

Universitat: Universitat Oberta de Catalunya

Programa:

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

Assignatura: Treball Final de Màster

Títol del projecte:

La Implantació de la Gestió de Processos del SIGQ de Centres Universitaris

Modalitat de projecte: Projecte d'Aplicació

Tipus de document: Treball Final de Màster (Informe)

Autor: Helena Puig Cros

Tutor: Esther Huertas Hidalgo

Professor responsable de l'assignatura: Marcelo Fabián Maina

Data: 20/Gener/2019

Resum Executiu

L'evolució social i econòmica cap un escenari més global i competitiu comporta la necessitat d'incorporar en les organitzacions, la necessitat de garantir la qualitat en el desenvolupament de les seves funcions. La universitat no queda la marge d'aquesta realitat i requereix tanmateix integrar sistemes interns de garantia de la qualitat (SIGQ) que es fonamenten principalment en una estructura de treball per processos.

El present treball aborda doncs, l'anàlisi sobre el grau d'integració en els estructures internes de Centres de la Universitat de Barcelona de la gestió dels processos de qualitat, a fi d'identificar si la implementació dels Sistemes Interns de Garantia de Qualitat de cada un d'ells respon als objectius pels que varen ser dissenyats, i si aquesta percepció és compartida per a aquells que en formen part.

Per a l'assoliment d'aquest objectiu es fa una adaptació del model "Process Orientation Questionnaire"(Reijers, 2006), que proposa un formulari que permet mesurar el nivell d'orientació cap a la integració de processos de garantia de la qualitat en una organització.

Els resultats d'aquest anàlisi poden esdevenir un punt de reflexió interna per a la Universitat de Barcelona i per a d'altres Centres universitaris similars que estiguin, o hagin d'iniciar processos semblants per a la garantia de la qualitat de les seves titulacions, considerant entre un dels elements més destacables el treball en el foment d'una cultura interna del treball en qualitat.

Paraules Clau

Treball Final de Màster, Màster Qualitat Educació Superior, Gestió de Processos, Universitat, Educació Superior, Qualitat, Eficiència, SIGQ, millora continua

Índex

1.	CONTEXTUALITZACIÓ i JUSTIFICACIÓ _____	6
2.	OBJECTIUS _____	9
3.	FONAMENTACIÓ TEÒRICA I CONCEPTUAL _____	10
3.1.	La Institució Universitària com una Organització _____	10
3.2.	Gestió de Processos _____	13
3.3.	Cultura de Qualitat _____	16
4.	DISSENY METODOLÒGIC _____	25
4.1.	Aproximació al SAIQU de la Universitat de Barcelona _____	26
4.2.	Els SAIQU dels Centres de la Universitat de Barcelona _____	31
4.3.	Entrevistes als Responsables del Deganat _____	33
4.4.	Enquestes on-Line al Professorat _____	34
5.	ASPECTES ÈTICS _____	38
6.	RESULTATS I DISCUSSIÓ _____	39
6.1.	El Disseny dels SAIQU dels Centres _____	39
6.2.	La Percepció dels Deganats _____	40
6.3.	La Percepció del Professorat _____	46
7.	CONCLUSIONS _____	56
8.	REFERÈNCIES _____	59
9.	ANNEXOS _____	63
9.1.	Quadre Resum dels Objectius de Qualitat dels Centres _____	63
9.2.	Relació de Procediments de la Universitat de Barcelona _____	66
9.3.	Disseny de l'Entrevista als Deganats dels Centres _____	67
9.4.	Disseny de l'Enquesta on-line al Professorat _____	68
9.5.	Quadre Revisió Documental dels Procediments _____	72
9.6.	Mapa de Processos del SAIQU. Facultat de Química _____	76
9.7.	Gràfics de l'Orientació a Processos de cada Centre _____	77

Índex de Taules

Taula 1. Tipus de pèrdua de valor en Educació Superior _____	15
Taula 2. Estàndards per a l'assegurament intern de la qualitat (ESG) _____	19
Taula 3. Relació de Facultats objecte d'estudi _____	25
Taula 4. Objectius de gestió de la qualitat de la Universitat de Barcelona _____	30
Taula 5. Relació de Centres i distribució de la mostra _____	35
Taula 6 Criteris per a l'anàlisi de valoració del professorat _____	37
Taula 7. Distribució del nombre de respostes obtingudes _____	46
Taula 8. Distribució de les respostes segons el perfil del professorat _____	47
Taula 9. Quadre resum de resultats per Centre _____	50

Índex de Gràfics

Gràfic 1. Agents implicats en el sistema de garantia de la qualitat UB	27
Gràfic 2. Mapa de Processos de la Universitat de Barcelona	28
Gràfic 3. Mapa de Processos del SAIQU de Centre.....	31
Gràfic 4. Representació de l'orientació a processos global de cada Centre	48
Gràfic 5. Resultats de cada una de les preguntes del qüestionari per Centres	49
Gràfic 6. Opinió sobre l'impacte de la implementació del SAIQU	53

Relació d'abreviatures utilitzades

APQUB	Agència de Polítiques de la Qualitat de la Universitat de Barcelona
AQU	Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya
BPM	Business Process Management
CRM	Customer Relationship Management
EEES	Espai Europeu d'Educació Superior
ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education
ERP	Entreprise Resource Planning
ESG	European Standards Guidelines
ESU	European Students' Union
EUA	European University Association
EURASHE	European Association of Institutions in Higher Education
OMPI	Oficina de Mobilitat i Programes Internacionals
PAT	Pla d'Acció Tutorial
PEQ	Procediment Específic de Qualitat
PGQ	Procediment General de Qualitat
SAIQU	Sistema d'Assegurament Intern de la Qualitat de la Universitat
SIGQ	Sistema Intern de Garantia de Qualitat
TFG	Treball Final de Grau
TFM	Treball Final de Màster
VSMA	Verificació, Seguiment, Modificació i Acreditació

1. CONTEXTUALITZACIÓ I JUSTIFICACIÓ

L'organització universitària es mou actualment en un entorn molt dinàmic i competitiu, i requereix d'estructures flexibles que permetin adequar-se el més ràpidament possible a noves realitats.

És una constatació que aquest entorn, que ha de garantir els recursos necessaris per a la sostenibilitat institucional, és cada cop menys proveïdor d'aquests recursos i requereix que sigui la pròpia universitat la que contribueixi amb la seva gestió a la seva sostenibilitat a partir dels elements que es troben al seu abast (Nel, 2009).

D'altra banda, també és important referir que en un entorn de competitivitat en serveis de formació superior, la institució ha de poder distingir-se pel seu valor afegit que ha de poder ser percebut per la societat, i que està directament vinculat a la manera en que aconsegueix els seus objectius.

En aquest marc el nou paradigma que implica la creació de l'Espai Europeu d'Educació Superior (EEES) (Declaració de Bolonya, 1999), introdueix la inquietud per a garantir la qualitat de la formació superior com a un element clau, establint referències i directrius compartides (Reichert & Tauch, 2003) (González López, 2006).

El Comunicat de Berlin (Espacio Europeo de Educación Superior, 2003) planteja la necessitat de desenvolupar criteris compartits i metodologies per acreditar la qualitat, a més de destacar que l'acreditació de la qualitat en educació superior ha de quedar en mans de cada institució.

Per la seva banda, el comunicat dels ministres europeus responsables d'Educació Superior que tingué lloc a la ciutat de Bergen al maig de 2005, contempla adoptar els estàndards i directrius per a la garantia de la qualitat proposats per l'European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), i la introducció de l'avaluació per parells per part de les agències, el que esdevé un element fonamental en tot aquest procés.

És important destacar en aquest punt que el primer dels estàndards i directrius per a l'assegurament intern de la qualitat promoguts per l'ENQA, determina que:

“Les institucions han de tenir una política d'assegurament de la qualitat que sigui pública i que formi part de la seva gestió estratègica. Les parts interessades internes han de desenvolupar i aplicar aquesta política a través d'estructures i processos adequats i, alhora, implicar-hi les parts interessades externes”(ENQA, 2015)

I en el desenvolupament de les directrius que avalen aquesta proposta es fa especial incidència en la política i processos aplicables com a element fonamental per a garantir la millora continua, a més de la rendició de comptes.

També es fa especial menció al desenvolupament d'una cultura de qualitat, que es responsabilitat de totes les parts interessades, assumint que la manera d'aplicar, supervisar i revisar aquesta política depèn de la pròpia institució.

En el nostre entorn, aquest escenari deriva en l'aprovació del Reial Decret 1393/2007, de 29 d'octubre de 2007, que dibuixa l'ordenació dels ensenyaments universitaris oficials i que, entre d'altres coses, estableix la necessitat que els Centres dissenyin un SIGQ per assegurar la qualitat de les seves titulacions, que es complementa amb un procés d'avaluació externa realitzat per les corresponents agències, seguint les pautes que es recullen en els comunicats de la configuració de l'EEES.

Així la implantació d'un SIGQ en els Centres d'Educació Superior implica la introducció d'una forma de treball basada en la gestió de processos en un entorn tradicionalment estructurat en base a les disciplines acadèmiques (Seethamraju, 2012).

Madison (a Nel, 2009:13) assenyala que el 85% de tots els problemes organitzacionals són resultat dels processos, mecanismes i estructures, mentre que només el 15% són el resultat del treball de les persones, d'aquí la importància d'una adequada redefinició dels fluxos de treball, l'assignació de funcions..., en una estructura de treball basada en processos.

I és en aquest punt en que cal fer una reflexió sobre les diferents aproximacions en la implantació d'un SIGQ, la seva gestió i la seva avaluació. Val a dir que la configuració de l'Espai Europeu d'Educació Superior (EEES) i el marc normatiu que se'n deriva, han introduït elements de canvi importants pel que fa a la concepció del procés d'ensenyament-aprenentatge, la comparabilitat de les titulacions i la garantia de la qualitat en el servei prestat.

Sembla però que el propòsit d'una implantació dels SIGQ per a promoure la gestió interna de a garantia de la qualitat no s'ha assolit de forma generalitzada en l'entorn de l'espai europeu, donat que potser s'ha prestat més atenció als processos d'avaluació externa, percebuts a més com a formals i burocràtics (Sursock & Smidt, 2010), que a la inquietud per a la millora continua interna, el que posa de manifest la necessitat de treballar per a la implementació d'una cultura de qualitat integrada en els Centres.

El projecte de la European University Association (EUA) sobre el seguiment de la cultura de la qualitat en institucions d'Educació Superior Europea assenyala que les institucions estan construint processos relacionats amb la qualitat, però que a vegades el propi marc jurídic pot dificultar l'assoliment de la cultura de qualitat per la que s'està treballant. (Loukkola & Zhang, 2010:36).

El mateix projecte destaca que, malgrat s'han introduït processos per a l'assegurament de la qualitat, es possible que aquests no hagin canviat necessàriament la manera de dur a terme les activitats, i per

tant es pot produir que aquests acabin convertint-se en un conjunt de tràmits burocràtics de compliment per a satisfer uns requisits externs (Loukkola & Zhang, 2010:38).

D'aquí la importància d'analitzar de quina manera i en quin grau els Centres universitaris com els de la Universitat de Barcelona han incorporat en les seves estructures de treball la implementació de processos per a la garantia de la qualitat de les seves titulacions, focalitzant l'atenció del present estudi en aquells processos operacionals o clau, referits a la planificació de la formació, la seva implantació i avaluació dels resultats, per la seva significació en l'aportació de valor i en la participació d'un major nombre de persones.

Així la present proposta fa una aproximació exploratòria sobre en quina mesura els Centres universitaris han integrat, en el desenvolupament de les seves activitats, els processos clau identificats en el seu SIGQ, contextualitzant aquest anàlisi en Centres de la Universitat de Barcelona, a partir d'una mostra que inclou una diversitat disciplinar i una similitud en quant a les seves dimensions estructurals.

2. OBJECTIUS

Derivat del que s'ha exposat en l'apartat anterior l'objectiu principal d'aquesta proposta és:

Mesurar el grau d'implantació dels processos clau inclosos en el Sistema Intern de Garantia de Qualitat (SIGQ) en Centres de la Universitat de Barcelona.

