancia (primaria), ya que es el órgano que se encarga de aprobarlo.

Administraciones públicas: Periódicamente, la Universidad debe rendir cuentas a las instituciones públicas y se les remiten datos estadísticos sobre las titulaciones oficiales, SGIC, etc. El impacto a la organización es externo a ella, y colaboran en el desarrollo de políticas públicas y una lograr que se imparta una educación de Calidad en las instituciones de educación superior mediante los procesos del marco VSMA. Así pues, su nivel de influencia es directa, y respecto al SGIC sería primaria, ya que son los encargados de la evaluación del mismo y abarca todos los ámbitos que afectan a la institución (académicos, económicos, investigación, RRHH...).

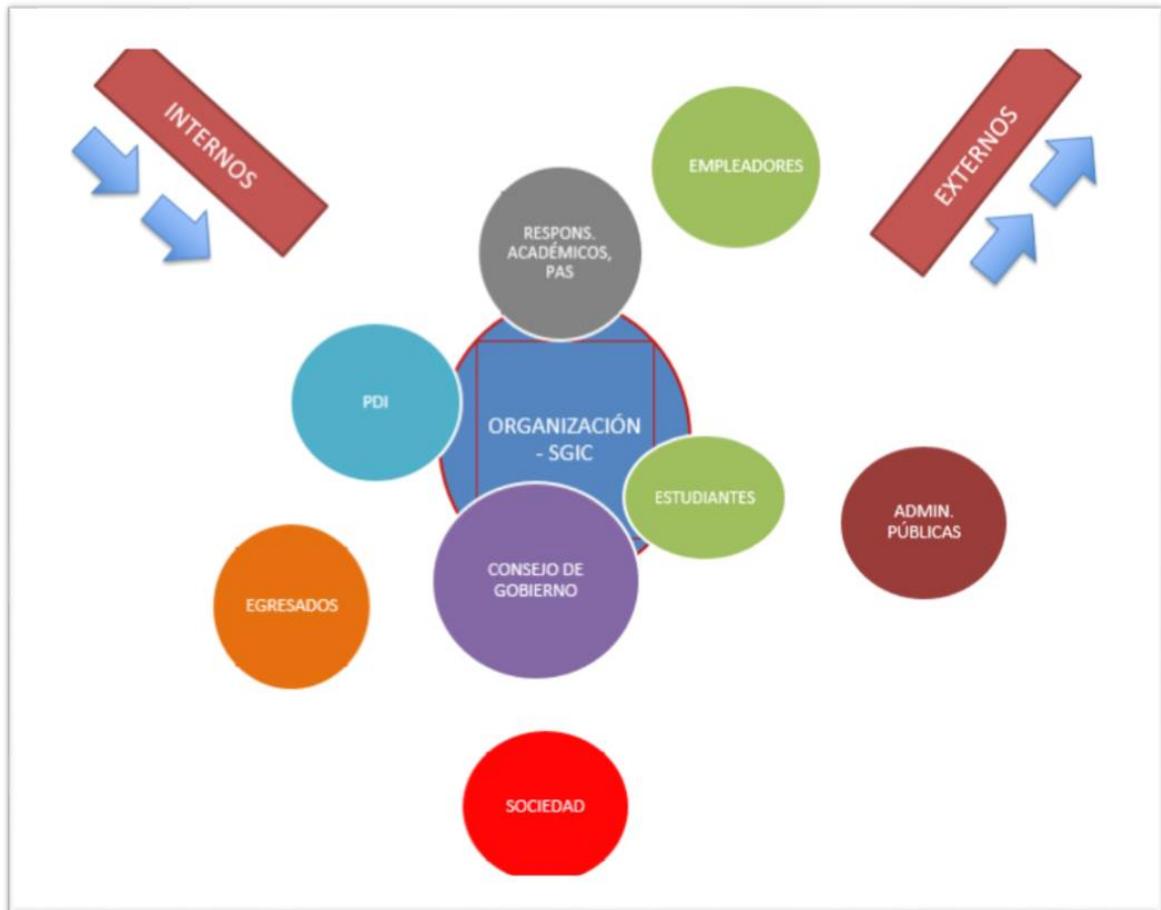
Empleadores: Sus expectativas respecto a la organización es conseguir, mediante una interacción fluida y constante, programas adecuados de inserción laboral; perfiles ajustados a sus necesidades; servicio de prácticas de calidad; emprendimiento, que los estudios que se impartan estén actualizados y acordes a las necesidades de la sociedad, etc.

Se clasificaría como externo al centro y de influencia indirecta, pero de vital importancia, ya que es parte fundamental en las estadísticas de empleabilidad de los alumnos/egresados (que afecta directamente a la imagen de las titulaciones y su demanda) y realización de prácticas, estándares muy importantes y evaluados en los procesos del marco VSMA (por lo tanto, relacionados con el SGIC).

Titulados (egresados): Sus objetivos o expectativas serían, entre otros, la orientación académica y profesional (apoyo a la inserción laboral), bolsa de trabajo, formación continua, etc. Su impacto es externo al centro y su nivel de influencia es indirecto. Pueden organizarse en asociaciones (alumni), y su vinculación con el centro es importante en el ámbito laboral y académico, siendo participe de diferentes actos institucionales. Respecto a su influencia real en el SGIC de la Universidad se centraría en la inserción laboral y adecuación del trabajo en relación con sus estudios, estándares que se evalúan en el marco VSMA para analizar la idoneidad de los estudios impartidos en relación con las necesidades del mercado laboral.

Sociedad: Para finalizar, cabe mencionar a la sociedad en general como grupo de interés, ya que la Universidad debe aportar conocimiento, valores y responsabilidad medioambiental, o como

definía Archie Carroll (1991), quien desglosa “la responsabilidad social en cuatro grandes tipos de responsabilidades: económica, legal, ética y filantrópica”. Su impacto es externo e indirecto, y respecto a su influencia real en la organización y el SGIC afecta a la imagen y opinión pública que se tiene del centro.



Representación gráfica de los stakeholders de la UAO CEU. Fuente: elaboración propia

5.4.4- Análisis de las entrevistas realizadas

A continuación, se analizará la información recopilada de las entrevistas presenciales realizadas a dos integrantes de la Unidad Técnica de Calidad de la UAO CEU. Para ello, se adjunta una ficha de las entrevistas realizadas, para una mejor comprensión y análisis de la información.

