

---

# Sistema de gestió interna de la qualitat: del disseny a la revisió

---

PID\_00262627

Núria Comet Señal

---

Temps mínim de dedicació recomanat: 4 hores

---



**Núria Comet Señal**

Llicenciada en Ciències Químiques per la Universitat de Barcelona i en Documentació per la Universitat Oberta de Catalunya. Des de l'any 2007 és responsable de qualitat interna i coordinadora de projectes a l'Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (AQU), on desenvolupa les tasques de gestió i avaluació interna del sistema de gestió de la qualitat i seguretat de la informació. També participa com a secretària dels comitès d'avaluació externa i acreditació de programes d'estudis i de la implantació dels SGIQ. Anteriorment va ser responsable de qualitat interna en el sector de l'automoció i en el de la indústria química. Té experiència en sistemes de garantia de la qualitat, en el coneixement dels estàndards internacionals en gestió de la qualitat (ISO 9001 i EFQM) i en el desenvolupament de processos interns d'assegurament de la qualitat. És auditora interna, membre del comitè IQA de ENQA i autora de diferents articles sobre SGIQ.

L'encàrrec i la creació d'aquest recurs d'aprenentatge UOC han estat coordinats per la professora: María Jesús Martínez Argüelles (2019)

Primera edició: març 2019  
© Núria Comet Señal  
Tots els drets reservats  
© d'aquesta edició, FUOC, 2019  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Disseny: Manel Andreu  
Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL

*Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.*

# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	6
<b>1. Fixació dels fonaments conceptuals</b> .....	7
1.1. La qualitat en l'educació superior .....	7
1.2. El sistema de gestió interna de la qualitat .....	9
1.3. Elements d'un sistema de gestió interna de la qualitat .....	11
1.3.1. Elements per a dissenyar un SGIQ .....	12
1.3.2. Elements per a mesurar el SGIQ .....	21
1.3.3. Elements organitzatius per a gestionar el SGIQ .....	24
1.3.4. Elements organitzatius per a avaluar el SGIQ .....	26
<b>2. El sistema de gestió de la qualitat en la pràctica</b> .....	28
2.1. Fase de disseny del sistema de gestió interna de la qualitat .....	30
2.1.1. Àmbit o abast .....	30
2.1.2. Definir el mapa i els processos .....	34
2.2. Fase d'implantació del sistema de gestió interna de la qualitat .....	35
2.3. Fase de revisió i millora del sistema de gestió interna de la qualitat .....	37
2.3.1. Pla de millora .....	39
2.4. Factors que condicionen l'efectivitat dels sistemes de gestió de la qualitat .....	41
2.4.1. Els factors interns .....	41
2.4.2. Els factors externs .....	43
<b>Bibliografia</b> .....	45



## **Introducció**

Els sistemes de garantia de la qualitat constitueixen un element essencial en la gestió dels centres d'educació superior. La implantació i la revisió periòdica d'aquests sistemes són un requisit en les avaluacions externes, la qual cosa acaba implicant la necessitat administrativa d'aplicar-los, més enllà de la necessitat derivada dels beneficis d'un augment de l'eficiència en la gestió i de la millora competitiva que, en conseqüència, generen.

En aquest mòdul, en primer lloc, es presenten els conceptes bàsics, relatius a la gestió de la qualitat, que s'han de dominar per poder aplicar sistemes de gestió interns de la qualitat en l'àmbit de l'educació superior. Així, començarem per la definició de gestió interna de la qualitat i continuarem amb els elements i els conceptes fonamentals per a la seva implantació.

Un cop coneguts els elements bàsics, es descriuen les etapes per a la implantació d'un sistema de garantia interna de la qualitat en un centre d'educació superior. Abordarem des del disseny fins a les eines necessàries per fer-ne la revisió i el seguiment amb la finalitat de millorar el sistema de manera continuada, seguint el cercle de millora contínua de la qualitat.

## Objectius

En finalitzar l'estudi d'aquest mòdul, els estudiants hauran d'aconseguir els objectius següents:

- 1.** Conèixer els elements bàsics que componen un sistema de gestió de la qualitat en l'àmbit de l'educació superior.
- 2.** Dominar les diferents etapes que han de seguir per a l'aplicació d'un sistema de gestió de la qualitat. Aquestes etapes, que són el cercle de la qualitat, inclouen la definició, la implantació, la revisió i la millora del sistema.
- 3.** Ser capaços d'identificar o definir els processos que defineixen la gestió del centre, analitzar quins són els paràmetres que indiquen més bé la qualitat d'aquests processos i avaluar com es desenvolupen els processos establint-hi pautes per a la millora. En definitiva, aprendre a avaluar i millorar el sistema de garantia de la qualitat interna del centre.

## 1. Fixació dels fonaments conceptuals

En aquest primer apartat introduïrem diferents conceptes bàsics que és necessari recordar o conèixer per a establir, o millorar, un sistema de gestió interna de la qualitat. Així, en primer lloc, veurem breument diferents aproximacions al concepte de qualitat en l'educació superior, per a posteriorment centrar-nos a definir què és un sistema de gestió interna de la qualitat i quins elements el componen. Aquest primer apartat del mòdul té un enfocament conceptual orientat a la pràctica, mentre que el segon es focalitza directament en l'aplicació pràctica d'aquests conceptes.

### 1.1. La qualitat en l'educació superior

El concepte de **qualitat en l'educació superior** presenta diferents accepcions, per la qual cosa la seva definició varia en funció del punt de vista des del qual s'observi i analitzi. Una gran diversitat d'autors han dut a terme diferents aproximacions per definir la paraula *qualitat*.

Així, en el seu article «Defining Quality», Lee Harvey i Diana Green (2006) ens indiquen que:

«La qualitat significa coses diferents per a diferents persones».

«La qualitat és relativa a “processos” o “resultats”».

«La qualitat es pot veure com: una excepció, la perfecció, una aptitud per al propòsit, una bona relació qualitat-preu o un element transformador».

D'altra banda, el mateix Harvey, en el seu article (2006) «Understanding quality», ens indica de manera clara la diferència entre qualitat i assegurement de la qualitat:

«Quality as a concept is quite separate from the processes of quality assurance, assessment, evaluation, audit or other forms of monitoring. For simplicity, these different types will all be referred to as 'quality assurance' in this paper. The difference between quality and quality assurance is conceptually similar to that between the concept of intelligence and IQ tests, which purport to measure intelligence. Quality assurance is about checking the quality of a process or outcomes. Purposes of quality assurance include compliance, control, accountability and improvement: quality is the conceptual tool through which these purposes are implemented. Implementation is via the quality assurance methodology».

El nombre d'enfocaments i definicions és tan elevat que Vroeijenstijn (1991) va arribar a assenyalar que «no té sentit intentar definir la qualitat». Malgrat això, per exemple, De Miguel (1994) realitza un esforç de síntesi, en resumeix les diferents accepcions i les aplica a l'educació de la manera següent:

#### Lectura recomanada

L'article «Defining Quality» de Lee Harvey i Diana Green (1993), publicat a la revista *Assessment & Evaluation in Higher Education* (núm. 18 (1), pàg. 9-34), ha tingut un fort impacte en el sector educatiu sobre les visions de la qualitat en l'educació superior.

«**Qualitat com a prestigi o excel·lència:** s'entén per qualitat el prestigi o reputació acadèmica i social que tenen determinades institucions acreditades, i que en distingeixen unes d'unes altres.

**Qualitat en funció dels recursos:** els qui defineixen la qualitat des d'aquesta perspectiva consideren que són els recursos –econòmics, físics, el talent humà, etc.– els que estableixen les diferències entre els centres educatius.

**Qualitat com a resultat:** enfront de la visió de la qualitat sobre els recursos trobem les aproximacions centrades en els resultats (productes). En aquests casos es parteix del supòsit que una institució té qualitat en la mesura que contribueix a l'èxit dels graduats, per la qual cosa són els resultats dels alumnes els que determinen la qualitat de la institució.

**Qualitat com a canvi** (valor afegit): des d'aquest enfocament s'entén que una institució té més qualitat en la mesura que presenta més incidència sobre el canvi de conducta dels alumnes. Això significa definir la qualitat en termes de “valor afegit”. Més qualitat implica més impacte sobre els coneixements dels alumnes, l'evolució de la seva personalitat i el desenvolupament de la seva carrera.

**Qualitat com a adequació a propòsits:** aquest enfocament assumeix un punt de vista pràctic a l'hora de definir la qualitat. S'entén que no cal parlar de qualitat en abstracte, sinó com el que és bo o adequat per a alguna cosa o algú. Per això, l'estimació de qualitat d'una institució sempre s'haurà de referir a les finalitats educatives assenyalades en el marc legal, els objectius que es proposa dur a terme cada centre concret o la satisfacció de les necessitats dels alumnes com a clients de la institució».

I és que, tal com assenyalen L. Harvey i Sr. Green (2006), per a determinar els criteris en funció dels quals avaluar la qualitat en l'educació superior, prèviament hi ha d'haver una comprensió efectiva de les diferents visions de la qualitat que tenen o poden tenir les parts interessades en el funcionament d'aquestes institucions.

En aquest sentit, resulta d'interès fixar-nos en els dos enfocaments o dimensions de la qualitat que proposa Sachs (1994):

- **Qualitat per a la rendició de comptes:** lligada al control extern i associada a les estructures administratives d'avaluació externes, fa èmfasi en els indicadors quantitius d'assoliment.
- **Qualitat per a la millora:** lligada al control intern i associada a les estructures facilitadores de la millora, fa èmfasi en els indicadors qualitius d'assoliment.

Com es pot constatar, s'ha de tenir en compte que aquestes dues dimensions de la qualitat, en la realitat, no estan deslligades entre elles. De la mateixa manera –com veurem–, no es pot deslligar la gestió de la qualitat interna i externa.

No hem d'oblidar que la qualitat té tant referents interns com externs, tal com destaquen R. Guerra i A. Jaya (2016) basant-se en l'aportació realitzada per Dias (2006):

«La qualitat de les institucions d'educació superior té referents interns, establerts per la pròpia institució quan defineix la missió, els objectius, les metes i estratègies, i referents externs, establerts per les agències avaluadores, els quals es pressuposa que reflecteixen els interessos de tota la societat».



I és que, com assenyalen aquests mateixos autors, la qualitat és una construcció social elaborada a partir dels interessos i la capacitat d'influència dels diferents actors, tant interns com externs.

«La qualitat educativa és, per tant, una construcció social que varia segons els interessos dels grups de dins i fora de la institució educativa, que reflecteix les característiques de la societat que es desitja per a avui i que es projecta per al futur, no és un concepte unívoc i fix, sinó que ha de ser construït per mitjà de consensos i negociacions entre els actors».

## 1.2. El sistema de gestió interna de la qualitat

Els centres d'educació superior han de ser gestionats per a aconseguir la qualitat requerida o esperada per les parts interessades o grups d'interès. Per això, la gestió de la qualitat haurà de tenir en compte, de manera equilibrada, els aspectes interns (estratègia, missió, valors, context) i els requisits externs (legals, normatius, etc.).

La qualitat en l'educació superior s'ha de garantir tant amb **accions externes** (avaluació i acreditació) com amb **accions internes** (sistemes interns de gestió de la qualitat).

### Terminologia

Abans de començar hem d'indicar que els **sistemes de gestió interns de la qualitat (SGIQ)** reben diferents denominacions: la denominació «gestió interna de la qualitat» procedeix en essència de l'anglès *quality management*, terme utilitzat en l'àmbit més global o empresarial; en l'àmbit universitari, és habitual trobar la denominació «sistema d'assegurament intern de la qualitat», traducció de l'anglès *internal quality assurance (IQA)*; i altres vegades s'utilitza el terme *garantia*, com a sinònim d'assegurament, per la qual cosa trobem: «sistema de garantia interna de la qualitat».

El diccionari en línia Termcat en el seu diccionari específic de gestió de la qualitat utilitza les traduccions següents: cat: assegurament de la qualitat, n m / es: *aseguramiento de la calidad*, n m / en: *quality assurance* / fr: *assurance de la qualité*, n f.