Per a l'assoliment d'aquest objectiu es proposen altres objectius específics:

- Una aproximació a la literatura existent sobre les implicacions de la implantació d'un SIGQ en les organitzacions: els elements que configuren una cultura de la qualitat, el que implica una implantació del treball per processos i la identificació de les particularitats de la institució universitària com a organització col·legial.
- Analitzar l'estructura de processos de la institució i la seva connexió amb les estructures de centre
- Identificar l'estructura dels processos clau de cada centre, procediments, responsabilitats i elements de mesura pel seu acompliment i la seva adequació a l'estratègia de la institució.
- Recollir informació sobre la percepció de les persones participants en els processos identificats per a la valoració del seu nivell d'implantació.

3. FONAMENTACIÓ TEÒRICA I CONCEPTUAL

Per al desenvolupament de la fonamentació teòrica del treball presentat s'aborden diferents entorns d'anàlisi que permeten aprofundir en el coneixement necessari per a contextualitzar l'entorn disciplinar i identificar elements per a incorporar en tot el desenvolupament empíric.

3.1. LA INSTITUCIÓ UNIVERSITÀRIA COM UNA ORGANITZACIÓ

Qualsevol entorn de treball que impliqui la participació de més d'una persona requereix l'articulació d'algun tipus d'organització que permeti l'assoliment dels objectius de la manera més adient. En aquest sentit és important que cadascun dels membres d'una institució sàpiguen quines són les tasques a desenvolupar i el que s'espera d'ells, així com les normes i directrius que l'emmarquen i els processos de decisió i canals de comunicació que estan establerts.

L'articulació de tots aquests elements és diferent segons el tipus d'organització i context, donat que ha de poder respondre a diferents realitats i necessitats, però sense cap mena de dubte, el seu nivell d'adequació en aquesta realitat pot condicionar el resultat final.

Així, com en qualsevol altre institució, la universitat està conformada per persones que hi treballen i a on desenvolupen una determinada tasca emparada en la missió que la societat li ha encarregat. La particular responsabilitat social que s'adjudica a la universitat comporta que aquesta gaudeixi d'una tipologia d'organització institucional diferenciada sobretot pel que fa referència a la gestió de les persones que hi treballen.

És un fet constatat que la Universitat com a institució de servei a la societat configura un espai de treball amb unes certes particularitats que difícilment es troben en d'altres institucions més pròpies del sistema productiu. Així una primera introducció en aquesta idea l'aporta Katz (1987), al definir el que hauria de ser una Universitat Ideal:

"Should be a community of persons united by collective understandings, by common and comunal goals, by bonds of reciprocal obligation, and by a flow of sentiment which makes the perservation of the community an object of desire, not merely a matter of prudence or a command of duty. Community implies a form of social obligation governed by principles diferent from those operative in the market-place and the State." Katz (1987:179)

En aquesta definició Katz, expressa clarament valors intrínsecament associats a la institució universitària, destacant elements com comunitat de persones, amb vincles d'obligacions recíproques i governada per principis, tots ells conformant la idea de col·legialitat que impregna el sentiment universitari, sentiment que qualifica que ha de ser "objecte de desig".

Potser un dels elements més característics de la institució universitària és el seu sentit de comunitat col·legial sobretot pel que fa referència a la presa de decisions com a primera necessitat per a garantir la seva autonomia.

En aquesta aproximació a la col·legialitat universitària, és interessant introduir la distinció entre el que és una comunitat i el que implica una organització; així les comunitats vinculen a les persones per a uns determinats propòsits, i no es fonamenten en contractes sinó en compromisos, mentre que en les organitzacions col·legials les relacions estan construïdes i són codificades en un sistema de jerarquies i rols diferenciats (Sergiovanni, 1997:233).

Aquest sentiment de comunitat propi de la institució universitària deriva de la pròpia evolució social, des de la constitució de les comunitats caçadores primer, agrícoles després, amb una sèrie de valors compartits i que s'han anat modificant al llarg del temps, fins al context actual de societat industrial de marcat caràcter competitiu amb una visió completament diferenciada del sentit comunitari en que els sistemes relacionals que vinculen a les persones esdevenen més racionals i es justifiquen per l'assoliment de possibles beneficis.

No obstant això, les organitzacions amb estructures col·legials es caracteritzen per reivindicar un sentiment comunitari, que comporta que els propis professionals considerin que els sistemes de decisió i control que han de venir determinats pels propis col·legues, el que configura un sistema de gestió administrativa democràtica basada en l'estructuració d'uns càrrecs (degans, caps de departament, caps d'estudis...), que són assignats a partir de la utilització de sistemes l'elecció circumscriu en cada un dels àmbits de la institució Mintzberg (1984).

El model col·legial característic de les institucions universitàries es focalitza doncs en la voluntat de compartir els àmbits de poder i de presa de decisions entre tots els membres de la organització.

“Collegial models assume that organizations determine policy and make decisions through a process of discussion leading to consensus. Power is shared among some or all members of the organization who are thought to have a mutual understanding about objectives of the institution.” (Bush, 1997:68)

La literatura sobre els models col·legials apunta a identificar tres aspectes diferencials d'aquest tipus d'organitzacions, d'una banda en quant a la necessitat de compartir valors i objectius. La base per a qualsevol agrupació de persones amb un sentit comunitari es fonamenta en la seva capacitat de compartir idees, valors, sentiments, tradicions..., en la consecució d'uns objectius, i en aquesta línia es fa imprescindible la interiorització d'aquests elements per part de tots els membres que la componen, però que suposa també una dificultat en aquelles institucions que no tenen la possibilitat de gestionar

autònomament la selecció del seu capital humà, o bé no és un element de valoració dins d'aquest procés (Watts, 1976, citat per Bush, 1997:72).

Per altra banda, l'articulació d'una estructura col·legial gira al voltant de considerar la participació per igual de tots els membres en tots els aspectes que tenen a veure amb la pròpia organització de manera que les decisions són preses per consens, el que requereix d'un alt nivell de compromís (Sergiovanni, 1997).

"Imposing decisions on staff is considered morally repugnant and inconsistent with notion of consent". (Bush, 1997:69)

El procés de la presa de decisions és un dels elements diferenciadors de la organització universitària, particularitat que obliga a dotar-se d'un sistema de comissions o comitès que permeti la participació dels seus membres en la presa de decisions sobre les diferents qüestions que poden afectar a la organització, i que segons la seva dimensió poden configurar un laberíntic i complicat procés.

En tercer lloc és important considerar la particularitat que es dona en la institució universitària en el procés de rendre comptes al seu entorn, la societat, donat que en moltes ocasions els agents externs no arriben a comprendre quin és el procés seguit en la determinació de les decisions.

Hi ha alguns autors que posen en dubte la real implantació d'un sistema col·legial en les universitats, malgrat la voluntat dels seus membres en justificar la seva necessitat com a garantia de funcionament, donat que la complexitat del sistema posa en evidència la dificultat de la seva utilització com a model de gestió en educació (Bush, 1997); (Hargreaves, 1994).

Aquest dubte també es pot posar de manifest al considerar a més els mecanismes de resistència que el professorat pot arribar a activar envers els requeriments que es poden derivar de les tasques de gestió dins de la universitat.

En l'estudi dut a terme per Anderson (2008), es posen de manifest diferents maneres que el professorat universitari pot actuar a fi de no haver de complir amb determinades tasques que li són requerides per la institució. En aquest sentit es fa palès la importància que adquireix la individualitat de la cultura acadèmica per sobre dels objectius institucionals.

En aquest sentit Bush (1997) parla de lleialtats dividides, entre la tendència a la lleialtat als companys de disciplina que pot entrar en conflicte amb la lleialtat com a membres d'una organització, i de grans tensions entre els valors professionals i les expectatives burocràtiques que a vegades pot implicar un conflicte amb la direcció de l'organització (Baldrige, Deal, & Ingols, 1983); (Mintzberg, 1984).

La universitat no es pot definir com un tipus d'organització burocràtica, caracteritzada per rigidesa, estabilitat, línies clares d'autoritat i de comandament jerarquitzat, cohesió, objectius clars i

unificats..., però sí com una anarquia organitzada (Cohen, March, & Olsen, 1972), si es considera l'estructura referida al professorat, però que conviu amb una estructura burocràtica de tot el personal d'administració i serveis.

Es ben cert doncs, que dins de la institució universitària s'identifiquen dos tipus d'estructures que coincideixen exactament i dibuixen fluxos d'informació i control completament inversos responnent cadascun d'ells a les particularitats de col·lectius pertanyents a la mateixa organització, però significativament allunyats.

3.2. GESTIÓ DE PROCESSOS

Un entorn socioeconòmic dinàmic, globalitzat i competitiu és el marc per al sorgiment d'eines de gestió organitzacional que permetin garantir la sostenibilitat i posicionament de qualsevol organització.

Sorgeix així la inquietud per l'eficiència, la millora continua i la qualitat en l'elaboració d'un producte o la prestació d'un servei, amb el propòsit d'aconseguir l'excel·lència, aconseguint la reducció de temps dedicat a les operacions, la disminució dels possibles errors....

D'aquesta constatació es deriva la necessitat que tenen les organitzacions de repensar la manera de millorar la prestació dels productes o serveis a partir de la utilització del disseny processos com a element clau per a un entorn competitiu global (Seethamraju, 2012), i sorgeix en els anys 80 el concepte de "Gestió de Processos" (BPM, en les seves sigles en anglès), inicialment associat al desplegament de solucions tecnològiques com els "Enterprise Resource Planning" (ERP), o els "Customer Relationship Management" (CRM).

Tanmateix la norma ISO 9001, en la seva nova versió del 2015, recull en els seus principis bàsics l'adopció de l'enfocament basat en processos com a model de gestió per a les organitzacions.

Molts autors han fet aportacions en la definició del que és un procés, així Talwar apunta que un procés és: *"una seqüència d'activitats predefinides, executades per assolir un tipus o rang de resultats predefinits"*; (Talwar, 1993:26). Zairi, ho defineix com: *"un enfocament per convertir les entrades en els resultats. És la manera en què tots els recursos d'una organització s'utilitzen de forma fiable, repetible i de manera coherent per assolir els seus objectius"* (Zairi, 2010:64).

De Toro i McCabe assenyalen que en una estructura de processos, els propietaris del procés, equips i treballadors són pensadors i executors, en tant que dissenyen el seu treball, inspeccionen els resultats, i redissenyen el sistema de treball per assegurar-ne les millores (De Toro & McCabe, 1997).

En definitiva, tal com apunta Hammer, el disseny de processos determina la forma d'actuar:

“l’especificació de quines persones han de desenvolupar determinades tasques, en quin ordre, en quin lloc, sota quines circumstàncies, amb quina informació, i en quin grau de precisió”
(Hammer, 2007:2).

Seguint les aportacions de Hammer (2007), identifica cinc característiques que ha de tenir qualsevol procés per a que compleixi el seu objectiu i que a més són interdependents:

- **Disseny:** les tasques han d’estar clarament especificades i assignades, d’altra manera les persones implicades no sabran què han de fer ni quan.
- **Actors:** han de tenir els coneixements i competències necessàries per a poder implementar el disseny.
- **Propietari:** ha d’haver una persona experimentada que tingui la responsabilitat i autoritat per assegurar que el procés assoleix els resultats.
- **Infraestructura:** es requereixen sistemes d’informació i de recursos humans per a donar suport al procés.
- **Mesura:** identificació de les mètriques adequades per avaluar el rendiment del procés al llarg del temps.

Tanmateix aquest autor considera que es necessari que la organització compleixi els següent requisits:

- **Lideratge:** es requereixen responsables experts que recolzin la creació de processos
- **Cultura:** tenir implementats els valors d’atenció al client, treball en equip, rendició de comptes....
- **Experiència:** competències i metodologia per a dur a terme redisseny de processos
- **Governança:** mecanismes per a la gestió de projectes complexos i promoure iniciatives de canvi.

El mateix autor assenyala que per a aconseguir l’èxit en aquesta implementació és important que la organització redefeixi les tasques a desenvolupar en els llocs treball, ja que en molts casos s’acostuma a dissenyar una estructura de processos sobre una estructura ja determinada de tipus funcional.

També d’altres autors assenyalen les dificultats que cal abordar en aquest tipus d’implementació. Hutton (1996) (citada per Ahmad, Francis, & Zairi, 2007), introdueix la reflexió de que factors com jerarquies rígides, multiplicitat de grups d’interès, diversitat d’activitats i resistència de les persones, entre d’altres, poden dificultar aquest tipus de canvis en les organitzacions sobretot de l’àmbit públic.