<p>PERFIL DEL ENTREVISTADO/DA</p> <p>Criterios de selección y justificación</p> <p>El perfil de los entrevistados son dos integrantes de la Unidad Técnica de Calidad de la UAO CEU.</p>
--

La justificación de su elección para la realización de la entrevista es que el perfil de los entrevistados es el adecuado para poder lograr los objetivos de la entrevista que son, entre otros, conocer más profundamente el contexto del SGIC UAO CEU; estado actual del Sistema y revisiones realizadas; el estado actual del proceso hacia la certificación de la implantación del SGIC; acciones a realizar para adaptarse a los requerimientos de la certificación; dificultades encontradas en este proceso (si las hubiere) y grado de soporte de las instituciones en dicho proceso.

REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA

El primer contacto con los dos entrevistados fue en una conversación informal, ya que al formar parte de la misma unidad tengo contacto diario con ambos. En este primer contacto se les ofreció la posibilidad de participar en esta entrevista, explicándoles los objetivos de la misma, facilitándoles la suficiente información para resolver sus dudas. Tras haber sido informados, aceptaron participar en la entrevista. Asimismo, también les indiqué que, antes del inicio de la entrevista, serían informados más ampliamente para que pudiera decidir su participación y firmar, en caso de aceptación, el Consentimiento Informado.

Las entrevistas se llevaron a cabo presencialmente en el despacho del director de calidad, el viernes 10 de mayo de 2019, a las 12:00h, horario y lugar pactado entre todos para no tener prisas. Respecto al tiempo de realización de la entrevista, se pactó que se alargaría unos 35 minutos y se cumplió lo pactado, ya que la duración fue de 25 minutos.

En primer lugar, se procedió a informarles más ampliamente de las condiciones de la entrevista:

- que la participación en la entrevista era libre y voluntaria;
- que podían abandonar la misma en el momento que lo desearan sin ningún perjuicio;
- que su participación consistía en responder unas preguntas abiertas a cerca del proceso hacia la certificación de la implantación del SGIC, en el que participan como integrantes de la Unidad Técnica de Calidad.
- que la información que aportaré sería únicamente para esta finalidad;
- y que sus datos personales serían preservados garantizando el anonimato y confidencialidad;

Tras haber explicado los puntos anteriores y no tener dudas al respecto, los entrevistados dieron su consentimiento para participar en la entrevista y firmaron el Consentimiento Informado.

La entrevista, de unos 25 minutos de duración aproximadamente, se registró mediante una grabadora y un cuaderno de notas, siguiendo un guion de preguntas semiestructuradas, con preguntas abiertas que facilitaron la expresión de sus opiniones con más flexibilidad, incluso con matizaciones y apreciaciones, y mayor explicación de lo que querían dar a entender.

TRANSCRIPCIÓN

A continuación, se transcribe alguna de las partes más significantes de las entrevistas en relación a los objetivos propuestos. Se trata de algunas de las respuestas a las preguntas que considero claves para poder sacar conclusiones.

E: Entrevistador

UTC: integrante UTC

1- E: ¿Cuántas veces se ha revisado el SGIQ desde su creación? Fechas de revisión.

UTC: “El SGIC de la Universitat Abat Oliba CEU consta de 29 procesos. En una primera fase que concluyó en marzo de 2015 -justo antes de empezar las primeras acreditaciones de títulos de la UAO CEU- el Vicerrectorado de Calidad de la UAO CEU (de acuerdo con el PA 13 Proceso de Revisión del SGIC-UAO) revisó, simplificó y adaptó a la realidad de funcionamiento seis procesos claves de su SGIQ, motivado, sobre todo, por las acciones de mejora incluidas en los informes de seguimiento de las titulaciones; y así mismo creó dos procesos claves nuevos, aunque no fueron incluidos en el Manual que se presenta públicamente, a la espera de finalizar toda la revisión del Sistema.

Concretamente, se revisaron los procesos claves del SGIQ siguientes:

- PC 02 Proceso de definición de perfiles y admisión de estudiantes
- PC 04 Proceso de tutorización al estudiante

- PC 07 Proceso de planificación de la movilidad
- PC 08 Proceso de gestión de la movilidad
- PC 10 Proceso de gestión de las prácticas externas
- PC 11 Proceso de inserción laboral

y se crearon los procesos clave:

- PC13 Proceso de seguimiento de las titulaciones
- PC14 Proceso de acreditación de las titulaciones

En una segunda fase que empieza durante el curso actual -una vez que las titulaciones oficiales han pasado exitosamente por el proceso de acreditación- el Vicerrectorado de Calidad de la UAO CEU está revisando los procesos que se citan a continuación, intentando seguir los plazos de los planes de mejora presentados en los Autoinformes de Acreditación de sus titulaciones. Concretamente, durante este curso se están revisando los siguientes procesos:

- PC 02 Proceso de definición de perfiles y admisión de estudiantes
- PC03 proceso de revisión periódica de los programas formativos
- PC 04 Proceso de orientación y tutorización al estudiante
- PC 06 Proceso resultados del aprendizaje
- PC 10 Proceso gestión practicas externas
- PC 11 Proceso de inserción laboral
- PE 02 Proceso para la definición de la política del PDI”

2- E: Proceso de certificación de la implantación del SGIQ. Estado actual del proceso. ¿Previsión de presentación de solicitud de certificación de la implantación del Sistema)?

UTC: “Después de lo explicado anteriormente, y teniendo en cuenta que el SGIQ de la UAO CEU consta de un total 29 procesos (2 procesos estratégicos, 14 procesos claves y 13 de apoyo), es posible que a finales del curso 2020-2021. Creo que este pronóstico se hará

realidad si en un plazo breve podemos disponer de una aplicación informática que permita gestionar de una manera eficiente los procesos del SGIQ de la UAO CEU”.

3- E: Acciones a realizar (o propuestas de mejora) para adaptarse a los requerimientos de la solicitud y certificación de la implantación del SGIC.

UTC: “Las acciones más importantes a realizar se resumen en:

- Disponer de la aplicación informática para gestionar los procesos y la documentación que generan.
- Continuar con la revisión y mejora de los procesos que faltan.
- Disponer de otra persona en la UTC.
- Formación para todos los responsables en materia de calidad (académicos, técnicos UTC, directivos, etc).

Después de estas acciones deberíamos pedir un apoyo a AQU para prepararnos para la certificación de la implantación del SGIC”.

4- E: Según su opinión, valore el grado de dificultad del proceso de gestión de la certificación de la implantación del SGIQ.

UTC: “En general, la primera vez que se emprende un proceso nuevo siempre hay una dificultad extra ya que no se tienen referencias internas del procedimiento, hay muchas dudas en algunos pasos, ...

Este proceso de certificación de la implantación del SGIQ de un centro no es una excepción, sobre todo teniendo en cuenta la complejidad que lo rodea y los muchísimos aspectos a tener en cuenta para asegurar la calidad del sistema.