Si bé en aquest mòdul tractarem de manera indistinta i equivalent aquests termes, en general, utilitzarem *gestió* quan parlem de models aplicables a qualsevol sector i farem servir *garantia*, com a traducció d'*assurance*, quan parlem més específicament del sector de l'educació superior.

Així doncs, per a garantir la qualitat és necessari implantar un sistema de gestió intern de la qualitat, així que hem de definir què entenem per aquest sistema.

El **sistema de gestió interna de la qualitat (SGIQ)** és el conjunt d'activitats coordinades per a dirigir i controlar una organització amb la finalitat d'assegurar-ne i millorar-ne la gestió interna i, en conseqüència, la qualitat dels serveis i els productes.

### Vídeo d'interès

En relació amb la gestió d'un centre universitari, us animem a visualitzar el vídeo: «La lógica en la gestión de un centro universitario» d'A. Davaillo.

En primer lloc és important diferenciar entre:

- El control de qualitat d'un producte o servei concret.
- La gestió de la qualitat d'una organització.

Assegurar la qualitat d'un producte implica que assegurem que un determinat producte compleix uns requisits establerts, internament o externament, pel client o la normativa legal, però en cap moment valorem com hem arribat a aquest nivell de qualitat, a quin cost o amb quins recursos, entre altres aspectes.

Un sistema de gestió de la qualitat vol assegurar que s'aconsegueix la qualitat desitjada amb la màxima eficàcia i eficiència reduint-ne els costos derivats de l'absència de qualitat (habitualment denominada «de la no qualitat»), evitant la repetició dels errors i optimitzant-ne els recursos. Es tracta d'un enfocament molt més global de l'organització que, per descomptat, implicarà el compliment dels requisits del producte.

Aplicat al sistema universitari, es tractaria de diferenciar entre la qualitat d'un títol (producte) i la qualitat de l'organització o centre que l'imparteix (sistema de garantia de qualitat del centre).

#### **Assegurament intern i extern de la qualitat**

És necessari també distingir entre assegurament intern i extern de la qualitat:

- **Assegurament extern de la qualitat:** són aquells sistemes operats per altres entitats, com governs, agències d'avaluació o clients, amb la finalitat d'assegurar i garantir davant tercers la qualitat d'una institució.
- **Assegurament intern de la qualitat:** són aquells sistemes que la pròpia institució crea i gestiona. Aquests sistemes podran ser avaluats o certificats posteriorment (assegurament extern de la qualitat) si així ho decideix l'organització i/o constitueixen un requisit per a operar en un determinat sector. En aquest mòdul ens centrarem en els models per a dissenyar i implantar aquests sistemes interns de la qualitat.

Qualsevol sistema de gestió interna de qualitat s'haurà de basar en una sèrie de **principis**, d'acord amb l'Organització Internacional per a l'Estandardització (ISO) s'estableixen set principis bàsics de gestió de la qualitat (PGQ):

- **PGQ 1: Enfocament al client.** L'objectiu principal de la gestió de qualitat és la satisfacció de les necessitats del client i la superació de les seves expectatives.
- **PGQ 2: Lideratge.** Els directius han de crear les condicions perquè les persones s'involucrin en l'assoliment dels objectius de l'organització.
- **PGQ 3: Compromís i competències del personal.** Persones competents, capacitades i compromeses a tots els nivells, en tota l'organització, són essencials per a millorar la seva capacitat per a crear i proporcionar valor.
- **PGQ 4: Enfocament basat en processos.** S'aconsegueixen de manera més eficaç i eficient resultats consistents i predictibles quan s'entenen i gestionen les activitats com a processos interrelacionats que funcionen com un sistema coherent.
- **PGQ 5: Millora contínua.** L'enfocament de l'organització ha de ser sempre orientat a la millora permanent.

#### **Enllaç d'interès**

En la publicació *Principis de la gestió de la qualitat* de l'ISO trobareu una explicació dels set principis. S'hi detallen els beneficis i les accions que es poden realitzar per a desenvolupar-los.

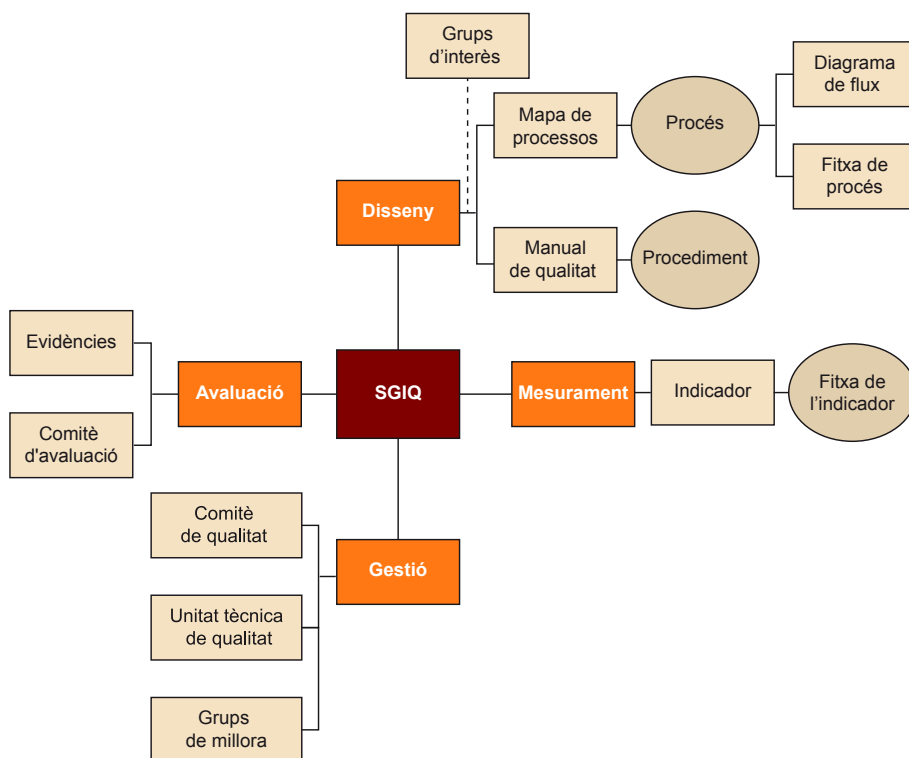
- PGQ 6: **Presa de decisions basades en evidències.** La presa de decisions basada en l'anàlisi i avaluació de dades i la informació produirà amb més possibilitats els resultats desitjats.
- PGQ 7: **Gestió de les relacions.** Les organitzacions han de gestionar les seves relacions amb les parts interessades rellevants, tals com els proveïdors i els clients.

### 1.3. Elements d'un sistema de gestió interna de la qualitat

En aquest subapartat es descriuen els diferents elements que hem de conèixer per a descriure un sistema de gestió interna de la qualitat (SGIQ). Per a facilitar la seva exposició, seguirem l'estructura recollida en la figura 1. Per tant, els descriurem en funció de quatre eixos:

- Elements per a dissenyar un SGIQ.
- Elements per a mesurar un SGIQ.
- Elements organitzatius per a gestionar un SGIQ.
- Elements organitzatius i documentals per a avaluar un SGIQ.

Figura 1. Elements per a l'anàlisi d'un SGIQ

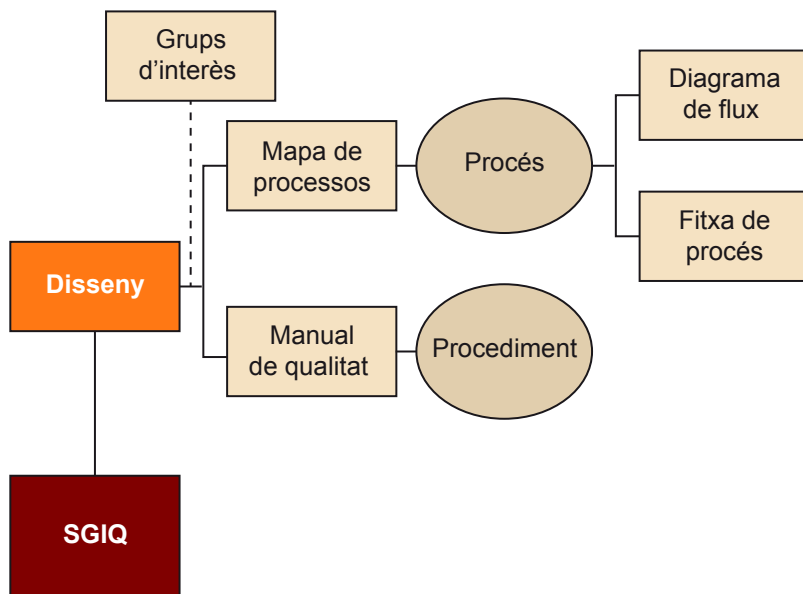


Sobre cadascun d'aquests elements existeix una àmplia literatura acadèmica i d'aplicació pràctica. En aquest mòdul, ens limitem a ressenyar aquells elements més rellevants de cara a estudiar el SGIQ.

### 1.3.1. Elements per a dissenyar un SGIQ

En relació amb els elements fonamentals per al disseny, ens centrarem en els aspectes relatius als grups d'interès, el mapa de processos i el manual de qualitat.

Figura 2. Elements clau per al disseny del SGIQ



#### Grups d'interès

Segons l'Associació Espanyola per a la Qualitat, un grup d'interès és qualsevol organització, grup o individu que pugui afectar o ser afectat per les activitats d'una empresa o organització de referència.

Els grups d'interès també són denominats parts interessades, o *stakeholder*. Les seves necessitats i expectatives s'han de tenir en compte en el moment de dissenyar el SGIQ.

Els grups d'interès es classifiquen de diferents maneres. A partir de les aportacions de R. Mayelin i A. Jaya Escobar (2016), en el seu article «El papel de los stakeholders en la gestión de la calidad universitaria: el enfoque de la ISO 9001:2015», i de G. Quesada (2011), en el seu article «Identificación de los stakeholders de las universidades», en la taula següent es presenta un resum de les diferents classificacions dels grups d'interès o parts interessades.

Taula 1. Classificació dels grups d'interès

Segons la seva situació (Lozano, 1999; Moneva, 2005; Marín, 2008)	Segons la seva influència (Clarkson, 1995; Marín, 2008)	Segons el seu paper (Corporate Excellence, 2011)	Segons els seus atributs (Mitchell, Agle i Wood, 1997)	Segons les variables (Gardner i altres, 1986)
Interns: són aquelles agrupacions de persones que estan completament dins de les fronteres de l'organització.	Primaris: si són afectats o poden afectar directament el sistema, significativament o potencialment.	Clau: aquells que són realment essencials per a la supervivència de l'empresa.	Legitimitat: s'entén per la validesa percebuda de la demanda del grup.	Poder que posseeixen.
Externs: aquells que són fora de l'organització però s'hi vinculen com a proveïdors, competidors, legisladors, clients, governs.	Secundaris: són a l'entorn ampli de l'organització i poden influenciar els primaris.	Estratègics: aquells associats a amenaces o oportunitats rellevants.	Poder: es refereix a l'habilitat o capacitat del grup d'interès en qüestió per a produir un efecte en l'organització.	Grau d'interès que demostren per les estratègies de l'empresa.
		Entorn: aquells no inclosos en cap dels altres dos tipus (tots els altres).	Urgència: és el grau en què les demandes del grup exigeixen una atenció immediata.	

Font: elaboració pròpia

És important tenir en compte aquests aspectes per a analitzar els grups d'interès i establir les estratègies més adequades de relació de l'organització amb ells.

## Mapa de processos

El mapa de processos és la representació ordenada dels processos d'una institució, segons unes determinades categories, i en el qual es mostren les relacions que existeixen entre ells.

El conjunt de processos del sistema de gestió de la qualitat representats en el mapa de processos ha d'incloure la planificació, la realització de les activitats, l'avaluació i la millora dels processos; és a dir, el mapa ha d'incorporar el cicle de millora contínua, o PDCA. En dissenyar el mapa s'hauran de pensar amb deteniment aquells processos que descriuen la institució, així com les interrelacions que existeixen entre ells.