També Hammer i Champy (1993) (citats per Ahmad, Francis, & Zairi, 2007), destaquen que si els processos no són suficientment flexibles per a respondre a les realitats canviants de l'entorn, no hi ha una implicació de les persones en la presa de decisions, s'assigna la responsabilitat d'un procés a algú que no comprèn la implantació de processos, si hi ha limitacions en la tecnologia o dificultats en la comunicació, poden ser elements que comportin el fracàs en el sistema de gestió de processos.

I en el context de l'Educació Superior, és interessant assenyalar l'aportació que fa Simons (2015) en quant a la identificació d'aquelles activitats que no aporten valor en la prestació del producte o servei, i poden contribuir a la ineficiència de la institució (vegeu Taula 1):

Taula 1. Tipus de pèrdua de valor en Educació Superior

Categoria	Subcategoria
Persones Fracàs en utilitzar completament les competències i coneixement dels grups de treball	<ul style="list-style-type: none"> - No estar alienats amb els objectius - Assignació incorrecta - Pèrdua de mobilitat - Feina realitzada de forma menys eficient i efectiva
Processos Poc rendiment dels processos de la universitat	<ul style="list-style-type: none"> - Control poc efectiu - Variabilitat - Fer canvis arbitraris dels processos - Processos poc fiables - Processos no estandarditzats - Mala programació - Pèrdua de solucions - Passos d'aprovació excessius
Informació La informació per processos és ineficaç	<ul style="list-style-type: none"> - Pèrdua d'informació - Pèrdua d'informació a causa de mans lliures - Informació irrellevant - Informació poc acurada
Actius Fracàs en l'ús efectiu de les instal·lacions, persones i material	<ul style="list-style-type: none"> - Excés d'oferta de recursos i material - Moviments innecessaris d'informació i materials - Ús ineficient de les instal·lacions - Sobrecàrrega de les persones, equipaments i instal·lacions

Font: (Simons, 2015:10)

És per tant important prestar atenció en aquests elements en la implementació d'un SIGQ, en l'entorn de les institucions d'educació superior, a fi de garantir l'èxit en implantat un treball en qualitat, que contribueixi a més a l'eficiència de l'organització.

3.3. CULTURA DE QUALITAT

El context econòmic i social que esdevé a partir de finals dels anys 80 i inicis dels 90 configuren un nou entorn caracteritzat per canvis en tots els nivells i de difícil predicció (Cameron & Tschirhart, 1992), entorn en el que un augment en la competitivitat, l'evolució tecnològica, i el marc econòmic dibuixen un espai d'incertesa per a la supervivència de les organitzacions que s'hi emplacen.

A més, aquest nou entorn econòmic, que Cameron (1992), identifica com a "era post industrial", es caracteritza també per la reducció de recursos disponibles juntament amb una necessària adaptació a grans canvis, el que obliga a les organitzacions a dotar-se d'una certa flexibilitat que els permeti aquesta adaptació per a garantir la seva productivitat i sostenibilitat.

La incorporació del concepte de la qualitat associat a les activitats de les organitzacions, és una resposta per cercar aquells paràmetres que poden permetre evidenciar l'eficiència d'una organització. Així, des del anys 80, sorgeixen multitud de models que relacionen la consecució dels objectius amb el procés per aconseguir-ho (Deming, Crosby, Ishikawa...), i que han portat a desenvolupar diferents marcs de referència per a la mesura del rendiment de les organitzacions.

La institució universitària es mou actualment també en un entorn molt dinàmic i competitiu, i requereix d'estructures flexibles que permetin adequar-se el més ràpidament possible a noves realitats

La irrupció en l'escenari de formació superior del Tractat de Bolonya i la creació de l'Espai Europeu d'Educació Superior al voltant de l'any 2000, implica un important procés d'adaptació a un entorn nou que requereix d'adequació i de repensar la manera d'organitzar la formació i totes les seves funcions derivades, introduint elements que fins al moment no es treballaven de forma generalitzada en tots els Centres, com la mobilitat dels estudiants, la gestió de l'aprenentatge pràctic en empreses o el desenvolupament d'un treball final de carrera.

Tanmateix aquest nou Espai Europeu, introdueix la implantació dels SIGQ, element fonamental per a proporcionar la màxima transparència en el funcionament de les institucions i dels seus resultats, el que implica haver d'introduir noves formes d'organitzar el treball i de fer el seguiment de l'assoliment dels objectius plantejats.

Així, en un entorn de competitivitat en serveis de formació superior, la institució ha de poder distingir-se pel seu valor afegit que ha de poder ser percebut per la societat, i que està directament vinculat a la manera en que aconseguix els seus objectius. Tal i com recull la Declaració de Glasgow:

'Europe needs strong and creative universities as key actors in shaping the European knowledge society through their commitment to wide participation and lifelong learning, and by their

promotion of quality and excellence in teaching, learning, research and innovation activities.
(EUA, 2007)

El punt de partida per a abordar la idea de “cultura de qualitat”, s’emmarca en la definició de “qualitat”, com a concepte subjectiu (EUA, 2006:11) que, al contextualitzar-se en l’entorn de l’Educació Superior pren una dimensió més complexa encara per la seva naturalesa d’intangibilitat.

El concepte de qualitat es habitualment compresa per a tothom, però incorpora múltiples perspectives de difícil articulació (Harvey & Green, 1993); (Rodríguez Espinar, 2013).

La qualitat referida a un bé tangible proporciona la possibilitat de definir una sèrie de característiques desitjables que es poden evidenciar de forma també tangible pels propis sentits, amb interpretacions que poden ser compartides. Aquesta circumstància no es dona en el cas de l’educació superior, on es poden trobar diferents dimensions que permeten la contextualització del concepte (Rodríguez Espinar, 2013), i que ajuden a entendre la seva definició considerant diferents perspectives, tal com apunta Garvin (1988) citat per Rodríguez Espinar, (2013:23), la qualitat es pot entendre a partir de visions diverses:

- Definicions transcendentals: aquelles definicions subjectives i personals
- Definicions basades en el producte: la qualitat com una variable perceptible, directament vinculada a les característiques objectives del producte
- Definicions basades en l’usuari: qualitat com a mitjà per a la satisfacció del client, per tant és una visió individual i subjectiva.
- Definicions basades en el procés de producció: qualitat vista com adequada a uns requeriments i especificacions prèviament determinades.
- Definicions basades en el cost: la qualitat com l’assoliment d’un determinat valor a un preu determinat.

En aquest sentit és important assenyalar que cadascun dels grups d’interès que participen de l’Educació Superior (professorat, estudiants, ocupadors, govern...), assumeixen perspectives diferents en la seva concepció particular del concepte de qualitat (Harvey & Green, 1993); (Van Kemenade, Pupius, & Hardjono, 2008); (Brockhoff, Huisman, & Laufer, 2015).

Així, trobem també en el treball desenvolupat per Harvey & Green (1993) la identificació de cinc maneres d’entendre les perspectives de la qualitat:

- Com una cosa excepcional que transcendeix les expectatives, els estàndards establerts, esperats.

- Perfecció ó coherència, relacionat amb l'assoliment de la perfecció amb zero errors o defectes.
- Adequada a l'objectiu "fitness for purpose", en funció del grau d'adequació del producte o servei a uns determinats requeriments.
- Valor en relació als diners "value for money", assimilant la qualitat en funció del seu valor econòmic.
- Com a transformació, en relació a la seva capacitat per a comportar un canvi

I una de les darreres aportacions en la contextualització del concepte de qualitat emmarcat en l'entorn de l'educació superior la trobem en Van Kemenade (2008). Aquest autor focalitza la seva visió en el paper que juguen els valors en la configuració de l'educació de qualitat:

- Control, com a element necessari per a una normalització de la qualitat a partir de l'establiment de normes, processos, estàndards...
- Millora continua, la mesura en la que un objecte excedeix les expectatives del client.
- Compromís, qualitat com el grau en que es compleixen els objectius de tots els grups d'interès.
- Avenç, qualitat relacionada amb la creativitat i capacitat d'adaptació al canvi per a donar resposta als objectius dels grups d'interès en el futur.

En el seu treball, aquest autor fa interessants reflexions sobre els models d'avaluació de la qualitat estandarditzats internacionalment (EFQM, ISO 9001:2000), entenent que en alguns casos la percepció ha estat més una necessitat de control, que no pas cap una voluntat de promoure la millora continua interna d'una organització, el que en l'entorn acadèmic es pot traduir en una sensació de qüestionar la tasca acadèmica del professorat, així com un augment de burocratització i estrès (Van Kemenade et al., 2008:183); (Bendermacher, Egbrink, Wolfhagen, & Dolmans, 2017)

És doncs una evidència compartida en la literatura desenvolupada en aquest àmbit que la definició de la qualitat en l'entorn de l'educació superior és un concepte multidimensional, multinivell i dinàmic, vinculat a la missió de la institució, els seus valors, els seus objectius i estàndards que tingui definits.

En aquest context, el procés de Bolonya adapta i publica l'any 2005 els Estàndards i Directrius per a l'Assegurament de la Qualitat en l'Espai Europeu d'Educació Superior (ESG, per les seves sigles en anglès), proposats per l'European Association for Quality Assurance of Institutions in Higher Education (ENQA), l'European Students' Union (ESU), la European Association of Institutions in Higher Education (EURASHE) i la European University Association (EUA) que ofereixen orientacions de com s'ha d'entendre la qualitat en l'entorn de l'educació superior.

Els estàndards que recullen l'assegurament intern de la qualitat s'expliciten tal i com queda reflectit en la taula següent:

Taula 2. Estàndards per a l'assegurament intern de la qualitat (ESG)

1.1. Política d'assegurament de la qualitat	Les institucions han de tenir una política d'assegurament de la qualitat que sigui pública i que formi part de la seva gestió estratègica. Les parts interessades internes han de desenvolupar i aplicar aquesta política a través d'estructures i processos adequats i, alhora, implicar-hi les parts interessades externes
1.2. Disseny i aprovació de programes	Les institucions han de tenir processos per al disseny i l'aprovació dels seus programes. Cal dissenyar els programes per tal que satisfacin els objectius establerts, incloent-hi els resultats d'aprenentatge previstos. Cal especificar i comunicar clarament la titulació que s'obté en finalitzar un programa. A més, aquesta titulació ha de referir-se al nivell corresponent del marc nacional de titulacions de l'educació superior i, en conseqüència, al marc de titulacions de l'Espai europeu d'educació superior.
1.3. Aprenentatge, ensenyament i avaluació centrats en l'estudiant	Les institucions han de garantir que els programes s'ofereixen d'una manera que anima l'alumnat a adoptar un paper actiu en la creació del procés d'aprenentatge, i que l'avaluació dels estudiants reflecteix aquest enfocament.
1.4. Admissió, progressió, reconeixement i certificació de l'alumnat	Les institucions han d'aplicar amb coherència normes preestablertes i publicades que abastin totes les fases del «cicle de vida» de l'alumnat (p. ex., admissió, progressió, reconeixement i certificació).
1.5. Professorat	Les institucions han d'assegurar-se que el seu professorat és competent. Han d'aplicar processos justos i transparents per a la contractació i el desenvolupament del personal
1.6. Recursos d'aprenentatge i de suport a l'alumnat	Les institucions han de disposar d'un finançament apropiat per a les activitats d'aprenentatge i ensenyament i garantir recursos d'aprenentatge i de suport a l'alumnat que siguin adequats i de fàcil accés.
1.7. Gestió de la informació	Les institucions han de garantir que recopilen, analitzen i utilitzen la informació rellevant per a la gestió eficaç dels seus programes i altres activitats.
1.8. Informació pública	Les institucions han de publicar informació clara, rigorosa, objectiva, actualitzada i de fàcil accés sobre les seves activitats, incloent-hi els programes.

