

Treball final de màster

Assignatura: M2.363 - Treball Final de Màster

PRA: Marcelo Fabián Maina

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

UOC

Títol: Com reforçar el SGIQ després d'una acreditació institucional. Proposta de Pla de millora

Autoria: Eulàlia Jiménez de Miguel

Tutoria: Ana Garzón Castrillón

Modalitat: Projecte d'aplicació amb èmfasi en detecció de necessitats

Fase: Informe Final

Data: 18/01/2023

Universitat Oberta
de Catalunya

Resum:

Les institucions d'educació superior estan compromeses amb les agències avaluadores externes per tal de rendir comptes i assegurar la millora continua per tal que es pugui garantir la qualitat de les titulacions que imparteixen. En cas que vulguin anar més enllà, poden optar a obtenir l'acreditació institucional, que implica que s'ha avaluat el Sistema de Garantia Interna de la Qualitat (SGIQ) de la institució i que compleix amb les directrius i criteris de les agències avaluadores conforme la institució pot, a partir d'ara, ser la responsable de mantenir la qualitat de les seves titulacions, sense passar pels processos d'acreditació de les mateixes. El fet d'obtenir aquesta acreditació institucional és una gran fita però comporta haver de realitzar una autoanàlisi per part de la institució, amb l'objectiu d'assegurar que tots els processos i circuits que es tenen establerts per a garantir la qualitat segueixen sent vàlids i poden dur-se a terme tot i no haver de passar per processos d'avaluació externa. L'autoanàlisi es realitza per poder identificar accions de millora que calgui implementar a la institució i, per a què aquestes accions siguin les més apropiades, es fa necessari realitzar-la seguint una metodologia específica que assegurí que s'aconseguirà obtenir la informació necessària al fer aquesta reflexió i que es seguirà un procés rigorós. En el cas d'aquest treball, la metodologia que s'ha seguit ha estat la de l'elaboració d'un pla de millora. Això ha permès realitzar el disseny complet d'un pla de millora en què s'han identificat les accions que caldria dur a terme per part de la institució i amb quina prioritat. Aquest estudi ha fet evident la necessitat de les institucions de vetllar per la qualitat i de garantir la implicació de tots els seus membres per tal de treballar de manera coordinada i coherent cap a un objectiu comú: el manteniment de l'acreditació institucional.

Paraules clau: *acreditació institucional, garantia de qualitat, SGIQ, pla de millora*

Agraïments:

A tots els companys i companyes que han dedicat temps a respondre els meus dubtes i han participat donant resposta al formulari amb les seves opinions sobre qualitat a la institució.

A l'Ana, tutora del treball, per tots els missatges que ha rebut i ha respost de la manera més clarificadora possible i sempre donant ànims i reforçant-me.

A l'Aleix, pel suport emocional i els debats sobre qualitat que m'han ajudat a aclarir la ment quan ha fet falta.

1. ÍNDEX DE CONTINGUTS

2. INTRODUCCIÓ.....	5
3. FONAMENTACIÓ TEÒRICA o CONCEPTUAL	6
3.1. La qualitat a l'educació.....	6
3.2. L'Espai Europeu d'Educació Superior	8
3.3. L'avaluació de la qualitat a l'educació superior	10
3.4. Acreditació institucional .v. Acreditació de titulacions	11
3.5. Importància dels processos d'acreditació	13
4. CONTEXTUALITZACIÓ I JUSTIFICACIÓ	14
4.1. Marc normatiu.....	14
4.2. L'agència d'avaluació externa	15
4.3. La qualitat a la UOC	16
4.4. El Sistema de Garantia Interna de Qualitat a la UOC	19
5. OBJECTIUS.....	23
6. DISSENY METODOLÒGIC	23
6.1. Diagnòstic: àrees de millora	27
6.2. Diagnòstic: causes del problema	31
6.3. Formulació dels objectius.....	32
6.4. Identificació de les accions de millora.....	32
6.5. Planificació: prioritització, terminis, responsables i recursos	33
6.5.1. Priorització	33
6.5.2. Terminis, responsables i recursos	34
6.6. Seguiment.....	34
7. ASPECTES ÈTICS	34
8. RESULTATS	35
8.1. Diagnòstic: àrees de millora	35
8.2. Diagnòstic: causes del problema	39
8.3. Formulació dels objectius.....	40
8.4. Identificació de les accions de millora.....	40
8.5. Planificació: prioritització, terminis, responsables i recursos	42
8.5.1. Priorització	42

8.5.2. Terminis, responsables i recursos	44
8.6. Seguiment.....	45
8.7. Pla de millora.....	46
9. DISCUSSIÓ	52
10. CONCLUSIONS I TREBALL FUTUR.....	54
11. REFERÈNCIES	58
12. ANNEXOS	63
12.1. Qüestionari elaborat per a obtenir la informació inicial	63
12.2. Establiment de categories i nombre d'iteracions.....	66

ÍNDEX D'IL·LUSTRACIONS

Il·lustració 1. Eixos de l'Espai Europeu d'Educació Superior.	9
Il·lustració 2. Espiral d'avaluació de la qualitat. Font: Rodríguez Espinar, S. (1997).	11
Il·lustració 3. Cicle de millora contínua - Acreditació institucional. Font: AQU	12
Il·lustració 4. Cicle de millora contínua - Acreditació de titulacions. Font: AQU.....	12
Il·lustració 5. Estructura del SGIQ de la UOC.....	19
Il·lustració 6. Mapa de processos UOC. Font: uoc.edu.....	21
Il·lustració 7. Passes a seguir per a l'elaboració d'un pla de millora. Font: ANECA (2021).	24
Il·lustració 8. Priorització membre 1: tècnic equip planificació i qualitat UOC.....	43
Il·lustració 9. Priorització membre 2: la meva priorització.....	43
Il·lustració 10. Priorització definitiva. Elaboració pròpia.....	44

ÍNDEX DE TAULES

Taula 1. Comparativa models ANECA i AQU d'elaboració de plans de millora. Elaboració pròpia.....	25
Taula 2. Fases de l'anàlisi temàtica. Font: Braun & Clarke (2006).....	29
Taula 3. Anàlisi de la informació. Pregunta 5. Elaboració pròpia.....	30
Taula 4. Anàlisi de la informació. Pregunta 8. Elaboració pròpia.....	30
Taula 5. Establiment de categories i recompte d'iteracions.	31
Taula 6. Categorització de respostes. Elaboració pròpia.....	39
Taula 7. Resultats: formulació dels objectius. Elaboració pròpia.....	40
Taula 8. Identificació accions de millora. Elaboració pròpia	42
Taula 9. Pla de millora. Elaboració pròpia	51

2. INTRODUCCIÓ

D'ençà del procés de Bolonya i de la creació de l'Espai Europeu d'Educació Superior (EEES) , la garantia de la qualitat en l'educació superior s'ha convertit en un eix principal en tots els països participants en l'acord i ha promogut que totes les institucions es centrin en millorar els seus resultats, garantint la qualitat tant dels seus programes com de la institució en general, complint els estàndards marcats i sempre amb total transparència (Sin, Tavares i Amaral, 2017).

Amb aquest objectiu existeixen les agències d'avaluació externa, que sense estar lligades a dependències governamentals (Herruzo, 2017), desenvolupen funcions que els permeten assegurar que les institucions funcionen seguint els estàndards establerts i que compleixen amb els nivells de qualitat exigits per tal d'oferir a la població la millor educació. L'autora identifica que aquestes agències tenen principalment dues orientacions o enfocaments: supervisió (rendiment de comptes) i monitoratge (millora contínua). Pel que fa a l'abast, les agències poden actuar a nivell institucional o de programes en funció de quin sigui l'objecte d'anàlisi en cada cas. En el cas de les titulacions, aquestes actuacions es realitzen mitjançant les avaluacions externes dins el Marc per a la verificació, el seguiment, la modificació i l'acreditació dels títols oficials (VSMA). Pel que fa a les institucions, es realitza una certificació del Sistema de Garantia Interna de la Qualitat (SGIQ) i posteriorment s'atorga l'acreditació institucional i les seves revisions periòdiques.

En el moment en què una institució d'educació superior rep l'acreditació institucional, deixa d'haver de rendir comptes a l'agència d'avaluació externa per a cadascuna de les titulacions de forma individual, i passa a fer-se una nova avaluació institucional al cap de sis anys. Ara bé, tot i que no calgui rendir comptes amb una agència externa, la institució ha de seguir garantint la qualitat dels seus programes i, per tant, cal dur a terme processos d'avaluació interna amb la mateixa rigorositat que prèviament a l'acreditació institucional. Això planteja dos tipus de reptes: en primer lloc, conscienciar a tots els membres de la institució de que el fet d'estar acreditats com a tal, no eximeix de seguir compromesos al màxim amb la qualitat dels programes ni permet relaxar-se pel que respecta, per exemple, a les millores a implementar o el seguiment de les titulacions. En segon lloc, el fet que el SGIQ existent haurà de passar per una revisió acurada per tal d'adaptar-lo a la nova realitat de la institució i orientar-se cap a la validació i renovació de l'acreditació institucional. Per tant, hi haurà processos i circuits que estan dissenyats per donar resposta a una avaluació externa molt específica (com per exemple l'acreditació) i que caldrà revisar i analitzar per veure si segueixen essent vàlids o si cal que s'implementi alguna modificació o millora per adaptar-se al nou context.

Aquest treball descriu el procés d'elaboració d'un pla de millora per tal d'identificar aspectes que cal reforçar i/o modificar a la institució per poder seguir garantint-ne la qualitat i els resultats. En conseqüència, pretén també ser una anàlisi de les expectatives de diferents grups d'interès respecte a què comporta ser una institució acreditada i a quins canvis cal establir en els processos actuals per tal de seguir assegurant la màxima qualitat, tant de les titulacions com de la institució. Per últim, serveix també per poder identificar línies vermelles o bones pràctiques en els programes i així, actuar en conseqüència. Per fer-ho, es presenta inicialment la fonamentació teòrica i conceptual en què se centren els processos d'acreditació, des d'un nivell més general a un més concret. Així, es tracten conceptes com la qualitat a l'educació, l'Espai Europeu d'Educació Superior, l'avaluació de la qualitat a l'educació superior, els processos d'acreditació de programes i d'institucions, i la importància que tenen tots aquests elements en l'assegurament de la qualitat.

La contextualització del treball s'inicia presentant la normativa aplicable al tema d'estudi, i segueix amb la presentació de diversos conceptes, també de nivell general a específic, tots ells relacionats entre sí: l'agència d'avaluació externa, la qualitat a la UOC i el Sistema de Garantia Interna de Qualitat també a la UOC. La darrera part de la contextualització serveix també per tal de justificar els motius pels quals s'ha decidit realitzar aquest treball.

Seguidament es presenten els objectius que es pretenen assolir amb la realització del mateix així com la metodologia amb què s'ha fet l'anàlisi. Com a metodologia per a dur a terme el treball s'ha pres de referència la metodologia que proposa ANECA per a realitzar un pla de millora. Tot i que amb algunes variacions, s'ha considerat que és una metodologia vàlida per a aquest tipus de treball ja que l'objectiu final del treball és, precisament, adaptar-se a una situació que requerirà canvis per part de la organització assegurant que aquests són sempre orientats a millorar la qualitat que s'ofereix.

La part final del treball compta amb l'anàlisi dels resultats, els aspectes ètics que s'han tingut en compte en realitzar-lo, la discussió, les conclusions i línies de futur.

3. FONAMENTACIÓ TEÒRICA o CONCEPTUAL

3.1. La qualitat a l'educació

Darrerament és cada cop més comú trobar referències a la qualitat de l'educació. Santín i Sicília (2014), per exemple, afirmen que la millora contínua hauria de ser allò a que aspira qualsevol sistema educatiu. Concretament, millora en referència a dues vessants: la millora dels seus resultats i el fet d'aconseguir

una major transparència. D'aquesta manera els responsables de polítiques educatives poden disposar de més informació per tal de poder prendre decisions el més acurades possible.

Així mateix, Mínguez (2020) especifica que les institucions d'educació superior són referents on la creació i transmissió del coneixement ha tingut un major interès i, citant a Lamo de Espinosa (2003), afegeix que és impossible un avanç de la societat sense que vagi acompanyat d'un avanç del coneixement.

Aquesta relació es fa més evident en el moment en què s'inicia el procés de construcció de l'Espai Europeu d'Educació Superior, l'any 1999, ja que va permetre una *"harmonització dels sistemes universitaris"*, com també va promoure processos de canvi en les universitats europees amb una agilitat mai vista abans (RD 1393/2007, p.4). Entre els canvis que aquest procés ha promogut, trobem l'augment d'autonomia per a les institucions universitàries, que passen a poder crear i proposar les titulacions que vulguin impartir, sense necessitat d'estar subjectes a un catàleg prèviament establert pel Govern. El segon canvi que cal tenir present és de caràcter metodològic. Amb la Declaració de Bolonya s'aposta per metodologies docents centrades en l'estudiant, deixant enrere mètodes més desfasats com els centrats en el professorat. Ara bé, aquesta autonomia es complementa *"amb un sistema d'avaluació i acreditació"* per tal de garantir que els títols s'executen de forma adequada.

Aquesta avaluació externa acostuma a tenir dos propòsits complementaris: la rendició de comptes i la millora contínua (Basart, s.d.). El propòsit de la rendició de comptes sempre serà present en l'avaluació de la qualitat de l'educació superior pel fet que, per molta autonomia que guanyin les institucions, aquestes sempre han de respondre a uns estàndards i a uns mínims que són els que estableixen els organismes pertinents. Per la seva banda, el propòsit de la millora contínua és vital ja que garanteix que les institucions treballen per tal de resoldre aquelles debilitats que detecten així com per mantenir les fortaleces que les defineixen. És imprescindible aquesta orientació cap a la millora contínua per part de les institucions d'educació superior ja que és el que garantirà que en tot moment estan adaptades a l'entorn i que treballen per oferir el millor als seus usuaris.

A la vegada, aquests usuaris, s'interessen cada cop més per conèixer el nivell de qualitat de les institucions d'educació superior del seu entorn. Aquest fet té la seva importància si prenem consciència que, tal com avançava Rodríguez Espinar (2013), actualment la societat està mostrant més interès i preocupació per la qualitat dels programes d'educació superior, i para una especial atenció a les valoracions públiques i els rànquings internacionals de les institucions per tal d'emetre judicis sobre

la seva qualitat. Tanmateix, si bé és cert que recentment el nombre de rànquings ha anat augmentant i que són un recurs accessible per a qualsevol persona interessada per la seva simplicitat d'interpretació i transparència, existeix cert debat sobre la seva fiabilitat, imparcialitat o globalitat ja que molts d'ells es basen de forma excessiva en la recerca o tenen en compte un percentatge molt petit de la totalitat d'universitats existent (Rauhvargers, 2011). És per això que, en última instància, acaba tenint més pes i més acceptació per part del públic general el fet de disposar d'una acreditació, ja que les acreditacions de les agències avaluadores són valoracions públiques i objectives del nivell de qualitat de la institució, fet que provoca que siguin uns processos de vital importància per a les institucions, però també per a la societat.

Quant a les dimensions de la qualitat, aquest projecte s'orienta cap a la dimensió de la qualitat del procés pel fet que ens centrarem a analitzar com s'està duent a terme una acció específica i quines millores s'hi podrien aportar. Pel que fa a les perspectives de qualitat, aquest projecte considera la qualitat com a *"transformació o valor afegit"* (Harvey i Green, 1993, p. 24) i també com a *"innovació organitzativa"* (Rodríguez, 2013, p. 34 i 37). El fet de passar per un procés d'acreditació comporta revisar tots els aspectes, circuits, processos i gestions de la institució, analitzar-los de forma objectiva i ser capaç d'identificar tot allò que sigui susceptible de millora. Tot això només s'aconseguirà de forma exitosa si tota la institució està compromesa a mirar endavant i a canviar/innovar. I aquest compromís s'obtindrà si es considera rellevant el fet que com a institució d'educació superior cal ser motor de transformació i, en una societat com l'actual, en què cada cop l'oferta és més gran i accessible, cal aportar valor com a institució de forma global.

3.2. L'Espai Europeu d'Educació Superior

L'Espai Europeu d'Educació Superior (EEES) es va gestar durant molts anys i va ser resultat d'una sèrie de situacions i evolucions de la societat que van servir com a detonants: *"l'acceleració del desenvolupament tecnològic de la societat, la consolidació en el món empresarial dels processos de garantia de qualitat, la massificació de la universitat i el programa Erasmus de mobilitat d'estudiants a Europa"* (Bará, 2008).

El 1999 es va signar la Declaració de Bolonya per part dels ministres responsables d'educació de 29 països europeus. En aquesta Declaració s'hi establien diversos acords amb l'objectiu de desenvolupar una àrea europea d'educació superior amb coherència i cohesió per part de tots els països membres. Tanmateix, aquests acords no passaven pel fet que tot Europa oferís exactament els mateixos tipus d'Estudis sinó que calia aproximar-s'hi i calia establir una sèrie de criteris mínims i comuns. Així, l'EEES

s'estableix al voltant de tres eixos (Félix, Mairata i Morano, 2019): estructura, reconeixement i qualitat (veure Il·lustració 1).



*Il·lustració 1. Eixos de l'Espai Europeu d'Educació Superior.
Font: Félix, Mairata i Montaña (2019)*

L'eix de l'estructura estableix la tipologia de titulacions (grau, màster i doctorat) així com també les “competències o resultats d'aprenentatge genèrics” (Félix, Mairata i Morano, 2019, p.83). L'eix de la qualitat és necessari per tal d'assegurar que s'exigeix el mateix nivell a tot Europa pel que fa a les qualificacions i que aquestes poden ser fàcilment reconegudes. Aquest eix també dona importància als processos d'avaluació dels programes per tal d'aconseguir l'orientació cap a la millora contínua del sistema educatiu. El darrer eix, el del reconeixement, es té en consideració per tal de permetre i motivar la mobilitat dels usuaris de les institucions d'educació superior, ja sigui el col·lectiu d'estudiants, el professorat o el personal d'administració. Té en compte també el reconeixement de les qualificacions i les titulacions a tot Europa mitjançant la creació del Suplement Europeu del Títol (SET) i l'adopció, per part dels centres, del Sistema Europeu de Transferència i Acumulació de Crèdits (o ECTS en anglès). Mitjançant aquest sistema, s'assigna un creditatge específic a cada assignatura tenint en compte no només el nombre d'hores de classes presencials que l'estudiant realitzarà sinó també les hores que dedicarà a treballar en l'assignatura, ja sigui mitjançant el treball individual, treball en grup, recerca, pràctiques, etc.

Aquesta nova unitat de mesura respon al principal canvi metodològic que es promou amb l'Espai Europeu d'Educació Superior: el centre del procés d'ensenyament i aprenentatge passa a ser l'estudiant. On fins al moment sempre havia estat el professor, a qui es situava al centre del procés i com a peça fonamental, ara s'hi situa a l'estudiantat i al fet de garantir que després de la seva formació haurà assolit les competències i els resultats d'aprenentatge corresponents al nivell d'estudis cursat.

3.3. L'avaluació de la qualitat a l'educació superior

Per tal de poder garantir la qualitat del sistema d'educació superior, cal establir certs processos d'avaluació externa que ajudin a assegurar, de la forma més transparent i equitativa possible, que es compleixen els mateixos criteris i que es segueixen els estàndards establerts.