Afortunadamente, se tiene la ayuda de una guía de referencia de AQU con seis dimensiones y sus correspondientes rúbricas de evaluación”.

5- E: Dificultades internes encontradas (si las hubiere) para la correcta gestión de la certificación de la implantación del SGIQ en la UAO CEU (necesidades de personal, recursos, cultura de la calidad, burocracia, falta de gestor de procesos, ninguna, otros...)?

UTC: “El ritmo de revisión de los procesos demuestra claramente que es necesario disponer de al menos otra persona técnica en la UTC y de un gestor de procesos como se ha comentado anteriormente. Aunque se está envía de solucionar estas dos dificultades todavía no se ha terminado de resolver.

Asimismo, la falta de cultura de calidad es una de las barreras encontradas, que se solucionaría realizando formación en materia de calidad a todos los responsables y actores en materia de calidad”.

6- E: Herramientas informáticas de apoyo a la gestión de los procesos en centros universitarios. ¿Dispone la UAO CEU de ella?

UTC: “Desde luego mejoraría enormemente la gestión de las titulaciones, especialmente sus resultados de aprendizaje y su análisis por parte de sus responsables. Las gestiones para disponer de esta aplicación están avanzadas, pero no concluidas”.

7- E: Apoyo de las instituciones. Opinión respecto al soporte de AQU Catalunya en este proceso. ¿Ha recibido la UAO CEU algún apoyo o tutorización respecto a la preparación de la Universidad para la certificación de la implantación del Sistema?

UTC: “Por el momento no se ha recibido tutorización respecto a la preparación de la Universidad para la certificación de la implantación del Sistema, ya que no lo hemos solicitado formalmente. De momento contamos con la guía de AQU y con los comentarios de los informes de acreditación de las titulaciones.

Cuando realicemos las acciones mencionadas anteriormente solicitaremos un soporte a la agencia para prepararnos para la certificación de la implantación de nuestro SGIG”.

RESULTADOS

Análisis de la información del punto anterior de manera intuitiva, e interpretación de la información realizando un breve informe sobre los resultados obtenidos.

Tras la realización de la transcripción realizada en el punto anterior, los resultados de la misma nos aportan la siguiente información:

- La UAO CEU se encuentra en proceso de revisión del SGIC, para lograr en un futuro próximo la certificación de la implantación del SGIC UAO CEU.
- Se han revisado algunos procesos con anterioridad, pero el proceso de revisión continúa, ya que existen procesos no revisados desde la certificación del SGIC de 2011.
- Existen necesidades de nuevos recursos para la correcta gestión del proceso, como personal, formación y herramientas informáticas.

CONCLUSIONES

Después de analizar los resultados obtenidos en ambas entrevistas, la información recogida responde a los objetivos planteados.

Se ha podido conocer el estado actual del SGIC UAO CEU, que se encuentra en estado de revisión de sus procesos. Se ha podido identificar algunas de las debilidades frente al proceso de gestión de revisión del SGIC.

Se ha constatado que la necesidad de personal, herramientas informáticas y junto a las necesidades de formación, serán básicas para poder alcanzar los objetivos de la Universidad en materia de calidad.

Asimismo, impera la necesidad de la creación de la cultura de calidad. Una de las barreras que se encuentran las Instituciones de Educación en materia de la gestión de la calidad es la falta de cultura de la calidad, que se proyecta como un obstáculo en la gestión de la misma. Una de las posibles soluciones que nos ha facilitado los resultados de la entrevista es la necesidad de implantar formación a todos los responsables en materia de calidad de la Universidad (académicos, directivos, técnicos de calidad, etc), para lograr que la gestión no se vea como una "obligación", sino como una oportunidad de mejora.

La detección de todos estos factores es esencial para poder implementar y proponer estrategias de mejora del SGIC.

Al mismo tiempo, se ha conseguido información de valor más allá del objetivo inicial, ya que se ha podido conocer que la previsión de solicitud de certificación de la implantación del SGIC UAO CEU se prevé para el curso 2020-2021.

DISCUSIÓN

Valoración crítica respecto a si el guion estaba bastante desarrollado para garantizar que la recogida de la información podía dar respuesta a los objetivos.

En mi opinión, creo que el guion estaba suficientemente desarrollado para dar respuesta a los objetivos perseguidos, Posiblemente se podrían haber realizado más preguntas, pero creí conveniente que las preguntas fueran muy concisas y directamente relacionadas con el objetivo de las entrevistas y del proyecto en sí.

5.4.5- Análisis de las encuestas realizadas

A continuación, se analizará la información recopilada de las encuestas realizadas vía online a integrantes de las Unidad Técnicas de Calidad de las universidades catalanas. Para ello, se adjunta las preguntas más relevantes y un análisis de las respuestas de manera agregada. Con todo ello, se podrá conocer la situación de otras Universidades Catalanas, y comprobar si la situación de la UAO CEU se asemeja a la situación del resto de instituciones.

Se ha conseguido la opinión de seis universidades:

- ❖ Universitat de Girona (UdG)
- ❖ Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)
- ❖ Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya (UVic-UCC)
- ❖ Universitat de Lleida (UdL)
- ❖ Universitat Pompeu Fabra (UPF)
- ❖ Universitat Internacional de Catalunya (UIC)

1- ¿En qué año se certificó el SGIQ de tu Universidad (mediante AUDIT)?

Analizando las respuestas obtenidas, únicamente una Universidad certificó el SGIQ mediante AUDIT el mismo año que la UAO CEU (2011). El resto de universidades que han respondido la encuesta obtuvieron la certificación antes de esa fecha. De ello se desprende que el resto de universidades goza de más años de experiencia en materia de gestión de la calidad en los estándares requeridos, y que la UAO CEU comenzó dichas gestiones con retraso respecto al resto.

2- Proceso de certificación de la implantación del SGIQ. Estado actual del proceso. Previsión de presentación de solicitud de certificación de la implantación del Sistema.