En general, si bé no és obligatori, la forma més comuna de categoritzar els processos és en tres grans grups:

- **Processos estratègics:** són els processos vinculats a l'àmbit de les responsabilitats de la direcció i lligats a aspectes estratègics. Per exemple: el procés de planificació i definició de polítiques organitzatives.
- **Processos operatius:** són els processos lligats directament amb la prestació del servei o activitat principal. En l'àmbit de l'educació superior seran aquells processos vinculats al disseny de les titulacions, la impartició de docència o el desenvolupament de la recerca.

- **Processos de suport:** són aquells processos que donen suport als processos operatius. Se solen referir a processos relacionats amb la gestió de recursos materials i infraestructures, la gestió de serveis (biblioteques, laboratoris, etc.) o la gestió de la informació.

El mapa de processos donarà informació sobre com es gestiona el centre. Així, per exemple, determinats processos poden ser operatius o de suport dependent de com els categoritzi cada institució d'acord amb la seva funcionalitat interna. Per a establir adequadament les interrelacions entre els processos és fonamental identificar:

- 1) Quines sortides produeix cada procés i cap a qui van.
- 2) Quines entrades necessita el procés i d'on venen.
- 3) Quins recursos consumeix el procés i d'on procedeixen.

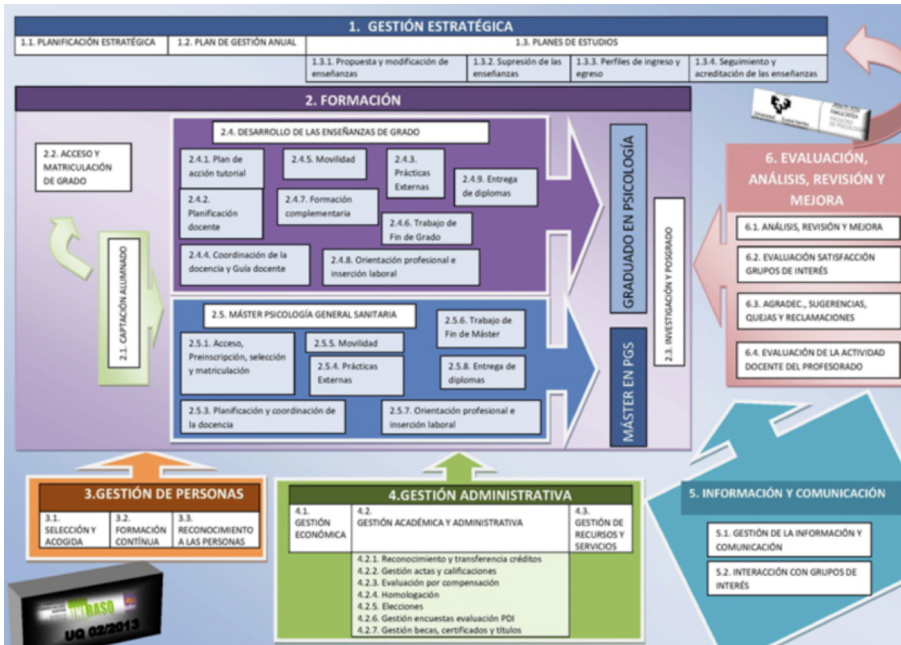
En el mapa podem representar en un procés agrupacions de processos. Per exemple, el procés de gestió dels docents pot incloure el procés de selecció, el procés de formació i el procés de reconeixement. Sense perjudici que, al seu torn, un d'aquests processos es pugui desplegar en altres processos, per exemple, el procés de formació es podria desglossar en formació d'acolliment i formació específica, i així successivament. En funció de la mida de l'organització o la complexitat de les activitats, les agrupacions i la quantitat de processos seran diferents.

En el disseny del mapa de processos cal tenir present que el seu objectiu principal és oferir una visió global i ordenada dels processos de la institució, per això, s'ha d'evitar que un detallisme excessiu ho impedeixi i en dificulti la interpretació.

A continuació, s'adjunten exemples de mapes universitaris publicats a les seves pàgines web; encara que tots els mapes tenen estructures similars i molts processos són comuns, s'observa l'enfocament diferent de cada centre.

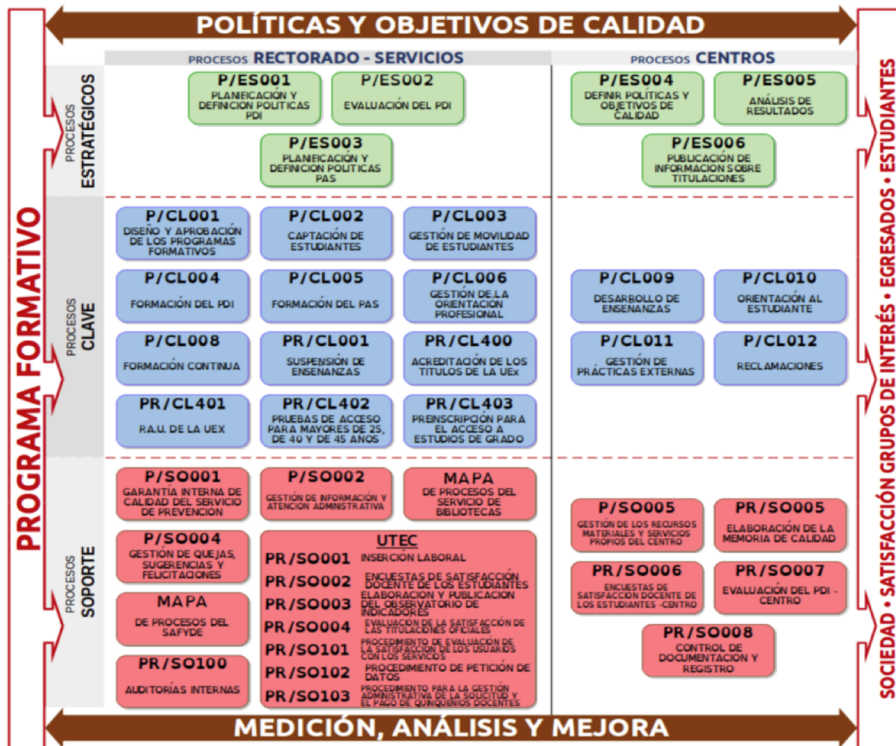
En les figures que es mostren a continuació es pot observar, per exemple, que en el cas de la Universitat del País Basc (figura 3), el procés operatiu clau és el procés de formació. A més, tenen una visió diferenciada entre el grau i el màster.

Figura 3: Mapa de procesos de la Universitat del País Basc



Font: pàgina web de la Universitat del País Basc

Figura 4: Mapa de procesos de la Universitat d'Extremadura



Font: pàgina web de la Universitat d'Extremadura

En el cas de la Universitat d'Extremadura (figura 4), hi destaca la diferència que realitzen entre els processos centralitzats i els propis de cada centre. Finalment, a la Universitat Cooperativa de Colòmbia (figura 5) s'observa que inclouen la docència, la recerca i la vinculació amb l'entorn com a processos operatius.

Figura 5: Mapa de procesos de la Universitat Cooperativa de Colòmbia



Font: pàgina web de la Universitat Cooperativa de Colòmbia

## Procés

Segons la Norma ISO 9000 SGQ - Fonaments i vocabulari, un procés és un «conjunt d'activitats mútuament relacionades o que interactuen, les quals transformen elements d'entrada en resultats».

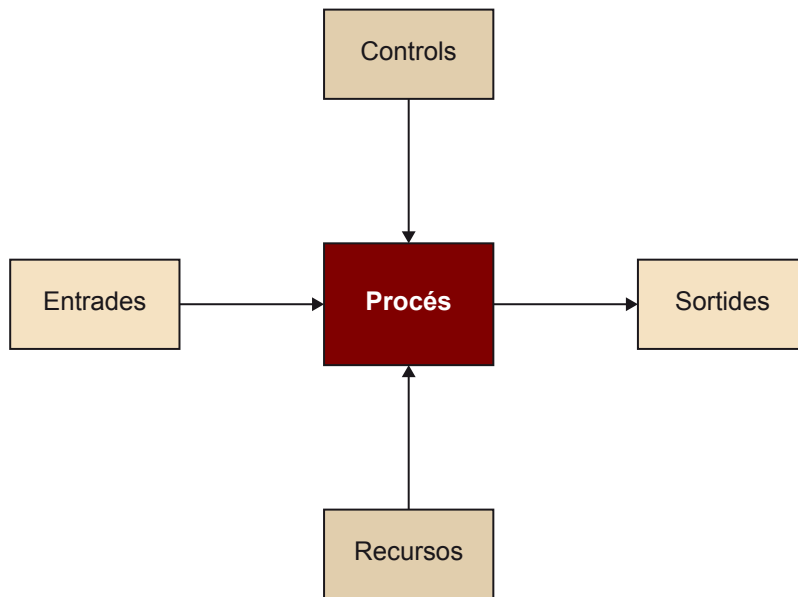
Un procés presenta les característiques següents:

- Constitueix la suma de la concatenació d'activitats que aporten valor afegit i que es realitzen de manera sistemàtica.
- Tenen un origen i un final definit.
- Existeix un responsable o propietari del procés, persona encarregada del seu funcionament, dels resultats obtinguts i de la seva millora contínua. S'ha de tenir en compte que cadascuna de les activitats que formen part del procés pot tenir un responsable (igual o diferent). Aquest detall es veurà descrit en el procediment o en la representació gràfica del procés.
- En les diferents activitats que componen un procés hi poden intervenir parts tant internes com externes.



- Permeten el seu mesurament mitjançant indicadors.

Figura 6. Elements essencials d'un procés



D'acord amb el que s'observa en la figura anterior, els elements principals d'un procés són:

- Les entrades (o *inputs*): són els elements que necessitem per a iniciar l'activitat.
- Les activitats: són el conjunt de tasques que cal realitzar per a dur a terme un procés.
- Les sortides (o *outputs*): són els resultats lliurables del procés o dels serveis generats pel procés que s'ofereixen al destinatari, al qual anomenem client intern o extern.
- Els recursos: són els mitjans que necessitem per a desenvolupar-lo, poden ser humans, econòmics, materials, tecnològics, etc.
- Els controls: mesuren el funcionament del procés o la satisfacció del client.

En el cas concret d'un procés educatiu, podem dir, per exemple, que transformem entrades (estudiant no format) en sortides (estudiant format) amb un conjunt d'activitats, gràcies als recursos humans (docents) i instal·lacions, mesurant-ne el nivell d'aprenentatge amb indicadors.

Les formes més habituals per a definir i descriure un procés són:

- 1) el diagrama de flux
- 2) la fitxa de procés

## Diagrames de flux

Els diagrames de flux són una de les eines més habituals per a la descripció gràfica dels processos.