En general, existeixen 4 àmbits d'avaluació, o quatre aspectes que s'avaluen, que són:

- Les institucions
- Les titulacions o els programes
- El professorat
- Els serveis

L'avaluació institucional té com a objectiu *"assegurar un correcte funcionament de les institucions"*, que vol dir que *"compleixin amb eficàcia la missió que se'ls ha encomanat"* (Valderrama, s.d., p. 5 i 6). En l'avaluació dels programes es tenen en compte aspectes com la planificació, el desenvolupament, els assoliments i el retiment de comptes. L'avaluació del professorat es realitza de manera que es pugui assegurar que cadascú compleix els estàndards de qualitat establerts per a la posició que ocupa. Pel que fa als serveis, s'avalua la disponibilitat i varietat de recursos i aspectes de gestió acadèmica, entre d'altres.

Tots aquests processos d'avaluació de la qualitat es basen, en la seva majoria i de forma més o menys fidel, en l'espiral de qualitat de Westerheijden (*Il·lustració 2*), que presenta l'avaluació de la qualitat com a un procés cíclic i que integra diferents tipus d'avaluació.

De tots aquests àmbits d'avaluació, els que més relació tenen amb aquest treball són l'avaluació institucional i l'avaluació de titulacions que, tot i que poden considerar-se força similars, és important conèixer-ne els detalls.

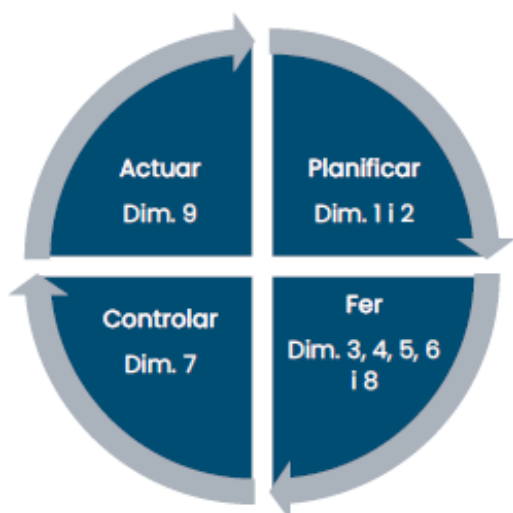


En general, tot i que es tracten aspectes diferents i l'acreditació institucional és un procés molt més exhaustiu i complet, ambdós processos (acreditació de titulacions i acreditació d'institucions) incorporen elements de l'espiral de l'avaluació de la qualitat, com ara: l'autoavaluació (mitjançant la realització de l'autoinforme i la recollida d'evidències), l'avaluació i revisió de tota la documentació per part de l'agència (que inclou una visita in situ), l'elaboració dels informes (previs i definitius) d'avaluació externa i la comunicació i registre de la resolució (i per tant, la seva difusió) (AQU, 2021).

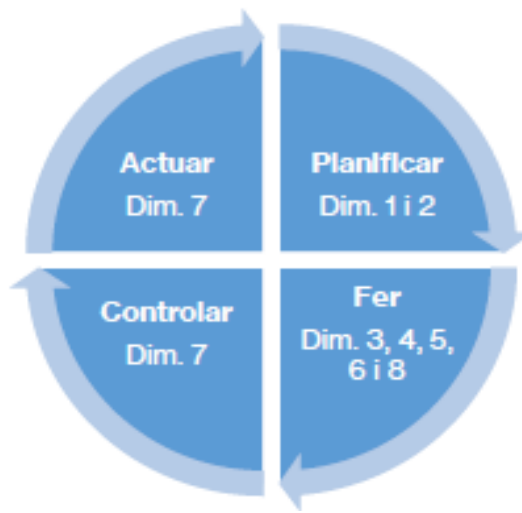
Un altre aspecte que comparteixen ambdós procediments d'avaluació externa és el seguiment de l'estructura del cicle de millora contínua (o cicle de Deming). El cicle de Deming s'utilitza sovint per tal de dissenyar Sistemes de Garantia Interna de Qualitat i és *“l'element clau per a la gestió i la millora de la qualitat”* (Comet, 2019, p. 30) i està conformat per 4 fases diferents: Planificar, Fer, Controlar i Actuar (o en anglès: *Plan, Do, Check, Act*). En la primera fase (*Plan*) es tracta de planificar i decidir quin

serà l'àmbit d'aplicació així com els contextos intern i extern en què cal moure's. La fase d'actuació (*Do*) consisteix en, un cop aprovat el SGIQ, començar-ne la seva implementació. La tercera fase, de control (*Check*), és una fase de revisió que permet un millor coneixement del SGIQ per part de tots els membres de la institució. La darrera fase és la del Pla de Millora (*Act*), on els membres de la institució (sovint aquells que són responsables de procés) es comprometen a implementar accions que permetin que s'assoleixin els objectius fixats prèviament, i orientats a la millora.

Com comentava doncs, tant el procés d'acreditació de programes com el d'acreditació institucional, segueixen també aquest cicle de millora continua com a base. Així, les dimensions que es treballen en aquests processos d'avaluació, tot i que no són iguals en cada procés, sí que poden agrupar-se de manera similar en funció de la fase del cicle de millora contínua més adient:



Il·lustració 4. Cicle de millora contínua -
Acreditació de titulacions. Font: AQU



Il·lustració 3. Cicle de millora contínua -
Acreditació institucional. Font: AQU

En ambdós casos, les agències avaluadores faciliten a les institucions documentació específica sobre cada procés. AQU Catalunya publica a la seva pàgina web les "*Guies per a l'acreditació de les titulacions oficials de grau i màster*" (2021) i la "*Guia per a l'acreditació institucional de centres universitaris*" (2021), cadascuna amb la informació específica sobre cada procés i incorporant tots els elements que cal tenir en compte a l'hora de passar per aquest procés d'avaluació externa. De la mateixa manera, també es publiquen documents addicionals amb informació específica sobre cadascun dels estàndards que s'avaluen en cada procés, d'acord també als *European Standards and Guidelines* (ESG).

Ambdós processos, com hem vist, aborden el concepte de qualitat de forma similar i mantenen certa relació. Tanmateix, els programes, d'acord amb el Marc VSMA (verificació, seguiment, modificació i acreditació) han de passar per tots aquests processos per tal de garantir la seva qualitat i la millora contínua. L'acreditació de programes és, doncs, un procés obligatori per tal que la titulació es pugui seguir impartint. Un cop una titulació està acreditada ha de seguir treballant i posant èmfasi en millorar progressivament per passar la següent acreditació periòdica (periodicitat d'entre 6 i 8 anys en els Graus en funció dels crèdits, i cada 4 anys en cas de Màsters universitaris). Per contra, el fet de passar per l'acreditació institucional és una opció voluntària, que seria al que idealment optarien totes les institucions. Tal com s'indica des de l'Agència de Qualitat de Catalunya (AQU, 2021), l'acreditació institucional està dissenyada per tal d'avançar cap a una major autonomia de les institucions d'educació superior, garantint que s'assegura la qualitat de l'oferta acadèmica d'aquestes. Per tant, és lògic que una institució amb una bona trajectòria, un bon sistema de garantia interna de la qualitat i la majoria dels seus programes acreditats, vulgui optar a l'acreditació institucional per garantir de manera més global, la qualitat dels seus serveis i d'ella mateixa com a institució.

3.5. Importància dels processos d'acreditació

La importància dels processos d'acreditació també es fa evident pel fet que, com estableixen Vargas et al. (2020, p.7) són processos que pretenen *“assegurar el bon funcionament de les institucions”* i, d'aquesta manera *“contribuir al desenvolupament de la societat”*. És clar que a més qualitat tinguin les institucions i els títols que aquestes imparteixen, més se'n podrà beneficiar la societat en conjunt; de manera que com a tal, també esdevindrà una societat més avançada i adaptada al temps actual i a les noves exigències (de coneixements, competències, habilitats, etc...) que aquest comporta. Els processos d'acreditació també són beneficiosos per al professorat ja que s'estableix que un determinat percentatge del professorat ha de tenir un nivell acadèmic específic (i elevat, normalment de doctorat). Això promou que el professorat segueixi la seva formació i tingui la necessitat i l'interès per tal d'anar pujant de categoria i esdevenir experts en la seva matèria. A més, un altre aspecte que es té molt en compte és la vessant de recerca, de manera que el professorat posa molts esforços en mantenir-se actiu en aquesta perspectiva. Tot això, també contribueix a augmentar la qualitat de les titulacions, ja que es compta amb professorat expert i molt més preparat.

Per la seva banda, l'acreditació institucional té també especial importància pel fet que, com s'ha indicat anteriorment, amb la creació d'aquest procés es dota de més autonomia a les institucions però, sobretot, perquè es redueix substancialment la *“burocratització excessiva de la qualitat”* (Riera, s.d).

L'obligatorietat de les acreditacions de programes i el gran nombre de titulacions que han anat passant per aquest procés cíclic, sovint han provocat que es posi en dubte la utilitat d'aquests processos pel fet que comporten un volum excessiu de feina per a tots els grups d'interès implicats (tant de les pròpies universitats com de les agències avaluadores) i es pot caure en l'error de que passi a ser "un altre tràmit" que cal passar i es perdi de vista l'objectiu principal de la millora contínua. El procés d'acreditació institucional es crea com a procés voluntari i, un cop assolida, redueix notablement aquesta càrrega i per tant permet que les institucions puguin centrar-se realment en allò que els sigui significatiu per tal de seguir sent referents de qualitat al sistema universitari.

4. CONTEXTUALITZACIÓ I JUSTIFICACIÓ

Per tal de presentar aquest apartat de manera més entenedora i estructurada, es tracten els diferents contextos que regulen els processos d'acreditació, de manera més general a més específica.

4.1. Marc normatiu

En un inici, la Llei Orgànica 6/2001 de 21 de desembre pretenia dissenyar *"la moderna arquitectura normativa que reclama el sistema universitari espanyol per a [...] integrar-se competitivament [...] al nou espai universitari europeu que s'està començant a configurar"* (Ley Orgánica 6/2001, p.9). Posteriorment, aquesta Llei va ser derogada i substituïda per la Llei Orgànica 4/2007 de 12 d'abril on, entre altres modificacions, s'autoritza la creació de l'Agència Nacional d'Avaluació de la Qualitat i Acreditació (ANECA) com a agència encarregada de *"coordinar els processos de garantia de qualitat i la definició de criteris d'avaluació"* (Ley Orgánica 4/2007, p.16242) donant-li així un pes especialment important pel que fa al *"binomi autonomia-rendiment de comptes"*. En aquestes lleis, però, no hi ha encara referències als processos d'acreditació d'institucions. Un primer esment el trobem al Reial Decret 420/2015 (p.3), on s'especifica que *"es regula l'acreditació institucional de centres, com alternativa al model d'acreditació de títols vigent"*. Aquesta regulació ve donada pel fet que el procés d'acreditació de titulacions és molt costós tant per les universitats com per les agències, juntament amb el fet que es detecta un augment en el nombre de titulacions per acreditar que presenten les institucions. Amb tot això, es permet *"als centres amb una acreditació institucional, renovar l'acreditació de les titulacions oficials que imparteixen sense haver de sotmetre's al procediment previst"* (p.4). Tant en aquest Reial Decret (420/2015) com al que l'ha succeït recentment incorporant algunes modificacions (640/2021) s'estableixen les característiques i condicions per tal d'obtenir l'acreditació institucional. És imprescindible que les institucions d'educació superior compleixin dos requisits per tal d'obtenir l'acreditació institucional:

- Haver renovat l'acreditació inicial d'almenys la meitat dels títols oficials de grau, la meitat dels títols oficials de màster i la meitat dels títols oficials de doctorat que imparteixin (p.16).
- Disposar de la certificació de la implantació del seu Sistema de Garantia Interna de la Qualitat (p.16).

El primer d'aquests criteris pateix una modificació respecte l'anterior Reial Decret (420/2015), on només s'indicava que calia renovar l'acreditació inicial d'almenys la meitat dels títols oficials de grau i màster (en conjunt i sense considerar els doctorats).

Un altre dels canvis respecte el Reial Decret anterior és la modificació del termini en el que cal renovar l'acreditació institucional. Al Reial Decret 420/2015 es fixava un termini de 5 anys, passat el qual, les universitats havien de renovar la seva acreditació institucional. Amb el nou Reial Decret (640/2021) aquest termini s'augmenta fins als sis anys. Pel que fa al procediment d'avaluació de la renovació de l'acreditació institucional, s'indica que caldrà que un panell d'experts externs emeti un informe favorable. En cas que no ho sigui, la institució haurà d'iniciar els processos establerts per tal d'acreditar cadascuna de les seves titulacions.

4.2. L'agència d'avaluació externa

Tot i que des de l'Estat es donin, com hem vist, els marcs legals principals i genèrics, cada comunitat autònoma té capacitat per tal d'aplicar aquestes normes de la manera que consideri. En el cas de Catalunya, l'agència d'avaluació externa és AQU Catalunya (Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya), que és *"el principal instrument per a la promoció i l'avaluació de la qualitat al sistema universitari català"* (AQU, 2022). Tal com s'indica a la seva pàgina web, AQU va ser *"la primera agència de qualitat creada a l'Estat espanyol"*, és *"membre fundador de l'European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)"* i està inclosa a l'*European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR)*. També és membre de xarxes d'agències de qualitat com la *Red Española de Agencias de Calidad Universitaria (REACU)* i la *International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE)*. És a més, *"la primera agència de qualitat europea certificada amb la norma ISO"*.

D'entre les funcions principals que duu a terme l'agència, cal destacar: *"l'avaluació de titulacions i institucions, l'avaluació del professorat universitari, la generació de coneixement i la internacionalització"* (AQU, 2022).

Veiem doncs com, en el context català, és AQU Catalunya qui posa les bases dels processos d'avaluació de titulacions i d'institucions i ho fa, sempre d'acord al marc normatiu macro, ja sigui la legislació estatal vigent com els estàndards marcats per l'Espai Europeu d'Educació Superior.

Pel que fa a l'avaluació d'institucions, lideren processos de certificació del SGIQ i d'acreditació institucional. En referència a l'avaluació de programes, duen a terme tots els processos avaluatius del marc VSMA (verificació, seguiment, modificació i acreditació). En tots els casos, des de la pròpia agència es posa a disposició de tots els interessats una sèrie de documents i manuals a seguir per tal de passar per aquests processos. En aquests documents es facilita informació específica tant sobre l'elaboració dels informes, com sobre la planificació de les visites in situ, com sobre els aspectes que s'avaluaran en cada estàndard i com presentar la informació corresponent.

4.3. La qualitat a la UOC

La UOC és una institució d'educació superior creada l'any 1995 que, lluny de copiar models d'educació a distància existents, va optar per *“aprofitar una xarxa d'internet incipient”* (UOC, 2022), convertint-se així en la primera universitat 100% virtual. Com a referents en aquest tipus d'aprenentatge, des de la UOC es contribueix a l'ODS 4 de l'Agenda 2030 de les Nacions Unides, que *“apel·la les institucions educatives a garantir una educació de qualitat per a tothom”*, i ho fa *“acompanyant sistemes educatius i altres institucions en el desenvolupament d'un model en línia propi amb una vessant triple: pedagògica, tecnològica i organitzativa”* (UOC, 2022).

Segons les dades publicades a la seva pàgina web, la UOC compta amb 87.500 estudiants i 95.000 graduats. Distribuïdes en 7 àmbits diferents (arts i humanitats; ciències de la informació i la comunicació; ciències de la salut; dret i ciència política; economia i empresa; informàtica, multimèdia i telecomunicació; i psicologia i ciències de l'educació), ofereix més de 350 opcions de formació a diferents nivells: graus (26), màsters universitaris (53), màsters i postgraus propis (75), especialitzacions i cursos de postgrau (798), doctorats (8) i CFGS (9).

La UOC es caracteritza majoritàriament pel seu model d'aprenentatge, que *“possibilita i promou una formació contínua [...] en un entorn flexible i asíncron”* (UOC, 2022). Aquesta metodologia facilita la conciliació familiar a la vegada que dona oportunitats per a poder comptar amb una formació al llarg de la vida. Els signes d'identitat del model de la UOC són la combinació de *“projectes i activitats per aprendre, l'acompanyament docent personalitzat i el treball en equip”* (UOC, 2022).

La política de qualitat de la UOC s'alinea amb la missió, visió i valors de la institució i va ser aprovada el 6 d'abril de 2020. Tal com s'esmenta a la pàgina web (UOC, 2022), aquesta política de qualitat "evidencia el compromís dels responsables màxims de l'organització amb el disseny, la implantació, la revisió i la millora del Sistema de garantia interna de la qualitat, que dóna suport al desplegament de l'estratègia". Aquest desplegament es realitza amb la mirada posada en una sèrie de principis bàsics (recuperat de la pàgina web):

- 01 Garantir el compliment de la legislació vigent*
- 02 Elaborar una proposta formativa adequada a les capacitats internes i a l'estratègia de la Universitat que permeti donar resposta a les necessitats i expectatives de la societat.*
- 03 Establir objectius vinculats a la gestió de la qualitat i fer que aquesta política serveixi de base per definir-los.*
- 04 Comunicar a tot el personal de l'organització aquesta política de qualitat i assegurar-se que es comprèn i s'aplica.*
- 05 Posar la Política de qualitat a disposició dels grups d'interès i establir els mecanismes necessaris per a la rendició de comptes.*
- 06 Impulsar la cultura de millora contínua en tots els àmbits de la UOC, de manera que la participació de persones i equips i la revisió i el perfeccionament dels processos desenvolupats permeti augmentar de manera sostinguda el rendiment del SGIQ i la satisfacció de totes les parts interessades.*
- 07 Impulsar la creativitat i la innovació per desenvolupar maneres d'aprendre que contribueixin a formar professionals i ciutadans capaços d'afrontar els nous reptes globals de la societat.*
- 08 Garantir que la Política de qualitat dona resposta a la realitat de la institució.*
- 09 Assegurar que aquesta política es duu a terme des de l'òptica del desenvolupament sostenible i la igualtat d'oportunitats.*

La màxima autoritat a la institució en termes de qualitat és el Comitè de Qualitat, presidit pel Vicerector de Docència i Aprenentatge i integrat per (UOC, 2022):

- *Vicerectorat de Docència i Aprenentatge*
- *Vicegerència d'Operacions*
- *Direcció de l'Àrea de Planificació i Qualitat*
- *Direcció dels Estudis*
- *Sots direcció de Docència*
- *Compliance Officer*

- *Mànager de Programa*
- *Representació de l'Àrea de Tecnologia*
- *Direcció de l'Àrea de Persones*
- *Direcció de l'Àrea de Serveis Acadèmics*
- *Direcció de l'Àrea de Serveis d'Orientació i Carrera Professional*
- *Professional de l'Àmbit de la Qualitat*
- *Estudiant*

Les trobades del Comitè de Qualitat es realitzen dos cops a l'any i en elles s'hi tracten aspectes com:

- *Estat de les accions i els plans de millora vinculats a revisions prèvies*
- *Canvis de caràcter intern o extern que puguin afectar el SGIQ*
- *Rendiment i eficàcia del SGIQ*
- *Grau d'assoliment dels objectius de qualitat establerts*
- *Rendiment de processos*
- *Nivell d'incidències/reclamacions*
- *Resultats d'avaluacions i auditories internes o externes*

L'assegurament de la qualitat a la UOC passa per garantir la qualitat en una sèrie de pilars bàsics a l'educació superior i a la institució (UOC, 2022):

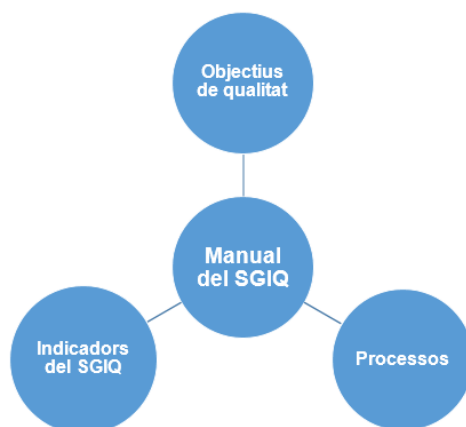
- Qualitat de la institució: a través del Sistema de Garantia Interna de la Qualitat.
- Qualitat de les titulacions: considerant aspectes com el disseny de les titulacions i l'estructura dels ensenyaments.
- Qualitat del personal acadèmic: perseguint objectius com l'excel·lència acadèmica, l'orientació a la innovació, el reconeixement de mèrits, el foment del talent, el desenvolupament de competències i el respecte per la diversitat.
- Qualitat de la docència: enfocada en el compromís de la universitat vers la millora contínua de l'equip docent.
- Qualitat de la recerca: contribuint a la "*generació i difusió de coneixement científic o tecnològic de la universitat*".