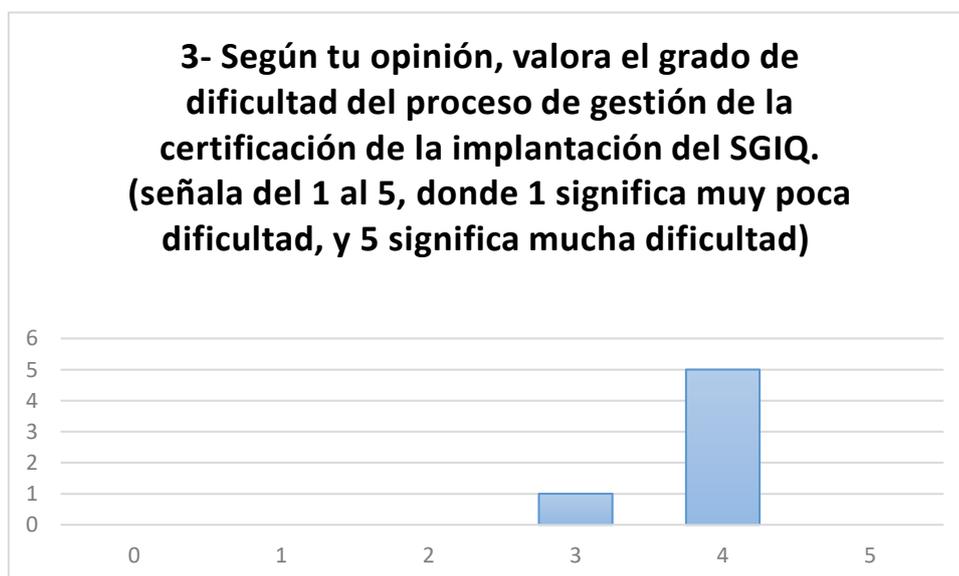
De las seis universidades, tres ya han presentado la solicitud de certificación, y dos de ellas ya están en proceso de evaluación de sus procesos transversales y sus centros.

Del resto de instituciones, dos de ellas tienen prevista solicitar la certificación en el año 2020, y una en el año 2021.

En este caso y dada la previsión de la UAO CEU para la solicitud de la certificación para el curso 2020-2021 (dato extraído de las entrevistas realizadas), se podría decir que se encuentra en línea con la mayor parte de universidades, pero debe continuar con las gestiones de revisión del SGIC que actualmente se realizan.

3- En esta pregunta se solicitó la valoración del grado de dificultad del proceso de gestión de la certificación de la implantación del SGIQ. (señalando del 1 al 5, donde 1 significa muy poca dificultad, y 5 significa mucha dificultad) en una escala de Likert del 1 al 5.

Los resultados fueron los siguientes:



De las respuestas obtenidas se desprende que, de las seis respuestas, cinco de ellas (un 83%) valoraban con un “4 sobre 5” el grado de dificultad del proceso de gestión de la certificación de la implantación del SGIC, mientras que una Universidad la valoró con un “3 sobre 5” (dificultad media-alta).

A colación de esta pregunta, se facilitó un espacio para que se pudiera ampliar libremente y de manera opcional la valoración realizada respecto al grado de dificultad de la certificación, obteniendo 4 respuestas, que se resumen en lo siguiente:

- “Necesidad de revisión de todos los procesos”
- “Implicar a colectivos unidades y agentes diversos”
- “Guía poco clara. Poco apoyo por parte de AQU”
- “El proceso de gestión de la certificación en sí mismo no debería ser complicado.
- Lo que considero difícil de conseguir es la implantación total del SGIQ con todos los requerimientos que exige la certificación”

Estas valoraciones y comentarios refuerzan los argumentos que se están produciendo en el análisis de la UAO CEU y las necesidades y debilidades que se están detectando, y que como puede comprobarse, afectan también a la mayor parte de universidades.

4- “Dificultades internas encontradas (si las hubiere) para la correcta gestión de la certificación de la implantación del SGIQ (necesidades de personal, recursos, cultura de la calidad, burocracia, falta de gestor de procesos, ninguna, otros...)”

En esta pregunta se facilitó un desplegable con las opciones que aparecen en la misma pregunta, con la posibilidad de seleccionar “otros”, y pudiendo entonces de manera abierta y libre escribir las dificultades encontradas que no aparezcan en dicho desplegable.

A continuación, se detalla el listado de dificultades encontradas, y el porcentaje de universidades que las seleccionaron:

- Necesidades de personal: 66%
- Falta de recursos de la Universidad: 33%
- Falta de cultura de la calidad en la IES: 50%
- Exceso de burocracia: 16%
- Falta de gestor de procesos: 33%

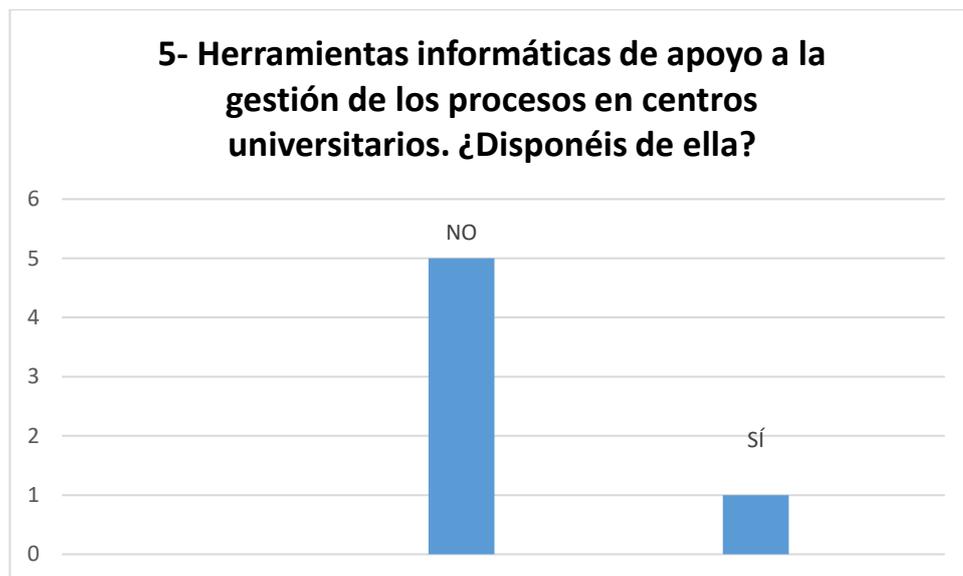
- Ninguna: 16%

De las respuestas se desprende sobretodo que las dificultades internas de las IES en este proceso se basan básicamente en necesidades de personal y la falta de cultura de calidad en los responsables de la gestión.

Estas respuestas están alineadas con las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas a los técnicos de la UAO CEU, por lo que las dificultades internas de UAO tienen muchas semejanzas con las del resto de IES.

5- Herramientas informáticas de apoyo a la gestión de los procesos en centros universitarios. ¿Disponéis de ella?

Esta pregunta se realizó para conocer si el resto de Universidades disponía de una herramienta informática que facilitara los procesos de calidad. Los resultados obtenidos son los siguientes:



Las respuestas obtenidas obligan a hacer una reflexión, ya que únicamente una Universidad de las seis que respondieron la encuesta disponen de una herramienta informática de gestión de procesos. Ésta misma Universidad dispone de una aplicación propia, y está en proceso de evaluación de un centro. El resto de universidades no disponen de este tipo de herramientas, dos de las cuales se encuentran en procesos de evaluación del SGIC.