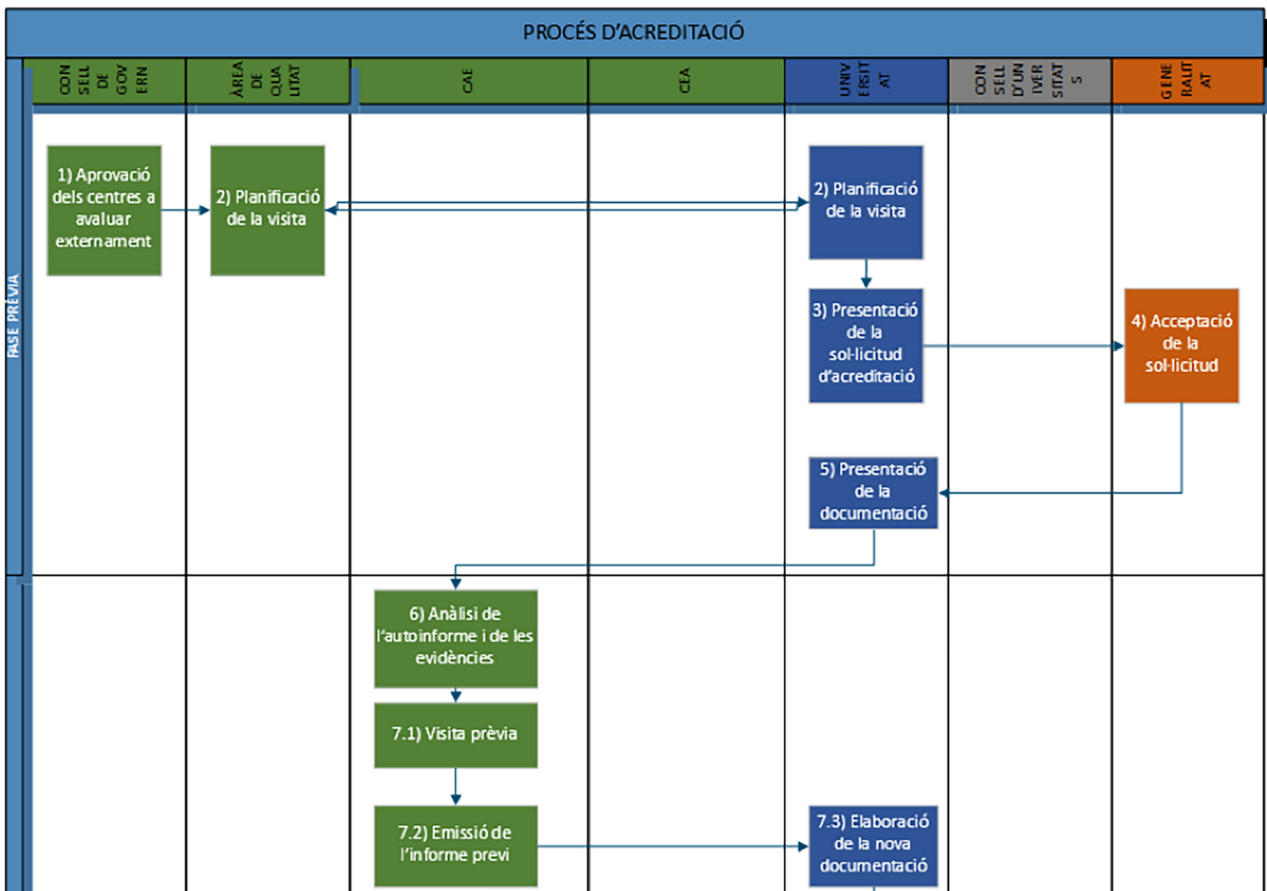
L'objectiu principal del diagrama és la visualització gràfica de les activitats que configuren el procés de forma concatenada en l'ordre real, indicant els responsables de cada activitat, les entrades i les sortides.

Es recomana que siguin simples i clars, la descripció de com dur a terme les activitats es pot descriure en procediments o instruccions.

La representació gràfica ens serà de gran ajuda per a visualitzar si alguna activitat és repetitiva o l'ordre no és el més eficient.

Els diagrames poden adoptar diferents formats. En el format recollit a la figura 7, els responsables de cada activitat s'indiquen en la primera línia horitzontal, la qual cosa permet una visualització ràpida de les tasques de cada òrgan o responsable.

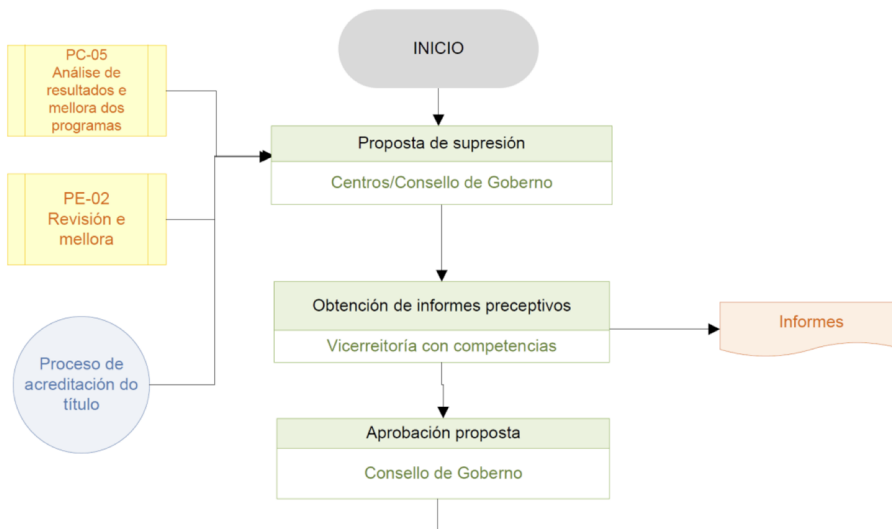
Figura 7. Exemple de diagrama d'un procés



Font: AQU Catalunya

En el format recollit en la figura 8, es dona més pes a les seqüència d'activitats i s'evidencien de manera clara els processos relacionats, les entrades i les sortides.

Figura 8. Exemple de diagrama d'un procés



Font: pàgina web de la Universitat de Santiago de Compostel·la

## Fitxa de procés

Un altre instrument que s'utilitza per a la descripció dels processos és la fitxa de procés, la qual és útil per a detallar les característiques del procés.

Si el diagrama es focalitza en la descripció de les activitats, la fitxa aporta informació complementària com:

- l'objectiu o propòsit del procés
- l'abast: a qui o què aplica, o no aplica (en alguns casos és rellevant especificar si no aplica a algun col·lectiu o activitat)
- el responsable del procés
- els grups d'interès implicats: proveïdors i clients
- les entrades necessàries: documentació o informació necessària
- les sortides obtingudes: registres, evidències
- els indicadors

Figura 9. Exemple de fitxa de procés

FICHA DE PROCESO DC-CCR-03 rev. 0					
DEFINICIÓN PROCESO:	CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN Y REGISTROS DEL SGC	TIPO DE PROCESO:	APOYO	CODIFICACIÓN:	FP-CCR-ap
ENTRADAS:		GESTOR DEL PROCESO:		SALIDAS:	
- Sistema del SGC de la empresa		Gerencia / Calidad		- Sistema del SGC / mejora continua	
		OBJETIVO:			
		Establecer la metodología a seguir para la Identificación , Preparación , Revisión , Aprobación , Modificación , Distribución , Control y Archivo de documentos , datos y registros implicados en el Sistema de Gestión de la Calidad.			
RECURSOS DEL PROCESO:					
PERSONAL:		EQUIPO /INSTALACIONES:		OTROS:	
Personal de MecaPrecisión.		- Instalaciones de MecaPrecisión.		Sistema del SGC de la empresa	
DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO:					
PROCEDIMIENTO:	INSTRUCCIÓN:	DOCUMENTO/ REGISTRO:		ANEXO:	
PD-CCR-01 Procedimiento de control de la documentación y registros del SGC		-DC-CCR-01 Hoja de distribución documentos controlados -DC-CCR-02 Listado de documentación en vigor y método de archivo - DC-CCR-03 Plantilla de Fichas de Proceso			

Font: pàgina web de la UPC

## Manual de qualitat

El manual de qualitat és un document que recull els aspectes principals de la gestió de la qualitat d'una institució, centre o àmbit específic. En el manual se solen documentar aspectes estratègics com la missió, la visió i els objectius pel que fa a la qualitat. Acostuma a ser un document públic amb la finalitat addicional de difondre el compromís de l'organització respecte a la qualitat, per la qual cosa s'ha d'evidenciar qui l'aprova.

El document sol incloure els aspectes següents:

- l'abast del SGIQ o àmbit d'aplicació
- la missió i visió de l'organització
- la política i els objectius de qualitat
- l'estructura organitzativa de l'organització i les estructures que gestionen la qualitat, indicant les seves responsabilitats i la composició de les diferents comissions o comitès
- el mapa de processos de l'organització
- la llista dels procediments establerts per al SGIQ

En aquest sentit, l'extensió del document és molt variable en funció de les organitzacions, s'hi poden incloure altres aspectes com són la gestió de la comunicació interna i externa, els criteris documentals seguits o aspectes requerits pels grups d'interès, entre altres.

## Procediment

Un procediment constitueix la descripció de la manera concreta de realitzar una activitat o procés. El procediment ens detallarà com es realitza un procés, així com les responsabilitats associades a cada tasca. S'ha de tenir en compte

que un mateix procés –per exemple, l'admissió d'estudiants– pot implicar diferents procediments, un per a alumnes de grau i un altre per a alumnes de màster, per exemple.

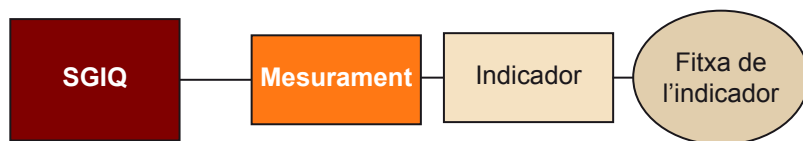
Documentar els procediments garanteix la transferència de coneixement i assegura que totes les persones d'una organització realitzen les activitats de la mateixa manera. Cada institució utilitza la seva pròpia manera de documentar-los, però els apartats necessaris són:

- el títol, l'àmbit d'aplicació, l'objectiu
- la codificació, la versió, la data d'aprovació
- la descripció de les activitats, en la qual s'indica el responsable de dur-les a terme i en la qual es pot incloure un diagrama de flux
- altres aspectes que es poden incloure: normativa o una altra documentació externa o interna necessària per a realitzar l'activitat, la forma i criteris d'arxiu de la documentació generada

Es fa necessari detallar qui aprova els procediments.

### 1.3.2. Elements per a mesurar el SGIQ

Figura 10. Elements clau per a mesurar un SGIQ



En relació amb els elements que cal tenir en compte per a mesurar el SGIQ, prestarem especial atenció a l'ús dels indicadors, que tenen un paper essencial dins del sistema de qualitat.

#### Indicador

El mesurament és un aspecte clau en un sistema de gestió de qualitat. És important poder mesurar, de la manera més objectiva possible, allò que s'està fent, per a així poder millorar-ho.

Segons la Norma UNEIX 66175, *Guía para la implementación de sistemas de indicadores*, un indicador és una dada o conjunt de dades que ajuden a mesurar objectivament l'evolució d'un procés o activitat.

Quan definim els indicadors hem de tenir en compte les característiques següents:

- Han de ser representatius:
  - Aportar informació directa sobre el que volem mesurar o valorar.
  - Aportar informació sobre el grau de consecució dels objectius.

- Permetre la presa de decisions.
- Es recomana establir un nombre limitat d'indicadors.
- Els valors que cal mesurar han de ser quantificables: per exemple, si volem mesurar la millora d'un procés, es pot considerar una cosa subjectiva; en canvi, si mesurem el nombre de millores realitzades en un any, passa a ser una dada quantificable.
- Els valors han de ser comparables: per exemple, si mesurem el nombre d'incidències en la matriculació a grau i a màster, aquestes dades poden no ser comparables; en canvi, si les calculem respecte al nombre d'alumnes matriculats en cada tipologia, sí que podrem realitzar-ne la comparació.
- Han de ser comparables en el temps: els valors o la manera de calcular-los han de ser estables al llarg dels períodes que comparem o en els quals mesurem l'evolució de l'indicador.
- Han de ser fiables: els usuaris han de confiar en els seus resultats, és a dir, els resultats no han de dependre de qui els obté o qui els calcula.
- Han de ser rendibles, és a dir, fàcils d'obtenir i mantenir. Així, el temps invertit en el seu càlcul ha de ser equilibrat respecte al benefici o la utilitat de la dada.
- Han de ser sensibles, és a dir, han de permetre visualitzar o evidenciar els canvis en els processos.

Una manera molt útil per a definir els indicadors és utilitzar la fitxa de l'indicador.

### **Fitxa d'indicador**

Serà una ajuda per a definir els indicadors de manera gràfica, els conceptes que haurà d'incloure són:

- La denominació de l'indicador.
- La fórmula de càlcul.
- La unitat de mesura.
- La font de la qual obtindrem les dades.
- Les responsabilitats associades a aquest. Pot ser necessari indicar qui s'encarrega de la recollida de les dades, qui les calcula, qui les analitza i qui les comunica.
- La seva forma de representació (diagrama, taula, color, etc.).
- La definició de límits i/o objectius.

- Addicionalment s'hi pot afegir algun camp d'«observacions» si volem alertar o recordar alguna especificitat de l'indicador i la seva fórmula de càlcul.

És molt important distingir entre l'indicador, per exemple, taxa d'abandonament, i l'objectiu que hi podem associar, per exemple, reduir un 5% l'abandonament respecte a l'any anterior.