Des dels seus inicis, i tal com s'esmenta a la pàgina web de la institució (UOC, 2022), el principal compromís de la UOC és la qualitat i el rigor acadèmic. Per això, aposta per la millora contínua per tal de garantir aquesta qualitat. Per aconseguir-ho, estableix la seva política de qualitat definint tots els seus processos segons el cicle de millora contínua (planificar, fer, avaluar i actuar). Per assolir això i

esdevenir referents en qualitat i rigorositat en l'educació superior, la UOC ha anat passant per tots els processos necessaris per tal de garantir la seva qualitat i transparència.

4.4. El Sistema de Garantia Interna de Qualitat a la UOC

L'aprovació del Manual del Sistema de Garantia Interna de la Qualitat a la UOC es va produir per l'AQU l'any 2009. A la Il·lustració 5 es mostra de manera esquemàtica l'estructura principal del SGIQ de la Universitat Oberta de Catalunya.



Il·lustració 5. Estructura del SGIQ de la UOC.
Font: uoc.edu

Aquest manual integra totes les activitats que la universitat realitza per tal de *“garantir la qualitat dels seus ensenyaments, ampliar la participació dels grups d’interès i incorporar la sistemàtica de revisió i millora contínua”* (UOC, 2022). La implantació d’aquest SGIQ és impulsada pel Comitè de Qualitat. Aquest comitè s’encarrega també de fer el seguiment de la implantació i *“revisar el sistema de manera periòdica i planificada per tal d’avaluar-ne el rendiment i impulsar millores relatives a l’adequació, l’eficàcia i alineament amb l’estratègia de la Universitat”* (UOC, 2022).

A part del Comitè de Qualitat, la institució estableix una cadena de responsabilitats al voltant dels òrgans i les persones que s’indiquen a continuació (extret del manual del SGIQ de la UOC, 2020):

- Consell de Direcció com a òrgan responsable del SGIQ, realitza l’aprovació de la política de qualitat i els objectius.
- Comitè de Qualitat que, com s’ha esmentat, impulsa la implantació del SGIQ i realitza el seu seguiment.
- Comissió Acadèmica, a qui es manté informada sobre el nivell d’implantació del SGIQ i és responsable de validar el pla de millora.

- L'Àrea de Planificació i Qualitat, que coordina els agents i realitza el seguiment de les accions per garantir la implantació del sistema.
- Propietaris dels processos, encarregats de garantir el funcionament dels mateixos, realitzar-ne el seguiment i proposar-hi millores.
- Vicegerència de Docència, que col·laboren amb les direccions de programa per garantir la qualitat de les titulacions.
- Sots direccions de docència, encarregades de coordinar i impulsar accions de millora a les titulacions.
- Direccions de programa, com a responsables de garantir la qualitat de les titulacions.
- Professorat responsable de l'assignatura, que realitza la valoració de l'acció docent i proposa accions de millora a les assignatures.

El SGIQ de la UOC està dissenyat seguint la línia dels estàndards internacionals, optant per un enfocament a *“processos per tal de donar cabuda i integrar qualsevol procés que la UOC pugui identificar i desenvolupar en el futur”* (UOC, 2022). Per tal de representar-ho gràficament s'utilitza el mapa de processos on, a part de mostrar tots i cadascun dels processos que tenen lloc a la institució, també hi consten les relacions que existeixen entre ells i els grups d'interès vinculats (vegeu Il·lustració 6).

Mapa de processos del Marc VSMA

Grups d'interès

Estudiants
Potencials

Estudiants
actuals

Titulats

Patronat

Consell de
Govern

Professorat
propis

Professorat
col·laborador

Tutors

Personal
investigador

Personal de
gestió

Ocupadors

Administració
responsable de PU

Entitats d'avaluació
i certificació

Partners

Societat

**Necessitats i
expectatives**

Processos estratègics

[PE01]
Aplicar el model
educatiu UOC

[PE02]
Planificar
l'estratègia
en el marc
del SGIQ

[PE03]
Revisar i
millorar el SGIQ

[PE04]
Definir la política
de personal
acadèmic

[PE05]
Definir els
indicadors del SGIQ

[PE06]
Gestionar la
comunicació
institucional

Processos operatius

[PO01]
Definir l'oferta
formativa

[PO02]
Dissenyar
titulacions
oficials

[PO05]
Dissenyar
l'acció docent

[PO16]
Dipositar,
defensar i avaluar
la Tesi doctoral

[PO07]
Desplegar,
revisar i millorar
les titulacions

[PO14]
Acreditar i
avaluar les
titulacions

[PO04]
Dissenyar el
Pla de tutoria

[PO11]
Gestionar
l'accés del PDC

[PO12]
Formar el nou PDC

[PO13]
Avaluar l'acció
docent i l'acció
tutorial

[PO06]
Gestionar
l'accés i la
matrícula

[PO15]
Gestionar l'orientació
professional

[PO08]
Gestionar l'accés
del professorat
propi

[PO09]
Formar el
professorat
propi

[PO10]
Avaluar i
reconèixer el
personal propi

Processos de suport

[PS01]
Gestionar les
pràctiques
externes

[PS04]
Gestionar consultes/
al·legacions, queixes
i reclamacions

[PS06]
Gestionar el
servei de
biblioteca

[PS08]
Definir i controlar la
documentació SGIQ

[PS15]
Gestionar
l'acció docent

[PS13]
Gestionar
l'extinció de
titulacions

[PS02]
Gestionar els
treballs finals

[PS05]
Establir el marc
normatiu
acadèmic

[PS07]
Gestionar els
recursos i entorns
d'aprenentatge

[PS09]
Gestionar els equips
del personal propi

[PS10]
Recollir la
percepció dels GI

[PS03]
Gestionar la
mobilitat dels
estudiants

[PS12]
Dissenyar i aplicar
convenis i
addendes

[PS14]
Gestionar la
tecnologia

[PS11]
Gestionar la
informació adreçada
a estudiants i GI

Grups d'interès

Estudiants
Potencials

Estudiants
actuals

Titulats

Patronat

Consell de
Govern

Professorat
propis

Professorat
col·laborador

Tutors

Personal
investigador

Personal de
gestió

Ocupadors

Administració
responsable de PU

Entitats d'avaluació
i certificació

Partners

Societat

**Necessitats i
expectatives**

II-Il·lustració 6. Mapa de processos UOC. Font: uoc.edu

Posteriorment a això, l'11 de maig de 2020 es va aprovar una nova versió del manual, fruit de la seva revisió i de considerar els nous requeriments i reptes als quals cal que la institució doni resposta. Seguidament, a principis de 2021, AQU *“va avaluar el SGIQ de la UOC amb un resultat favorable, superant el procés de Certificació del Sistema de Garantia Interna de la Qualitat”* (UOC, 2022), essent efectiva el 15 d'abril de 2021 i amb una vigència de 6 anys. Això, juntament amb el fet que la institució disposava ja del 50% dels graus i el 50% dels màsters que imparteix acreditats, va permetre que l'1 de març de 2022 la UOC rebés l'Acreditació Institucional per part del Consejo de Universidades.

Això comporta l'acreditació de tots els programes oficials (siguin graus o màsters universitaris) coordinats per la UOC. Cal fer especial menció al fet que, per a la UOC, això és un gran reconeixement de la trajectòria seguida i l'orientació vers la qualitat dels seus ensenyaments. És especialment important tenir en compte que l'acreditació institucional s'atorga, en el cas de les universitats presencials, a centres o facultats concrets. En el cas de la UOC, al ser una universitat 100% virtual, l'acreditació rebuda aplica a tota la institució, independentment de l'àmbit o els “Estudis” (facultats) de què es tracti. La directora de l'Àrea de Planificació i Qualitat, fa evident la importància d'aquesta fita quan afirma que la UOC es converteix així en la *“primera universitat del sistema universitari espanyol que té tots els títols oficials en un únic sistema certificat”* (UOC, 2021).

Tanmateix, aquest reconeixement comporta també una gran responsabilitat per a la institució. Un cop acreditada, la UOC és la responsable directa de garantir que aquest nivell de qualitat es manté i que la institució segueix orientada cap a la millora contínua en tots els seus processos i titulacions. Això implica que, segons la normativa vigent, no caldrà que es realitzi una revisió fins passats 6 anys de la rebuda de l'acreditació institucional.

El repte actual que sorgeix per a la institució és alinear els seus processos i el seu Sistema de Garantia Interna de Qualitat, ja que es desconeix com aplicaran les agències els criteris per a renovar les acreditacions. Fins ara, tots els circuits i processos estaven orientats seguint les especificitats i demandes dels processos d'avaluació externa als quals calia sotmetre's de forma periòdica. La institució afronta ara un escenari nou, on fins d'aquí a 6 anys no li serà necessari tornar a passar per cap d'aquests processos i, quan ho faci, serà novament de tota la institució i no de cada titulació com fins ara. Caldrà doncs revisar amb un nou prisma aquest SGIQ així com tots els processos d'avaluació interna, analitzar-los i modificar allò que sigui necessari. Precisament, alguns dels aspectes més complicats d'aquesta situació seran: d'una banda, el fet que caldrà dissenyar mecanismes per tal de

saber com actuar en cas que s'identifiqui una davallada en els resultats per part d'alguna titulació. I d'altra banda, el fet de conscienciar a tota la institució del fet que haver rebut l'acreditació no eximeix de seguir treballant per la millora contínua i de formar tots els implicats en les noves formes de treballar que caldrà adaptar per tal de fer front i donar resposta a les exigències com a institució acreditada. I tot això, sense perdre de vista l'objectiu de seguir mantenint aquesta qualitat tot i no tenir la "pressió" de les avaluacions externes de titulacions de forma periòdica.

Aquest TFM pretén donar llum a aquest escenari i facilitar a les institucions algunes nocions sobre quins processos caldrà alinear un cop rebuda l'acreditació institucional per tal de garantir que se segueix actuant amb la màxima qualitat, així com proposar una metodologia a seguir per tal d'identificar, en cada cas específic, quines prioritats caldrà establir i així poder iniciar les accions de forma òptima, organitzada i consensuada.

5. OBJECTIUS

Objectiu general:

- Elaborar un pla de millora que ajudi a identificar els aspectes del SGIQ que cal reforçar per garantir-ne el bon funcionament i el manteniment de la qualitat i els resultats de la institució.

Objectius específics:

- Revisió bibliogràfica sobre la qualitat a l'educació superior, els processos d'acreditació institucional i la seva relació amb els SGIQ, i creació d'un marc teòric conceptual.
- Identificar els aspectes clau d'una acreditació institucional en l'àmbit català/espanyol.
- Conèixer les expectatives i opinions d'alguns grups d'interès sobre les implicacions de ser institució acreditada.
- Identificar accions a implementar en cas de comptar amb títols que poden optar a una valoració amb excel·lència.
- Identificar accions a realitzar en cas de detectar programes que pateixen una davallada en els seus resultats.

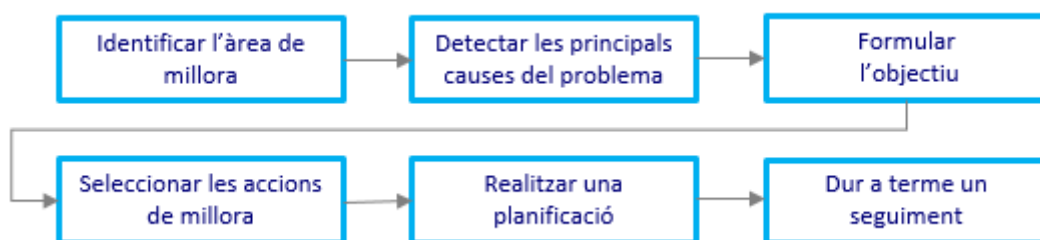
6. DISSENY METODOLÒGIC

Aquest projecte es duu a terme d'acord amb la metodologia d'elaboració d'un pla de millora. En aquest sentit, comptem amb dos referents principals: el *"Marc general per a l'establiment, el seguiment i la*

revisió dels plans de millora”, d’AQU (2021) i la “Guia per a l’elaboració d’un pla de millores”, d’ANECA (2021).

ANECA (2021, p.4-9) identifica sis passes a seguir per tal de dissenyar un pla de millores (vegeu il·lustració 7):

- **Identificar l’àrea de millora:** es considera el punt de partida, el diagnòstic i pot ser intern o bé extern (resultat d’un procés d’avaluació).
- **Detectar les principals causes del problema:** es considera imprescindible conèixer què causa el problema a resoldre per tal de poder tractar-lo en profunditat i donar-hi resposta.
- **Formular l’objectiu:** un cop identificat el problema i les seves causes, cal establir què es vol aconseguir amb el pla de millora a realitzar.
- **Selecció de les accions de millora:** identificar possibles accions a dur a terme que ajudin a resoldre el problema.
- **Realitzar una planificació:** planificar i, sobretot, prioritzar les accions a dur a terme en funció de diferents criteris.
- **Dur a terme un seguiment:** elaboració del pla de millora i seguiment del mateix per assegurar-ne el compliment.



Il·lustració 7. Passes a seguir per a l’elaboració d’un pla de millora. Font: ANECA (2021).

AQU proposa un model similar, però amb alguns trets distintius. En primer lloc, des d’AQU es considera el diagnòstic també com el punt de partida per a executar un pla de millora, però no com a part de l’estructura d’aquest. Així, segons AQU (2021, p. 22-24) l’estructura d’un pla de millora està formada pels següents elements:

- **Punts forts i febles detectats:** molt útil per tal de facilitar les preses de decisions posteriors.
- **Objectius de millora:** establir objectius que contribueixin a augmentar la qualitat. Poden anar destinats a millorar algun dels punts febles detectats o bé a mantenir o consolidar els punts forts identificats.

- **Accions de millora vinculades a cada objectiu:** s'utilitzen per a concretar els objectius en accions a realitzar que permetran el seu compliment.
- **Calendari i terminis de cada acció:** és important establir un calendari on s'especifiqui l'inici de cada acció així com la seva durada.
- **Responsables de cada acció:** cal assignar un responsable per tal de garantir que les accions es duen a terme i també per identificar qui serà la persona encarregada d'informar de l'avanç de cada acció en el moment que calgui fer-ne seguiment.
- **Recursos assignats a cada acció:** és important realitzar una assignació de recursos realista i preveure els costos que poden derivar de cada acció.
- **Indicadors de seguiment:** és necessari establir uns indicadors per tal de poder avaluar l'acompliment de les accions i els objectius en realitzar el seguiment del pla de millora.
- **Condicions de seguiment del pla:** que inclouen el procediment de seguiment i els criteris de concessió dels recursos assignats.

A continuació es presenta una taula comparativa entre ambdós models (*veure taula 1*) per tal de fer més evidents les seves similituds i diferències.

Guia per a l'elaboració d'un Pla de Millores (ANECA, 2021)	Marc general per a l'establiment, el seguiment i la revisió dels plans de millora (AQU, 2021)
Identificar àrea de millora	Realitzar un diagnòstic
Detecció de les causes del problema	
Formular l'objectiu	Objectius de millora
Seleccionar les accions de millora	Identificar accions de millora vinculades als objectius
Realitzar una planificació	Calendari i terminis de les accions Responsables d'accions Assignar recursos a les accions
Dur a terme un seguiment	Indicadors de seguiment Condicions de seguiment del pla de millora

Taula 1. Comparativa models ANECA i AQU d'elaboració de plans de millora. Elaboració pròpia.

Abans de començar amb la metodologia específica del pla de millora s'han realitzat diverses tasques per tal d'aconseguir un coneixement el més profund possible sobre la temàtica d'estudi. Per això, s'ha dut a terme el següent:

- **Cerca bibliogràfica general.**

Com a font principal de cerca bibliogràfica s'ha utilitzat la Biblioteca de la UOC, ja que proporciona accés obert a un gran nombre de recursos. També s'han fet cerques a les plataformes acadèmia.edu i Google Scholar.

Inicialment, s'ha realitzat una cerca en profunditat de bibliografia temàtica relativa als processos d'acreditació, tant institucional com de programes, per tal de comptar amb una bona base de coneixement sobre el tema a tractar. Per fer-ho, s'han estudiat les guies i criteris que les agències de qualitat posen a disposició de les institucions. També s'han consultat els materials de les assignatures cursades al llarg de tot el màster, així com altres recursos que tracten la temàtica de les acreditacions, les seves afectacions i la seva relació amb l'Espai Europeu d'Educació Superior i amb la garantia de la qualitat.

- **Cerca bibliogràfica específica.**

Com a cerca bibliogràfica més específica s'ha consultat tot el marc normatiu que envolta els processos d'acreditació: Lleis, Reials Decrets, Ordres Ministerials i altres, per ordre cronològic per tal de poder identificar les modificacions que cada nova normativa aporta als processos que s'estan estudiant. S'ha accedit també a realitzar un estudi en profunditat del Manual del Sistema de Garantia Interna de Qualitat de la UOC així com a diversos Informes de Seguiment de Titulació, Informes de Seguiment de Centre i Plans de millora elaborats prèviament.

De la mateixa manera, i tenint en compte que l'objectiu del treball és l'elaboració d'un pla de millora, s'han cercat recursos sobre tècniques específiques per a la resolució de problemes, la detecció de necessitats, la identificació de causes del problema i l'elaboració de plans de millora.

- **Consulta amb experts.**

Un cop feta la cerca bibliografia, i disposant ja d'un coneixement més profund i específic sobre l'objecte d'estudi, s'ha procedit a consultar amb experts sobre el tema. En primer lloc s'ha contactat amb la directora de l'Àrea de Planificació i Qualitat de la Universitat Oberta de Catalunya. Durant la realització de les pràctiques externes de la titulació es va plantejar la proposta que les pràctiques tinguessin continuïtat amb el TFM de manera que s'ha valorat la possibilitat que l'equip de Planificació i Qualitat pugui participar en aquest TFM com a experts

que poden realitzar la detecció de necessitats i del problema, identificació de causes i establiment de les accions de millora.