Posiblemente de este hecho se deduce que la disposición de una herramienta de este tipo no es decisiva para gestionar la certificación de la implantación del SGIC, aunque si facilitaría dichas

gestiones. Asimismo, una de las necesidades mostradas en las entrevistas realizadas a técnicos de la UAO CEU era la necesidad de dicha herramienta. Se podría concluir que disponer de ella facilitaría las tareas a los responsables de la gestión de la calidad, pero que si se cubrieran el resto de necesidades (personal, cultura de calidad...) no sería de vital necesidad para conseguir la certificación de la implantación del SGIC UAO, por lo que ésta sería una necesidad de implantación a corto-medio plazo.

Asimismo, como resumen de los puntos fuertes y débiles del uso de este tipo de herramienta se desprende lo siguiente:

Puntos fuertes:

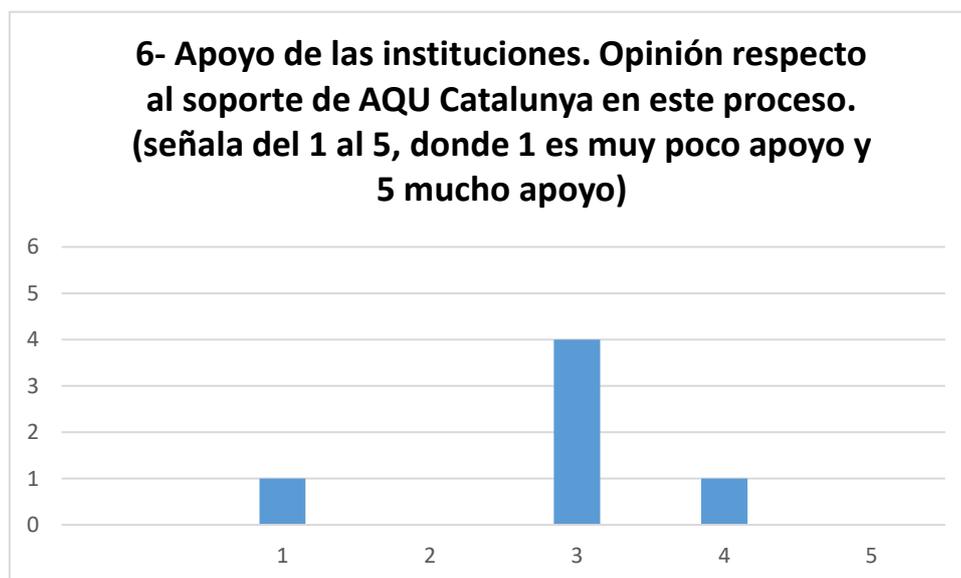
- Facilidad de acceso y revisión a la información y procesos.
- Facilidad para realizar el seguimiento y el análisis de las titulaciones y del plan de mejora.
- Facilidad para la revisión del SGIQ.

Puntos débiles:

- Tiempo requerido en el diseño e implementación de la herramienta.
- Tiempo requerido para realizar los planes de comunicación, manuales de formación y formaciones.

6- Apoyo de las instituciones. Opinión respecto al soporte de AQU Catalunya en este proceso. (señala del 1 al 5, donde 1 es muy poco apoyo y 5 mucho apoyo)

El motivo de la inclusión de esta pregunta fue debido para conocer si las instituciones recibían soporte de la agencia que evaluará su SGIC. Los resultados son los siguientes:



El apoyo está globalmente bien valorado, con un 66% (4 universidades de 6 en total) que consideran que tienen apoyo suficiente (valoración “3 sobre 5”), mientras que una universidad lo valora con “4 sobre 5”, considerando que tiene bastante apoyo, y la última universidad considera que se obtiene muy poco apoyo, valorándolo con un “1 sobre 5”.

Como comentarios a esta pregunta, se considera remarcar el siguiente:

“El apoyo y guía de la implantación debería haber sido desde la certificación del diseño en 2010. Ahora para la certificación si hay más apoyo, pero el margen de maniobra para lograr los objetivos es poco”.

Conclusiones de la encuesta:

Como conclusiones de la encuesta, a pesar de no haber obtenido una representación más amplia de universidades, se considera que se han logrado los objetivos previstos, y que las respuestas recopiladas en las entrevistas a técnicos de la UAO van en línea con las respuestas obtenidas de las UTC's del resto de universidades, tal y como se ha ido observando en los análisis realizados en cada respuesta.

5.5- Realización de un DAFO

A continuación, se va a realizar un DAFO para establecer la debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas ante el planteamiento de una futura implantación del SGIC. De esta manera, el análisis DAFO de la situación actual de la UAO CEU servirá para poder tomar posteriormente una decisión sobre si es un buen momento o no para pasar esta acreditación externa.

ANÁLISIS INTERNO:

Debilidades actuales:

- Necesidad de interrelación entre departamentos y mayor flujo de información
- Resistencia a los cambios
- Falta de recursos personales
- Poca implementación de la cultura de calidad en los stakeholders (grupos de interés)
- Falta de experiencia del personal de gestión en los procesos de certificación de un SGIC – necesidad de formación

- Colapso por el aumento de gestión en materia de calidad

Fortalezas actuales

- Recursos materiales grupo CEU
- Aumento progresivo de contratación de personal de gestión en materia de calidad
- La institución se está actualizando en diferentes aspectos de la gestión de la calidad
- Predisposición e implicación del PAS y PDI en las políticas de mejora de la calidad
- Programas de innovación docente

ANÁLISIS EXTERNO:

Amenazas actuales:

- Falta de adecuación a los cambios normativos y metodológicos en el marco de la certificación de la implantación de un SGIC
- Necesidad de adaptación a las nuevas tecnologías
- Necesidad de actualización a las nuevas necesidades y demandas de la sociedad

Oportunidades actuales:

- Aprovechar la marca propia de la universidad y su buena reputación en la sociedad
- Diseñar una estrategia de revisión del mapa de procesos, análisis de resultados y mejora continua
- Crear un nuevo sistema de recogida de inputs (satisfacción, recomendaciones, sugerencias) aprovechando las nuevas tecnologías
- Análisis, mejora y actualización de los planes de estudio
- Internacionalizar el centro

- Diseñar un plan de formación anual en materia de gestión de la calidad para el PAS/PDI y resto de personal involucrado en estas tareas
- Realizar jornadas periódicas de formación en la introducción a la cultura de la calidad a los estudiantes y resto de stakeholders (grupos de interés)



Análisis DAFO UAO CEU. Fuente: elaboración propia

6- ASPECTOS ÉTICOS:

Como técnico de calidad de la UAO CEU dispongo de acceso a la información relativa al SGIC UAO CEU y Manual de Procesos de la Universitat, información que se encuentra de forma pública en la página web de la Universitat, por lo que no se tratan datos confidenciales.