<p>1.9. Seguiment permanent i revisió periòdica dels programes</p>	<p>Les institucions han de fer un seguiment i una revisió periòdica dels programes que ofereixen per garantir que assoleixen els objectius previstos i que responen a les necessitats de l'alumnat i la societat. Aquestes revisions han de comportar una millora continua dels programes. Qualsevol acció que es planifiqui o s'adopti com a resultat de la revisió s'ha de comunicar a totes les parts interessades.</p>
<p>1.10. Assegurament extern de la qualitat de manera cíclica</p>	<p>Les institucions s'han de sotmetre cíclicament a un assegurament extern de la qualitat d'acord amb els ESG.</p>

Font: *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)* (ENQA, 2015:10)

A fi d'emmarcar el concepte de "cultura de qualitat" és interessant l'aproximació a la idea de "cultura" en l'entorn de les organitzacions.

Hi ha diverses teories que parlen de la cultura organitzacional entenen com a pràctiques que sorgeixen d'una forma compartida de formes de pensar entre els membres d'una organització, i quan el conjunt més es comporta d'una manera determinada, més s'assumeix que aquesta és la manera correcta de fer les coses.

Aquesta és la idea que aporta Schein en la seva descripció del concepte de "cultura" quan afirma que aquesta és pot definir com:

"El patró de supòsits bàsics que un determinat grup ha inventat, descobert o desenvolupat en el procés d'aprendre a resoldre els seus problemes d'adaptació externa i d'integració interna, i que funcionen suficientment bé a punt de ser considerades vàlides i per tant poden ser ensenyades als nous membres del grup com la manera de percebre, pensar i sentir en relació amb aquests problemes" (Schein, 1988:14)

La cultura són aquelles regles no escrites és, una "programació col·lectiva de la ment que distingeix els membres d'un grup de persones d'altres grups" (Hofstede et al., 2010:6).

La cultura així segons aquest autor, es manifesta en símbols, herois, rituals i valors:

- **Símbols:** són paraules gestos, imatges o objectes que tenen una significació concreta i que només es reconeix per a qui comparteix una determinada cultura.
- **Herois:** referents, persones vives o mortes, reals o imaginàries que tenen característiques molt apreciades en una determinada cultura i que serveixen com a models de conducta.
- **Rituals:** activitats col·lectives que malgrat tècnicament poden ser supèrflues, dins d'una cultura es consideren essencials, com poden ser les cerimònies, les salutacions...

- **Valors:** són tendències generals per a preferir uns determinats estats sobre els altres. Els valors són sentiments que poden suposar un major o menor avantatge (G. Hofstede et al., 2010:9).

Així doncs cal entendre la cultura com aquell conjunt de creences, maneres de fer i pensar que són compartides pels membres d'una organització i que li atorguen un sentiment d'identitat que la diferencien d'altres institucions.

El desenvolupament d'una cultura de qualitat esdevé doncs un element fonamental per a assegurar l'èxit en la implementació d'un SIGQ en una organització.

Tal i com apunta la European University Association:

"La cultura de la qualitat indica la necessitat d'assegurar l'acceptació de les bases per desenvolupar un compacte dins de la comunitat acadèmica a través de la construcció efectiva de la comunitat, així com un canvi en els valors, l'actitud i el comportament d'una institució"(EUA, 2006:6).

Una cultura de qualitat es quelcom que abasta filosofia, valors, pràctiques d'una organització i tots els micro-elements que fan que les coses succeeixin, i requereix d'una sèrie de principis que cal observar (Batten, 1994):

- Cada una de les parts de la organització han d'existir per oferir un valor afegit.
- Les debilitats ha de ser reconegudes com a fortaleces que no han estat prou desenvolupades.
- Tothom ha de tenir un propòsit clarament definit.
- Tothom ha de buscar el creixement a través una mentalitat oberta.
- Una vida interior de qualitat condueix a una vida total rica i abundant.

En definitiva Batten, fonamenta la seva aportació en el valor que les persones tenen en poder transformar la visió en realitat, i per tant una cultura de qualitat no es pot confondre amb una eina de gestió de la qualitat que pot ser implementada en diferents moments i situacions (Berings, 2009:2), destacant a més que una gestió de la qualitat només es pot aconseguir si els processos i sistemes estan suportat per una cultura de qualitat.

Per la seva banda el projecte "Quality Culture Project" promogut per la EUA, i que recull l'opinió de 300 institucions universitàries de 40 països diferents, reconeix que la configuració d'una cultura de qualitat dins de la institució, es fonamenta d'una banda per elements de tipus psicològic: valors compartits, creences, expectatives..., conformats per les persones que en formen part i d'altra banda

per l'articulació d'uns processos definits que contribueixen a coordinar els esforços individuals, configurant l'estructura de la organització (EUA, 2006:10).

Tanmateix el projecte apunta quatre característiques necessàries per a introduir una cultura de qualitat en una institució: estratègia, lideratge, compromís i realimentació, sense oblidar que el marc necessari per a un adequat desenvolupament és l'atenció a la missió de la institució (EUA, 2006:11), i la recerca d'un equilibri entre el "compromís amb la qualitat" i la "gestió de la qualitat".

Un element fonamental que el mateix estudi assenyalava és la necessitat de disposar d'estructures adequades per a mantenir el compromís amb la qualitat de les persones, el que comporta assumir la necessitat d'apostar per la inversió en recursos humans i financers.

En aquest sentit és important fer atenció a la necessitat de dotar al sistema d'estructures que permetin garantir una adequada implementació, i una primera constatació planteja la disjuntiva entre mantenir les estructures existents, assignant al professorat la responsabilitat de les tasques per a la garantia de la qualitat, assumint però la rotació habitual de persones en tasques de gestió, i per tant la necessitat de vetllar constantment per la dotació de les competències necessàries per a dur a terme aquesta funció; o bé crear noves unitats amb un component més "professionalitzador" que pot derivar en una concepció més burocratitzada de la implementació del sistema.

El disseny de l'estructura més adient, també passa per la necessitat de decidir en quin grau es considera important la centralització o descentralització d'aquesta estructura, i amb els fluxos de comunicació d'informació necessaris. És aquest un element important per a promoure el compromís entre les persones, una major comunicació dels processos i de les responsabilitats reforça el sentiment de pertinença en un projecte comú, malgrat cal també assenyalar que en moltes organitzacions, i possiblement la institució universitària n'és un clar exemple, les subcultures existeixen, i amb una cultura de la organització fragmentada els valors són menys compartits (Geert Hofstede, 1998); (Schein, 1988).

Un exemple interessant de treball en l'aproximació a la implementació d'una cultura de qualitat en Centres universitaris el trobem en la pràctica que s'està duent a terme en el "Royal Conservatoire" de la "University of the Arts The Hague" a Holanda.

En aquesta institució, i a partir de l'experiència en la implementació d'un SIGQ, constaten que es genera un sentiment de incomprensió sobre la necessitat d'incorporar aquest concepte entre professorat i estudiants, quan és un fet demostrat que l'assoliment de l'excel·lència en aquesta disciplina ha estat sempre una de les seves característiques principals, el que porta a plantejar la necessitat de desenvolupar una "cultura de qualitat" que sigui capaç de "vincular cicles interns i externs de garantia de qualitat" (Ravenhorst & Prchal, 2018:2), donat que identifiquen que únicament

en els moments d'abordar els processos d'acreditació s'activa de forma urgent la necessitat d'implementar millores.

Amb aquest propòsit articulen tota una sèrie d'instruments per al foment d'una cultura de qualitat en el centre:

- **Panells d'estudiants:** organitzant diàlegs formalitzats amb els estudiants a partir dels resultats de les enquestes de satisfacció, que en lloc d'entendre la seva utilitat com a resultat final, passen a ser considerades com un punt de partida per a la discussió i millora, aconseguint la implicació dels estudiants en aquest procés. Els resultats d'aquests debats són compartits per tot el Centre.
- **"Amics Crítics":** Implica la organització de visites a nivell departamental d'experts externs de renom internacional vinculats a la disciplina del departament en qüestió i que elaboren un informe a partir del resultat de la seva visita que incorpora des de trobades amb professorat, estudiants, assistència a classes, presentacions, avaluacions, revisió documental..., a manera d'una avaluació interna amb el propòsit d'identificar àrees de millora.

El resultat d'aquest informe és discutit internament pel propi departament que, com a resultat, proposa un pla d'accions per a la millora.

- **Trobades amb professionals:** a través dels Caps de Departament, s'organitzen trobades periòdiques amb professionals del món de la música per a recollir les seves percepcions sobre la qualitat dels programes que ofereixen. Les conclusions que s'en deriven són tanmateix compartides per tot el Conservatori.
- **Examinadors externs:** Articulen la intervenció d'examinadors externs en els processos finals d'avaluació dels estudiants, a fi de que aportin la seva visió en quant a la qualitat del procés d'avaluació i a l'adequació dels avaluats als estàndards que demanda una pràctica professional
- **"Benchmarking":** De forma continuada hi ha un interès per a establir elements de comparabilitat amb programes similars en el àmbit nacional i internacional.

Els promotors d'aquesta iniciativa, després de dos anys d'implementació d'aquestes eines, fan una valoració molt positiva dels avenços aconseguits, malgrat no es pot obviar que aquest tipus de dinàmiques requereixen d'inversió, d'una banda en aconseguir els experts internacionals, i sobretot en el temps necessari que han de dedicar els departaments per a coordinar totes les activitats, el que requereix a més d'un compromís per part de la institució que en aquest cas es tradueix en la constitució de la "Quality Culture Office" (Ravenhorst & Prchal, 2018), refermant la necessitat d'un lideratge per a promoure aquesta implementació.

El foment d'una cultura de qualitat en la tasca desenvolupada en la institució universitària esdevé doncs un element fonamental per a garantir l'èxit en la implantació d'un SIGQ, essent necessari crear un entorn de patrons de conducta que contribueixin a fomentar una cultura de compromís, al temps que es requereix dotar a la organització d'eines i mecanismes per mesurar, avaluar i promoure la millora continuada.

4. DISSENY METODOLÒGIC

Tal com s'ha introduït anteriorment, el context per a l'elaboració del present treball es focalitza en Centres de la Universitat de Barcelona, responen a dos realitats que justifiquen aquesta tria: d'una banda la dimensió i heterogeneïtat d'aquesta institució permet estructurar una mostra d'estudi que pot aportar percepcions diferents d'aplicació d'un SIGQ i pot reflectir realitats diverses que es poden donar també en d'altres institucions similars; d'altra banda la facilitat en l'accés a la informació per al desenvolupament del treball.

Per a l'assoliment de l'objectiu proposat es considera aplicar una metodologia de caràcter exploratori i descriptiu.

S'elabora una mostra de caràcter intencionada de Centres (Eisenhardt, 2007) a partir de la tria de Centres de diferents àmbits disciplinar.

D'altra banda, com a segon criteri en l'elecció de la mostra i per a poder establir algun tipus de comparabilitat, es té en compte la dimensió de cada Centre en quant a nombre de titulacions que s'ofereixen.

En aquest sentit, a partir de la informació pública proporcionada per la pròpia Universitat de Barcelona, considerant els criteris especificats, les recomanacions aportades per la pròpia Agència de Polítiques de la Qualitat de la UB i les possibilitats d'accés a les persones objecte d'estudi, la mostra seleccionada queda configurada en els Centres següents:

Taula 3. Relació de Facultats objecte d'estudi

Ciències Socials i Jurídiques	Facultat de Dret Facultat d'Educació
Ciències	Facultat de Biologia Facultat de Química
Ciències de la Salut	Facultat de Medicina i Ciències de la Salut

S'ha considerat interessant per a l'objecte de l'estudi incorporar la Facultat de Química, donat que està en un procés de certificació del seu SIGQ, el que pot aportar valor per a l'aplicació de bones pràctiques en aquest procés.

Cal també assenyalar que, dins del moment de reestructuració organitzativa de la UB, la Facultat de Medicina i Ciències de la Salut l'any 2016 va agrupar en un sol Centre les facultats de Medicina, Odontologia i l'Escola Universitària d'Infermeria.

Aquesta circumstància comporta que en la seva informació pública manté l'estructura del seu SIGQ separada entre els diferents Centres, però a efectes de l'anàlisi documental d'aquest treball s'ha optat

per escollir el corresponent a l'antiga Facultat de Medicina donat que s'adverteix que els processos han estat revisat en data de desembre de 2017, i incorporen les particularitat de cada centre quan així s'escau.

En el mateix sentit s'opta per incloure la Facultat d'Educació, que dins el procés de reorganització de les facultats de la Universitat de Barcelona, ha suposat la fusió de les antigues facultats de Pedagogia i Formació del Professorat.