El contacte inicial s'ha realitzat mitjançant una conversa per escrit amb la directora de l'àrea (fent ús del correu electrònic). S'ha optat per aquesta forma de contacte inicial perquè com a treballadors de la UOC, és un mitjà que ens resulta molt còmode i familiar i, donat que el que calia comentar eren aspectes ja tractats amb anterioritat (durant les pràctiques), no ha calgut establir, per ara, un contacte més directe o formal. Amb l'intercanvi de missatges amb la directora de l'àrea de planificació, i la confirmació de la tutora del treball, s'ha acabat d'acotar l'orientació del mateix, tenint en compte l'opció que pot resultar més interessant tant per a la institució com per a l'assignatura i l'alumna.

Aquesta immersió en la temàtica a tractar m'ha proporcionat un coneixement profund sobre la situació actual que afronta la institució. L'acreditació de la UOC va tenir lloc fa relativament pocs mesos i, amb el ritme frenètic del dia a dia, com a institució en general i l'equip de Planificació i Qualitat en especial, no s'ha disposat de massa temps per poder pair la situació i planificar les properes passes. Això ha creat un ambient de dubte o d'incertesa entre els membres de la institució més propers a aquests processos. El fet de ser institució acreditada obre molts interrogants per a tots els implicats, com per exemple: com aplicaran els criteris les agències avaluadores a l'hora de renovar l'acreditació institucional? Com s'identificaran els programes que poden ser candidats a una valoració de qualitat amb excel·lència? Com s'actuarà en cas que es detectin programes que pateixin una davallada en els seus resultats (tant de rendiment com de satisfacció)? Totes aquestes incògnites sorgeixen del canvi de perspectiva que té lloc al rebre l'acreditació institucional, ja que es passa de ser avaluat per titulacions a ser avaluat de forma global, com a institució.

Un cop feta aquesta profundització, s'està en disposició d'iniciar el pla de millora segons les fases dels models esmentats anteriorment i que s'especifiquen a continuació.

6.1. Diagnòstic: àrees de millora

En aquest cas, com a presa de contacte inicial amb el que es consideren com a àrees de millora, i per recollir les opinions dels participants, s'opta per realitzar la recollida d'informació per mitjà d'un formulari de Google (vegeu Annex 12.1). En aquesta fase prèvia, és essencial que es recullin quantes més idees millor, i ha de permetre una expressió lliure d'idees per part de tothom. Els participants han de poder-se sentir lliures de fer les aportacions que considerin que poden ajudar a assolir l'objectiu.

Per això, es realitza un formulari obert i es donen pautes als participants per tal que a l'hora de respondre el formulari ho facin sense pensar en la viabilitat de les seves propostes o en com de difícil serien d'implementar. Aquesta tècnica d'identificació de solucions és proposada per Okes (2009) i l'anomena "No límits", o en el que seria la seva traducció al català: "sense límits". L'autor fa referència al fet que sovint, en el moment en què es demana a un col·lectiu que realitzi propostes de solucions a problemes, el propi subconscient dels participants provoca que no es plantegin totes les idees que sorgirien pel fet que es tendeix a eliminar opcions per considerar-les impossibles, massa costoses o massa complicades d'implementar. Ara bé, si es donen indicacions per tal que la pluja d'idees es realitzi sense cap limitació, poden aflorar opcions innovadores, originals i diferents. La importància d'aquesta tècnica rau en el fet que, tot i que és possible que apareguin algunes opcions que finalment siguin impossibles d'implementar, el sol fet de que apareguin i es comparteixin, pot provocar que en sorgeixin d'altres i que, tot i que potser amb variacions, alguna d'elles sí que sigui implementable.

Tot i que la metodologia d'enquestes i específicament l'eina del qüestionari és un recurs més aviat per recollir dades de tipus quantitatiu, darrerament és una eina que s'utilitza amb molta assiduitat per la facilitat d'aplicació que suposa per a l'investigador, així com també per la comoditat que suposa de respondre per part dels enquestats (asincronia, anonimat, ...).

Un cop dissenyat el formulari, per tal de validar-lo, ha passat per un procés de *peer-review* o revisió d'iguals. És important dur a terme aquesta tasca ja que és un procés útil "*no només com a forma de control de qualitat*", sinó que també pot ajudar a "*alertar sobre errors, inconsistències o àrees de millora possibles*" (Ruiz, 2021). Les persones a qui s'ha demanat la revisió del formulari per a la seva validació han estat els membres de l'àrea de planificació i qualitat de la institució i la seva directora. És important que com a experts puguin donar la seva opinió sobre si les preguntes que estableix el formulari poden promoure la reflexió d'aquells qui les responguin i ajudar a obtenir la informació que es pretén. Les persones amb qui s'ha contactat han aportat el seu coneixement i els seus suggeriments sobre canvis a implementar al formulari així com sobre la manera com plantejar algunes preguntes.

El formulari s'ha administrat a una mostra de 20 persones, totes elles amb implicació en els processos d'avaluació interna i/o externa de la institució o dels seus programes. A la mostra inicial s'ha intentat tenir en compte diversos grups d'interès amb participació dels processos de garantia de la qualitat a la institució. Així, s'ha administrat el formulari a persones dels col·lectius següents (entre parèntesi, el nombre de persones representants de cada grup d'interès):

- Tècnic/a d'agència avaluadora (1)
- Tècnic/a de qualitat de la institució (7)
- Responsable acadèmic/a (6): càrrecs com la direcció d'estudis, la sots direcció de docència, direcció de programa i professorat responsable d'assignatures.
- Tècnic/a de gestió (6): càrrecs com la vicegerència de docència, managers de programa, administració d'estudis, tècnics de vicerectorat.

Un cop tancat el termini establert per tal de donar resposta al formulari, s'ha realitzat el buidatge d'informació per tal d'obtenir les àrees de millora identificades pels participants. S'ha realitzat un tractament de dades prenent com a base la tècnica de l'anàlisi temàtica (thematic analysis), procediment explicat per Braun i Clarke (2006, p. 87), les fases de la qual es poden consultar a la Taula 2:

Fase	Descripció del procés
1. Familiaritzar-se amb les dades	Transcriure les dades (si és necessari), llegir i rellegir les dades, anotar idees inicials
2. Generar codis inicials	Codificar característiques interessants de les dades de manera sistemàtica a tot el conjunt de dades, recopilant dades rellevants per a cada codi.
3. Buscar temes	Reunir els codis en temes potencials, recopilant totes les dades rellevants per a cada tema potencial.
4. Revisar els temes	Comprovar si els temes funcionen en relació amb els extractes codificats (Nivell 1) i tot el conjunt de dades (Nivell 2), generant un 'mapa' temàtic de l'anàlisi.
5. Definir i anomenar els temes	Anàlisi contínua per refinar les especificitats de cada tema i la història general que explica l'anàlisi, generant definicions i noms clars per a cada tema.
6. Elaborar l'informe	Darrera oportunitat d'anàlisi. Seleccionar exemples d'extractes vívids i convinents, anàlisi final d'extractes seleccionats, relacionar l'anàlisi amb les preguntes de recerca i la literatura, elaborar un informe acadèmic de l'anàlisi

Taula 2. Fases de l'anàlisi temàtica. Font: Braun & Clarke (2006)

Així, s'han analitzat les respostes de cada usuari a cadascuna de les preguntes i s'ha fet una categorització no exclouent. És a dir, en cas que la mateixa resposta fes més d'una aportació, s'ha assignat una categoria per cada aportació d'interès. A les taules 3 i 4, a la pàgina següent, se'n pot veure els exemples corresponents al tractament de la informació obtinguda de les preguntes 5 i 8 del qüestionari. S'ha ressaltat en diferents colors la informació rellevant que s'ha pres de referència per crear cada categoria:

1 - Indica aquí el teu perfil	5 - Creus que les dades que s'obtenen són suficients, o que caldria afegir-ne de noves (i quines)?	Categories		
Tècnic/a qualitat UOC	Depèn, si les dades disponibles s'utilitzen intensivament i es determina que són insuficients ja que s'han pres decisions errònies, aleshores s'han de revisar, si les institucions afectades encara no estan en una maduresa alta en l'ús de les dades, canviar-les o afegir-ne pot provocar més desorientació que no pas beneficis.	Cal anàlisi de la utilitat de les dades	Adaptar dades a maduresa institució	
Responsable acadèmic (director/a d'estudis, sotsdirector/a de docència, director/a de programa, PRA, ...)	Actualment hi ha moltes dades disponibles al Power-BI, però encara hi ha dades específiques per a cadascun dels programes que les hem d'extreure a mà. Caldria trobar un sistema per a que cada programa pogués obtenir informació fàcilment, més enllà de les dades globals que es donen per a tota la Universitat. Una dada que he trobat a faltar al Power-BI és la del nombre de plagis.	Unificació de recollida de dades	Agilitat en l'obtenció de dades	Dades activitat docent
Tècnic/a qualitat UOC	Caldria afegir dades d'activitat de l'aula, etc. per poder valorar millor el funcionament de l'assignatura i incorporar indicadors calculats a partir de les dades i que expressen millor l'evolució del programa	Dades activitat docent		
Responsable acadèmic (director/a d'estudis, sotsdirector/a de docència, director/a de programa, PRA, ...)	Ja hi ha iniciatives portades a terme per grups de treball de l'Vicerectorat tipus el de "Indicadors de seguiment docent" o el de "Avaluació Qualitat Assignatura" que ja han treballat molt i durant molt de temps per identificar aquests elements tant a nivell de programa, de disseny de l'assignatura, de contractació de PDC, d'activitat a l'aula,...	Dades activitat docent		
Tècnic/a qualitat UOC	Per poder assegurar un bon seguiment de la docència, el professorat hauria de disposar de dades de l'acció docent, per poder actuar de manera àgil. Respecte al professorat, propi i col·laborador, obtenir les dades de forma més àgil.	Dades activitat docent	Agilitat en l'obtenció de dades	
Gestió (Vicegerent, MP, AE, ...)	Anàlisi de big data que ens permetin poder detectar tendències en els estudiants serien molt útils i ens permetrien prendre decisions a l'avançada sobre perfils determinats o àmbits concrets.	Dades per detectar tendències		
Tècnic/a AQU	Cada universitat ha de decidir quines dades/indicadors necessita per al seguiment de la seva millora continua. Les agències proposen indicadors a les guies. Alguns d'ells són rellevants i estaran alineats amb els que les universitats recullen (per exemple, la satisfacció dels estudiants). En la meua opinió, cal avançar en el canvi de l'indicador de docència que actualment s'ha treballat amb les universitats. Aquest indicador permetrà mostrar les hores que reb l'estudiant en funció del perfil del professorat. Aquest és un canvi de paradigma molt més alineat amb Bologna, ja que adopta la perspectiva de l'estudiant. D'altra banda, caldrà veure les dades associades a la dimensió de governança. Aquesta és la dimensió més novadora a la guia d'acreditació institucional d'AQU. Tot i això, la governança és una dimensió que sempre forma part dels processos d'acreditació institucional a Europa.	Cal anàlisi de la utilitat de les dades		
Responsable acadèmic (director/a d'estudis, sotsdirector/a de docència, director/a de programa, PRA, ...)	El problema el veig en dos aspectes: quan arriben i en les enquestes que fem. Jo ja he dit en diferents forums que fem preguntes (per exemple als estudiants) que cal revisar i modificar. Te sentit preguntar a l'estudiant: "el teu tutor et motiva?"	Cal anàlisi de la utilitat de les dades		
Gestió (Vicegerent, MP, AE, ...)	Considero que les dades són suficients per fer seguiment de les titulacions, però reforçaria les dades dels graduats per veure quin impacte té al cap d'un any. En tot cas, milloraria que siguin més accessibles tant de forma interna com externa.	Dades de graduats al cap del temps	Cal accessibilitat dades	
Gestió (Vicegerent, MP, AE, ...)	Cal afegir-ne de noves segons les necessitats de cada titulació.	Afegir dades en funció de necessitats		
Gestió (Vicegerent, MP, AE, ...)	Considero que cal revisar el conjunt de dades, doncs resulta complex valorar la relació entre diferents indicadors, en tenir la informació molt atomitzada (Exemple Taula 6.1_T19 i 6.2_T20). Considero que cal revisar els descriptors de les taules per augmentar la utilització i navegació. Hi ha estàndards que tenen indicadors suficients: Resultats dels programes formatius. Hi ha estàndards que tenen indicadors que caldria augmentar: Adequació del professorat, al programa formatiu: interacció docència - recerca; indicadors de gènere; perfil del professorat col·laborador... La valoració de suficiència de les dades depen de l'agent. Les dades poden ser suficients per direcció de programa; en canvi les dades són insuficients pel seguiment activitat PRA. El professorat no té una visualització integrada de les seves assignatures.	Simplificar interpretació de dades	Afegir dades en funció de necessitats i agents	
Gestió (Vicegerent, MP, AE, ...)	En general em semblen suficients. Només afegiria alguna dada nova vinculada a la docència. Alguna informació que ajudi a fer seguiment de nous aspectes vinculats a la docència, més enllà de les dades habituals.	Dades activitat docent		

Taula 3. Anàlisi de la informació. Pregunta 5. Elaboració pròpia

1 - Indica aquí el teu perfil		8 - Què es pot implantar per a identificar programes que mostrin davallades en els seus resultats, tant de rendiment com de satisfacció?		Categories	
Tècnic/a qualitat UOC	Líndars de risc en els resultats esmentats. Presa de decisions objectiva davant de resultats per sota de líndar de risc.	Rúbrica	Presa de decisions objectiva		
Responsable acadèmic (director/a d'estudis, sotsdirector/a de docència, director/a de programa, PRA, ...)	Penso que serviria la mateixa resposta de la pregunta anterior. Caldria fer una bona anàlisi de les dades i a partir d'aquestes identificar la problemàtica i apuntar a possibles millores. És important, sovint, contrastar els resultats amb els d'altres titulacions similars per tal d'entendre bé si la problemàtica és global de la Universitat o bé específica de la titulació en la qual participes. El què és important en relació a les dades és tenir en compte la taxa de resposta, és a dir, si hi ha una taxa de resposta baixa, no es poden prendre segons quines decisions. Les dades cal interpretar-les i posar-les en context i a partir d'aquesta interpretació, prendre decisions. I també són importants les tendències , és a dir, sovint hi ha fluctuacions que són complicades d'explicar, ara bé, quan hi ha una tendència d'almenys 3 semestres, llavors sí que cal actuar.	Anàlisi i interpretació de dades	Contrast amb altres titulacions similars	Revisar tendències	
Tècnic/a qualitat UOC	Primer caldria disposar d'una rúbrica/quadre comandament que ens permetés qualificar quin programa entra en "zona de perill" i en quin estàndard (filtratge)	Rúbrica			
Responsable acadèmic (director/a d'estudis, sotsdirector/a de docència, director/a de programa, PRA, ...)	Com deia, una de les coses podria ser pretendre millorar altres parts importants de l'ensenyament (per exemple, el disseny) que sovint s'amaguen darrere dels indicadors de resultats , centrant-se només en el propi procés d'aprenentatge i ensenyament.	Aprofundiment en causes dels resultats (disseny)			
Tècnic/a qualitat UOC	a) Determinar quins són els indicadors clau i quin són els mínims que s'haurien d'assolir. b) que les dades es puguin monitoritzar durant el semestre c) hi hagi un sistema de semàfors que ajudi a detectar les assignatures "en risc"	Rúbrica	Dades durant el semestre		
Gestió (Vicegerent, MP, AE, ...)	microenquestes de tipus "like o unlike" o escales de satisfacció en la mateixa aula, que ens permetin obtenir un feedback continuat d'aspectes clau , com el feedback de les activitats, la proposta de PAC o cada un dels recursos concrets.	Dades durant el semestre			
Tècnic/a AQU	No sé si entenc massa bé la pregunta. Els indicadors han de poder permetre fer el seguiment de les titulacions/centres. Si es disposa d'un bon quadre de comandament amb el SGIQ, o d'una rúbrica per a valorar aspectes concrets , la institució pot tenir alguna mena d'alarma per adoptar mesures correctives.	Rúbrica			
Responsable acadèmic (director/a d'estudis, sotsdirector/a de docència, director/a de programa, PRA, ...)	Com deia abans, podríem tenir mecanismes automatitzats que ens donés aquesta informació. Quan diem que posem "l'anàlisi de dades" al servei de la millora, seria així.	Anàlisi i interpretació de dades	Rúbrica		
Gestió (Vicegerent, MP, AE, ...)	Poder fer " focus group " amb alguns estudiants per tal de poder identificar les causes, a vegades les enquestes no són representatives i no es poden treure conclusions.	Participació grups d'interès un cop vistes les dades			
Gestió (Vicegerent, MP, AE, ...)	El sistema de semàfors del powerbi ja permet detectar-los. Potser un informe específic dins de l'eina perquè la interpretació sigui més senzilla i la visualització sigui més amigable.	Anàlisi i interpretació de dades			
Gestió (Vicegerent, MP, AE, ...)	Avaluació progressiva (amb certificació) en moments clau del programa. No es pot detectar que no s'assoleixen els resultats d'aprenentatge en fita Treball final. Els plans d'estudi es dissenyen amb assoliment progressiu de competències i resultats d'aprenentatge. La llibertat d'elecció hauria d'estar limitada únicament a certa optativitat	Dades durant el semestre			
Gestió (Vicegerent, MP, AE, ...)	Seguiment exhaustiu d'indicadors específics . Aquells que es considerin que no poden en cap cas baixar de determinat nivell.	Rúbrica			

Taula 4. Anàlisi de la informació. Pregunta 8. Elaboració pròpia

Un cop s'han categoritzat totes les respostes rebudes, s'ha realitzat un tractament de la informació per tal d'agrupar les categories i realitzar un recompte de les vegades que apareix (iteracions) cadascuna de les categories.

A tall d'exemple, es mostra a la **Taula 5** el resultat d'aquest procés i a l'**Annex 12.2** es pot consultar el **resultat complet**.

En funció d'aquests resultats, i donat que no seria viable establir un pla de millora que consideri tots els aspectes que han aparegut, s'han seleccionat de cada bloc de preguntes, les categories amb més iteracions i/o més significatives. Aquestes categories finals són les que defineixen les àrees de millor. Fet això, és el moment de passar a la següent fase: la identificació de les causes del problema.

6 - Quins elements del procés d'acreditació externa creus que val la pena mantenir?		
Participació dels grups d'interès	Participació grups interès	5
Participació dels grups d'interès		
Participació dels grups d'interès		
Participació dels grups d'interès		
Participació dels grups d'interès		
Avaluació interna	Avaluació interna	3
Avaluació interna		
Avaluació interna		
Transparència i rigorositat	Transparència i rigorositat	2
Transparència i rigorositat		
Perfil professorat	Perfil professorat	2
Perfil professorat		
Avaluació externa	Específics	2
Avaluació externa		
NS/NC	No aplica	2
Qualitat del programa		
Informe exhaustiu	Informe	1

Taula 5. Establiment de categories i recompte d'iteracions.
Elaboració pròpia

6.2. Diagnòstic: causes del problema

Un cop establertes les àrees de millora, el següent pas a l'hora d'elaborar un pla de millora és realitzar la identificació de les causes del problema. En el cas específic que es tracta en aquest treball però, no es considera necessari aprofundir molt en aquesta fase donat que, d'allò que s'ha identificat com a problema, no existeixen causes específiques.

Cal esmentar que tot i que per terminologia ens referim en ocasions a problema, el cas que s'analitza en aquest treball no és un problema en el sentit negatiu de la paraula, sinó que es considera com a oportunitat de millora sobre la que es requereix algun tipus d'actuació específica.