A continuació, s'inclouen dos exemples de fitxa d'indicador:

Figura 11. Exemple fitxa indicador

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		Código IN02
<b>Denominación</b>	Nivel de cumplimiento de los objetivos de calidad	
<b>Identificación del proceso o procesos al o a los que afecta</b>	PE01. Elaboración y revisión de la política y objetivos de calidad	
<b>Definición</b>	Se medirá el grado en que se han cubierto los objetivos de calidad propuestos. A cada objetivo se le podrá asignar un peso según su importancia y/o coste. Como resultado de esta medición se realizarán las oportunas acciones de mejora y se fijarán los objetivos del periodo siguiente	
<b>Fórmula de cálculo</b>	$(\text{objetivos cubiertos} / \text{total objetivos propuestos}) * 100$	
<b>Fuente</b>	Centro	
<b>Responsable</b>	Coordinador de Calidad del Centro	
<b>Periodicidad</b>	Anual, antes de la revisión del Sistema	

Font: pàgina web de la Universitat de Màlaga

En la fitxa següent de la Universitat Antonio Nebrija són remarcables les anotacions sobre com realitzar els càlculs i les observacions.

Figura 12. Exemple fitxa indicador

<b>Indicador: Nº de alumnos matriculados de nuevo ingreso en el estudio/IN03-P2.1</b>
<p><b>Definición:</b> Número de alumnos matriculados por primera vez en una titulación en un año académico y modalidad de impartición determinada.</p>
<p><b>Cálculo:</b> A los efectos del cálculo de este indicador se considerarán como un estudio diferente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las dobles titulaciones.</li> <li>- Los cursos de adaptación</li> <li>- Las diferentes modalidades</li> </ul> <p>En el caso de titulaciones que se ofrezcan en distintas ediciones a lo largo del curso académico, se considerarán alumnos de nuevo ingreso del curso académico XX-YY a todos aquellos que se hayan matriculado entre el 1 de septiembre del año XX y el 31 de agosto del año YY.</p>
<p><b>Periodicidad:</b> Anual</p>
<p><b>Responsable cálculo:</b> Secretaría General de Cursos</p>
<p><b>Procesos asociados:</b> P1.2: Proceso de control y revisión periódica de los programas formativos P2.1: Proceso de definición de perfiles y admisión de estudiantes.</p>
<p><b>Observaciones:</b> El departamento responsable de la entrega del indicador es Secretaría General de Cursos y lo entregará a la UTC en junio del año en curso</p> <p>Si un alumno matriculado en la titulación A se matricula en una nueva B, contará como nuevo ingreso en el título B.</p>

Font: pàgina web de la Universitat Antonio Nebrija

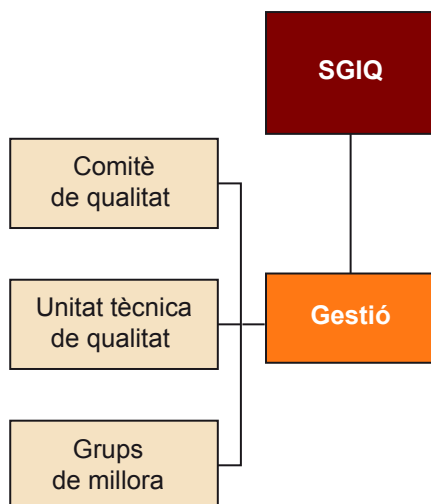
### 1.3.3. Elements organitzatius per a gestionar el SGIQ

Si bé la cultura de la qualitat ha d'impregnar totes les persones que formen part del centre d'educació superior perquè existeixi un veritable interès en la millora contínua, en els centres solen existir algunes estructures organitzatives que s'encarreguen de sensibilitzar, promoure i gestionar el sistema de garantia de la qualitat. En general, en podem destacar les següents:

- unitat tècnica de qualitat
- comissió o comitè de qualitat
- grups de millora



Figura 13. Elements organitzatius per a la gestió del SGIQ



La **unitat tècnica de qualitat**, dins de les universitats, és l'encarregada de gestionar els diferents temes relacionats amb la qualitat i, en concret, els lligats a la promoció del sistema de gestió de la qualitat. Solen ser l'enllaç, d'una banda, entre els vicerectors i els coordinadors de les titulacions; i, d'altra banda, entre les agències avaluadores i la universitat. El seu objectiu és la promoció i la millora contínua de la qualitat en el centre. Solen donar suport al centre en el disseny, la implantació i la revisió dels sistemes de gestió de qualitat del centre, així com en l'avaluació de les titulacions.

La **Comissió de qualitat** és un òrgan permanent. Les reunions de la Comissió de qualitat constitueixen l'espai per al seguiment i revisió tant de la implantació del SGIQ com de l'avaluació contínua de les titulacions.

Les seves funcions són: l'anàlisi sistemàtica de les dades i evidències, l'anàlisi del procés d'implantació, la identificació de febleses o necessitats de l'organització per a aconseguir els objectius estratègics, així com les necessitats latents. D'igual manera, han de detectar les fortaleces organitzatives.

Els grups d'interès de l'organització han d'estar representats en aquesta comissió, per exemple, representants de l'equip directiu, professorat, estudiants, personal de suport a la docència. Si bé els membres de la Comissió de qualitat no tenen per què ser tots ells estables, pot existir un nucli fix, encarregat de les revisions periòdiques, i un nombre ampliat de participants, que pot variar depenent de la temàtica que s'ha d'avaluar o tractar.

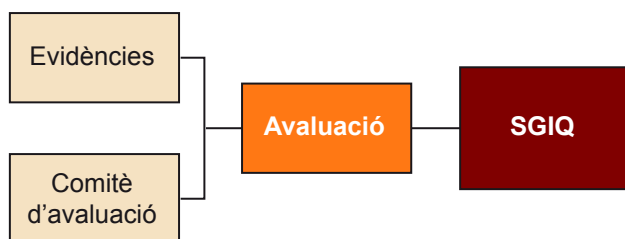
És important que els membres d'aquesta comissió rebin la formació i el suport institucional necessari perquè siguin reconeguts per la resta de l'organització, ja que una de les seves funcions clau serà la realització de les revisions del SGIQ. Cal el reconeixement d'aquests membres per part de la resta de l'organització, perquè veritablement puguin impulsar les accions vinculades amb aquestes revisions.

Els **grups de millora** són equips de treball temporals destinats a l'anàlisi i la millora d'algun aspecte concret de la institució. Els grups solen estar formats per 4-6 persones involucrades directament en l'activitat que cal millorar. La idea del grup es basa en què els qui millor coneixen els processos són els qui participen diàriament en els diferents nivells de l'organització. Solen estar constituïts per persones de diferents unitats i perfils professionals.

### 1.3.4. Elements organitzatius per a avaluar el SGIQ

En l'àmbit intern, encara que el SGIQ s'ha de revisar contínuament, existeixen diferents necessitats d'avaluació, sobretot, en podem distingir dues, una de caràcter intern i una altra d'extern.

Figura 14. Elements per a l'avaluació del SGIQ



En l'àmbit intern, el centre durà a terme avaluacions per a validar el resultat del desenvolupament dels programes, per a això se solen crear comissions internes de seguiment del títol que tenen el suport de la Comissió de Qualitat.

D'altra banda, davant una avaluació externa (habitualment l'acreditació del programa, de la institució o del propi SGIQ) s'ha de constituir un Comitè d'Avaluació Interna (CAI). Aquest comitè se sol encarregar de l'elaboració de l'«autoinforme», necessari per a les avaluacions externes.

En aquest sentit, el Comitè d'Avaluació Interna (CAI) és un comitè que se sol formar d'acord amb el tipus d'avaluació externa al qual se sotmet la institució i, igual que la Comissió de qualitat, ha de representar tots els grups d'interès de la institució. És necessari que els membres de la comissió siguin coneguts per tota l'organització abans d'iniciar qualsevol autoavaluació.

L'anàlisi i els resultats dels comitès interns de seguiment dels programes i dels comitès d'avaluació interna seran entrades per a la revisió del SGIQ.

### Evidències

Les evidències són les proves que alguna cosa ha passat i ens aporten informació sobre el procés, per exemple, qui l'ha fet, quan, qui ho ha validat o quins resultats se n'han obtingut.

El concepte *evidència* és molt ampli i comprèn tant resultats d'indicadors com documents.

La selecció d'allò que es considera evidència és essencial per als processos d'avaluació tant interns com externs. Cada institució haurà d'establir quines evidències recopila per a retre comptes davant les revisions internes, les avaluacions externes o els requeriments legals. També s'haurà de definir durant quant de temps es guarda cada evidència.

La gestió de les evidències està molt lligada a la gestió documental o del sistema d'informació del centre.

### **Exemples d'evidències**

Alguns exemples d'evidències són els següents:

- Evidència del que l'estudiant és capaç de realitzar: selecció representativa i que inclogui tot l'arc de qualificacions dels treballs realitzats.
- Evidència dels perfils dels docents: definició dels requisits per a cada lloc i currículum. És a dir, d'una banda tindrem la definició teòrica i, d'altra banda, l'evidència que es compleix, per mitjà dels currículums.

## 2. El sistema de gestió de la qualitat en la pràctica

És una pràctica habitual que la majoria de centres d'educació superior disposin d'un SGIQ implantat. En certa manera, podem considerar que qualsevol institució té un sistema de gestió, tal vegada no formalitzat o únicament implantat de manera parcial, però qualsevol institució planifica les seves activitats, les duu a terme i les revisa (encara que sigui d'una manera informal). En molts casos la formalització del sistema de gestió ha arribat per mitjà dels requisits d'avaluació externa (ESG, acreditació), o bé per la voluntat de la direcció d'implantar un sistema de gestió (tipus ISO 9001 o EFQM).

De forma general, els **avantatges** i els **beneficis** que solen esperar i aconseguir les organitzacions en disposar d'un sistema de gestió interna de la qualitat són:

- Millorar l'eficàcia i eficiència: l'esforç de revisar, ordenar i sistematitzar els processos hauria de permetre eliminar etapes innecessàries, realitzar-les de manera més senzilla, evitar repeticions o activitats sense valor.
- Millorar el producte o servei que s'ofereix, atès que una de les actuacions principals serà avaluar el que es fa, revisar com es fa i en quines condicions, amb la finalitat d'evitar les desviacions, errors, endarreriments i adoptar accions perquè no es tornin a produir.
- Compartir els objectius definits per l'organització per tots els treballadors ajudarà a obtenir-los.
- Preparar l'organització per a certificacions i avaluacions externes que permetran aconseguir una imatge externa d'excel·lència, credibilitat i qualitat.
- Millorar la gestió documental.
- Disposar d'un conjunt d'indicadors i informació per a la presa de decisions basada en evidències.
- La implantació d'un sistema de gestió, a més, pot ser un motiu o factor d'impuls per a la realització de canvis, millores i fins i tot reestructuracions de l'organització d'una manera planificada.

No obstant això, la implantació d'un sistema de gestió de qualitat en les organitzacions no està exempta d'**obstacles**, els més freqüents són:

- La implantació d'un sistema suposa un canvi cultural dins de l'organització, la qual cosa requereix el seu temps. Existeixen moltes orga-

nitzacions en les quals els treballadors, incloent els directius i els responsables intermedis, són poc inclinats al canvi. Per tant, s'ha de veure la implantació d'aquest sistema com un procés de gestió del canvi.

- Els sistemes de gestió de qualitat requereixen ser crítics amb les activitats que cada responsable realitza; aquest aspecte sol ser un punt difícil en la fase d'implantació, ja que existeixen reticències a l'autoavaluació. També sol ser una dificultat el risc de caure en la crítica «destructiva», és a dir, quan després de la crítica o l'autoavaluació desfavorable no afegim propostes de millora o voluntat de canvi.
- La implantació d'un sistema requereix un esforç inicial important. Qual-sevol implantació sol donar els seus fruits després de cert temps, no de manera immediata, i aquest fet pot desmotivar el personal implicat. Per això, acaba essent clau que s'albirin millores, encara que siguin parcials, a curt termini.