4.1. APROXIMACIÓ AL SAIQU DE LA UNIVERSITAT DE BARCELONA

Per al desenvolupament d'aquest apartat s'han dut a terme diverses trobades amb les persones responsables de l'Agència de Polítiques i de la Qualitat de la UB (APQUB), el Delegat del Rector per Afers Acadèmics, depenent del Vicerectorat de Docència i Ordenació Acadèmica, i consultant tota la informació que es troba publicada en la pàgina web de la institució, a fi de fer una aproximació sobre la política i objectius de qualitat de la Universitat de Barcelona, el disseny del mapa de processos, i el procés de translació del marc de treball als Centres.

El Sistema d'Assegurament Intern de la Qualitat de la Universitat de Barcelona (SAIQU), s'emmarca en l'exposició de la seva missió, visió i valors que es recullen en l'Estatut de la Universitat de Barcelona (Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya, 2003), i que es resumeixen de la manera següent:

Missió: *“La Universitat de Barcelona és una institució de dret públic compromesa amb l’entorn, la missió de la qual és prestar el servei públic (de qualitat) de l’ensenyament superior principalment per mitjà de l’estudi, la docència, la recerca i una gestió eficaç de la transferència del coneixement.”*

Visió: *“La Universitat de Barcelona ha de ser una universitat que inclogui una formació integral, continuada i crítica del més alt nivell, i una recerca avançada i eficient.*

Ha de ser una universitat pública, excel·lent, urbana, moderna, oberta i responsable, primer referent acadèmic i científic del país, que confia i és conscient que els col·lectius que la integren són un factor clau per complir la seva missió de servei social. Hem de seguir un model universitari científicohumanista que combini l’excel·lència i la millora científiques, una gestió responsable dels recursos públics, la participació en iniciatives socials, el reconeixement de les persones i un esperit crític que ajudi a millorar l’entorn social.”

Valors: *“Els valors de la Universitat de Barcelona emanen dels principis recollits en l’Estatut compartits per tota la comunitat universitària: llibertat, democràcia, justícia, igualtat i solidaritat.*

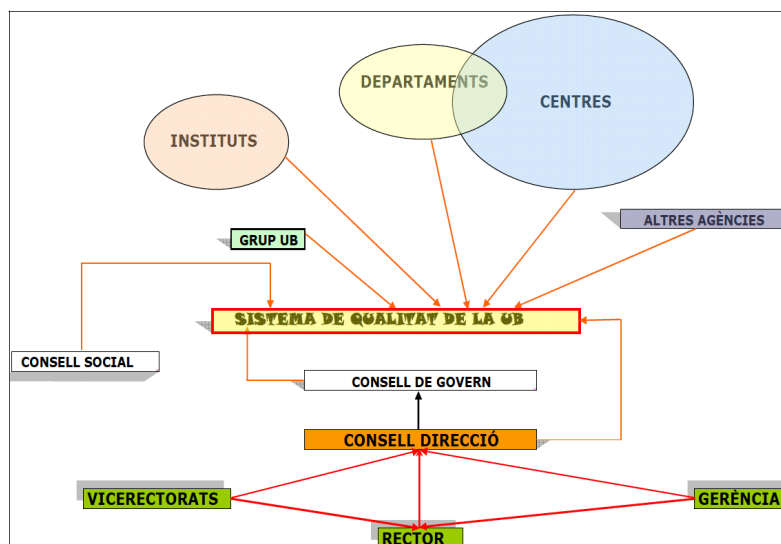
Participem d'uns valors i una cultura de responsabilitat que comença per l'autonomia universitària i s'estén fins a la llibertat acadèmica, la tolerància i el diàleg, la diligència i professionalitat en les actuacions, l'excel·lència, la implicació i debat en els canvis i en els reptes universitaris, la innovació i cerca del coneixement, la transparència informativa i de rendició de comptes, la utilització eficient dels recursos públics i uns alts estàndards ètics i de conducta."

Els propòsits presentats recullen la voluntat de la institució de prestar un servei públic de "qualitat" a partir d'un treball en "excel·lència" amb "la utilització eficient dels recursos públics", propòsits que s'emmarquen perfectament en els objectius d'un SIGQ.

L'any 2006, la Universitat de Barcelona es va sotmetre a l'avaluació institucional promoguda per l'Associació Europea d'Universitats (EUA), el que comportà desenvolupar totes les tasques necessàries per a l'establiment del marc global en quant al disseny de les polítiques i objectius de qualitat de la institució.

En aquest treball es va dur a terme la identificació dels agents implicats en el sistema de garantia de la qualitat i el disseny documental que havia de donar-li estructura i suport (vegeu gràfic 1):

Gràfic 1. Agents implicats en el sistema de garantia de la qualitat UB

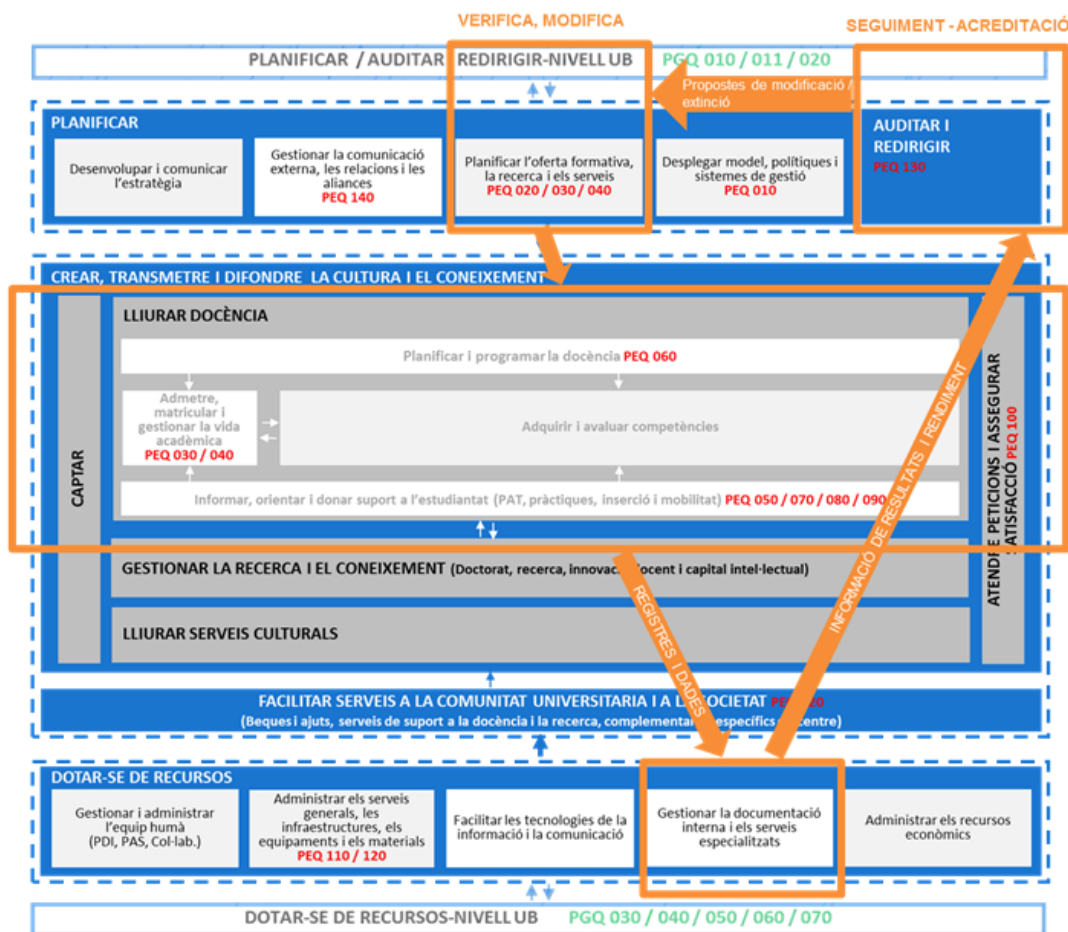


Font: Agència de Polítiques de Qualitat UB (2018)

És interessant assenyalar que en la configuració del SAIQU de la Universitat de Barcelona, es seguí un procés invers al que hagués estat una fórmula convencional, al dissenyar inicialment el SAIQU de cada Centre per a, posteriorment, dibuixar l'estructura de processos institucional.

Així, el model de la UB es focalitza principalment en el desenvolupament d'un SAIQU en els seus Centres Universitaris, malgrat es disposa de processos transversals que es dirigeixen al conjunt de la universitat: polítiques i objectius de qualitat, personal acadèmic..., tal com es recull en el mapa següent:

Gràfic 2. Mapa de Processos de la Universitat de Barcelona



Font: Agència de Polítiques de Qualitat de la Universitat de Barcelona (2018)

En la imatge que s'adjunta s'observa la correlació entre el marc institucional i el desplegament dels processos en els Centres, a partir de la identificació dels procediments que hi estan associats identificats amb la codificació "PGQ" i color verd, pel que fa referència a l'abast institucional, i amb "PEQ" i color vermell aquells que són específics de Centre.

En aquest punt cal assenyalar la dificultat en accedir de forma pública a la informació sobre el SAIQU de la Universitat de Barcelona. Val a dir que en la seva pàgina principal no s'atorga un accés directe al sistema, i és necessari accedir a la pàgina particular de l'APQUB (tampoc visible en la web principal), per a accedir de forma segmentada a la informació.

L'APQUB presta les seves funcions estructurades segons tres nivells de treball: el Servei de Qualitat Acadèmicodocent, el Servei d'Organització i Qualitat, el Servei de Qualitat de la Recerca

La informació més específica sobre l'estructura documental del sistema es troba recollida dins de l'apartat del "Servei d'Organització i Qualitat", que recull tot un treball inicial però no finalitzat, ni aplicat, del desplegament del mapa de processos de la institució en un "arbre de processos", en forma de subprocessos¹ que no estan vinculats però als processos anteriorment especificats, malgrat incorporen un accés a tot el marc regulador normatiu que articula el funcionament de la institució en cada cas.

D'altra banda, i des d'un punt de vista més estratègic la informació sobre la definició d'objectius estratègics i les polítiques associades vinculats al sistema de qualitat, només es possible accedir-hi a través del "Portal de la Transparència", en un apartat que s'identifica com a "Bon Govern" i recull un accés al Pla Director de la Institució².

Revisant la documentació pública sobre aquest marc, es fa palès l'existència d'un Pla Director que ha estat revisat i analitzat per darrera vegada l'any 2015, i segons la informació recollida, els objectius de qualitat de la Universitat queden vinculats directament al programa electoral de l'equip rectoral que en cada moment lidera l'activitat de la institució, però que no han estat traslladats de forma compartida institucionalment a la comunitat acadèmica, ni en la seva proposta, ni en el seu seguiment.

Així, a fi d'emmarcar els objectius estratègics que actualment regeixen la política governamental de la institució, cal remetre's al programa electoral del l'equip rectoral responsable que planteja els seus objectius articulats en diferents àmbits.

A partir de la revisió d'aquest programa electoral cal destacar els objectius que es proposen vinculats a la Qualitat (Elias, 2016:58):

¹ Veure: <http://www.ub.edu/agenciaqualitat/ca/mapa-processos>. Accedit a 20/12/2018

² Veure: <http://www.ub.edu/pladirector/ca/>. Accedit a 20/12/2018

Taula 4. Objectius de gestió de la qualitat de la Universitat de Barcelona

Objectiu	Accions
Integrar la gestió de la qualitat en l'activitat acadèmica com una eina per a la millora contínua	<ul style="list-style-type: none"> • Dissenyar una campanya institucional de conscienciació sobre el funcionament dels processos de qualitat adreçada a tots els col·lectius. • Incentivar la participació mitjançant la transparència de les dades i les accions per a millorar els resultats. • Enfortir els plans de millora de les titulacions assegurant el seu seguiment i difusió entre els membres de la comunitat universitària. • Passar de la gestió voluntarista a la gestió professional de la qualitat, fent efectiva la dotació de tècnics especialitzats en els centres, que gestionin la recollida regular i sistematitzada de dades i evidències.
Garantir la utilitat dels processos de seguiment i avaluació de les titulacions	<ul style="list-style-type: none"> • Dissenyar una estratègia per incorporar els ens socials (estudiants, famílies, titulats, ocupadors, administració, etc.) en el procés d'avaluació i revisió dels dissenys dels ensenyaments. • Difondre i intercanviar les bones pràctiques identificades en la gestió de la qualitat de les titulacions, els centres i els serveis.