Si el que es tracta com a problema és el fet que cal un canvi de perspectiva pel que fa a l'assegurament de la qualitat un cop la institució s'ha acreditat, és obvi que la causa o allò que ha portat a aquesta situació és, precisament, l'obtenció de l'acreditació institucional. Per això aquesta fase del pla de millora es tracta de manera més superficial, ja que les causes de la nova situació estan clares.

Aclarit aquest darrer aspecte, la següent fase del pla de millora és la formulació d'objectius. Vegem-la a continuació.

6.3. Formulació dels objectius

Com s'ha comentat, per tal de formular els objectius s'han pres com a referència les àrees de millora identificades com a definitives. Així, de cadascuna de les categories seleccionades s'ha establert un objectiu. Les accions de millora, que es definiran a la propera fase, haurien d'anar orientades a complir aquests objectius.

La formulació dels objectius s'ha fet tenint en compte, en primer lloc, la categoria per a la que es definia cada objectiu i, en segon lloc, el detall de les aportacions al formulari que feien referència a aquesta categoria. Amb aquests criteris, he realitzat la formulació dels objectius garantint que van alineats amb les opinions que s'han recollit prèviament dels participants.

A l'apartat de resultats es mostraran els objectius formulats associats a les categories.

6.4. Identificació de les accions de millora

La següent fase del pla de millora consisteix a establir les accions que es realitzaran per tal de donar resposta al problema identificat.

En aquest cas, i per manca de possibilitat d'implicar a més participants, la formulació de les accions de millora s'ha realitzat de forma individual per part meva. Tanmateix, aquest factor no ha implicat cap dificultat perquè les accions de millora s'han redactat, un cop més, en base a la categoria a la que fan referència, a l'objectiu plantejat i a les aportacions fetes en les respostes al formulari. Així doncs, s'han redactat accions de millora relatives a aquelles propostes o idees que han aparegut a les respostes al formulari de manera més repetitiva ja que es considera que són opinions compartides per tots els implicats i que, per tant, són aspectes importants per a la institució.

A l'apartat de resultats es mostraran les accions de millora específiques identificades.

6.5. Planificació: priorització, terminis, responsables i recursos

6.5.1. Priorització

Per tal de realitzar la priorització de les accions de millora identificades durant la fase anterior s'ha seguit la metodologia plantejada per ANECA (2021). En el moment de prioritzar les accions, no és encertat tenir en compte únicament un criteri d'urgència, sinó que hi ha altres aspectes als quals cal parar atenció. Per aquest motiu, la priorització s'ha dut a terme tenint en compte tres variables: (1) dificultat d'implementació, (2) termini d'implementació i (3) impacte en l'organització. A l'hora de puntuar, el model associa cada variable amb el seu propi barem:

DIFICULTAT D'IMPLEMENTACIÓ			
1 - MOLTA	2 - BASTANTA	3 - POCA	4 - CAP

TERMINI D'IMPLEMENTACIÓ			
1 - LLARG	2 - MIG	3 - CURT	4 - IMMEDIAT

IMPACTE PER A L'ORGANITZACIÓ			
1 - CAP	2 - POC	3 - BASTANT	4 - MOLT

Per a dur a terme aquest procés de priorització s'ha considerat valuós poder comptar al menys amb un altre participant, per tal que els resultats no fossin fruit d'una decisió unilateral. Així doncs, s'ha demanat a un tècnic de l'Àrea de Planificació i Qualitat de la UOC que realitzés la seva priorització. Amb les dades de la seva priorització i la que he realitzat jo mateixa, s'ha obtingut el resultat de la priorització final.

Així doncs, cada acció de millora identificada s'ha valorat per cada participant en la priorització (2) en funció de cadascuna de les variables i se li ha atorgat una puntuació segons el barem establert. Un cop totes les accions han tingut puntuacions a totes les variables, s'ha realitzat el sumatori de les puntuacions per obtenir una puntuació total de cada acció. La puntuació definitiva de cada acció de millora s'ha obtingut calculant el valor mitjà de les puntuacions rebudes per a cadascuna. La priorització final s'obté a l'endregar les puntuacions definitives, del valor més alt al més baix.

A l'apartat de resultats es mostra el detall de la priorització.

6.5.2. Terminis, responsables i recursos

El següent pas de l'elaboració del pla de millora consisteix en l'establiment de terminis, responsables i recursos per a cadascuna de les accions de millora. Tot i que s'ha realitzat per tal de poder mostrar el pla de millora finalitzat, cal fer esment a que aquesta fase s'ha dissenyat de manera més teòrica ja que no s'ha disposat de la possibilitat d'un enfocament més pràctic.

L'ideal en aquesta fase del pla de millora seria que com a terminis es pogués indicar una data aproximada (mes i any) real, una persona específica com a responsable (prèviament pactat amb la mateixa) i uns recursos basats en les possibilitats reals. Tanmateix, donat que això no és del tot possible, s'han establert les variables per a les accions de millora, però de manera més genèrica.

6.6. Seguiment

Per tal de finalitzar degudament l'elaboració del pla de millora, cal establir les mesures idònies perquè es pugui realitzar un bon seguiment d'aquest. Això demana assignar responsables de cadascuna de les accions de millora establertes, així com definir terminis d'assoliment realistes i indicadors que ajudin a valorar la consecució de les accions i, per tant, dels objectius.

Actualment, la durada de l'assignatura no permet dur a terme un seguiment acurat del pla de millora, però el compromís inicial és, com a mínim, poder finalitzar la realització del pla amb tots els seus elements, tot i que finalment no es pugui implementar ni se'n pugui realitzar el seguiment com a tal.

A tall d'informació, indicar que el seguiment es faria mitjançant entrevistes entre els membres de l'equip de Planificació i Qualitat i els responsables de cada acció, per tal de veure'n els avenços i l'estat d'acompliment de cada acció. Aquesta valoració es faria mitjançant la revisió dels indicadors establerts per a cadascuna de les accions de millora. A l'apartat de resultats s'ofereix una explicació més elaborada.

Així doncs, en funció d'aquest seguiment es podrien realitzar modificacions al pla de millora per tal de repensar les prioritats o les temporitzacions establertes en funció de la situació a cada moment. A l'hora de fer el seguiment, s'incorporaria al document del pla de millora una nova columna per tal de poder indicar l'estat de cadascuna de les accions i que en quedés constància.

7. ASPECTES ÈTICS

Molta de la informació que s'utilitza en aquest treballar correspon a processos d'avaluació externa pels que ha passat la institució, de manera que són documents públics i que poden trobar-se penjats a la

pàgina web de la UOC, com per exemple els resultats dels informes d'acreditació. Pel que fa a les fonts externes a la UOC, per tal de respectar en tot moment l'autoria, s'inclouen referències a tot contingut emprat, ja sigui de manera textual com parafrasejada. Les referències i les cites es fan seguint els criteris establerts per la Normativa APA, 7a edició. Així mateix, en cas de cites textuais, aquestes s'indiquen entre cometes, en cursiva i indicant-ne l'autor i any de publicació de l'obra, que apareix detallada a l'apartat de bibliografia d'aquest mateix treball.

Pel que fa a les persones dels grups de discussió o de diagnòstic, la seva participació és anònima i per això no s'especifica amb detall el propietari de cada opinió. Tanmateix, sí que aquestes opinions o aportacions es presenten tant de forma literal com parafrasejada, i sempre amb la cita corresponent i la codificació del participant que s'hagi atorgat. Així mateix, i sempre i quan hagi estat d'importància per a l'anàlisi de la informació, sí que s'ha indicat el càrrec o col·lectiu al que pertany cada participant.

8. RESULTATS

Per tal de presentar els resultats de manera coherent i de facilitar el seguiment de tot el procés, es segueixen els mateixos subapartats que s'han utilitzat a l'hora de descriure la metodologia emprada.

8.1. Diagnòstic: àrees de millora

Com s'ha indicat a la metodologia, aquesta fase s'ha dut a terme mitjançant l'aplicació d'un formulari i la categorització de les respostes rebudes.

De la mostra inicial de 20 persones, integrants de 4 grups d'interès diferents, la taxa de resposta obtinguda ha estat del 60%, amb tots els grups d'interès representats. S'han obtingut 12 respostes segons la distribució següent: tècnic de qualitat de la institució (3), responsable acadèmic (3), tècnic de l'agència avaluadora (1) i tècnic de gestió (5).

El tractament inicial de les respostes al formulari ha resultat en la rebuda de 100 aportacions a les que s'ha assignat una o varies categories. La categorització s'ha realitzat de forma no excloent, de manera que si d'una mateixa resposta se'n podien extreure informacions diverses, se li ha assignat una, dues o fins a tres categories diferents. El total de categories establertes, abans de fer-ne cap agrupació (per repetició o similitud), ha estat de 129.

A continuació es descriuen els resultats i les categories més significatives en funció del nombre d'iteracions de cadascuna i més endavant es presenta una taula (Taula 6) amb la informació dels resultats de la categorització completa.

Les **preguntes 2 i 3** fan referència a aspectes que es considera que cal reforçar del SGIQ per tal de garantir el bon funcionament i els resultats, tant de les titulacions (pregunta 2) com de la institució (pregunta 3). En aquest cas, s'ha categoritzat la informació facilitada a les 12 respostes rebudes (6 per cada pregunta). Aquestes s'han analitzat i s'han realitzat resultat 35 categoritzacions en total, de les quals, agrupant les repetides o relacionades, s'han obtingut finalment 9 categories. Les més significatives (files amb fons blau) són:

- **Procés de seguiment.**
- **Cultura de la qualitat a la institució.**

Pel que fa a les **preguntes 4 i 5**, on es demana si les institucions han de modificar com extreuen les dades (pregunta 4) i si les dades que s'obtenen són suficients (pregunta 5), també es constata certa similitud en les respostes rebudes. En aquest cas, de les 12 respostes obtingudes (6 per pregunta), s'han identificat 33 possibilitats de categorització en total que, un cop analitzada la informació i agrupant les repeticions i similituds, es poden desglossar en el següent:

- **Anàlisi i interpretació de les dades.**
- **Obtenció de dades.**
- **Dades necessàries.**

En el moment d'establir les accions de millora, es considera més beneficiós tractar aquestes tres categories com a una de sola: **Dades**.

La **pregunta 6** demanava als participants la reflexió sobre quins elements del procés d'acreditació externa calia mantenir per tal de poder seguir garantint la qualitat de les titulacions. En aquest cas les respostes obtingudes han estat força coincidents i, de les 12 respostes obtingudes (6 per pregunta) s'han establert 17 categoritzacions totals, que resulten en 7 després del tractament de la informació i l'agrupació en cas de repeticions i similituds, de les que destaquem la següent:

- **Participació dels grups d'interès:** aquesta proposta apareix en 5 ocasions i és el punt on més coincidència hi ha.

Les **preguntes 7 i 8** del formulari fan referència a opcions que es poden implantar per tal d'identificar fàcilment aspectes clau per a la garantia de la qualitat a la institució, com per exemple, programes amb opcions d'obtenir el segell d'excel·lència (pregunta 7) i programes en risc de mostrar una davallada en els resultats (pregunta 8). Pel que fa als resultats, de les 12 respostes obtingudes (6 per pregunta),

s'han realitzat 30 categoritzacions que, un cop agrupades, resulten en 6 categories diferents. En aquest cas, considerem com a imprescindibles les següents:

- **Rúbrica.**
- **Anàlisi de dades.**

En l'establiment dels objectius i accions de millora, la categoria Anàlisi de dades resultant d'aquestes preguntes categorització es tractarà de manera agrupada a la categoria **Dades** obtinguda de les preguntes 4 i 5.

La **pregunta 9** demanava reflexionar sobre quines accions caldria dur a terme en cas de detectar un programa amb davallades en els resultats. En aquest cas no hi ha hagut massa coincidència i, de les 6 respostes rebudes, s'han realitzat 14 categoritzacions que, després de l'agrupament en cas de coincidència o similitud, han quedat en 3 categories, d'entre les que destaquem:

- **Establir un procés per identificar programes excel·lents i en risc.**

En el moment d'establir objectius i accions de millora, aquesta categoria s'ha agrupat amb la categoria **Rúbrica**, resultant de les preguntes 7 i 8 ja que les respostes anaven orientades a aspectes molt similars.

La **pregunta 10** donava l'oportunitat als enquestats de donar la seva opinió sobre qualsevol altre aspecte considerin important. Donat que tota l'enquesta es centra en respostes obertes, en aquesta darrera pregunta no s'ha registrat informació diferent de les altres ni res que sigui necessari destacar especialment. La informació obtinguda en aquesta pregunta s'ha utilitzat per complementar i reforçar el significat de les aportacions a d'altres preguntes.

Pregunta 2 – Què creus que cal reforçar del SGIQ per seguir garantint el bon funcionament i resultats DE LES TITULACIONS?		
Pregunta 3 - Què creus que cal reforçar del SGIQ per seguir garantint el bon funcionament i resultats DE LA INSTITUCIÓ?		
CATEGORIA	DESCRIPCIÓ	ITERACIONS
Seguiment	Inclou aspectes com la revisió del procés, la implementació de millores al mateix, la garantia dels mecanismes utilitzats per al seguiment, etc.	11
Cultura de qualitat a la institució	Fa referència a implicar i fer conscients a tots els membres de la institució de la importància dels processos de qualitat.	6
Aspectes específics	Respostes que difícilment poden categoritzar-se per ser molt concretes i disperses entre elles.	4
Indicadors	Es fa referència a la necessitat de revisar els indicadors actuals, simplificar-los i afegir-ne de nous que siguin d'utilitat.	3
Acreditació institucional	Apareixen respostes com ara la importància del manteniment de l'acreditació i la necessitat de revisió dels processos vinculats,	3
Grups d'interès	S'evidencia la importància de dotar de més participació a tots els grups d'interès.	4

Manteniment i eina	Apareixen respostes evidenciant la necessitat de manteniment i actualització del SGIQ així com la disponibilitat d'una eina per a fer-ho.	2
Enquestes	Fa referència a les enquestes de satisfacció: tipus d'informació que se n'extreu i quan s'apliquen les mateixes.	1
No aplica	Respostes que no encaixen exactament amb el que es demana a la pregunta i per tant, no s'ha pogut categoritzar.	1
Pregunta 4 - Creus que les institucions han de modificar la manera com s'obtenen les dades un cop rebuda l'acreditació institucional?		
Pregunta 5 - Creus que les dades que s'obtenen són suficients, o que caldria afegir-ne de noves (i quines)?		
Dades necessàries	En referència a la necessitat d'identificar quines són les dades que poden extreure's de les enquestes i aquelles que no poden obtenir-se actualment però seria interessant fer-ho.	14
Obtenció de dades	Inclou aspectes com l'agilitat en l'obtenció de les dades, la seva accessibilitat i la sistematització en la recollida.	9
Anàlisi i interpretació de les dades	Aspectes relatius a la necessitat d'anàlisi de les dades i la seva interpretació, per detectar tendències, identificar dades crítiques, i establir la utilitat de cada dada que s'obté.	7
Aspectes específics	Respostes que difícilment poden categoritzar-se per ser molt concretes i disperses entre elles.	2
No aplica	Respostes que no encaixen exactament amb el que es demana a la pregunta i per tant, no s'ha pogut categoritzar.	1
Pregunta 6 - Quins elements del procés d'acreditació externa creus que val la pena mantenir?		
Grups d'interès	S'evidencia la importància de dotar de més participació a tots els grups d'interès.	5
Transparència i rigorositat	Es considera important i de valor per mantenir la garantia de transparència i rigorositat en les accions que es duen a terme.	2
Perfil del professorat	Posa de manifest la importància que se li dona al perfil del professorat de la institució com a quelcom que cal mantenir i seguir revisant.	2
Avaluació interna	Es fa referència a la importància de passar per algun tipus d'avaluació interna (entre experts, <i>peer review</i> ,...)	3
Aspectes específics	Respostes que difícilment poden categoritzar-se per ser molt concretes i disperses entre elles.	2
No aplica	Respostes que no encaixen exactament amb el que es demana a la pregunta i per tant, no s'ha pogut categoritzar.	2
Pregunta 7 - Què es pot implantar per a identificar les titulacions amb possibilitats d'obtenir el segell d'excel·lència?		
Pregunta 8 - Què es pot implantar per a identificar programes que mostrin davallades en els seus resultats, tant de rendiment com de satisfacció?		
Rúbrica	Apareix en repetides ocasions la proposta de comptar amb una rúbrica/guia per tal d'identificar fàcilment i de forma sistematitzada aspectes d'interès per a les titulacions i la institució.	10
Aspectes específics	Respostes que difícilment poden categoritzar-se per ser molt concretes i disperses entre elles.	7
Anàlisi i interpretació de dades	Aspectes relatius a la necessitat d'anàlisi de les dades i la seva interpretació, per detectar tendències, identificar dades crítiques, i establir la utilitat de cada dada que s'obté.	6
Lideratge i objectivitat	En referència a la necessitat de disposar de responsables de titulacions amb possibilitats de lideratge i de prendre decisions basades en els resultats identificats.	3

Continuïtat de dades	En diverses ocasions s'identifica la necessitat d'extreure dades durant tot el període lectiu, sense haver d'esperar a l'acabar el semestre o curs.	3
No aplica	Respostes que no encaixen exactament amb el que es demana a la pregunta i per tant, no s'ha pogut categoritzar.	1
Pregunta 9 - Quines accions creus que caldria dur a terme en cas es detectin?		
Aspectes específics	Respostes que difícilment poden categoritzar-se per ser molt concretes i disperses entre elles.	7
Procés d'acció	S'identifica en nombroses ocasions la necessitat d'establir un procés a aplicar un cop s'identifiquin programes en situació de risc o d'excel·lència	5
No aplica	Respostes que no encaixen exactament amb el que es demana a la pregunta i per tant, no s'ha pogut categoritzar.	2

Taula 6. Categorització de respostes. Elaboració pròpia

Tenint en compte aquests resultats, cal pensar també en els recursos disponibles per part de la institució per a dur a terme la implementació del pla de millora. Per tal de realitzar el pla de millora que ens ocupa, s'han seleccionat aquelles àrees de millora que han tingut més iteracions totals i, per tant, que són compartides per més participants. En aquest cas concret, doncs, la resta d'àrees de millora no es tractaran de forma específica. D'aquesta manera, s'intenta elaborar un pla de millora més realista i adaptat a la institució i als recursos que es puguin tenir disponibles. Es considera preferible començar de manera més limitada per tal de poder centrar els esforços en allò que s'ha estimat com a imprescindible ja que es vol evitar cometre l'error de voler fer-ho tot i que després no sigui possible fer el seguiment de cada acció o complir cadascun dels objectius o de les tasques que es plantegin.

Per tot això, les àrees de millora que es prendran de base per establir els objectius i les corresponents accions de millora són 5 (havent fet les agrupacions de categories similars, exposades prèviament a l'explicació de les respostes obtingudes per cada pregunta):

- **Dades** (39 iteracions totals)
- **Procés de seguiment** (11 iteracions totals)
- **Rúbrica** (10 iteracions totals)
- **Cultura de qualitat a la institució** (6 iteracions totals)
- **Participació dels grups d'interès** (5 iteracions totals)

8.2. Diagnòstic: causes del problema

Podria atribuir-se com a una possible causa del problema el fet del canvi de normativa que ha tingut lloc recentment, i que no ha estat encara completament adaptada i tractada pels estaments oficials

(agències avaluadores), de manera que no es disposa de massa informació sobre com actuar o com afrontar una futura avaluació externa per validar l'acreditació institucional.