Se ha informado a los responsables de calidad de la Universitat de la realización de este proyecto, y se dispone de su beneplácito para su realización y exposición pública.

Asimismo, las entrevistas y encuestas que realizadas son completamente anónimas.

7- RESULTADOS Y DISCUSIÓN:

Tras la aprobación del diseño del SGIC UAO CEU en 2011, en el marco del programa AUDIT, por parte de AQU Catalunya, el siguiente paso que deben afrontar las Instituciones de Educación Superior es la certificación de la implantación de su SGIC.

En este proceso es el que se encuentra actualmente la Universitat Abat Oliba CEU en un estado inicial, motivo por el cual se justifica este proyecto: para servir de herramienta (o auditoría interna) para conocer si la Institución se encuentra preparada para realizar dicha evaluación, que sea consciente sus debilidades y ámbitos de mejora, y facilitar estrategias para poder lograr esta certificación.

Al tratarse de un proyecto de aplicación para la Universitat Abat Oliba CEU, respecto al estado actual de su SGIC y cómo afrontaría una futura certificación de su implantación, no existen estudios previos al respecto. Por este motivo, no se puede comparar o contrastar los resultados obtenidos con los de otros autores.

La primera y principal pregunta que debemos hacernos es:

¿Está preparada la Universitat Abat Oliba CEU para optar a la solicitud y certificación de la implantación de su SGIC?

A través de los análisis, entrevistas y encuestas realizadas se han obtenido resultados y recomendaciones que pueden orientar a la Universitat en este proceso, que se presentan brevemente a continuación.

En primer lugar, se ha realizado un análisis de la Guía para la certificación de la implantación de SGIC (AQU, 2018), con el objetivo de conocer si se cumplen los requerimientos exigidos por la agencia de evaluación.

Tras una comparativa entre los criterios de evaluación y los ESG (ENQA, 2015), para poder conocer la relación entre ambos, se ha realizado un análisis de los requerimientos para poder el primer paso de este proceso, que es la solicitud de certificación.

Principalmente, lo que indica este análisis es que la UAO CEU deberá:

- Revisar sus procesos internos (hecho que está sucediendo en la actualidad)
- Obtener una aplicación informática que garantice la recogida sistemática de información y datos, junto con los resultados obtenidos y resto de evidencias, de manera fiable y delimitando la cadena de responsabilidades.
- Evidenciar los resultados obtenidos de los planes de mejora implementados, como consecuencia de los procesos de evaluación (Seguimiento y Acreditación). En todos los autoinformes que realice la UAO CEU deberá incluir un plan de mejora, estableciendo el diagnóstico, objetivos, responsables y término de realización.

Para el proceso posterior de evaluación, se han revisado las rúbricas de evaluación de la certificación (AQU, 2018), para conocer el grado de cumplimiento de las mismas. Los resultados obtenidos de este análisis se pueden resumir en las siguientes propuestas de mejora:

- Definición de la cadena de responsabilidades de todas las dimensiones evaluadas
- Evidencias de la toma de decisiones en base a lo establecido en los procesos, y los resultados obtenidos
- Garantizar la correcta recogida de información. La adquisición de un gestor de procesos informático se prevé como una solución, ya que facilitaría la recogida de información, sería un proceso sistemático donde se delimitarían todos los responsables de los procesos internos.

En segundo lugar, se ha procedido al análisis del Manual de Calidad (UAO, 2011, a) y del Manual de procesos (UAO, 2011, b), y a continuación se va a interpretar brevemente dichos resultados y algunas sugerencias para la mejora de los mismos.

El objetivo de realizar ambos análisis es conocer si son todavía adecuados para garantizar la calidad de las titulaciones y servicios ofertados en la UAO CEU. De esta manera, se podrán realizar propuestas de mejora.

El resumen del análisis realizado es el siguiente:

- ✓ La mayoría de los procesos no están actualizados. Se deben actualizar y adecuar a la realidad de actuación de la Universitat, su grado de cumplimiento y la cadena de responsabilidades. Anteriormente se ha realizado la revisión del PA13, a modo de ejemplo.
- ✓ Los procesos no se revisan de manera sistemática. Se debería realizar una revisión anual de los procesos, requerimiento exigido en las evaluaciones de Seguimiento y Acreditación.
- ✓ Las acciones anteriores deben revisarse y comprobar si se han implementado correctamente (y sus resultados) las mejoras planteadas en los autoinformes anteriores.
- ✓ Analizar todos los indicadores y su grado de fiabilidad e idoneidad (anteriormente se ha descrito cómo realizar dicha revisión y bajo qué criterios). En el caso que no cumpla con su objetivo, el indicador debe ser modificado o eliminado.
- ✓ La sociedad es dinámica, y sus intereses y necesidades van cambiando. El SGIC y sus Manuales no se han adaptado a dichos cambios, por lo que debería realizarse de manera anual una revisión y adaptación, y ser conscientes de las necesidades de los grupos de interés (anteriormente se ha detallado los grupos de interés y sus necesidades e impacto en el SGIC).
- ✓ No existe una Memoria de cumplimiento del SGIC. Para poder tener un SGIC actualizado debería instaurarse anualmente la redacción de dicha Memoria, junto con el Plan de Mejora del Sistema (con las debilidades encontradas y las soluciones propuestas) y las modificaciones implementadas a razón de anteriores planes de mejora.
- ✓ La comunidad universitaria es parte imprescindible para un buen funcionamiento de una Universidad. Se debería implicar a toda la comunidad universitaria en el proceso de revisión del Sistema. Asimismo, analizar los grupos de interés, en base al impacto que les produce el SGIC, y tener en cuenta sus necesidades y opiniones (encuestas, sugerencias, reclamaciones...).

En tercer lugar, se han realizado entrevistas con integrantes de la Unidad Técnica de Calidad de la UAO CEU y encuestas con Técnicos de Calidad de universidades catalanas. A continuación, se resume los resultados y si corroboran los análisis previos realizados previamente del Manual de Calidad y de Procesos.

La necesidad de revisión de todos los procesos y la carga de trabajo que de ello deriva son algunas de las afirmaciones derivadas de ambos procesos de recogida de información, así como la necesidad de incorporar personal en las unidades de calidad, fruto de la exigencia del proceso de certificación.

La falta de cultura de calidad es otra de las barreras que debe afrontar la Universitat, de igual modo sucede al resto de universidades encuestadas. Tal y como se recoge en las entrevistas y en el análisis realizado previamente de los manuales, la formación en calidad a todos los implicados en el proceso de gestión de la calidad (incluyendo a toda la comunidad universitaria y grupos de interés) es necesaria y deberían implantarse jornadas de calidad.