Font: http://www.ub.edu/eleccionsrectorat2016/candidatures/documents/programa_joan_elias_2016.pdf (desembre 2018)

El mateix programa electoral, assenyala la voluntat de disposar d'un pla estratègic transversal que defineixi un programa d'actuacions, i que malgrat sigui el full de ruta que segueixi l'equip rectoral (Elias, 2016:8), aquest no està visible de forma pública en la pàgina web de la institució.

Tanmateix i, segons la informació proporcionada pels responsables consultats, malgrat el projecte inicial contemplava la definició d'indicadors de referència per al seguiment dels processos, aquesta ha estat una tasca que no s'ha arribat a desenvolupar.

4.2. Els SAIQU DELS CENTRES DE LA UNIVERSITAT DE BARCELONA

El desenvolupament del SAIQU de tots els Centres va ser verificat per l'Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (AQU), l'any 2009 seguint els requeriments del programa AUDIT³.

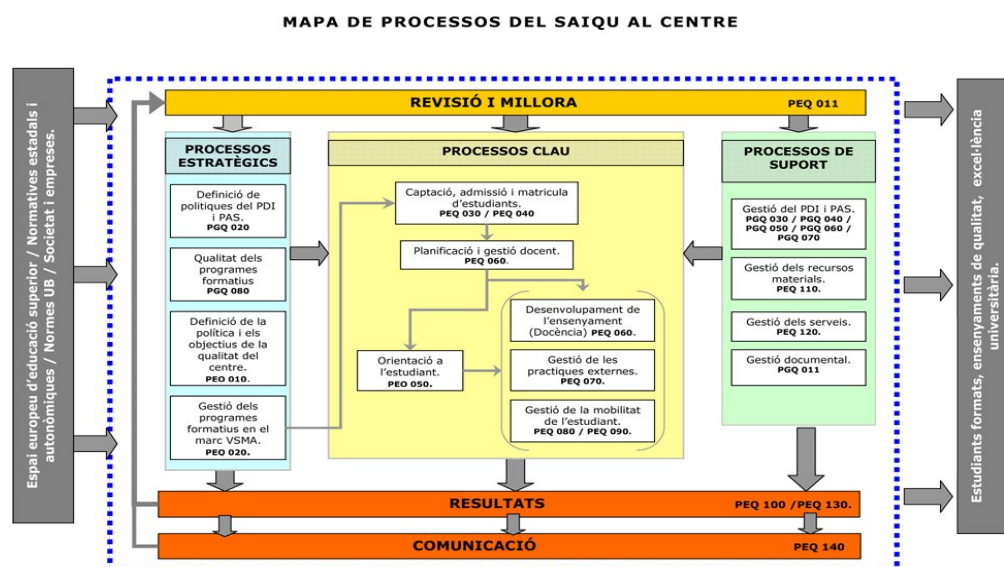
En la revisió dels diferents documents que acompanyen al programa AUDIT queda especificat que:

“les directrius es desenvolupen habitualment en forma de processos. Segons el grau de complexitat dels processos a incloure en el SIGC, s’ha d’analitzar la conveniència de documentar-los en forma de procediments, fluxgrames, fitxes de procés, etc...”(ANECA, AQU, & ACSUG, 2010:7).

En el cas dels SAIQU dels Centres de la Universitat de Barcelona, aquests s’identifiquen com a “processos”, sense disposar específicament d’una fitxa de procés, i des de la pròpia APQUB s’estableix un marc de referència per al desplegament dels processos amb la identificació de 22 procediments, 7 de caràcter general transversals a tota la institució i 15 de tipus específic per a desenvolupar en cadascun dels Centres.

En la majoria dels casos el disseny del SAIQU del Centre es representa segons el mapa de processos següent (vegeu Gràfic 3):

Gràfic 3. Mapa de Processos del SAIQU de Centre



³ Programa AUDIT, desenvolupat per ANECA, AQU Catalunya i l'ASUG per a orientar als Centres Universitaris en el disseny dels SIGQ. (ANECA, AQU, & ACSUG, 2007).

Font: web de Centres. Universitat de Barcelona (Novembre 2018)

Tal com s'observa en la imatge adjunta, els mapes de processos de cada un dels Centres s'identifiquen a partir de la categorització entre processos estratègics, claus i de suport.

Revisió Documental dels SAIQU dels Centres

Per al propòsit del present treball es du a terme una revisió documental de la Política i Objectius de Qualitat i dels procediments dels Centres objecte d'estudi a fi d'extreure la informació sobre com s'adequa la política de cada Centre al marc institucional i de quina manera es reflecteix la forma de procedir en cadascun dels processos identificats.

Així en una primera revisió dels objectius de qualitat que els Centres identifiquen en la declaració de les seves polítiques publicades en les pròpies pàgines web, s'elabora un quadre resum dels compromisos que s'adquireixen en cada cas, tal com queda recollit en [l'annex 11.1](#)

Quasi tots ells són coincidents en la majoria dels objectius proposats i que es poden resumir en els punts següents:

- Formació adreçada a l'excel·lència.
- Compromís per la millora continua
- Formació a tot el personal per a l'adquisició de les competències necessàries.
- Sistemàtica d'actuació amb el cicle de millora continua i documentar-la per assegurar la qualitat dels processos.
- Establir processos de qualitat i seguiment a partir de quadre d'indicadors.
- Efectivitat del SAIQU a partir de la revisió periòdica.
- Vetllar per l'assumpció de la política de qualitat per part del personal.

En aquest desplegament d'objectius, cal destacar que la Facultat de Dret inclou en els seus propòsits el disposar d'una "Unitat SAIQU-Dret", i que de fet així s'identifica en tot el desplegament documental del seu SAIQU.

La Facultat de Química, planteja els seus objectius de qualitat incloent abastament objectius més de tipus estratègic⁴, el que d'alguna manera els diferencia de la resta de Centres.

⁴ Veure annex 11.2 Facultat de Química

Val a dir doncs, que considerant els objectius establerts a nivell institucional, les propostes presentades per a cadascun dels Centres estarien alienades amb els objectius que sobre el seu sistema de qualitat té establerta la Universitat de Barcelona.

Pel que fa a la revisió sobre els procediments en que es desplega el SAIQU, la tria es focalitza en els processos clau del sistema que són aquells que incideixen més directament en la impartició de les titulacions, i que segons el Mapa de Processos de la UB, es corresponen a tots els procediments assenyalats segons la codificació "PEQ" i que es relacionen el [l'annex 11.2](#) del present document.

Tanmateix s'ha considerat incloure aquells procediments generals que, pel seu caràcter més estratègic, tenen un impacte en els sistemes implantats en els Centres:

- PGQ 010 V09. Definició de la política i objectius de qualitat de la Universitat.
- PGQ 020 V03. Definició de la política de personal acadèmic a la Universitat.
- PGQ 030 V03. Captació i selecció de personal acadèmic
- PGQ 040 V03. Formació del personal acadèmic

Cal assenyalar però, que els procediments esmentats no estan vigents actualment, i totes les referències a la manera de procedir en aquests casos es deriven a les normatives que aproven els òrgans de govern de la institució, sobretot pel que fa referència al personal acadèmic.

En l'anàlisi dut a terme es presta atenció a les tasques que hi estan associades i la persona o òrgan col·legial que està identificat com a responsable de la seva execució.

4.3. ENTREVISTES ALS RESPONSABLES DEL DEGANAT

Pel que fa a la recollida de la informació sobre la visió més estratègica dels SAIQU del Centres, s'opta per la realització d'unes entrevistes semi-estructurades⁵ amb els responsables del Deganat que assumeixen la responsabilitat de la implantació del sistema.

La realització d'entrevistes personals permet recollir informació detallada sobre la implantació i funcionament dels SAIQU de cada un dels Centres, podent contrastar a més la perspectiva més subjectiva dels entrevistats amb les respostes obtingudes a partir del formulari on-line adreçat al conjunt del professorat seleccionat, tal i com es recull en l'apartat 6.4.

⁵ Veure annex 11.2, pel disseny de les entrevistes

El disseny del contingut de l'entrevista inclou una bateria de preguntes obertes, en forma de guió per a conduir de forma coherent la conversa, permetent però alterar l'ordre en funció de la pròpia dinàmica en cada una de les trobades.

La relació de les preguntes es pot consultar en [l'annex 11.3](#) i van ser seqüenciades atenent a diversos aspectes:

- Vinculació dels SAIQU amb el marc de Polítiques i Objectius de Qualitat de la UB.
- Estructura dels SAIQU, en quant a l'adequació per al funcionament del Centre i la seva actualització.
- Principals aportacions i dificultats identificades en la implantació dels SAIQU.
- Propostes de millora que considerarien necessàries de contemplar.

El primer contacte va ser adreçat directament al Degà/na de cada Centre i aquest/a, majoritàriament van derivar la realització de l'entrevista al Vicedegà/na responsable.

De les cinc entrevistes previstes, es va poder dur a terme quasi la seva totalitat, exceptuant un Centre que, per qüestions d'agenda, no es va poder incloure dins del calendari previst per al desenvolupament del present treball.

Les entrevistes es van desenvolupar durant les primeres setmanes del mes de gener de 2019 en els deganats de cada un dels Centre i van ser enregistrades, amb el permís de la persona entrevistada, el que permet recollir de forma més acurada les seves opinions a les preguntes presentades.

4.4. ENQUESTES ON-LINE AL PROFESSORAT

El projecte planteja la necessitat de recollir la percepció del professorat en quant al seu grau d'interiorització del que implica la implantació d'un SIGQ en el seu centre.

La Universitat, com a estructura organitzativa autogestionada, implica que és el propi professorat el que assumeix les funcions de gestió acadèmica necessàries per a garantir el correcte desenvolupament de la missió per a la que ha estat concebuda.

A fi d'establir doncs una mostra representativa a la que adreçar-se per a recollir aquesta informació, s'estableix el seleccionar aquells perfils de professorat que, més enllà de les seves tasques de docència que els hi són pròpies, assumeixen la responsabilitat de desenvolupar funcions de gestió acadèmica en els processos d'ensenyament-aprenentatge.

En aquest sentit, i a partir de la consulta sobre l'estructura acadèmica que s'identifica en cada un dels Centres objecte d'estudi, la mostra queda determinada tal com es recull en la taula següent:

Taula 5. Relació de Centres i distribució de la mostra

	BIOLOGIA	DRET	EDUCACIÓ	MEDICINA	QUIMICA
Vicedegà/na	3	3	3	5	2
Caps Departament	4	4	5	10	3
Caps d'Estudis	5	5	5	5	3
Coordinació Màster	15	7	11	11	9
Coordinació Àrea de Coneixement	n.a.	13	n.a.	n.a.	n.a.
Coordinació PAT⁶	n.d.	3	n.d.	18	1
Coordinació de Pràctiques	1	3	17	19	3
Coordinació de TFG/TFM⁷	3	11	11	8	2
Coordinació de Mobilitat	n.d.	1	n.d.	n.d.	1
Altres	7	8	7	15	13

n.a.: no aplica

n.d.: no disponible

Font: Elaboració pròpia

És important assenyalar que la distribució que presenta la taula respon a la informació que s'ha pogut obtenir a partir de la consulta que es proporciona en la pàgina web de cada centre i que no segueix una pauta normalitzada en quant a la identificació dels càrrecs i funcions.

Així per exemple, pel que fa referència a les tasques vinculades amb la Coordinació del Pla d'Acció Tutorial (PAT), pràctiques i mobilitat, hi ha una disparitat de maneres en que es pot accedir a la informació, en alguns casos identificant persones al càrrec d'una coordinació global, i en d'altres associat a la coordinació dins d'una assignatura o un grup d'estudiants.

S'ha deixat excloses aquelles titulacions que pel seu caràcter interuniversitari tenen assignada a una altra institució la responsabilitat de coordinació.

Cal destacar, a més que, en el cas de la Facultat de Dret apareix la figura del coordinador/a d'Àrea de Coneixement que no té extensió en d'altres facultats.