De fet, la realitat mostra que alguns intents d'implantar un sistema de gestió de la qualitat acaben **fracassant** i pot ser per diverses raons:

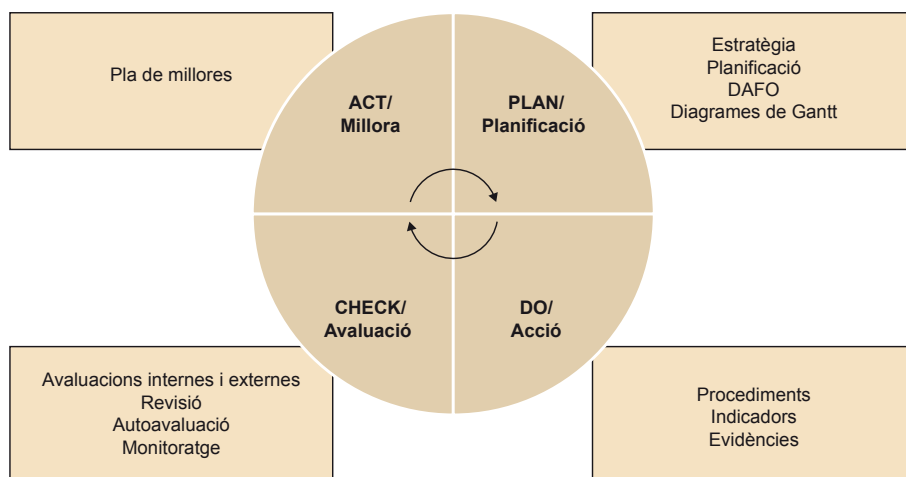
- En relació amb la direcció es poden donar dues situacions: la falta d'implicació o compromís per part de la direcció (absència de lideratge) o la resistència de la direcció al fet que el personal participi en la definició dels processos i que, per això, el personal no se senti implicat en l'execució.
- L'absència de recursos materials i, especialment, de temps i de dedicació per part del personal que ha de desenvolupar i implantar el sistema.
- Un mal disseny dels processos. Entre altres problemes, disseny de processos entutjats, falta de coherència entre el que es diu i el que es fa, processos mal explicats, formats inadequats o sistemes que no concorden amb les dimensions de l'organització (poden estar sobredimensionats o infra-dimensionats), entre altres.
- La falta d'un bon sistema de mesura o d'indicadors adequat o la introducció de millores d'acord amb les deficiències detectades.
- La resistència al canvi per part del personal.
- La falta de formació dels responsables per a desenvolupar adequadament tot el procés.

Si en una institució no existeix un SGIQ implantat, les etapes que s'haurien de seguir serien: el disseny, la implantació i la revisió i la millora. Si el centre ja disposa d'un SGIQ, la revisió i la millora passen a ser les activitats clau.

Aquestes etapes es basen en el **cercle de millora** o **cicle PDCA**, «Planificar-Actuar-Revisar-Millorar» (*Plan-Do-Check-Act*, en anglès), també se'n diu *cicle de Deming*.

Aquest cicle constitueix l'element clau per a la gestió i millora de la qualitat, ha d'estar integrat en la cultura de la qualitat del centre. És clau tenir-lo en compte des de l'inici, perquè en certa manera és la base de la gestió d'un SGIQ.

Figura 15. Cicle PDCA



A continuació, es detallen cadascuna de les etapes i els elements clau de la seva gestió.

## 2.1. Fase de disseny del sistema de gestió interna de la qualitat

Abans de començar a definir el SGIQ, hem de decidir quin serà el seu àmbit d'aplicació i, una vegada determinat, haurem d'analitzar en quin context extern i intern ens movem.

### 2.1.1. Àmbit o abast

Quan parlem d'àmbit hem de pensar si el SGIQ s'aplicarà, per exemple, a totes les facultats o centres (SGIQ centralitzat o descentralitzat), si s'aplicarà a tots els estudis (grau, màster, doctorat, postgraus, etc.) i si inclourà només la docència o també la recerca i la generació o difusió de coneixement.

És a dir, hem de respondre a la pregunta: quin tipus de sistema de garantia intern de qualitat és el més adequat?

#### Nivells de centralització del SGIQ

S'ha de tenir en compte que existeixen diferents nivells de centralització o descentralització del SGIQ:

- Centralitzat: un únic sistema per a tota la universitat.

- Mixt: cada facultat, institut o escola universitària té el seu propi sistema, encara que es comparteixen processos transversals amb tota les institucions (processos d'universitat).
- Descentralitzat: cada facultat, institut o escola té el seu propi SGIQ.

La European University Association (2015) proposa l'anàlisi següent de pros i contres dels diferents tipus de SGIQ, que s'inclou en la taula següent:

Taula 2. Pros i contres de SGIQ centralitzats i descentralitzats

	<b>Pros</b>	<b>Contres</b>
<b>Centralitzat</b>	Visió unificada del SGIQ per a tota la institució. Càrrega de treball reduïda per a les escoles i facultats. Millor possibilitat de concentrar recursos. Facilita la vinculació amb els objectius estratègics.	Menor flexibilitat per a reflectir les especificacions individuals de cada facultat. Risc que el SGIQ sigui percebut com una cosa distant o desconnectada, pròpia de serveis centrals, i desconnectada de personal de la facultat. Risc de convertir-se en irrellevant en les activitats diàries de la facultat.
<b>Descentralitzat</b>	Ofereix una possibilitat millor d'adaptar les característiques específiques de cada facultat. Un coneixement profund de la cultura i història de cada facultat. Facilita la comunicació de resultats als principals agents. Implicació i acceptació en l'àmbit de la facultat.	Risc de tenir una visió fragmentada molt diferenciada de la gestió de la qualitat. Risc d'obtenir una comparabilitat insignificant entre facultats. Risc de duplicació de tasques. Risc d'escassetat de recursos.

Una vegada delimitat l'àmbit, hem de conèixer el **context extern** en el qual es mou l'organització i tenir en compte aspectes com:

- Les necessitats i expectatives dels grups d'interès (Direcció, Govern, estudiants, docents, associacions, etc.); per exemple, serà important tenir en compte el perfil d'ingrés dels futurs estudiants o les necessitats del mercat laboral, és a dir, el perfil dels graduats.
- L'estratègia de l'organització i els objectius que aquesta desitja aconseguir.
- El marc legal i els requisits externs d'avaluació.
- L'entorn de l'organització, per exemple, si existeix competència amb altres centres, entorn socioeconòmic, etc.
- Les tendències en el marc de l'educació superior.

A continuació, descriurem dues eines útils per a analitzar el context: l'anàlisi DAFO i l'anàlisi de les parts interessades.

### **L'anàlisi DAFO**

L'anàlisi DAFO (en anglès, *SWOT analysis*) és una eina estratègica de diagnòstic que permet l'anàlisi de la nostra situació en un determinat moment per a facilitar la presa de decisions futures. El benefici que se n'obté és conèixer la situació real en què es troba l'organització, així com el risc i oportunitats que

li ofereix el context. Aquesta anàlisi preliminar permetrà conèixer quins processos o aspectes han de millorar d'acord amb els objectius que cal aconseguir i quins s'han de potenciar.

L'objectiu de l'anàlisi DAFO és que totes les parts involucrades en l'activitat identifiquin les febleses, amenaces, fortalezes i oportunitats que puguin afectar, en major o menor mesura, la consecució dels objectius organitzacionals.

L'anàlisi ens ajudarà a plantejar les accions que hauríem de posar en marxa per a aprofitar les oportunitats detectades i preparar la nostra organització contra les amenaces essent conscients de les nostres febleses i fortalezes.

L'anàlisi DAFO consta de quatre punts:

- 1) anàlisi interna
- 2) anàlisi externa
- 3) confecció de matriu DAFO
- 4) determinació de l'estratègia que s'ha de fer servir

L'**anàlisi interna** de l'organització tindrà en compte el lideratge, l'estratègia, les persones, els recursos i els processos. En realitzar aquesta anàlisi analitzarem:

- les fortalezes que descriuen els factors en els quals posseïm una posició favorable respecte a la competència
- les debilitats que descriuen els factors en els quals posseïm una posició desfavorable respecte a la competència

L'**anàlisi externa** de l'organització tindrà en compte el sector, la competència, l'entorn legal, polític o econòmic.

En realitzar aquesta anàlisi analitzarem:

- Les oportunitats que descriuen els possibles mercats, les possibilitats de negoci, els possibles canvis favorables de l'entorn social, polític i regulador que poden afectar positivament l'organització. Si no són reconegudes a temps, poden significar una pèrdua d'avantatge competitiu.
- Les amenaces que descriuen els factors que poden posar en perill la supervivència de l'organització; si aquestes amenaces són reconegudes a temps, es poden evitar o ser convertides en oportunitats.



Taula 3. Preguntes per a guiar l'anàlisi

	<b>Fortaleses</b>	<b>Debilitats</b>
<b>Factors interns</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenim prou recursos. En què destaquen els nostres recursos?</li> <li>• Quina formació, experiència o habilitats estan consolidades en el centre?</li> <li>• És una institució innovadora, proactiva?</li> <li>• Quines activitats són punts forts en la gestió? De quins avantatges disposa la gestió del centre?</li> <li>• La metodologia triada és coneguda, el centre és expert en aquestes tècniques i gestió.</li> <li>• Què destaca en la gestió del centre?</li> <li>• El centre és millor que els competidors?</li> <li>• Quines facetes de la nostra activitat ens diferencien dels nostres competidors?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenim prou recursos? Què ens fa falta?</li> <li>• Som capaços d'implantar un nou sistema? Ens fan falta habilitats, formació o capacitats que impedeixin a l'organització implantar un nou sistema.</li> <li>• Existeix reticència al canvi?</li> <li>• Quines activitats són punts febles en la gestió? Què es pot millorar en la gestió del centre?</li> <li>• Les eines existents i la metodologia triada són correctes i adequades?</li> <li>• Són millors els competidors en determinats aspectes?</li> </ul>
	<b>Oportunitats</b>	<b>Amenaces</b>
<b>Factors externs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quins canvis favorables són previsibles (metodològics/tecnològics/normatius)?</li> <li>• Existeix algun element de l'entorn que puguem aprofitar en el nostre benefici i que no estem abordant?</li> <li>• Hi ha una nova metodologia/reglamentació/normativa que pugui beneficiar al nostre centre / organització / gestió interna que no estem fent servir i que puguem assumir?</li> <li>• Què necessiten els alumnes / personal docent / personal de suport?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quins canvis desfavorables són previsibles (metodològics/tecnològics/normatius)?</li> <li>• Què estan fent els nostres competidors que suposi una amenaça?</li> <li>• Existeix algun element de l'entorn que ens pugui afectar negativament?</li> <li>• Han canviat les necessitats dels estudiants/docents/... i no estem preparats?</li> </ul>

Una vegada descrites les amenaces, oportunitats, fortaleses i debilitats de l'organització es construeix la matriu DAFO, matriu que ens permet visualitzar i resumir la situació actual de l'organització. La matriu DAFO se sol presentar en el format que s'indica en la taula següent:

Taula 4. Matriu DAFO

	Aspectes positius	Aspectes negatius
Factors interns	Fortaleses	Debilitats
Factors externs	Oportunitats	Amenaces

Finalment, es **determinarà l'estratègia**, per a això haurem de prioritzar les fortalezes, les debilitats, les oportunitats i les amenaces en funció del seu impacte, risc i cost per a l'organització.

Una vegada prioritzades, per a cadascuna d'elles establirem l'acció pertinent. Una metodologia fàcil d'aplicar és la que es denomina «CAME», que consisteix a: **corregir** (les debilitats), **afrontar** (les amenaces), **mantenir** (les fortalezes) i **exploitar** (les oportunitats) d'acord amb el resultat dels factors analitzats.

Figura 16. Relació entre matriu DAFO i CAME

C	Corregir	Debilitats	D
A	Afrontar	Amenaces	A
M	Mantenir	Fortalezes	F
E	Exploitar	Oportunitats	O

## L'anàlisi dels grups d'interès

Una vegada definits quins són els grups i un cop classificats, segons el criteri que el centre consideri, és necessari definir quines són les seves necessitats i quines són les seves expectatives.