La ayuda y soporte de la agencia de calidad, pese a estar globalmente bien valorada en la encuesta, se prevé como muy necesario, ya que las dudas respecto al proceso y la gestión post-certificación siguen siendo muchas. La Guía de certificación (AQU, 2018) sirve como referencia, pero según los encuestados, es poco clara y se necesita más soporte. Lo más indicado es que, cuando el SGIC UAO CEU estuviera revisado se realizara una reunión con la agencia evaluadora, para recibir sus consejos y recomendaciones previa solicitud de certificación.

Cabe reseñar que en las encuestas se ha incidido en la necesidad de implicar a todo el colectivo y grupos de interés. Este aspecto también ha surgido en el análisis de los procesos, pero no en las entrevistas, motivo por el cual se recomienda a la UAO CEU que tenga en cuenta la opinión y necesidades de los grupos de interés en las presentes y futuras revisiones de su SGIC.

Así pues, y teniendo en cuenta los resultados anteriormente comentados, éstos refuerzan los argumentos y diagnóstico realizado fruto del análisis del estado actual Sistema y las recomendaciones aportadas.

Se debe resaltar, por último, una contradicción respecto a la necesidad de la herramienta informática (gestor de procesos), que surge al analizar las respuestas obtenidas en las encuestas, entrevistas y el análisis realizado al Sistema.

En las entrevistas, esta necesidad se observó como muy necesaria, casi de necesidad imperiosa, para poder avanzar en el proceso de revisión del Sistema, y de la misma manera se ha

argumentado tras el análisis realizado al sistema, concretamente a los procesos. En contraposición, en las encuestas únicamente una Universidad (de seis encuestadas) disponía de una aplicación de este tipo, y únicamente el 33% creía necesaria su adquisición para gestionar este proceso de revisión.

Dos Universidades que no disponen de dicha herramienta se encuentran en proceso de evaluación (la otra que también lo está es la que dispone de la herramienta), por lo que debería valorarse, en términos de inversión económica, si posiblemente la contratación de personal (otro de los requerimientos generales) paliaría la falta de esta herramienta, o bien son elementos complementarios. La sugerencia, después de valorar la carga de trabajo que supone un proceso de certificación, es que se consideren como elementos que deberían complementarse, ya que el gestor de procesos es necesario para una correcta recolección de información y datos, y para facilitar el trabajo a los implicados, así como la necesaria contratación de más personal en materia de calidad.

Asimismo, la realización de las entrevistas y encuestas ha servido también para poder completar esta “auditoría interna” mediante un DAFO (los resultados se han mostrado anteriormente), en el que las debilidades obtenidas se ven reflejadas también en los resultados obtenidos (resistencia al cambio, falta de cultura de calidad y formación, falta de personal...), por lo que se debe considerar este proyecto como una oportunidad de conocer mejor la gestión real de la Universitat y mejorar los servicios ofertados, en aras de poder superar la certificación de la implantación del SGIC.

8- CONCLUSIONES:

Al comenzar a fraguarse este proyecto se establecieron unos objetivos, y revisando los resultados obtenidos se puede ver que se han alcanzado por completo. En primer lugar, se ha realizado una profunda revisión del SGIC UAO CEU y los procesos que lo apoyan, aportando las conclusiones y sugerencias respecto a las debilidades encontradas, cumpliendo con los objetivos generales del proyecto.

Gracias al resto de análisis realizados (de la Guía para la certificación del SGIC (AQU, 2018), revisión de un proceso por completo, de las encuestas y entrevistas realizadas y de la realización de un DAFO, se ha podido dar respuesta al resto de objetivos planteados al iniciar este proyecto.

Asimismo, se considera muy importante conocer la visión del resto de universidades respecto a su situación y opinión del proceso de certificación, y mediante las encuestas se ha podido corroborar el diagnóstico realizado en los demás análisis efectuados y plantear dudas acerca de alguna medida o recursos que se quieren implantar.

Como conclusiones finales al proyecto y como complemento a las recomendaciones realizadas anteriormente para optar a una futura certificación del SGIC UAO CEU se debe tener en cuenta la posible dificultad de, a corto plazo y por las gestiones e inversión económica y de formación que implica, implementar ciertas sugerencias aportadas (por ejemplo, la adquisición de una herramienta informática o gestor de procesos), pero ello no significa que no se pudiera optar a dicha certificación si no se cumplieran todas las recomendaciones sugeridas.

Así pues, existirían unas cuestiones mínimas a abordar para poder abordar el proceso de certificación con garantías, como serían:

- Contratación de personal especializado (técnico/s de calidad en IES)
- Formación en gestión de la calidad (para todos los grupos de interés, en especial los responsables académicos y de gestión. De esta manera, la cultura de la calidad y las barreras existentes irían desapareciendo, a la par que la “calidad” de las gestiones relacionadas aumentaría)
- Revisión de procesos (la aceleración del proceso de revisiones sería directamente proporcional a la contratación de personal especializado)
- Actualización del Manual de Calidad
- Implicación de toda la Comunidad Universitaria en la gestión de revisión de SGIC (y tener en cuenta su opinión y sugerencias)

Así pues, con estas cuestiones mínimas a abordar el grado de factibilidad de la obtención de la certificación sería más viable, aunque sería más aconsejable la implementación de todas las recomendaciones y sugerencias aportadas en este estudio.

Para finalizar el proyecto, se espera que éste contribuya y sirva de herramienta de apoyo para lograr los cambios necesarios en la Universitat y conseguir de este modo la certificación de la implantación del SGIC UAO, para posteriormente poder optar a la acreditación institucional.