I s'ha incorporat una categorització d'"Altres" per a totes aquelles funcions identificades que no tenen un encaix en la resta de funcions incloses en la Taula 4.

⁶ PAT: Pla d'Acció Tutorial

⁷ TFG/TFM: Treball Final de Grau/Treball Final de Màster

En darrer lloc és important assenyalar que hi ha persones que assumeixen més d'una funció de gestió acadèmica, i en aquests casos s'ha optat per triar una entre les diferents opcions presentades.

Totes aquestes constatacions no suposen cap tipus d'impacte per a l'objectiu perseguit en aquest estudi donat que, independentment de les diferents funcions que assumeixin, totes les persones incloses en la mostra s'adeqüen al perfil requerit per a l'obtenció de la informació necessària d'aquesta recerca.

Disseny de l'enquesta per a la recollida d'informació

Per a l'assoliment d'aquest objectiu es fa una adaptació del model "Process Orientation Questionnaire" (Reijers, 2006), que proposa un formulari que permet mesurar el nivell d'orientació cap a la integració de processos de garantia de la qualitat en una organització.

En aquest model, Reijers proposa una categorització de preguntes que es poden utilitzar per a determinar la orientació d'una organització cap a una implementació de processos. Aquest autor, citant a Davenport i Short (1990), com a iniciadors en el desenvolupament d'aquest concepte, consideren que la "orientació a processos" és una pràctica beneficiosa per a la gestió d'una organització.

Reijers en la configuració d'aquest model i seguint amb la definició de Davenport (1993), estableix que *"Una orientació de procés a l'empresa implica elements d'estructura, enfocament, mesurament, propietat i clients"* (Davenport, 1993:5).

En la proposta utilitzada en el present projecte, es dissenya una enquesta seguint aquests paràmetres, adaptant les qüestions plantejades a la realitat organitzativa i funcional d'un centre d'educació superior, i seguint l'estructura que s'adjunta en [l'annex 11.4](#).

Cada una de les preguntes té 4 opcions de resposta, segons una escala de Likert que té la seva traducció quantitativa i que orienten cap tres tendències diferents que el model identifica segons colors, des de la resposta "A", la més baixa a la resposta "D" que és la més alta. Tanmateix, i seguint el mateix model, s'assignen pesos diferents en funció de cada una de les preguntes plantejades, tal com es reflecteix en la taula següent (vegeu taula 4):

Taula 6 Criteris per a l'anàlisi de valoració del professorat

BLOC	PREGUNTA	PES	A	B	C	D
PUNTS DE LA RESPOSTA			0	1	2	3
ESTRUCTURA	1. Com està organitzada la Facultat	1				
FOCUS	3. Termes en que parlen les persones del treball que fan	1				
	4. Nivell de descripció i actualització dels processos	1				
	2. Té identificats els processos que l'impliquen?	2				
	7. Ajuda que proporcionen els sistemes d'informació	2				
MESURA	6. Mesures de rendiment de processos que s'utilitzen	2				
PROPIETAT	5. Hi ha persones responsables de procés	2				
CLIENT	8. S'incorporen els requeriments d'estudiants i ocupadors	2				

Font: Adaptat de (Reijers, 2006)

A partir del càlcul de la màxima puntuació possible (39 punts), es calculen els percentatges dels resultats de les respostes respecte aquest màxim, seguint la pauta següent:

$$\text{pes assignat a la categoria} * \text{valor assignat a la resposta}$$

La tendència queda identificada en colors a partir de la segmentació següent:

	entre 0 i 20%	Puntuació insuficient d'orientació a processos
	entre 21% i 65%	Puntuació dèbil d'orientació a processos
	entre 66% i 100%	Puntuació d'orientació a processos òptima

L'enquesta dissenyada, presenta dues parts diferenciades: d'una banda les primeres 8 preguntes responen al model de Reijers presentat, i es complementen amb 4 preguntes més que permeten recollir informació addicional sobre l'experiència particular dels enquestats en la implementació del SAIQU en el seu Centre, deixant unes quantes opcions de resposta oberta per a que cadascú pugui expressar les seves opinions lliurement.

Per al disseny del formulari s'utilitza la plataforma que proporciona "Formularis" de Google, que facilita diferents opcions per al plantejament de les preguntes, és de fàcil utilització amb tot tipus de dispositius, i a més facilita un primer anàlisi gràfic de les respostes rebudes, permet l'exportació de dades en format "Excel", per a la seva posterior tabulació en anàlisi més extensius, al temps que manté la confidencialitat i anonimats dels participants.

L'accés a les persones objecte d'aquesta enquesta es du a terme a partir de la confecció d'una base de dades amb la informació proporcionada pel directori públic d'adreces professionals de la Universitat de Barcelona, configurant un total de 283 persones a enquestar.

En data 11 de desembre de 2018 es fa un primer enviament del formulari a les cinc facultats objecte d'estudi.

Aquest primer enviament es fa des d'un mail particular, i s'identifica que, en alguns casos, es categoritza el mail com "spam", el que comporta que tan sols es rebin 11 respostes en els primers dies.

A partir d'aquí es canvia d'estratègia, i en data de 17 de desembre es fa un segon enviament des d'una adreça de mail diferent, i considerant un dia i hora més adient per a facilitar que les persones responguin al formulari.

En aquesta segona ocasió el nivell de resposta millora significativament, i havent previst el nombre de respostes que havien de ser estadísticament significatives, s'assoleix un nombre de 65 formularis complimentats.

Per a la tabulació de les respostes rebudes s'utilitza la plataforma "Excel" de Microsoft, que ofereix la possibilitat de gestionar les dades en funció del criteri desitjat, així com permet també la representació gràfica dels resultats.

Pel que fa a l'anàlisi de les preguntes obertes incloses en el qüestionari, s'han categoritzat les respostes atenent a en quin grau consideren els enquestats que els hi aporta valor o dificulta la implantació del SAIQU en el desenvolupament de la seva tasca.

5. ASPECTES ÈTICS

El present treball es proposa a partir d'una visió de completa transparència en el tractament de la informació, en aquest sentit val a dir que totes les dades necessàries per al seu desenvolupament són d'accés públic a través del Directori de la Universitat de Barcelona, tal com s'ha assenyalat en l'apartat anterior.

Pel que fa al procés de recollida d'informació referida de les persones participants, aquestes han estat informades de l'anonimat i confidencialitat en el tractament de les seves respostes, tal i com es recull en el model de l'enquesta de [l'annex 11.4](#)

En el punt de les entrevistes semiestructurades, aquestes són enregistrades amb el permís de la persona entrevistada.

6. RESULTATS I DISCUSSIÓ

En aquest apartat es presenten els resultats derivats de les diferents accions que s'han dut a terme a partir del disseny metodològic previst

6.1. EL DISSENY DELS SAIQU DELS CENTRES

Pel que fa a la revisió del sistema documental dels SAIQU, s'observa que en la majoria dels Centres objecte d'estudi es segueix l'estructura de procediments establerta per la institució, tal i com es recull en [l'annex 11.5](#).

Cal mencionar que contrastant els dos mapes de processos (UB i Centres), s'identifiquen algunes desviacions que poden portar a confusió.

D'una banda els processos de "Planificació i Gestió Docent" i "Desenvolupament de l'Ensenyament (Docència)", fan referència a un mateix procediment "PEQ 060", i en la majoria de Centres desenvolupen un sol procediment. A més aquests processos no queden identificats de la mateixa manera en el mapa institucional: "Planificar i programar la docència", a on a més es proposa el procés "Adquirir i avaluar competències", sense cap procediment associat.

Sembla clar que es vol fer una distinció entre el que implica una planificació, del que suposa implantar la docència, i així sembla que ha estat entès des dels Centres de Dret i Química, que han documentat el sistema elaborant procediments específics per a la planificació i per al desenvolupament de la docència.

Sorprèn d'alguna manera el cas de la Facultat de Química, ja que malgrat tenir un desplegament de procediments molt ampli d'aquests processos, els tenen vinculats únicament a un sol procés, havent eliminat del seu mapa el de "Planificació i gestió docent"⁸.

Seguint en l'anàlisi d'aquesta Facultat, és interessant remarcar el treball en el desplegament dels processos, de forma molt més específica que la resta de Centres, trobant inclús alguns "subprocediments".

També en la Facultat de Dret s'identifiquen desplegament de processos més específics, destacant un procediment concret pel desenvolupament dels Treballs Finals de Grau i Màster.

⁸ Veure [Mapa de Processos Facultat de Química Annex 11.6](#)

En una fase més avançada del procés d'implantació del SAIQU, alguns d'aquests procediments podrien derivar-se en instruccions de treball a fi d'apropar la informació sobre la forma de procedir (per exemple: "Protocol d'actuacions d'inici de curs" ó "Instruccions sobre seguretat per explicar als estudiants a l'inici d'un grup de pràctiques") a les parts interessades, professorat, estudiants....

En termes generals també es pot observar que en molts dels procediments les tasques a realitzar s'assignen a un òrgan col·legial (més enllà de les aprovacions, i validacions que és correcte que així sigui). Però per a l'eficiència del SAIQU possiblement seria més convenient treballar en l'especificitat de a qui li correspon desenvolupar cada una de les tasques (Hammer, 2007:2).

Un altre element destacable és la coincidència quasi total que es dona sobretot en els procediments relacionats amb la mobilitat nacional i internacional dels estudiants. Gran part d'aquests procediments desenvolupen les tasques que realitza l'Oficina de Mobilitat i Programes Internacionals (OMPI), de caire institucional, i es reproduïx en els procediments de cada un dels Centres. I una cosa similar succeeix amb els procediments relacionats amb el procés de "Gestió dels programes formatius en el marc del VSMA".

Un dels elements determinants per a afavorir la implantació d'un SIGQ és la facilitat en entendre el disseny estructural dels processos i de la documentació associada. L'experiència adquirida en aquesta implantació ha de permetre avançar en la millora documental del sistema com a un nou pas en la integració dels SAIQU en cada un dels Centres.

6.2. LA PERCEPCIÓ DELS DEGANATS

A fi d'extreure un resum de les aportacions recollides a partir de les entrevistes realitzades, s'ha segmentat la informació segons diversos aspectes: vinculació del SAIQU amb el marc de Polítiques i Objectius de Qualitat de la UB; estructura dels SAIQU, en quant a l'adequació per al funcionament del Centre i la seva actualització; i aportacions de millora que hagi comportat la seva implementació, dificultats i propostes de millora per al sistema.

Vinculació del SAIQU amb el marc de Polítiques i Objectius de Qualitat de la UB

En quant a la identificació per part dels Centres sobre quins són els objectius estratègics de la UB, no es detecta que hi hagi una visió integrada de quins són els que actualment estan vigents, i en aquest sentit des d'algun Centre s'assenyala que *"no hem fet un anàlisi de quin és el marc de la UB i com estem treballant nosaltres"*; en la mateixa línia des d'un altre Centre s'apunta: *"no hem tingut en compte els objectius estratègics de la UB, per què no hi ha una política, ni uns objectius de qualitat reconeguts*

com de la UB", en la mateixa línia constata en referència a l'existència de procediments generals de la institució: *"els procediments generals no existeixen, no estan escrits"*.

En el resta de casos sí que es fa referència a que en el disseny de la política i objectius de qualitat de cada Centre, s'ha tingut en consideració les pautes facilitades des de l'APQUB per a la seva definició, i el fet que des de la institució s'hagi lliurat un protocol per al disseny de les Polítiques i Objectius de Qualitat dels Centres, s'identifica com el marc institucional que els aixopuga: *"li podríem dedicar una mica més d'esforç a entendre'l una mica millor, l'agafem convençuts però "por defecto", això és el que diu la UB, i nosaltres agafem quatre o cinc detalls particulars, perquè evidentment som UB"*, o des d'un altres Centre s'assenyala: *"les polítiques i objectius del Centre es varen aprovar a partir d'una plantilla que ens va passar la UB"*.

S'evidencia que hi ha un cert distanciament entre el marc institucional i el marc dels Centres i en aquest sentit cal destacar algunes opinions que assenyalen que *"el tema de la qualitat a la UB mai ha estat estratègic, ni prioritari, mai"*.