Aquesta anàlisi se sol realitzar per mitjà d'una taula en la qual es visualitzen totes les necessitats i expectatives i es valora si el sistema de gestió dona resposta a aquests requisits.

Taula 5. Exemple d'anàlisi d'un grup d'interès

Part Interessada		Tipus/ Classificació		Necessitat	Expectativa
Nom	Descripció	Interna	Externa		
Alumne potencial	Possibles alumnes de grau i màster no matriculats al centre		x	Tenir a l'abast informació veraç sobre el títol.	Obtenir-la a la pàgina web / amb un canal àgil.

### 2.1.2. Definir el mapa i els processos

El mapa serà la imatge resum del nostre SGIQ. Per a la construcció del mapa de processos és necessari seguir cadascun dels passos següents:

- 1) Identificació i seqüència dels processos.
- 2) Descripció de cadascun dels processos utilitzant procediments, diagrames.
- 3) Definició de les responsabilitats del procés en el seu conjunt i de cadascuna de les activitats que l'integren.

4) S'hauran d'establir indicadors i mètodes per a mesurar l'eficàcia i eficiència de cada procés.

5) S'hauran d'incloure mecanismes o activitats per a la millora dels processos basats en evidències i indicadors. Les activitats de millora poden estar incloses dins de cada procés o es pot disposar d'un procés únic de millora que afecti la resta de processos. Aquestes activitats poden incloure autoavaluacions, enquestes, grups de millora, etc., però sempre hauran d'estar incorporades o alineades amb les activitats del centre i, per tant, no seran percebudes com un element que pertorbi els processos.

## **2.2. Fase d'implantació del sistema de gestió interna de la qualitat**

La fase d'implantació s'inicia una vegada que el disseny del SGIQ (mapa, processos, procediments, manual) ha estat aprovat pels òrgans de direcció de la institució. L'aprovació se sol realitzar, de manera formal, amb l'aprovació del manual de qualitat o del mapa de processos. Aquesta aprovació és important perquè atorga legitimitat al SGIQ, ja que compta amb el suport de la direcció.

No obstant això, és necessari tenir en compte que durant la fase d'implantació els processos i altres elements de SGIQ poden ser objecte de modificació per a adaptar-se millor a la realitat. És a dir, des del mateix moment d'inici de la implantació s'ha de posar en marxa el cicle de millora, o cicle PDCA.

Alguns aspectes que serà necessari tenir en compte per a una implantació correcta i reeixida:

### **1) Suport dels líders de la institució**

És necessari que els responsables de la institució donin suport a la implantació del SGIQ, per exemple, definint uns terminis factibles. Així mateix, els responsables han de formar un equip que serveixi de guia, amb disponibilitat de temps i formació per a la implantació. La coordinació de l'etapa d'implementació ha d'estar liderada institucionalment i conèixer les expectatives i interessos de les facultats, escoles o instituts.

### **2) Provisió de recursos suficients —infraestructures, recursos materials i, especialment, personal format i motivat**

El canvi organitzacional i la implantació d'un SGIQ s'han de considerar com a treball addicional, tant per al personal acadèmic com per al personal de suport. S'ha de tenir en compte que en una etapa inicial es percebrà com un augment del treball administratiu i que, a més, modificarà les seves rutines.

Un dels recursos necessaris principals és el temps, tant per a liderar i dedicar-se a les tasques pròpies de la implantació del procés com per a dedicar esforços a aprendre. És necessari alliberar a aquelles persones clau que han de liderar la implantació dels processos. En la mateixa línia és important assegurar que el personal compta amb temps per a aprendre les noves rutines i acostumar-s'hi, aquest fet és un dels factors d'èxit rellevant per a la implantació.

### **3) Comunicació als grups d'interès i, especialment, a les persones que hi participaran**

És imprescindible comunicar la planificació del desplegament del SGIQ als grups d'interès implicats i avaluar-ne la receptivitat. Tots els membres de l'organització han de poder conèixer com es durà a terme el desplegament i de quina manera hi participaran o es veurà afectada la seva tasca diària.

Alguns mecanismes de comunicació poden ser:

- Reunions en cascada per a informar sobre els objectius i el calendari de desplegament del SGIQ.
- Informació en reunions de grups de treball, especialment si els grups estan participant activament en el procés d'elaboració de processos i la seva implantació.
- Comunicacions extraordinàries i notes internes de comunicació en les quals es comuniquin canvis o assoliments de la implantació.

Així mateix, conjuntament amb les activitats de comunicació, s'han d'establir una sèrie de mecanismes (enquestes, grups de discussió, entrevistes, etc.) que permetin identificar la receptivitat dels grups d'interès.

### **4) Disposar d'informació i dades per a la gestió dels processos**

En aquest sentit serà necessari:

- **Construir un sistema d'informació.** És a dir, generar la documentació necessària («només la necessària») per a disposar d'evidències del funcionament tant del SGIQ com de la institució. S'ha de tenir en compte que la millora contínua i els sistemes d'avaluació interna i externa estan basats en les evidències.
- **Disposar d'un sistema d'indicadors** que permetin mesurar la implantació i el posterior funcionament del SGIQ. El sistema d'indicadors haurà d'incloure nivells o valors de referència amb la finalitat d'analitzar la criticitat dels resultats. Aquests valors vindran fixats per la planificació estra-

tègica del propi centre, per valors externs fixats per la normativa vigent o pel benchmarking amb altres organitzacions similars.

### 5) Establir estructures de decisió

S'hauran de crear estructures que prenguin decisions i validin tots els aspectes que hem comentat. En aquest sentit es recomana establir el **Comitè de qualitat**, que coordinarà la implantació i que, en una etapa posterior, serà l'encarregat de la seva revisió i millora. En tot moment, el Comitè de qualitat haurà de realitzar el seguiment de la implantació amb reunions periòdiques.

En resum, podem ressenyar els aspectes crítics següents durant el procés d'implantació:

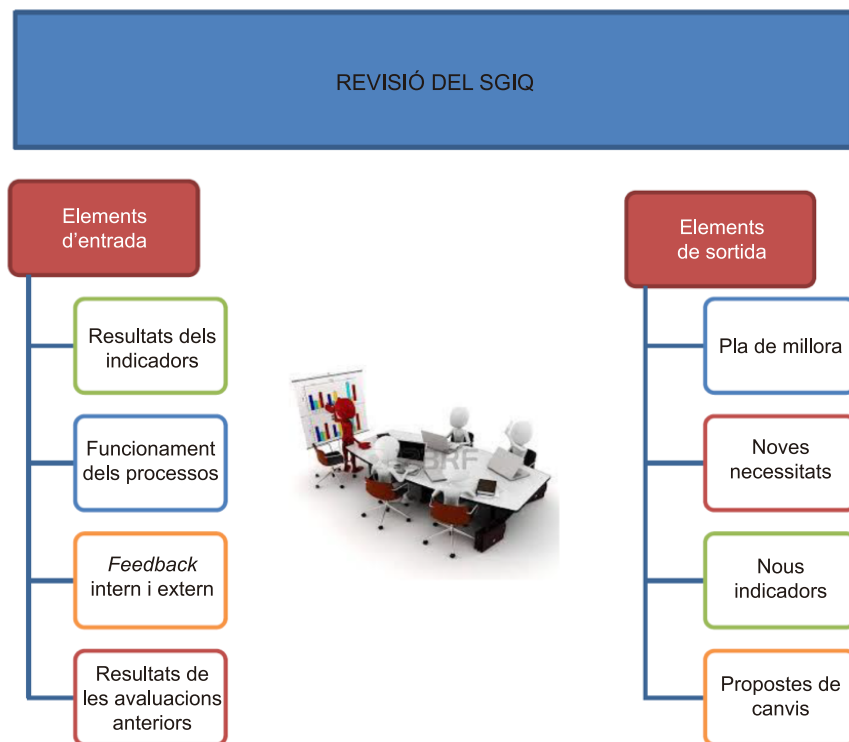
- Implicar els líders de l'organització en la planificació i posada en marxa dels processos dels quals són responsables o en els quals participen. Oferir suport i acompanyament institucional als líders.
- Establir canals de comunicació bidireccionals en els quals transmetre assoliments i rebre propostes de millora per part dels implicats en els processos.
- Assegurar que les activitats formatives donin resposta a les necessitats detectades en les etapes d'anàlisi prèvia i disseny, és a dir, que es cobreixi el *gap* entre «el que és ara» i «el que pretén ser» l'organització.
- Assegurar que tots els implicats coneixen el calendari d'implantació i el que s'espera d'ells.
- Avaluar cada implantació i donar a conèixer i reconèixer els assoliments, així com introduir canvis i rectificacions, si es considera pertinent.

### 2.3. Fase de revisió i millora del sistema de gestió interna de la qualitat

La revisió promou un major coneixement del SGIQ de la pròpia organització i de conscienciació dels valors de la cultura de la qualitat.

Una vegada establerts els processos, hem d'analitzar en quina mesura el que es preveu coincideix amb el realitzat –com sempre, des de la perspectiva de la millora contínua. Davant qualsevol error, desviació o tendència no desitjada, s'hauran d'establir mitjans per a prevenir i corregir els àmbits de millora identificats, sempre analitzant la causa de la desviació.

Figura 17. Elements per a la revisió del SGIQ



Encara que no existeixin canvis rellevants, és recomanable tornar a revisar els procediments amb la finalitat de garantir que aquests continuen essent actuals. En aquest sentit, es recomana establir un calendari amb una previsió de tres o cinc anys, en el qual es periodifiqui l'actualització dels procediments.

Un cop dit això, la revisió del SGIQ no s'ha d'entendre únicament com la revisió dels procediments que en formen part, sinó que s'ha d'entendre com la revisió del seu compliment.

Per a iniciar la revisió haurem de:

- 1) Definir amb quina freqüència es va revisar el SGIQ, en quin moment del curs acadèmic. Es recomana fer-ho una o dues vegades l'any.
- 2) Definir qui participa en la revisió del SGIQ i quin és el seu rol en el procés. Poden existir diversos tipus de participació: recollida de dades, anàlisi, aprovació de les decisions, entre altres.
- 3) Establir quin tipus d'informació (evidències) serà necessària i assegurar que aquesta informació està a la disposició de les persones responsables en el moment de realitzar la revisió. Pot ser que algun tipus d'informació no estigui disponible en totes les revisions –per exemple, algunes enquestes no es realitzen de manera anual.
- 4) Establir com es plasmarà o documentarà la revisió.

5) Indicar com es realitzarà la difusió dels acords i resultats, com rebran la informació o les decisions els diferents grups d'interès.

Els **elements d'entrada** (*inputs*) més habituals en una revisió del SGIQ són:

- Estat de les accions de millora anteriors.
- Anàlisi dels processos existents.
- Anàlisi dels indicadors i objectius.
- Informació dels alumnes, docents, personal de suport, proveïdors de serveis. Aquesta informació l'obtindrem mitjançant les actes de reunions, resultats d'enquestes, bústies de suggeriments, etc.
- Resultats d'avaluacions internes o externes.
- Previsió de canvis, riscos.

Amb tots els elements d'entrada haurem d'identificar les possibles desviacions de cadascun dels processos respecte al seu disseny i objectius inicials, analitzar les causes d'aquestes desviacions i avaluar si és necessària la seva modificació per a adaptar-la a noves necessitats, o bé si s'han de dur a terme un altre tipus d'accions i analitzar els resultats dels indicadors observant les tendències.

Aquesta revisió també ha de permetre detectar bones pràctiques.

Els **elements de sortida** (*outputs*) de la revisió del sistema que se solen obtenir són:

- La sortida principal la constitueix el **pla de millora o pla d'accions**.
- Però, així mateix, es poden recollir les **bones pràctiques** que puguin ser exportades a altres processos, titulacions o departaments.
- Informe de revisió del SGIQ que reculli les actuacions realitzades.

És important que el Comitè de qualitat i la Unitat de qualitat del centre siguin el motor d'aquesta revisió, així com que la institució vagi consolidant una massa crítica de persones que participen en aquesta revisió. Per a realitzar aquesta revisió, cada responsable de títol, de departament, de procés (en funció de l'estructura de cada centre) ha de realitzar la seva autoavaluació. Aquests resultats de l'autoavaluació formaran part de la revisió del SGIQ.