9- REFERENCIAS:

- ANECA. (2007). *AUDIT. Programas de evaluación*. Recuperado 26 febrero, 2019, de <http://www.aneca.es/Programas-de-evaluacion/Evaluacion-institucional/AUDIT>
- AQU. (2014). *Procesos para la comunicación y/o evaluación de las modificaciones introducidas en los títulos universitarios de grado y máster*. Recuperado 18 febrero, 2019, de http://www.aqu.cat/doc/doc_83014351_1.pdf
- AQU. (2016, a). *Guía para la acreditación de las titulaciones oficiales de grado y máster*. Recuperado 18 febrero, 2019, de http://www.aqu.cat/doc/doc_25645105_1.pdf
- AQU. (2016, b). *Marco para la verificación, seguimiento, modificación y acreditación de las titulaciones universitarias*. Recuperado 18 febrero, 2019, de http://www.aqu.cat/doc/doc_38079211_1.pdf
- AQU. (2018). *Guía para la certificación de la implantación de sistemas de garantía interna de la calidad (SGIC)*. Recuperado 18 febrero, 2019, de http://www.aqu.cat/doc/doc_28540334_1.pdf
- AQU (s.f.). *Programa AUDIT*. Recuperado 6 marzo, 2019, de: http://www.aqu.cat/universitats/audit/index_es.html#
- ENQA. (2005). *Declaración de Bergen*. Recuperado 3 abril, 2019, de <http://www.aneca.es/Actividad-internacional/Documentos-internacionales-de-referencia/Comunicados-de-los-ministros-europeos>
- ANECA. (2017). *Guía del Modelo de Certificación de la implantación de Sistemas de Garantía Interna de Calidad*. Recuperado 16 marzo, 2019, de http://www.aneca.es/content/download/12657/157038/file/implantacion_guia_1711_23.pdf
- ANECA. (s.f.). *Fase de certificación de la implantación de los SAIC*. Recuperado 16 marzo, 2019, de <http://www.aneca.es/Programas-de-evaluacion/Evaluacion-institucional/AUDIT/Fase-de-certificacion-de-la-implantacion-de-los-SAIC>

- Comet, N. (2018). *Sistemas de Gestión Interna de la Calidad*". Editorial UOC, Barcelona.
- ENQA. (2015). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels, Belgium. Recuperado 18 febrero, 2019, de: https://enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Spanish_by%20ANECA.pdf
- España. Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. Recuperado 26 febrero, 2019, de: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-18770-consolidado.pdf>
- España. RD 420/2015 de 29 de mayo, de creación, reconocimiento, autorización y acreditación de universidades y centros universitarios. Recuperado 26 febrero, 2019, de: <https://www.boe.es/boe/dias/2015/06/17/pdfs/BOE-A-2015-6708.pdf>
- Gaete, R. (2011). Identificación de los stakeholders de las universidades. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XVII, núm. 3, julio-septiembre. Recuperado 6 marzo, 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022767009>
- Guillamón C., González R. y Jiménez P. (s.f.). *Gestión por Procesos*. Editorial UOC.
- Lozano, J. (1999). *Ética y empresa*. Madrid. Editorial Trotta. Recuperado 26 febrero, 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2533614.pdf>
- UAO (2011, a). *Manual de Calidad*. Recuperado 10 febrero, 2019, de https://www.uaoc.eu/sites/default/files/calidad/Manual%20de%20Calidad%2021_01_2011.pdf
- UAO (2011, b). *Manual de Procesos*. Recuperado 10 febrero, 2019, de https://www.uaoc.eu/sites/default/files/calidad/Manual%20de%20Procesos%2021_01_2011%20%281%29.pdf
- MARÍN, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa y comunicación* [Libro].
- Muñoz, J.M. (2009). Los sistemas de garantía de calidad. Una directriz europea. Recuperado 26 febrero, 2019, de: http://institucional.us.es/revistas/fuente/9/art_6.pdf.

- Universitat Abat Oliba CEU. Portal de Transparencia. Recuperado 13 mayo, 2019, de: <https://www.uaoceu.es/portal-transparencia>
- UOC (s.f.). Guía del trabajo de final de máster. Barcelona: UOC. Recuperado 18 febrero, 2019, de: <http://tfm-qes.recursos.uoc.edu/guia-del-treball-final-de-master/es/>

10- ANEXOS:

Anexo 1:

Cuestionario Técnicos Calidad UAO CEU. Certificación de la Implantación del SGIC

- 1- ¿En qué año se certificó el SGIQ de la UAO (mediante AUDIT)?
- 2- ¿Cuántas veces se ha revisado el SGIQ desde su creación? Fechas de revisión.
- 3- Proceso de certificación de la implantación del SGIQ. Estado actual del proceso. ¿Previsión de presentación de solicitud de certificación de la implantación del Sistema)?
- 4- Acciones a realizar (o propuestas de mejora) para adaptarse a los requerimientos de la solicitud y certificación de la implantación del SGIC. (Enumerar y explicar brevemente)
- 5- Según tu opinión, valora el grado de dificultad del proceso de gestión de la certificación de la implantación del SGIQ.
- 6- Dificultades internas encontradas (si las hubiere) para la correcta gestión de la certificación de la implantación del SGIQ en la UAO CEU (necesidades de personal, recursos, cultura de la calidad, burocracia, falta de gestor de procesos, ninguna, otros...).
- 7- Herramientas informáticas de apoyo a la gestión de los procesos en centros universitarios. ¿Dispone la UAO CEU de ella?

- 8- Apoyo de las instituciones. Opinión respecto al soporte de AQU Catalunya en este proceso. ¿Ha recibido la UAO CEU algún apoyo o tutorización respecto a la preparación de la Universidad para la certificación de la implantación del Sistema?
- 9- Comentarios y observaciones finales.

Anexo 2:

Encuesta UTC's catalanas Certificación de la Implantación del SGIC (online)

- 1- ¿En qué año se certificó el SGIQ de tu Universidad (mediante AUDIT)? **ENTRADA NUMÉRICA**
- 2- ¿Cuántas veces se ha revisado el SGIQ desde su creación? Fechas de revisión. **ABIERTA**
- 3- Proceso de certificación de la implantación del SGIQ. Estado actual del proceso. Previsión de presentación de solicitud de certificación de la implantación del Sistema. **ABIERTA**
- 4- Según tu opinión, valora el grado de dificultad del proceso de gestión de la certificación de la implantación del SGIQ. (señala del 1 al 5) **LIKERT**
- 5- Dificultades internas encontradas (si las hubiere) para la correcta gestión de la certificación de la implantación del SGIQ (necesidades de personal, recursos, cultura de la calidad, burocracia, falta de gestor de procesos, ninguna, otros...) **DESPLEGABLE**
- 6- Herramientas informáticas de apoyo a la gestión de los procesos en centros universitarios. ¿Disponéis de ella?

CONDICIÓN Sí: Qué herramienta de gestión de la calidad dispone tu Universidad? Aplicación propia, Unikude, Aurea Porta, otras (libre)

¿Si disponéis de una herramienta de gestión de la calidad, qué mejoras ha comportado su implementación? Puntos débiles y fuertes. **ABIERTA**

7- Apoyo de las instituciones. Opinión respecto al soporte de AQU Catalunya en este proceso. (señala del 1 al 5) **LIKERT + COMENTARIOS LIBRE**

8- Elige la Universidad a la que perteneces. **DESPLEGABLE**

9- Comentarios y observaciones **ABIERTA OPCIONAL**

Anexo 3: Mapa de Procesos de la UAO CEU