Això, juntament amb el fet que, com s'ha comentat anteriorment, la nova situació ve causada pel fet d'haver obtingut l'acreditació institucional poden considerar-se causes del problema. Tanmateix, no han suposat una necessitat d'obtenció d'informació específica, més enllà de la contextualització i la creació del marc teòric feta prèviament.

Per aquests motius, a l'apartat de resultats no es disposa de dades a mostrar respecte aquesta fase en concret.

8.3. Formulació dels objectius

Com s'ha establert a l'apartat de metodologia, un cop s'ha disposat de les àrees de millora en que cal centrar-se, de cadascuna s'ha identificat un objectiu que pugui representar l'àrea de millora i el què es pretén del treball en la mateixa. Per definir cada objectiu s'ha tingut en compte l'àrea de millora en concret i, en especial, cadascuna de les respostes rebudes al formulari que s'ha categoritzat amb aquesta àrea de millora. Així, es té la seguretat que els objectius de cada categoria responen realment a allò que els participants al formulari han considerat com a important.

A la **Taula 7** es mostra la relació entre àrees de millora definitives, amb el nombre d'iteracions, i els objectius per a cadascuna d'elles.

ÀREA DE MILLORA	ITERACIONS	OBJECTIU
Dades	39	Millorar el sistema de recollida, anàlisi i interpretació de dades
Procés de seguiment	11	Reforçar el procés de seguiment per donar-li més valor
Rúbrica	10	Disposar d'una rúbrica per identificar aspectes rellevants del funcionament de les titulacions
Cultura de qualitat	6	Impregnar tota la institució de compromís amb la qualitat
Participació dels grups d'interès	5	Garantir la participació dels grups d'interès en aspectes relatius a la garantia de la qualitat a la institució

Taula 7. Resultats: formulació dels objectius. Elaboració pròpia

8.4. Identificació de les accions de millora

Seguidament, i en funció dels objectius plantejats per a cada àrea de millora, s'han seleccionat i redactat les accions que formaran el pla de millora.

De nou, aquesta fase s'ha realitzat de forma individual per tal d'agilitzar el procés, però en el moment d'establir i redactar les accions de millora s'han tingut en compte les aportacions rebudes als formularis per tal que el resultat final del pla de millora reflecteixi la realitat i les opinions de les persones amb qui s'ha contactat, com a representants de la institució.

Donat que les àrees de millora i els objectius són, en tots els casos, força genèrics, no s'ha limitat el nombre d'accions de millora per àrea sinó que s'han establert tantes accions com s'ha considerat necessari.

Les accions de millora resultats d'aquest procés, són les que es presenten a la **Taula 8**. Per a un major seguiment i coherència, es presenten també relacionades amb les àrees de millora i els objectius.

ÀREA DE MILLORA	ITERACIONS	OBJECTIU	ACCIONS DE MILLORA
Dades	39	Millorar el sistema de recollida, anàlisi i interpretació de dades	Revisar la informació que s'extreu de les enquestes i identificar si cal modificar-les
			Identificar les dades que són realment d'utilitat per a la institució
			Assegurar que les dades necessàries es poden extreure de manera sistemàtica i senzilla
			Garantir que les dades s'interpreten de forma correcta i es prenen decisions basades en les dades
Procés de seguiment	11	Reforçar el procés de seguiment per donar-li més valor	Actualitzar el procés de seguiment per adaptar-lo a les noves necessitats de la institució
			Revisar els indicadors i identificar aquells que són significatius per al funcionament de les titulacions
			Identificar els aspectes de millora de les titulacions i garantir que s'apliquen i es duen a terme
Rúbrica	10	Disposar d'una rúbrica per identificar aspectes rellevants del funcionament de les titulacions	Dissenyar un catàleg de bones pràctiques a les titulacions
			Identificar línies vermelles en relació als resultats
			Realitzar un recull de requisits que ha de complir una titulació per poder ser excel·lent
			Establir un procés de millora específic per a les titulacions que no arribin als llindars
			Creació de comissió de seguiment per donar acompanyament i suport al responsable de la titulació identificada com en progrés cap a l'excel·lència o en risc de baixada de resultats

Cultura de qualitat	6	Impregnar tota la institució de compromís amb la qualitat	Informar i comunicar aspectes relatius a la qualitat a nivell institucional
			Realització d'actes per donar a conèixer el sistema de garantia de qualitat de la institució
Participació dels grups d'interès	5	Garantir la participació dels grups d'interès en aspectes relatius a la garantia de la qualitat a la institució	Recollir la percepció de diferents col·lectius mitjançant focus grups, enquestes, ...
			Identificar diferents moments en què la recollida de dades per grups d'interès pugui ser més profitosa

Taula 8. Identificació accions de millora. Elaboració pròpia

8.5. Planificació: prioritització, terminis, responsables i recursos

8.5.1. Priorització

Tal com s'ha descrit a l'apartat de metodologia, la prioritització s'ha realitzat seguint el model proposat per ANECA. Per tal de realitzar la prioritització de manera més completa i rigorosa, s'ha pogut comptar amb la col·laboració d'un membre de l'equip de Planificació i Qualitat de la UOC. Així doncs, la prioritització final s'ha obtingut de la combinació de les dues priorititzacions realitzades, per part meua i del tècnic de Planificació i Qualitat.

S'han prioritzat doncs, totes les accions de millora en funció a tres variables: dificultat d'implantació, termini d'implantació i impacte per a l'organització segons el barem de puntuacions establert (i descrit a l'apartat de metodologia). Els resultats de cada prioritització han estat els que es mostren a les il·lustracions 8 (priorització d'un membre de l'equip de planificació i qualitat) i 9 (la meua prioritització).

Un cop s'ha comptat amb les dues priorititzacions s'ha realitzat el càlcul de la puntuació final de cadascuna de les accions de millora, i s'ha calculat la mitjana de les dues puntuacions de cada acció. Això ha permès obtenir un resultat final, corresponent a la prioritització definitiva de cadascuna de les accions de millora identificades. La Il·lustració 10 mostra el resultat obtingut.

ACCIONS DE MILLORA	DIFICULTAT IMPLEMENTACIÓ	TERMINI IMPLEMENTACIÓ	IMPACTE PER A LA INSTITUCIÓ
Revisar la informació que s'extreu de les enquestes i identificar si cal modificar-les	3 POC	3 CURT	3 BASTANT
Identificar les dades que són realment d'utilitat per a la institució	3 POC	3 CURT	3 BASTANT
Assegurar que les dades necessàries es poden extreure de manera sistemàtica i senzilla	1 MOLT	2 MIG	4 MOLT
Garantir que les dades s'interpreten de forma correcta i es prenen decisions basades en les dades	3 POC	3 CURT	3 BASTANT
Actualitzar el procés de seguiment per adaptar-lo a les noves necessitats de la institució	2 BASTANT	2 MIG	4 MOLT
Revisar els indicadors i identificar aquells que són significatius per al funcionament de les titulacions	3 POC	3 CURT	3 BASTANT
Identificar els aspectes de millora de les titulacions i garantir que s'apliquen i es duen a terme	3 POC	2 MIG	3 BASTANT
Dissenyar un catàleg de bones pràctiques a les titulacions	3 POC	1 LLARG	3 BASTANT
Identificar línies vermelles en relació als resultats	2 BASTANT	2 MIG	3 BASTANT
Realitzar un recull de requisits que ha de complir una titulació per poder ser excel·lent	3 POC	3 CURT	2 POC
Establir un procés de millora específic per a les titulacions que no arribin als llindars	2 BASTANT	2 MIG	3 BASTANT
Creació de comissió de seguiment per donar acompanyament i suport al responsable de la titulació identificada com en progrés cap a l'excel·lència o en risc de baixada de resultats	2 BASTANT	2 MIG	4 MOLT
Informar i comunicar aspectes relatius a la qualitat a nivell institucional	3 POC	3 CURT	2 POC
Realització d'actes per donar a conèixer el sistema de garantia de qualitat de la institució	3 POC	3 CURT	2 POC
Recollir la percepció de diferents col·lectius mitjançant focus grups, enquestes, etc.	2 BASTANT	2 MIG	3 BASTANT
Identificar diferents moments en què la recollida de dades per grups d'interès pugui ser més profitosa	3 POC	3 CURT	2 POC

Il·lustració 8. Priorització membre 1: tècnic equip planificació i qualitat UOC

ACCIONS DE MILLORA	DIFICULTAT IMPLEMENTACIÓ	TERMINI IMPLEMENTACIÓ	IMPACTE PER A LA INSTITUCIÓ
Revisar la informació que s'extreu de les enquestes i identificar si cal modificar-les	3 POC	3 CURT	3 BASTANT
Identificar les dades que són realment d'utilitat per a la institució	3 POC	3 CURT	3 BASTANT
Assegurar que les dades necessàries es poden extreure de manera sistemàtica i senzilla	1 MOLT	2 MIG	4 MOLT
Garantir que les dades s'interpreten de forma correcta i es prenen decisions basades en les dades	3 POC	3 CURT	3 BASTANT
Actualitzar el procés de seguiment per adaptar-lo a les noves necessitats de la institució	1 MOLT	2 MIG	4 MOLT
Revisar els indicadors i identificar aquells que són significatius per al funcionament de les titulacions	3 POC	3 CURT	4 MOLT
Identificar els aspectes de millora de les titulacions i garantir que s'apliquen i es duen a terme	3 POC	2 MIG	3 BASTANT
Dissenyar un catàleg de bones pràctiques a les titulacions	3 POC	1 LLARG	4 MOLT
Identificar línies vermelles en relació als resultats	3 POC	2 MIG	4 MOLT
Realitzar un recull de requisits que ha de complir una titulació per poder ser excel·lent	3 POC	2 MIG	3 BASTANT
Establir un procés de millora específic per a les titulacions que no arribin als llindars	2 BASTANT	2 MIG	3 BASTANT
Creació de comissió de seguiment per donar acompanyament i suport al responsable de la titulació identificada com en progrés cap a l'excel·lència o en risc de baixada de resultats	2 BASTANT	2 MIG	3 BASTANT
Informar i comunicar aspectes relatius a la qualitat a nivell institucional	3 POC	3 CURT	2 POC
Realització d'actes per donar a conèixer el sistema de garantia de qualitat de la institució	3 POC	3 CURT	2 POC
Recollir la percepció de diferents col·lectius mitjançant focus grups, enquestes, etc.	2 BASTANT	2 MIG	3 BASTANT
Identificar diferents moments en què la recollida de dades per grups d'interès pugui ser més profitosa	3 POC	3 CURT	2 POC

Il·lustració 9. Priorització membre 2: la meua priorització

ACCIONS DE MILLORA	MITJANA
Revisar la informació que s'extreu de les enquestes i identificar si cal modificar-les	9
Identificar les dades que són realment d'utilitat per a la institució	9
Assegurar que les dades necessàries es poden extreure de manera sistemàtica i senzilla	7
Garantir que les dades s'interpreten de forma correcta i es prenen decisions basades en les dades	9
Actualitzar el procés de seguiment per adaptar-lo a les noves necessitats de la institució	7,5
Revisar els indicadors i identificar aquells que són significatius per al funcionament de les titulacions	9,5
Identificar els aspectes de millora de les titulacions i garantir que s'apliquen i es duen a terme	8
Dissenyar un catàleg de bones pràctiques a les titulacions	7,5
Identificar línies vermelles en relació als resultats	8
Realitzar un recull de requisits que ha de complir una titulació per poder ser excel·lent	8
Establir un procés de millora específic per a les titulacions que no arribin als llindars	7
Creació de comissió de seguiment per donar acompanyament i suport al responsable de la titulació identificada com en progrés cap a l'excel·lència o en risc de baixada de resultats	7,5
Informar i comunicar aspectes relatius a la qualitat a nivell institucional	8
Realització d'actes per donar a conèixer el sistema de garantia de qualitat de la institució	8
Recollir la percepció de diferents col·lectius mitjançant focus grups, enquestes, etc.	7
Identificar diferents moments en què la recollida de dades per grups d'interès pugui ser més profitosa	8

Il·lustració 10. Priorització definitiva. Elaboració pròpia

8.5.2. Terminis, responsables i recursos

Quant als terminis, responsables i recursos, com s'ha esmentat amb anterioritat, s'han identificat de forma orientativa i com a proposta de com podria dur-se a terme en cas que es pogués donar una aplicació pràctica a aquest treball. Per això, s'ha pensat en terminis, responsables i recursos que puguin ser realistes però sense especificar tot el que seria convenient.

Per tal d'establir els **terminis** s'ha tingut en compte el resultat de la priorització. A la taula del pla de millora complet (apartat 8.3) es mostra tota la informació agrupada en funció de l'element inicial: les àrees de millora identificades. D'aquesta manera la lectura té més coherència i és més visual. Per això, s'ha afegit també una columna amb el resultat de la priorització realitzada i els terminis s'han establert en funció de la priorització obtinguda. Donat que el que es fa és una proposta teòrica, no s'han pogut establir terminis reals, però s'ha intentat fer una aproximació fidedigna, també tenint en compte les valoracions fetes durant la priorització, a la variable del termini d'implantació. Els terminis s'han establert prenent com a referència que la implementació del pla de millora s'inicia al principi d'un curs escolar.

En relació als **responsables**, al pla de millora elaborat s'identifica el càrrec que podria assumir la responsabilitat de cada tasca. És important que això quedi recollit al document per tal que tothom

conegui el paper que ha de jugar i s'hi impliqui conseqüentment. Ara bé, el fet que una persona o un càrrec específic consti com a responsable no vol dir que serà qui durà a terme totes les tasques pertinents per complir la tasca i assolir els objectius. El responsable s'estableix per tal que hi hagi una figura que pugui portar la iniciativa i el lideratge. La realització de les accions necessàries per tal de complir els objectius serà cosa de tots els participants.

L'apartat de **recursos** s'ha omplert, com es comentava anteriorment, de forma general. S'ha fet una distinció entre els tres tipus de recursos principals: humans, materials i econòmics. Per a cada acció s'han identificat els principals recursos que caldran per poder-les dur a terme de forma satisfactòria. Pel que fa als recursos econòmics, donat que es desconeix el pressupost i seria un aspecte al què caldria parar més atenció, el que s'ha realitzat és indicar en quina de les accions seria necessari disposar d'algun tipus de pressupost per tal que es pugui dur a terme.

8.6. Seguiment

La fase de seguiment consisteix en fer una revisió de com va evolucionant el pla de millora i es duu a terme un cop passats uns mesos des de l'inici de la seva implementació. D'aquesta manera, amb la col·laboració dels responsables identificats, es revisa l'estat de realització de les accions de millora identificades i el seu avenç ai es fan modificacions en la temporalització o la prioritització, en cas que sigui necessari. Això permet un encaix més pragmàtic i un major compromís per part de tots els participants.

En el cas d'aquest pla de millora, donat que la durada de l'assignatura ha permès realitzar només la part de disseny, sense la seva implementació, no es poden mostrar resultats d'aquesta fase. Tanmateix, sí que s'han identificat possibles indicadors per a cadascuna de les accions de millora. El seguiment es duria a terme mitjançant la revisió d'aquests indicadors, que servirien per tal de poder identificar en quin grau s'estan executant les tasques específiques per a poder assolir les accions de millora i els objectius plantejats. A l'apartat següent es facilita el pla de millora complet (Taula 9), on es presenten els indicadors identificats per a cada acció de millora, així com també s'indica com caldria fer el mesurament d'aquests indicadors durant el seguiment. S'ha realitzat aquesta acció tenint en compte que el seguiment es duu a terme en un moment intermig de la implementació del pla de millora.

8.7. Pla de millora

Un cop finalitzades totes les fases, el pla de millora es presenta, a la pàgina següent, en format taula amb tota la informació recollida (Taula 9).

ÀREA DE MILLORA	Nº ITER.	OBJECTIU	ACCIONS DE MILLORA	INDICADORS	MESURAMENT DE L'ACOMPLIMENT	PUNTS PRIOR.	TERMINIS	RESPONSABLES	RECURSOS
Dades	39	Millorar el sistema de recollida, anàlisi i interpretació de les dades	Revisar la informació que s'extreu de les enquestes i identificar si cal modificar-les	Qualitat de les enquestes	Consulta a grups operatius implicats realitzada en el moment del seguiment (25%) Anàlisi de les respostes realitzat en el moment del seguiment (25%) Informe de conclusions iniciat en el moment del seguiment (25%) Modificació de les enquestes programat (25%)	9	octubre-novembre	Planificació i qualitat (enquestes)	Materials: enquestes Humans: tècnics de Planificació i Qualitat (PiQ)
			Identificar les dades que són realment d'utilitat per a la institució	Pertinença i utilitat de les dades	Haver realitzat una consulta a grups operatius implicats en el moment del seguiment (25%) Haver realitzat l'anàlisi de les respostes en el moment del seguiment (25%) Haver iniciat la revisió de la possibilitat d'obtenir dades identificades com a noves i necessàries (25%) Haver iniciat la redacció de l'informe de conclusions en el moment del seguiment (25%)	9	novembre-desembre	Planificació i qualitat (enquestes)	Materials: enquestes actuals + informes d'enquestes + informes de seguiment + guies agències Humans: participació comunitat institució
			Assegurar que les dades necessàries es poden extreure de manera sistemàtica i senzilla	Facilitat d'accés a les dades	Haver realitzat la revisió de les eines disponibles per obtenir dades (35%) Haver identificat aquelles dades necessàries que no s'obtenen de manera sistemàtica (30%)	7	juny-juliol	Comunitat de dades	Materials: programari actual Econòmics: pressupost per a programari

					Haver iniciat una proposta d'eines d'on extreure les dades noves (35%)				
			Garantir que les dades s'interpreten de forma correcta i es prenen decisions basades en les dades	Correcta interpretació de les dades	Haver ofert i difós sessions de formació sobre interpretació de les dades (50%) Haver realitzat com a mínim una sessió de formació (50%)	9	desembre	Comunitat de dades	Materials: manuals ajuda Econòmics: pressupost per a formació
Procés de seguiment	11	Reforçar el procés de seguiment per donar-li més valor	Actualitzar el procés de seguiment per adaptar-lo a les noves necessitats de la institució	Anàlisi del procés de seguiment	Haver revisat el procés de seguiment (25%) Haver identificat aspectes a modificar (35%) Haver iniciat el disseny dels processos a modificar (40%)	7,5	maig-juliol	Planificació i qualitat (seguiment)	Materials: mapa i fitxes de processos Humans: participació comunitat institució Econòmics:
			Revisar els indicadors i identificar aquells que són significatius per al funcionament de les titulacions	Idoneïtat dels indicadors	Haver realitzat la revisió dels indicadors (30%) Haver identificat els indicadors significatius (40%) Haver iniciat la difusió de les conclusions obtingudes (30%)	9,5	setembre-octubre	Planificació i qualitat (enquestes)	Materials: indicadors actuals Humans: participació comunitat institució
			Identificar els aspectes de millora de les titulacions i garantir que s'apliquen i es duen a terme	Anàlisi de les titulacions	Haver realitzat converses amb els responsables de cada titulació de la institució (25%) Haver realitzat una anàlisi de la informació obtinguda a les converses (25%) Haver iniciat el recull dels aspectes de millora de les titulacions (25%) Haver programat sessions de suport per garantir que les accions es duen a terme (25%)	8	gener-març	Directors de Programa	Materials: informes de seguiment + plans de millora previs Humans: participació comunitat institució