Totes les evidències (*inputs*) i l'anàlisi (*output*) han de quedar ordenats i sistematitzats en un document de revisió del SGIQ (en general, denominat informe de revisió) i en un pla de millora que ha de ser consensuat pel principal òrgan responsable de la gestió de la qualitat de la institució.

### **2.3.1. Pla de millora**

El pla de millora és el conjunt d'accions que resulta dels processos de recollida, anàlisi i avaluació de les actuacions de la institució.

El pla de millora suposa un compromís institucional per a la implantació d'accions que permetin aconseguir els objectius fixats. Per això, és necessari que l'elaboració d'aquest pla reuneixi almenys les condicions següents:

- Després de l'autoavaluació o revisió del SGIQ, s'establirà de manera clara quina és la necessitat o incidència que s'ha de resoldre i quin objectiu o quins objectius es busquen.
- Les accions i la seva definició han d'estar consensuades per les parts implicades en la seva execució.
- Les accions s'han de prioritzar en funció de criteris com la criticitat (impacte en els resultats i els objectius de la institució) i factibilitat (capacitat de la institució de reconduir la situació o donar solució a la necessitat detectada). En funció d'aquesta prioritització, l'organització haurà d'establir els terminis d'execució i recursos assignats.
- Cada acció ha d'estar assignada a un responsable, el qual haurà de retre comptes dels resultats obtinguts i les accions realitzades. El responsable ha de tenir capacitat de maniobra suficient per a executar l'acció, o bé disposar d'autonomia suficient com per a introduir els canvis necessaris, o bé tenir accés directe a les persones que poden prendre les decisions pertinents.

El pla de millora és un document de treball, per tant, la seva elaboració, aprovació i, si escau, modificació ha de ser el més àgil possible.

Els elements bàsics que cal tenir en compte quan es detecta una necessitat i s'estableix una acció per a cobrir-la apareixen recollits a la taula 6.

Taula 6. Elements bàsics d'un pla de millora

<b>Necessitat</b>	Descripció breu.
<b>Diagnòstic</b>	Causes principals.
<b>Acció</b>	Descripció de les activitats.
<b>Objectiu</b>	Definició concreta, si pot ser, quantificable sobre l'objectiu que cal aconseguir.
<b>Prioritat</b>	Alta/Mitjana/Baixa.
<b>Indicador de seguiment</b>	Els indicadors o fites que permeten detectar desviacions durant el procés d'implantació són especialment importants per a aquelles accions que abracen un llarg període de temps i en les quals estan implicades diversos departaments o unitats.
<b>Indicador de resultat</b>	Fórmula o mecanisme que s'utilitzarà per a mesurar el nivell d'assoliment del resultat.
<b>Termini d'execució</b>	Data en la qual ha d'estar implantada l'acció. Es poden establir dates intermèdies per a aquelles accions que compreguin amplis períodes de temps, o bé en les quals participin diverses unitats.



<b>Estat</b>	Sense iniciar / En curs / Finalitzada.
<b>Recursos assignats</b>	Recursos necessaris per a dur a terme l'acció.
<b>Resultats aconseguits</b>	Anàlisi del nivell d'assoliment dels objectius marcats.
<b>Responsable</b>	Responsable de l'acció i de la rendició de comptes.

Font: AQU Catalunya

Amb la periodicitat establerta pel centre s'haurà de realitzar el seguiment del pla de millora. A continuació, s'inclou una imatge que indica els aspectes més rellevants del seguiment del pla de millora d'acord amb l'Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (AQU).

Figura 18. Característiques del seguiment del pla de millora



Font: AQU Catalunya

## 2.4. Factors que condicionen l'efectivitat dels sistemes de gestió de la qualitat

Segons l'estudi realitzat per Michaela Martin amb Jihyun Lee (2017), en el marc del projecte de recerca de l'IIPE UNESCO, l'assegurament intern de la qualitat (IQA) no funciona per si sol, sinó que la seva efectivitat es veu condicionada pels marcs reguladors nacionals i els contextos institucionals. A continuació, es detallen els factors interns i externs que afecten de manera directa els SGIQ.

### 2.4.1. Els factors interns

Els factors interns que poden condicionar un SGIQ són diversos. S'ha de tenir en compte que la majoria de factors estan relacionats entre ells, és a dir, no actuen de manera independent:

1) El **suport de l'equip directiu** s'identifica en tots els centres com un dels factors més efectius per al funcionament dels sistemes de garantia de la qualitat interns. El lideratge és clau per a crear una cultura de qualitat que promogui l'autoavaluació a qualsevol nivell institucional i de gestió. Així, el lideratge ha d'estar present en tots els nivells –institucional, centres i departaments–, de manera centralitzada o descentralitzada.

2) Disposar d'un **sistema d'informació sòlid** constitueix un element essencial per a poder disposar de dades que posteriorment han de ser analitzades i per a la millora basada en evidències. Un sistema sòlid significa que no existeixen discrepàncies en les dades que puguin generar dubtes sobre les conclusions i mesures que cal adoptar a partir d'elles. Es recomana que la majoria de dades possibles estiguin centralitzades en un únic sistema, és habitual l'existència de plataformes que no es poden integrar per problemes tècnics –aquests sistemes han de ser coneguts per la plantilla del centre que els ha d'utilitzar.

3) **Transparència sobre els processos de qualitat interna.** L'objectiu dels sistemes de garantia de qualitat, els seus instruments i les mesures derivades dels procediments de qualitat han de ser comunicats de manera efectiva, especialment, al personal docent. És important que els responsables de les titulacions que participen en determinades fases dels processos de garantia de qualitat – per exemple, realitzant informes de seguiment de les titulacions– coneguin la totalitat del procés, sabent com s'usen els seus informes o aportacions i rebent-ne *feedback*.

4) **Participació dels grups d'interès.** Un sistema de garantia ben estructurat s'ha de basar en les necessitats dels grups d'interès i, especialment, dels estudiants, per a això serà necessari que ells també coneguin el funcionament del SGIQ del centre.

5) **L'alineació del SGIQ del centre amb la planificació estratègica.** La planificació estratègica pot proporcionar i definir un conjunt d'indicadors i objectius, inclosos els de qualitat, sobre els quals el SGIQ es pot orientar. S'ha de tenir en compte que el SGIQ és una eina clau que proporciona informació, dades i evidències per a la presa de decisions, és a dir, el SGIQ i la gestió estratègica estan intrínsecament entrelaçats.

6) **La qualitat i la quantitat de recursos humans destinats al SGIQ** es consideren un factor condicionant per al seu desenvolupament. Cal remarcar la importància de millorar les competències del personal i evidenciar la càrrega de treball en relació amb els SGIQ, ja que la capacitat del personal és un factor clau en la implementació del sistema de qualitat interna.

En aquesta línia, **els incentius financers** dirigits al personal no sempre són considerats un element positiu per al desenvolupament de la qualitat interna. Si el SGIQ es considera una *core-task*, no tenen sentit els incentius econòmics.

Les tasques derivades dels SGIQ han de ser considerades part del treball habitual del personal, és a dir, la gestió de la qualitat ha de ser inherent a les seves responsabilitats, però evidenciant que suposen una càrrega addicional.

### 2.4.2. Els factors externs

Existeixen dos factors externs que impacten directament en els sistemes interns de qualitat:

#### 1) El paper dels mecanismes de qualitat externa

L'assegurament de qualitat externa cobreix una varietat de processos d'avaluació, com són l'acreditació, l'avaluació institucional i de programes i les auditories, a les quals les institucions d'educació superior s'han de sotmetre com a part d'un requisit reglamentari nacional o a les quals es presenten voluntàriament. Els mecanismes d'avaluació externa es poden dur a terme per organismes de garantia de qualitat que operen en l'àmbit nacional o internacional:

**a) En l'àmbit nacional:** els marcs nacionals de garantia de qualitat tenen un efecte significatiu en el desenvolupament del SGIQ en tractar-se habitualment de marcs obligatoris. En general, tots els centres d'educació superior han d'adaptar els seus sistemes de qualitat interna als requisits del seu marc nacional de garantia de qualitat.

Així, per exemple, destaquen les reglamentacions relacionades amb requisits i transparència de la informació, l'estandardització dels processos de garantia interna i la conscienciació respecte a l'assegurament de la qualitat.

Ara bé, en algunes ocasions els mecanismes d'avaluació externa que pretenen millorar la qualitat de l'educació superior són percebuts negativament quan els responsables dels centres se centren únicament a donar resposta als requisits externs «cultura de compliment» i no en la «cultura de la millora».

**b) En l'àmbit internacional:** les acreditacions internacionals, ja siguin obligatòries o voluntàries, donen l'oportunitat d'augmentar la capacitat institucional del sistema de garantia de qualitat. Un exemple serien els diferents *labels*, o criteris propis de cada sector.

La preparació de qualsevol avaluació externa amb requisits addicionals permet als centres adaptar i consolidar pràctiques innovadores requerides per a l'acreditació internacional. Les acreditacions internacionals solen ajudar a identificar àrees de millora.

#### 2) El nivell d'autonomia de les universitats

L'autonomia institucional és necessària perquè les universitats adaptin l'assegurament intern de la qualitat a la seva visió particular i el seu context. El nivell d'autonomia afectarà directament el desenvolupament dels SGIQ.

L'autonomia presenta dos angles diferents. En primer lloc, l'autonomia que el Govern atorga a les universitats per a dissenyar i implementar el seu sistema de gestió de la qualitat i, en segon lloc, l'autonomia que l'administració central d'una universitat deixa a les unitats bàsiques (per exemple, facultats, o departaments) per a desenvolupar els seus propis processos. En aquest context l'autonomia es relaciona clarament amb el tema de “qui pren quina decisió” en l'assegurament de la qualitat.

## Bibliografia

**Adot, Esther** (2017). *Sistemas de gestión interna de la calidad. Aspectos previos, diseño, implantación y revisión*. Barcelona: Oberta UOC Publishing.

**AENOR**. *Guía para la implantación de sistemas de indicadores - Norma UNE 66175:2003*. AENOR Ediciones.

**European University Association**. *Implementing and using quality assurance: strategy and practice. A selection of papers from the 2nd European quality assurance forum*. ISBN: 9789078997054

**Gaete Quezada, Ricardo** (2011). «Identificación de los stakeholders de las universidades». *Revista de Ciencias Sociales* [en línea] (vol. 17, juliol-setembre). ISSN: 1315-9518.

**Gover, Anna; Loukkola, Tia** (2015). *EUREQA MOMENTS! Top Tips for Internal Quality Assurance*. European Association Publication. ISBN: 9789078997566

**Guerra Breña, Rosa Mayelin; Jaya Escobar, Aida Isabel** (2016). «El papel de los Stakeholders en la gestión de la calidad universitaria: el enfoque de la ISO 9001:2015». *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (diciembre 2016). ISSN: 2254-7630

**Martin, Michaela; Parikh, Shreya** (2017). *Quality management in higher education: Developments and drivers. Results from an international survey*. International Institute for Educational Planning. UNESCO.

**Tavenas, François** (2004). *Quality assurance: a reference system for indicators and evaluation procedures*. EUA Publications.

### Glossaris sobre qualitat

**Consejo para la Acreditación de la Educación Superior A. C.** *Glosario*. <<http://www.copaes.org/glosario.php>>

**Crozier, Fiona; Curvale, Bruno; Dearlove, Rachel; Helle, Emmi; Hénard, Fabrice** (2006). «Terminology of quality assurance: towards shared European values?». *ENQA Occasional papers 12*. <<https://bit.ly/2ReRQqU>>

**Harvey, L.** (2018). *Analytic Quality Glossary*. *Quality Research International*. <<http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/>>

**Red de universidades del Estado de Chile** (2017). *Glosario de aseguramiento de la calidad*. <<https://bit.ly/2Rmc9Db>>

**Universitat del País Basc** (2010). «Glosario de términos de calidad Universidad del País Vasco». <<https://bit.ly/2QA5akv>>

**Vlăsceanu, L.; Grünberg, L.; Parlea, D.** (2007). *Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms And Definitions*. Bucarest: UNESCO-CEPES. <<https://bit.ly/2LYAtot>>