Rúbrica	10	Disposar d'una rúbrica per identificar aspectes rellevants del funcionament de les titulacions	Dissenyar un catàleg de bones pràctiques a les titulacions	Identificació de bones pràctiques	Haver realitzat la recollida de bones pràctiques de tots els programes de la institució (50%) Haver iniciat el disseny del catàleg (50%)	7,5	maig-juliol	Director d'Estudis (1 per àmbit)	Materials: informes seguiment previs + guies agències Humans: directors programa + professorat Econòmics: pressupost per disseny, maquetació i impressió catàleg
			Identificar línies vermelles en relació als resultats	Anàlisi d'elements de perill	Haver realitzat la identificació de línies vermelles de tots els programes de la institució (50%) Haver iniciat un informe de resultats (50%)	8	gener-març	Director d'Estudis (1 per àmbit)	Materials: resultats enquestes, informes seguiment titulació, dades Humans: directors programa + professorat, tècnic de PiQ
			Realitzar un recull de requisits que ha de complir una titulació per poder ser excel·lent	Identificació d'aspectes d'excel·lència	Haver realitzat l'anàlisi de cada titulació (25%) Haver realitzat la identificació dels aspectes d'excel·lència (40%) Haver iniciat el disseny del document per a difondre (35%)	8	abril	Planificació i qualitat (acreditacions)	Materials: guies agències Humans: directors d'Estudi i de programa professorat, tècnic agència externa
			Establir un procés de millora específic per a les titulacions que no arribin als llindars	Existència d'un procés per a casos de risc	Haver realitzat la identificació d'aspectes clau (25%) Haver realitzat l'establiment de resultats preocupants (25%) Haver iniciat els resultats de cada titulació (25%) Haver iniciat el disseny del procés (25%)	7	juny-juliol	Planificació i qualitat (acreditacions)	Materials: guies agències, resultats enquestes, informes seguiment titulació, dades Humans: directors programa + professorat, tècnic de PiQ

			Creació de comissió de seguiment per donar acompanyament i suport al responsable de la titulació identificada com en progrés cap a l'excel·lència o en risc de baixada de resultats	Existència de comissió de seguiment	Haver difós la necessitat de crear aquesta comissió (25%) Haver seleccionat els membres fixes de la comissió (25%) Haver seleccionat els membres específics de cada titulació (25%) Haver constituït formalment la comissió de seguiment (25%)	7,5	maig-juny	Planificació i qualitat (acreditacions)	Materials: manuals, SGIQ, guies agències Humans: tècnics de PiQ, directors d'Estudis i de programa, professorat
Cultura de qualitat a la institució	6	Impregnar tota la institució de compromís amb la qualitat	Informar i comunicar aspectes relatius a la qualitat a nivell institucional	Grau de cultura de qualitat a la institució	Haver difós informacions generals relatives a qualitat periòdicament, a nivell de tota la institució (25%) Haver dissenyat model de reunió per parlar de qualitat amb els grups operatius (25%) Haver programat reunions específiques amb cada grup operatiu per parlar de qualitat i la relació amb la tasca diària (25%) Haver realitzat el 40% de les reunions (25%)	8	abril	Rectorat + Vicerectorat de Docència i Aprenentatge	Materials: manual SGIQ, mapa i fitxes de processos, informes de seguiment Humans: community manager, divulgadors, ... Econòmics: pressupost elaboració materials comunicatius/informatius, blog, mailings, xarxes socials, ...
			Realització d'actes per donar a conèixer el sistema de garantia de qualitat de la institució	Grau de difusió del SGIQ	Haver difós informacions generals relatives a qualitat periòdicament, a nivell de tota la institució (50%) Haver realitzat al menys una sessió per trimestre (50%)	8	abril-juliol	Oficina d'Esdeveniments	Materials: material creat, infografies Humans: personal de creació d'esdeveniments, community manager, Econòmics: pressupost per a actes

Participació dels grups d'interès	5	Garantir la participació dels grups d'interès en aspectes relatius a la garantia de la qualitat a la institució	Recollir la percepció de diferents col·lectius mitjançant focus grups, enquestes, etc.	Grau d'implicació de grups d'interès	Haver identificat els grups d'interès dels quals cal recollir la percepció (15%) Haver identificat persones específiques de cada grup d'interès amb qui es pugui contactar (15%) Haver dissenyat l'instrument d'obtenció d'informació que s'utilitzarà (20%) Haver administrat l'instrument d'obtenció d'informació (10%) Haver iniciat l'anàlisi dels resultats obtinguts (20%) Haver iniciat el disseny de l'informe amb els resultats (20%)	7	juny	Planificació i qualitat (enquestes)	Materials: resultats enquestes, respostes a preguntes obertes Humans: experts en focus grups, entrevistes, tractament d'informació. Econòmics: pressupost per elaborar i passar enquestes + organització de focus grups, taules rodones, debats, ...
			Identificar diferents moments en què la recollida de dades per grups d'interès pugui ser més profitosa	Anàlisi moment de recollida de dades	Haver revisat les característiques de cada col·lectiu (25%) Haver identificat el moment idoni per poder obtenir informació de cada col·lectiu (25%) Haver realitzat la programació per a l'administració dels instruments a cada col·lectiu (50%)	8	abril	Director d'Estudis (1 per àmbit)	Materials: enquestes i dades obtingudes, informes de seguiment de titulació Humans: directors programa + professorat

Taula 9. Pla de millora. Elaboració pròpia

9. DISCUSSIÓ

Un cop realitzat el pla de millora en la seva totalitat, s'observa que la prioritització resultant és coherent amb les accions de millora a realitzar. Algunes de les accions de millora identificades depenen de què altres s'hagin realitzat de forma prèvia perquè inclouen elements en els què s'haurà actuat a priori. La prioritització s'ha realitzat únicament tenint en compte les accions de millora, però en el resultat final s'observa aquesta coherència perquè aquelles accions més complexes o amb dependència d'altres de prèvies han quedat prioritzades per darrere de les accions més "senzilles". Això és així gràcies a la utilització del model d'ANECA en el què es tenen en compte diverses variables a l'hora de prioritzar les accions, tenint en compte no només la importància de cada acció, sinó també el temps que es triga en implementar-la.

Un dels primers aspectes que s'observa a l'analitzar les dades obtingudes durant el procés de recollida d'informació, és que cada participant respon el formulari d'acord a la seva experiència i responsabilitat dins la institució. Així, s'observen diferències en les respostes en funció del càrrec o grup d'interès al que pertany cada participant. Els responsables acadèmics, donat que estan més a prop de la docència en el seu dia a dia, tendeixen a centrar les seves propostes i valoracions al voltant de les assignatures i les titulacions específiques, sense fer propostes més macro amb la institució sencera com a objectiu. D'altra banda, els participants del grup d'interès corresponent als tècnics de qualitat, responen de manera més genèrica, amb una visió més global i pensant en accions aplicables de forma general per millorar la qualitat de tota la institució. També s'ha identificat que les respostes obtingudes per part de la tècnica de l'agència de qualitat són de caire més genèric i normatiu, de manera que en algun cas poden estar poc lligades a la realitat de la institució. És per això que resultaria molt enriquidor poder ampliar aquest estudi de manera que participessin tots els grups d'interès, tal com s'exposa més endavant, a l'apartat conclusions i treball futur. Això implicaria poder considerar a més dels que s'han inclòs en aquest treball, a representants del col·lectiu de l'estudiantat, de graduats i de l'àmbit professional.

Aquest fet fa reflexionar i plantejar-se que sigui necessari dissenyar i implementar un pla de comunicació a nivell de tota la institució per tal d'informar a tots els seus membres sobre la situació actual com a institució acreditada així com de les properes passes que, com a institució, cal prendre i com s'enfrontaran les futures avaluacions per tal de mantenir aquesta acreditació. En aquestes comunicacions caldria enfocar la qualitat com a quelcom global. Tot i que és evident que les titulacions i la docència són el producte principal de la institució, i per tant, cal garantir-ne la qualitat, cal que tots

els membres de la institució siguin conscients que la qualitat no només pot centrar-se en això sinó que va més enllà i que per això cal conèixer el procés en la seva totalitat, i no centrar-se únicament en aquelles parts que afecten a cadascú de forma més directa.

Un altre dels aspectes a ressaltar després d'analitzar les respostes és la importància que es dona al procés de seguiment i millora de les titulacions, per part de diferents grups d'interès (responsables acadèmics, tècnics de qualitat i personal de gestió). De tots els aspectes que han sortit en les respostes al formulari, els relatius al procés de seguiment és el que ha estat identificat com a clau per part de més grups d'interès diferents, apareixent en més ocasions que qualsevol altre aspecte en qualsevol de les preguntes fetes. Aquest fet mostra la maduresa de la institució i el fet que tothom és conscient que el procés de seguiment i millora és realment útil i permet una revisió de les titulacions de manera periòdica, amb dos objectius principals: facilitar la detecció d'aspectes a millorar i establir compromisos per a realitzar actuacions al respecte. Al llarg del màster s'han estudiat els processos d'avaluació externa i interna i s'ha vist com, en ocasions, els implicats en aquests processos poden tenir la sensació que són coses que s'han de fer i que acaben esdevenint "tràmits" per poder acreditar les titulacions i seguir impartint-les, però que realment aporten poc valor. Tanmateix, després de l'anàlisi de les respostes a les preguntes 2 i 3, referents a identificar processos clau per a la institució i les titulacions, veure que el procés de seguiment és el que s'identifica com a essencial en tantes ocasions, és un fet molt positiu per al bon funcionament de la institució i dona fe de la fortalesa del SGIQ de la mateixa. Es fa evident en aquest cas, com s'ha exposat a l'apartat de fonamentació teòrica que els propòsits principals de l'avaluació són: la millora contínua i la seva importància per a les institucions (Basart, s.d.).

Es considera d'importància destacar també la proposta (amb aparició en diverses ocasions en les respostes al formulari) de la rúbrica com a opció que ajudi a que la institució segueixi mantenint la qualitat i, per tant, avançar cap a la renovació de l'acreditació institucional. Aquest és un recurs d'avaluació que *"possibilita reconèixer què es pot fer per millorar i prendre decisions"* (Sanmartí i Mas, 2019). En la informació obtinguda, es proposa el recurs de la rúbrica per tal d'ajudar a tots els implicats a avaluar els programes o processos dels què són responsables de manera més guiada i senzilla. A la rúbrica s'hi farien constar els aspectes que té en compte la renovació de l'acreditació institucional i així, cada responsable podria realitzar-ne l'avaluació i reflexió corresponent. Aquesta proposta és molt encertada però malauradament, compta amb un aspecte que, en el moment actual, provoca que no es pugui implementar al 100% i és que, no es tenen (per ara) les indicacions clares sobre com es durà

a terme la renovació de l'acreditació institucional. Tot i que les agències han facilitat informació i guies sobre el procés de l'acreditació institucional, es desconeix com es realitzarà el procés de renovació. A aquest fet se li suma el canvi recent de normativa que també afecta aquest procés i que caldrà analitzar profundament per tal de veure on i com afecta.

Finalment, indicar que el resultat del projecte ha complert amb les dimensions de la qualitat (Harvey i Green, 1993) amb les que s'havia identificat des de l'inici (apartat 3, fonamentació teòrica): *"qualitat com a transformació o valor afegit"* i *"qualitat com a innovació organitzativa"*. L'elaboració del pla de millora ha de servir per tal d'aconseguir que la institució innovi i millori i, fent això, s'aconseguirà també un valor afegit a l'aplicar les millores establertes que ajudaran a augmentar el nivell de qualitat de la institució en general.

10. CONCLUSIONS I TREBALL FUTUR

Iniciarem les conclusions revisant els objectius inicials plantejats en aquest treball i analitzant-ne el seu compliment. Per a una millor anàlisi es revisaran primer els assoliments dels objectius específics i seguidament els de l'objectiu general.

El primer objectiu específic establert consistia a realitzar una revisió bibliogràfica sobre la qualitat a l'educació superior, els processos d'acreditació institucional i la seva relació amb els SGIQ i creació d'un marc teòric conceptual. Aquest objectiu s'ha assolit satisfactòriament des d'un moment molt preliminar de la realització del treball. La revisió bibliogràfica es va realitzar des de l'inici i es va anar ampliant en funció de les necessitats que apareixien i dels coneixements que calia activar a cada moment. No només es va fer un estudi de bibliografia al voltant de temes de qualitat a l'educació superior, sinó també al voltant d'aspectes de caire més metodològic, com l'elaboració de plans de millora, les tècniques d'obtenció d'informació i d'anàlisi de resultats. Tot plegat ha contribuït a que s'hagi pogut realitzar un treball amb una forta fonamentació teòrica i bona aplicabilitat. Al tractar-se d'un aspecte tan pautat per part de les agències i amb tantes implicacions, ha resultat primordial l'haver realitzat aquest marc teòric per tal d'entendre els procediments de la millor manera possible així com també la manera com les institucions els segueixen i apliquen a les seves realitats particulars. Tot i que existeix molta bibliografia respecte a temes de garantia de qualitat a l'educació superior, tot guarda relació i es pot contrastar que les normatives vigents mostren el marc genèric en què cal actuar i que, a un nivell més específic, les agències i altres organismes implicats van interpretant aquesta normativa i l'apliquen de la manera que més s'adiu a cada institució.

Com a segon objectiu específic es va plantejar el fet d'identificar els aspectes clau d'una acreditació institucional en l'àmbit català/espanyol. Aquest objectiu s'ha assolit també en el moment de realitzar la revisió bibliogràfica, ja que bona part d'aquesta es va centrar en l'estudi d'aquests processos, les indicacions que donen les agències d'avaluació i les seves implicacions per a les institucions. De nou, en aquest cas es fa palès que cada institució adapta les directrius de la manera que considera més pertinent i fa ús dels recursos que té a l'abast per tal de poder complir amb els requisits i criteris que es marquen des de les agències. Tanmateix, es pot concloure que dels aspectes claus de l'acreditació institucional cal destacar el fet de disposar d'un bon SGIQ, coherent i acceptat per tota la institució ja que és el punt de partida sobre el que cal construir la cultura de la qualitat de tota la institució i en la que s'ha de basar qualsevol nou procés o circuit que s'hagi d'establir.

Com a tercer objectiu específic es va establir el fet de conèixer les expectatives i opinions d'alguns grups d'interès sobre les implicacions de ser institució acreditada. La primera fase de l'elaboració del pla de millora consisteix a identificar àrees de millora en les què centrar-se. Aquesta informació es va extreure per mitjà de l'administració d'un formulari amb preguntes obertes al voltant de l'acreditació institucional. El formulari es va facilitar a membres de la institució amb càrrecs diferents, representatius de diferents grups d'interès i vinculat a directament amb aspectes de garantia de la qualitat. La conclusió que s'extreu després de realitzar aquesta tasca és que, a l'analitzar les opinions rebudes i les aportacions al formulari, tot i estar centrades en aspectes que poden ser lleugerament diferents degut a la feina del dia a dia, s'evidencia que les persones implicades de forma més directa amb els processos de garantia de la qualitat tenen unes percepcions similars respecte a quins són els aspectes que funcionen bé i quins són els que cal millorar o incorporar. Això és quelcom positiu per a la institució perquè ajuda a "anar tots a una" i a que en el moment de treballar en la qualitat tothom estigui alineat i puguin obtenir-se millors resultats.

Com a darrers objectius específics es va establir el fet d'identificar accions a implementar en cas de comptar amb títols que poden optar a una valoració amb excel·lència, i identificar accions a realitzar en cas de detectar programes que pateixen una davallada en els seus resultats. Aquests dos objectius també han estat assolits. Al formulari administrat es van afegir dues preguntes específicament dissenyades per tal d'obtenir informació sobre aquests aspectes. Així, amb l'anàlisi de les respostes rebudes a aquestes dues preguntes s'ha pogut copsar l'opinió dels grups d'interès sobre aquestes dues situacions i rebre propostes d'accions que podrien dur-se a terme, tant per identificar programes candidats a l'excel·lència com per detectar programes en risc. De nou s'ha pogut contrastar que força

de les opinions rebudes anaven encaminades a aspectes similars. Resulta molt útil per a la institució que hi hagi propostes d'aquest tipus i, el fet que siguin similars, és garantia de què les persones implicades tenen coneixements profunds sobre la qualitat i sobre què és necessari per a assolir els nivells desitjats.

Vist això, podem passar a valorar l'acompliment de l'objectiu general que s'havia plantejat: elaborar un pla de millora que ajudi a identificar els aspectes del SGIQ que cal reforçar per garantir-ne el bon funcionament i el manteniment de la qualitat i els resultats de la institució. Aquest objectiu ha estat també acomplert ja que el pla de millora s'ha pogut elaborar de forma íntegra. Cada part del projecte que s'ha dut a terme ha respost a les diferents fases establertes per tal d'elaborar un pla de millora. Així, amb la realització de cada fase segons el model establert i l'anàlisi de tota la informació obtinguda, s'ha pogut dur a terme el procés i obtenir el producte final plantejat des de l'inici: el pla de millora. A més, un cop finalitzat el pla, es pot observar que tant les accions resultants, com els objectius i les àrees de millora identificades, són perfectament vàlides per reforçar el SGIQ de la institució i, tal com es plantejava a la segona part de l'objectiu, garantir el bon funcionament i el manteniment de la qualitat i els resultats a la institució.

En termes generals, una de les principals conclusions que es poden extreure un cop finalitzat el treball i el pla de millora és que la qualitat a l'educació superior és quelcom continu, quelcom viu que s'ha de treballar de forma ininterrompuda. En aquest projecte s'ha realitzat un pla de millora amb una sèrie de participants molt estretament lligats a la garantia de la qualitat i s'han pogut identificar aspectes claus en els que cal treballar per tal de poder seguir garantint aquests nivells de qualitat. Ara bé, com s'ha vist al llarg del treball, hi ha hagut propostes i idees que han sorgit però que no s'han pogut tenir en compte, no pel fet de ser poc importants, sinó perquè els recursos dels què disposa la institució són limitats i no és possible abordar-ho tot. Per això, una de les conclusions importants a extreure d'aquest treball és que no es pot aturar aquí. Aquest treball ha servit com a diagnòstic inicial i punt de partida però seria convenient que accions d'aquest tipus es realitzessin de forma periòdica per tal de seguir treballant i que aquest nivell de qualitat es consolidi en el si de la institució.

Una altra conclusió que s'extreu després de la realització del treball és que, tot i haver rebut l'acreditació institucional, sempre és positiu i favorable per a la institució fer aquest exercici d'autoanàlisi per veure quins aspectes poden millorar-se o què es pot incorporar per tal d'optimitzar la manera com es fan les coses i seguir mantenint així el nivell de les titulacions i de la institució, podent arribar així a ser referents en temes de garantia de qualitat.

Com a treball futur, tal com s'ha indicat a la discussió i a la fonamentació teòrica, es considera que seria beneficiós per a la institució el fet de treballar per tal d'aconseguir aquesta cultura de qualitat de forma global a tota la institució. Això no s'aconseguirà amb accions puntuals sinó que cal anar-ho treballant de manera continuada per anar creant poc a poc aquest compromís de tots amb la garantia de la qualitat. A més, un aspecte que ajudaria molt a millorar aquest compromís és que tothom fos conscient de com la seva feina contribueix a la millora de la qualitat. Tots i cadascun dels membres de la institució treballen enfocats a la qualitat, però en molts casos trobem que hi ha grups operatius sencers que fan la seva funció però sense saber de manera conscient que la seva feina també està orientada a la millora. Un primer pas per a aconseguir aquesta cultura de qualitat a la institució en general seria que tots i cadascun dels grups operatius fossin capaços d'identificar exactament com i perquè la seva feina contribueix també a la millora de la qualitat, ja sigui de la institució o de les titulacions.

Un cop això s'hagués pogut dur a terme de manera estable, seria convenient i favorable, com a una altra opció de treball futur a llarg termini, tornar a administrar el formulari però aquest cop a nivell de tota la institució i de tots els grups d'interès. D'aquesta manera es podria contrastar l'opinió de tots els perfils i recollir moltes més propostes d'accions de millora o aspectes que s'identifiquin com a què hi calgui alguna acció. Això afavoriria també el sentiment de pertinença i compromís amb la qualitat i la institució ja que tothom es sentiria integrat i considerat dins la institució.

Per últim, comentar també que des de la perspectiva de la recerca, aquest treball podria servir de base per a qualsevol institució en la mateixa situació en la que la UOC s'ha trobat. En aquest cas aquest estudi serviria a les altres institucions com a punt de partida a aquesta reflexió i autoanàlisi que es fan tant necessàries en un moment clau com la rebuda de l'acreditació institucional. El dia a dia de les institucions, amb un ritme de treball elevat i una manera de treballar curtplocista, fa que davant canvis de la magnitud d'una acreditació institucional, que afronta una estratègia a mig i llarg termini de la institució, no es trobi el moment per aturar-se i posar fil a l'agulla. Amb una guia establerta que marca la metodologia a seguir pas a pas, com és aquest treball, seria més senzill per a les institucions poder iniciar aquests processos i fer el procés d'adaptació a la nova realitat de manera més ràpida i eficient.

11. REFERÈNCIES

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) (2021). Guía para la elaboración de un Plan de Mejoras. <https://www.unirioja.es/servicios/opp/acr/doc/GPlanMejoraD-v1.0-2021-02.pdf>

Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (AQU) (2020). Estàndards i criteris per a l'acreditació institucional de centres universitaris.

<https://www.aqu.cat/doc/Universitats/Institucions-i-centres/Estandards-i-criteris-per-a-l-acreditacio-institucional-de-centres-universitaris>

Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (AQU) (2020). Estàndards i criteris per a l'avaluació de la qualitat de graus i màsters universitaris.

<https://www.aqu.cat/ca/Estudis/Distribuidora-de-publicacions/Estandards-i-criteris-per-a-l-avaluacio-de-la-qualitat-de-graus-i-masters-universitaris>

Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (AQU) (2021). Guia per a l'acreditació de titulacions universitàries oficials de grau i màster.

<https://www.aqu.cat/doc/Universitats/Metodologia/Guia-d-acreditacio-GM-CA>

Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (AQU) (2021). Guia per a l'acreditació institucional de centres universitaris. <https://www.aqu.cat/doc/Universitats/Institucions-i-centres/Guia-acreditacio-institucional>

Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (AQU) (2022). Presentació. <https://www.aqu.cat/ca/Coneix-AQU/Qui-som/Presentacio>

Andersen, B. [Bjorn] i Fagerhaug, T. [Tom] (2006). Root cause analysis. Simplified tools and techniques. American Society for Quality. Recuperat de:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouocsp-ebooks/reader.action?docID=1884171>

Bará Temes, J. [Javier] (2008). L'espai Europeu de Garantia de la Qualitat en l'Educació Superior. *Coneixement i Societat*, Vol. 15. 6-37.

<https://raco.cat/index.php/Coneixement/article/view/123102/275456>

Basart, A. [Albert]. (s.d). *Els models d'avaluació de la qualitat en l'educació superior* [recurs d'aprenentatge]. Recuperat del Campus de la Universitat Oberta de Catalunya, aula virtual.

http://materials.cv.uoc.edu.eu1.proxy.openathens.net/daisy/Materials/PID_00251975/pdf/PID_00251975.pdf

Boletín Oficial del Estado (2001). Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2001-24515>

Boletín Oficial del Estado (2007). LEY ORGÁNICA 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-7786>

Boletín Oficial del Estado (2015). Real Decreto 420/2015, de 29 de mayo, de creación, reconocimiento, autorización y acreditación de universidades y centros universitarios. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-6708>

Braun, V. [Virginia] i Clarke, V. [Victoria] (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3 (Núm. 2), 77-101. <https://www.proquest.com/docview/223135521/fulltextPDF/A5161C8017044643PQ/1?accountid=15299>

Campaña Vargas, L. J. [Leidy Johanna], Gómez Salamanca, L. P. [Lina Piedad], Mono Castañeda, A. [Alexi]. (2020). Concepciones y reflexiones sobre calidad, evaluación y acreditación institucional. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, Vol. 13 (Núm. 1). <https://www.proquest.com/docview/2480794457?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=15299>

Comet, N. [Núria] (2019). *Sistema de gestió interna de la qualitat: del disseny a la revisió* [recurs d'aprenentatge]. Recuperat del Campus de la Universitat Oberta de Catalunya, aula virtual. http://materials.cv.uoc.edu.eu1.proxy.openathens.net/daisy/Materials/PID_00262627/pdf/PID_00262627.pdf

Félix Cigalat, J. [Juan], Mairata Creus, M.J. [Maria Jesús], Montañó Moreno, J.J. [Juan José] (2019). La universitat espanyola a debat dues dècades després de la Declaració de Bolonya. *Anuari de l'Educació de les Illes Balears*, 78-92. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7236074>

Harvey, L. [Lee] & Green, D. [Diana] (1993) *Defining quality. Assessment and evaluation in higher education, Vol. 18 (Núm. 1)*. 9-34. Londres: Routledge.

Herruzo, C. [Concepción] (2017). *Xarxes, organismes i agències. Panorama internacional* [recurs d'aprenentatge]. Recuperat del Campus de la Universitat Oberta de Catalunya aula virtual.
http://materials.cv.uoc.edu.eu1.proxy.openathens.net/daisy/Materials/PID_00248550/pdf/PID_00248550.pdf

Ministerio de Educación y Ciencia (2007). Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales.
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-18770>

Mínguez Vallejos, R. [Ramón] i Díaz Manrubia, A. [Aurora] (2020). Repercusión de la acreditación institucional sobre la calidad de la universidad. Un estudio exploratorio. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación, Vol. 19 (Núm. 41)*. 107-123.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7665056>

Okes, D. [Duke] (2009). Root Cause Analysis. The core of problema solving and corrective action. ASQ Quality Press. Recuperat de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouocsp-ebooks/detail.action?pq-origsite=primo&docID=1884180#>

Ovalles Acosta, J.C. [Johanny del Carmen], Gisbert Soler, V. [Víctor] y Pérez Molina, A.I. [Ana Isabel] (2017). Herramientas para el análisis de causa raíz (ACR). *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial*, 1-9. Recuperat de: https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_1.pdf

Rauhvargers, A. [Andrejs] (2011). Global University Rankings and Their Impact. European University Association. Bruselas: European University Association asbl, 2011. ISBN 9789078997276.
<https://eua.eu/downloads/publications/global%20university%20rankings%20and%20their%20impact.pdf>

Riera i Romaní, J. [Jordi] (sense data). L'acreditació institucional: un pas rellevant en la bona direcció. *Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya*. Recuperat de: <https://www.aqu.cat/elButlleti/butlleti90/opinio1.html#.Y2639HaZOUk>

Rodríguez Espinar, S. [Sebastián]. (2013). El debate de la calidad en la educación superior. *La evaluación de la calidad en la educación superior* (págs. 15-48; 100-109). Madrid: Editorial Síntesis.

Ruiz Cuéllar, G. [Guadalupe]. (2021). La evaluación por pares. Aportes a la reflexión en el XVI Congreso Nacional de Investigación Educativa. *Revista mexicana de investigación educativa, Vol.27* (Núm. 92). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662022000100007

Sanmartí, N. [Neus] i Mas, M. [Mercè]. (2019). Les rúbriques per a una avaluació plantejada com a aprenentatge. *Perspectiva escolar. Avaluar per aprendre, Núm. 390*. 37-41. https://www.rosasensat.org/magazines/perspectiva-escolar/390/pe_390.pdf

Santín, D. [Damiel] i Sicília, G. [Gabriela] (2014). Evaluar para mejorar: hacia el seguimiento y la evaluación sistemática de las políticas educativas. Reflexiones sobre el sistema educativo español. Fundación Ramón Areces. Recuperat de: <https://issuu.com/efse/docs/re-satin-sicilia>

Sin, C. [Cristina], Tavares, O. [Orlanda] i Amaral, A. [Alberto] (2017). Balanç dels canvis en la garantia de la qualitat en l'educació superior a Portugal entre 2007 i 2015. *Debats, Vol. 1* (31/2). 69-80

Universitat Oberta de Catalunya. (2020). Manual del sistema de garantia interna de qualitat [Versió 02]. https://www.uoc.edu/portal/_resources/CA/documents/qualitat/SGIQ/Manual_SGIQ_CA_PORTAL.pdf

Universitat Oberta de Catalunya (2021). L'informe d'avaluació externa de la certificació del sistema de garantia interna de la qualitat és favorable. <https://campus.uoc.edu/webapps/intrauoc2/web/intrauoc/-/l-informe-d-avaluacio-externa-de-la-certificacio-del-sistema-de-garantia-interna-de-la-qualitat-es-favorable>

Universitat Oberta de Catalunya (2022). 25 Anys de la UOC | Aniversari de la Universitat Oberta de Catalunya. <https://25.uoc.edu/>

Universitat Oberta de Catalunya (2022). Comitè de Qualitat – Universitat Oberta de Catalunya (UOC). <https://www.uoc.edu/portal/ca/qualitat/politica-qualitat/comite-qualitat/index.html>

Universitat Oberta de Catalunya (2022). Personal acadèmic – Universitat Oberta de Catalunya (UOC). <https://www.uoc.edu/portal/ca/qualitat/personal-academic/index.html>

Universitat Oberta de Catalunya (2022). Política de qualitat – Universitat Oberta de Catalunya – UOC.
<https://www.uoc.edu/portal/ca/qualitat/politica-qualitat/index.html>

Universitat Oberta de Catalunya (2022). Qualitat - Universitat Oberta de Catalunya.
<https://www.uoc.edu/portal/ca/qualitat/index.html>

Universitat Oberta de Catalunya (2022). Qualitat de les titulacions - UOC
<https://www.uoc.edu/portal/ca/qualitat/qualitat-titulacions/index.html>

Universitat Oberta de Catalunya (2022). Sistema de garantia interna de la qualitat – UOC.
<https://www.uoc.edu/portal/ca/qualitat/politica-qualitat/garantia-interna/index.html>

Universitat Oberta de Catalunya (2022). Sobre la UOC (Universitat Oberta de Catalunya).
<https://www.uoc.edu/portal/ca/universitat/index.html>

Valderrama, E. [Elena] (sense data). *Processos i metodologies de l'avaluació externa* [recurs d'aprenentatge]. Recuperat del Campus de la Universitat Oberta de Catalunya aula virtual.
https://materials.campus.uoc.edu/daisy/Materials/PID_00248528/pdf/PID_00248528.pdf

12. ANNEXOS

12.1. Qüestionari elaborat per a obtenir la informació inicial

Després de l'acreditació institucional

La UOC ha rebut darrerament l'acreditació institucional. Això suposa, entre altres coses, que a partir d'ara les avaluacions externes deixen de ser de cada titulació i passen a ser de la institució en general. Això suposa la necessitat de repensar certs processos per tal d'adaptar-los a la nova situació i garantir que se segueix oferint la millor qualitat possible, tant com a institució, com en cadascun dels programes que s'ofereixen.

Et demano que, tenint aquesta informació present, responguis a les següents preguntes de la manera més detallada possible i, sense pensar en la viabilitat de les propostes que puguis fer.

Moltes gràcies per la teva col·laboració.



eulaliajim@uoc.edu (no compartit) [Canvia de compte](#)



* Obligatori

1 - Indica aquí el teu perfil *

- ☐ Tècnic/a AQU
- ☐ Tècnic/a qualitat UOC
- ☐ Responsable acadèmic (director/a d'estudis, sotsdirector/a de docència, director/a de programa, PRA, ...)
- ☐ Gestió (Vicegerent, MP, AE, ...)

2 - Què creus que cal reforçar del SGIQ per seguir garantint el bon funcionament i *
resultats DE LES TITULACIONS?

La vostra resposta

3 - Què creus que cal reforçar del SGIQ per seguir garantint el bon funcionament i resultats DE LA INSTITUCIÓ? *

La vostra resposta

4 - Creus que les institucions han de modificar la manera com s'obtenen les dades un cop rebuda l'acreditació institucional? *

Pensant, per exemple, en la realització dels informes de seguiment de titulació i de centre.

La vostra resposta

5 - Creus que les dades que s'obtenen són suficients, o que caldria afegir-ne de noves (i quines)? *

La vostra resposta

6 - Quins elements del procés d'acreditació externa creus que val la pena mantenir? *

La vostra resposta

7 - Què es pot implantar per a identificar les titulacions amb possibilitats d'obtenir el segell d'excel·lència? *

La vostra resposta

8 - Què es pot implantar per a identificar programes que mostrin davallades en els seus resultats, tant de rendiment com de satisfacció? *

La vostra resposta

9 - Quines accions creus que caldria dur a terme en cas es detectin? *

La vostra resposta

10 - Afegeix aquí qualsevol altra cosa que creguis que pot ser d'interès

La vostra resposta

Envia

[Esborra el formulari](#)

12.2. Establiment de categories i nombre d'iteracions

2 - Què creus que cal reforçar del SGIQ per seguir garantint el bon funcionament i resultats DE LES TITULACIONS?		
3 - Què creus que cal reforçar del SGIQ per seguir garantint el bon funcionament i resultats DE LA INSTITUCIÓ?		
Priorització de les millores	Seguiment	11
IST		
Reforçar procés de seguiment		
Millora titulacions		
Innovació		
Reforçar el cercle de millora		
Seguiment		
Planificació de millores		
Garantir mecanismes de seguiment		
Actualitzar procés de seguiment		
Seguiment		
Impregnar de cultura de qualitat a la institució	Cultura qualitat a la institució	6
Impregnar de cultura de qualitat a la institució		
Implicació institució / Cultura de qualitat		
Impregnar de cultura de qualitat a la institució		
Impregnar de cultura de qualitat a la institució		
Impregnar de cultura de qualitat a la institució		
Vinculació amb l'estratègia	Específics	4
Visió global		
Nou quadre de comandament integrat		
No centrar-se únicament en resultats		
Revisar indicadors	Indicadors	3
Simplificació nombre indicadors		
Nous indicadors		
Renovació acreditació	Acreditació institucional	3
Revisió dels processos		
Processos i procediments per mantenir l'acreditació institucional		
Considerar necessitats grups interès	Grups interès	4
Participació grups interès		
Participació grups interès		
Participació grups interès		
Manteniment del SGIQ	Manteniment i eina	2
Eina gestió SGIQ		
Revisió aplicació enquestes: com i quan	Enquestes	1
No aplica	No aplica	1

4 - Creus que les institucions han de modificar la manera com s'obtenen les dades un cop rebuda l'acreditació institucional?		
5 - Creus que les dades que s'obtenen són suficients, o que caldria afegir-ne de noves (i quines)?		
Les enquestes de satisfacció d'estudiants i professorat són clau	Dades necessàries	14
Les enquestes de satisfacció d'estudiants i professorat són clau		
Dades de graduats al cap del temps		
Afegir dades en funció de necessitats		
Dades específiques segons necessitats		
Dades específiques segons necessitats		
Dades específiques segons necessitats		
Afegir dades en funció de necessitats i agents		
Adaptar dades a maduresa institució		
Dades activitat docent		
Dades activitat docent		
Dades activitat docent		
Dades activitat docent		
Dades activitat docent		
Agilitat en l'obtenció de dades	Obtenció de dades	9
Agilitat en l'obtenció de dades		
Facilitar disponibilitat i consulta de dades		
Estandaritzar les dades		
Cal accessibilitat dades		
Eina per recollir dades disponible per tota la comunitat		
Unificació de recollida de dades	Anàlisi i interpretació de les dades	7
Sistematització recollida de dades		
Sistematització recollida de dades		
Facilitar valoració de dades crítiques		
Cal anàlisi de la utilitat de les dades		
Cal anàlisi de la utilitat de les dades		
Cal anàlisi de la utilitat de les dades		
Dades per detectar tendències	No aplica	2
Simplificar interpretació de dades		
Dades per prendre decisions		
NS/NC	Específics	1
No aplica		
Realitzar auditories		

6 - Quins elements del procés d'acreditació externa creus que val la pena mantenir?

Participació dels grups d'interès	Participació grups interès	5
Participació dels grups d'interès		
Participació dels grups d'interès		
Participació dels grups d'interès		
Participació dels grups d'interès		
Avaluació interna	Avaluació interna	3
Avaluació interna		
Avaluació interna		
Transparència i rigorositat	Transparència i rigorositat	2
Transparència i rigorositat		
Perfil professorat	Perfil professorat	2
Perfil professorat		
Avaluació externa	Específics	2
Avaluació externa		
NS/NC	No aplica	2
Qualitat del programa		
Informe exhaustiu		
Informe exhaustiu	Informe	1

9 - Quines accions creus que caldria dur a terme en cas es detectin?

Revisió de canvis implementats	Específics	7
Presa de decisions objectiva		
Presa de decisions objectiva		
Revisió de l'ús d'instruments d'avaluació (exigència)		
Peer-review		
Conversa amb responsable titulació		
Revisar tendències		
Establir un procés	Procés	5
Establir un procés		
Establir un procés		
Establir un procés		
Establir un procés		
NS/NC	No aplica	2
NS/NC		

7 - Què es pot implantar per a identificar les titulacions amb possibilitats d'obtenir el segell d'excel·lència?
8 - Què es pot implantar per a identificar programes que mostrin davallades en els seus resultats, tant de rendiment com de satisfacció?

Rúbrica d'indicadors / requisits	Rúbrica	10
Rúbrica		
Rúbrica		
Rúbrica		
Catàleg de bones pràctiques / distinció docent		
Rúbrica d'indicadors / requisits		
Rúbrica d'indicadors / requisits	Anàlisi i interpretació de les dades	6
Rúbrica		
Rúbrica		
Rúbrica		
Anàlisi enquestes de satisfacció a la comunitat educativa		
Anàlisi enquestes de satisfacció a la comunitat educativa		
Anàlisi i interpretació de dades	Específics	7
Anàlisi i interpretació de dades		
Anàlisi i interpretació de dades		
Anàlisi i interpretació de dades		
Aprofundiment en causes dels resultats (disseny)	Lideratge, objectivitat	3
Ús d'innovacions docents		
Contrast amb altres titulacions similars		
Crear/Modificar procés acreditació titulacions	Dades durant el semestre	3
Comissió de seguiment		
Participació grups d'interès un cop vistes les dades		
Compartir amb agències situacions de perjudici o impossibilitat d'assoliment	No aplica	1
Revisar tendències		
Lideratge responsables de les titulacions		
Acompanyament a responsables des del disseny de la titulació	Dades durant el semestre	3
Presa de decisions objectiva		
Dades durant el semestre		
Dades durant el semestre	No aplica	1
Dades durant el semestre		
No aplica	No aplica	1