Estructura dels SAIQU dels Centres

De forma generalitzada l'estructura del mapa de processos proposat a nivell institucional encaixa amb la manera de funcionar dels Centres, exceptuant una Facultat que ha fet lleugeres modificacions en el seu mapa de processos per a una adaptació més acurada, o d'altres que, donat que han passat per un procés de fusió estan en procés de revisió per un ajustament més adient a la nova realitat.

No es té tant present però l'impacte dels processos generals i transversals de la Universitat, en que la referència d'actuació del Centre acaba essent el marc normatiu establert per la pròpia UB però no el procediment concret, tenint molt clar que tots els aspectes referits per exemple a la gestió del professorat és un aspecte en el que consideren que no hi han d'entrar perquè no és la seva competència: *"A vegades ens demanden en les avaluacions coses que són assumibles, però això no depèn de mi"*, malgrat algun Centre manifesta que *"seria un dels exemples a aprofundir-hi, si"*, referint-se a la revisió dels processos.

En aquest sentit alguna Facultat sí que està considerant la opció de treballar procediments d'àmbits transversals vinculats sobretot en aspectes d'acolliment del professorat novell.

En quant a la identificació d'una persona responsable per a cada procés, majoritàriament s'afirma que existeix aquesta figura, habitualment assignat a un òrgan unipersonal, però en el desenvolupament de les seves funcions es posa de manifest que en realitat la implantació del SAIQU recau en unes poques

persones: *“tota la feina recau sobre les mateixes persones....., i es possible que la persona que en realitat porti cinc processos sigui la mateixa perquè no hi ha ningú més”*.

La revisió del SAIQU està més sistematitzat en uns Centres que en d’altres, en que es du a terme de forma més aleatòria i en tot cas derivat de condicionants externs, *“L’avaluació externa és la única que ens obliga, a veure si tu fas una avaluació interna, més enllà de l’autocrítica que hi ha?”*; i en un altre Centre s’apunta: *“tot això està molt bé i s’ha de fer, però per què? Perquè ens venen a avaluar”*. Aquest punt d’inflexió que comporta l’avaluació externa contribueix a introduir canvis en els sistemes, malgrat també hi ha inquietud per aconseguir la interiorització del SAIQU: *“per aquest proper mandat el primer objectiu de qualitat és introduir de forma diària i quotidiana la cultura de la qualitat, que s’acabi allò de córrer, i recollir evidències des del primer dia fins l’últim”*.

No existeixen indicadors de procés, l’anàlisi dels indicadors és fonamenta en els resultats assolits, i des d’algun Centre s’apunta que *“tinc molt clar que a la majoria dels processos no els hi cal, per que he après amb els anys que massa indicadors dificulta la presa de decisions....No necessito indicadors de procés, perquè els indicadors dels resultats de les accions que inclou el procés són prou potents”*.

Exceptuant les referències incloses en les diferents memòries de Verificació, no s’ha dut a terme l’establiment d’indicadors de referència que contribueixin a marcar els criteris qualitatius que identifiquen al Centre. Es considera un tema de desenvolupament complex, malgrat s’està també d’acord en la seva necessitat.

L’extensió de la informació sobre el SAIQU a tota la comunitat acadèmica generalment queda relegat al funcionament de cada Comissió de Qualitat, i a la presentació de resultats en els diferents òrgans col·legials de govern de cada Centre. En alguna Facultat s’ha fet una tasca d’apropar la informació al professorat de nova incorporació: *“Aquest any hem tingut una mica més d’èxit, potser un 25-30% d’assistència de tot el professorat convocat. A la gent el tema dels procediments no els interessa”*, el que es coincideix amb la visió que es té des d’un altre Centre: *“la gent no està “por la labor”*. Malgrat s’està d’acord en que és important, cal simplificar el missatge a fi de facilitar l’apropament: *“com li hem d’explicar això?, els li hem d’explicar d’una forma molt senzilla...., condensar el temps i condensar la informació”*, en la mateixa línia s’expressa un altre Centre com a acció empresa per a donar resposta a aquest propòsit: *“una altra forma que fa que la comunitat s’ho faci una mica més seu: modificar la informació pública, l’hem canviada molt”*, considera que cal evitar les xerrades monogràfiques explicant el sistema de qualitat: *“així no aconseguirem adeptes per la causa, la qualitat és invisible, si funciona bé”*.

En aquest punt es fa menció també al tema del reconeixement, *“li puc demanar molt?, no, li puc donar les gràcies, i que es dediqui, però no el puc marejar gaire amb coses d’aquestes”*.

En alguna Facultat sí que es considera que la implantació del SAIQU ha comportat modificar una mica la manera de treballar: *“ha ajudat a que les funcions quedin més delimitades, a que tothom sàpiga quin és el seu paper, a ajudar a implantar millores, però hi ha una reacció crítica cap a un tipus de burocràcia”*, en algun Centre s’assenyala que de forma puntual: *“vàrem tenir que canviar bastants coses de com abordàvem el sistema de queixes i reclamacions, per exemple”*.

Millores i dificultats identificades en la implantació del SAIQU

En general s’està d’acord en que la implantació del sistema ha aportat sistematització en les tasques: *“La visibilitat del que es fa i com es fa, abans no ho teníem. I també una mica de posar en comú les coses que es fan i d’una certa mentalitat de que tu formes part, ets una peça que forma part d’un engranatge. Per que clar, funcionàvem com petits “Reinos de Taifas”. És interessant aquesta darrera reflexió per què és una imatge de la “individualitat” en el treball que ha caracteritzat a la institució universitària.*

En la mateixa línia s’apunta des d’un altre centre que la principal aportació és *“la presa de decisions fonamentades,....., pots prendre decisions per a millora a partir de dades objectives, sobretot quan tens una sèrie temporal, això és fantàstic, et permet consolidar aquella presa d decisió”*.

Alguna de les opinions recollides assenyalen que s’ha aconseguit *“una certa millora d’entendre el que és la gestió i la millora de la qualitat, i un marc de treball que des d’un punt de vista teòric es bo, creïble i beneficiós, però que la seva aplicació pràctica, ve condicionada per un relatiu desinterès, molta feina de la gent, i una manca notable de recursos”*.

En alguns casos es considera que encara s’està en una fase inicial de la implantació però fins al moment ha comportat: *“una reflexió important, partir d’una anàlisi, i en determinats moments fins i tot crear innovacions molt interessants”*, i en aquesta línia es destaca que: *“aquesta sensació que hi havia al principi de, vaig a omplir els papers i vaig a complir, poc a poc va desapareixent, i poc a poc la gent anem entrant en una cultura de que això que fem té sentit, però no té sentit per acontentar, té sentit per a nosaltres mateixos”*.

Es destaca que s’ha millorat en la gestió de la informació per a la presa de decisions gràcies al desenvolupament tecnològic

En quant a les dificultats s’està bastant d’acord que un handicap important ha estat l’aprenentatge sobre el propi sistema i en línies generals, *“és més feina, i que hi ha moments que es fa com es pot”*, i s’identifiquen dificultats des del marc més institucional, sobretot pel que fa referència a l’accés a dades.

S'està també d'acord en la manca de resposta per part de la gent: *"estan en un altre nivell de convenciment que això sigui el bon camí"*, hi ha gent que pensa *"que és un retiment de comptes extern i no intern"*.

Un element que es destaca com una de les dificultats afegides és la "rotació" de les persones al càrrec de les funcions associades a la garantia del sistema: *"no tothom coneix el sistema ni com funciona, cada persona nova que s'afegeix és com un infart..."*, en la mateixa línia s'expressa un altre Centre: *"reconec que a mi em falta molta formació i que jo d'aquí un temps, no sé les properes eleccions són al desembre, jo estic provisional i potser ja me'n vaig i el que vingui..."*

Propostes per a la millora de la implantació del SIGQ

Un dels primers elements en el que s'és coincident en tots els casos, és en la necessitat de tenir un marc clar de referència institucional: *"milloraria bastant si tinguéssim més connexió amb l'APQUB, es a dir que, des de la UB es donessin uns objectius clars de l'estratègia de qualitat en tots els sentits, en tema de personal, en tema de docència, en tema d'avaluació..."*

De forma generalitzada s'està d'acord en la necessitat de disposar de persones amb competències en temes de gestió de la qualitat dins dels Centres, el que manca és: *"el que no es va fer mai, és tenir un tècnic preparat en qualitat a cada facultat"*. En aquest sentit hi ha diferents escenaris, des de Centres que disposen d'un tècnic contractat per la pròpia facultat, fins d'altres que han tingut en determinats moments el suport d'una persona derivada des de l'APQUB i que ha permès donar un impuls sobretot en la sistematització de la gestió de les propostes de millora, però que malauradament no ha tingut continuïtat.

En aquest sentit hi ha una percepció generalitzada de que cal millorar l'estructura de l'APQUB, a la que des de tots els Centres es reconeix la feina que s'hi desenvolupa: *"l'APQUB és víctima de a feina que fa, però té gent fabulosa"*, per tant s'està d'acord en la necessitat de *"dotar de més gent a la Agència"*, per a que també es sigui capaç de facilitar més eines que contribueixin a simplificar tots els processos, i en aquesta línia des d'algun Centre s'apunta a la necessitat de transformar el procediment referit al procés sobre el VSMA: *"aquest procés no me'l crec, necessito: el procés de Verificació, el procés de Seguiment i el d'Accreditació; el de Modificació hi ha escoles que el volen independent i d'altres que el volen dins de seguiment, però això és igual..., jo necessito un procés molt potent que no es poden delegar a nivell de Centre"*.

En la mateixa línia s'expressen des d'un altre Centre: *"som unes persones que estem de pas a la gestió, no ens forma ningú per la gestió, i estem de pas. I manquen persones estables, incorporades al que és*

l'estructura de la pròpia UB, inclús et diria més, que no depenguessin de les facultats, sinó que depenguessin directament de l'APQUB, tenint en compte que allà també s'han de reformular moltes coses".

La simplificació en el llenguatge per a la compressió del sistema, és un element que es considera determinant per millorar l'apropament a totes les persones.

Hi ha una visió generalitzada de la importància de tenir un sistema de garantia de la qualitat, *"el concepte de tot això és molt bo, ens agradaria que tot funcionés, el com ho faig en el dia a dia és més complicat, i sobretot el que la gent no acaba d'entendre és la quantitat enorme de paper que s'ha de generar per fer això".*

És important destacar que, en totes les entrevistes dutes a terme, es constata el compromís de les persones responsables de cada Deganat en la implantació del SAIQU i del que això implica: *"és un mal necessari".* També cal assenyalar que hi ha una voluntat destacada per a aconseguir una implantació pròpia del sistema: *"clarament l'objectiu, no quantificat, no dotat de recursos, però amb bona voluntat i decisió estratègica, és tenir el sistema autosuficient fins a on puguem arribar".*

Hi ha però una opinió generalitzada que *"el que em preocupa més es que gaire be dotze anys després, encara hi ha una mena de sensació en l'aire que ho fem perquè ens ho demana AQU, no ho fem com una necessitat interna nostra".*

Val a dir que, de forma generalitzada, el professorat que assumeix la responsabilitat de la gestió dels SAIQU en cada un dels Centres, té una concepció molt integrada de la importància i necessitat de seguir treballant i posant l'esforç que sigui necessari per a avançar en aconseguir una implantació del sistema integrada en la cultura de cada Centre.

El que es deriva també de les converses mantingudes, és un sentiment de dur a terme un treball d'autoaprenentatge, de manera autodidacta, amb els recursos disponibles i amb les competències sobre qualitat que, en funció de l'experiència prèvia de cada persona, són capaços d'aplicar.

6.3. LA PERCEPCIÓ DEL PROFESSORAT

El nombre de dades recollides a partir del qüestionari proposat, segueix la distribució que es mostra en la taula següent (vegeu Taula 7):

Taula 7. Distribució del nombre de respostes obtingudes

	Nº qüestionaris enviats	Nº de respostes	% de respostes
BIOLOGIA	38	12	31,6%
DRET	58	13	22,4%
EDUCACIÓ	59	11	18,6%
MEDICINA I CIÈNCIES DE LA SALUT	91	16	17,6%
QUÍMICA	37	13	35,1%
Total	283	65	23,0%

Font: Elaboració pròpia

Considerant les limitacions temporals en el moment de plantejar aquest qüestionari, el nombre de respostes obtingudes permet aportar reflexions que són significatives des del punt de vista estadístic, donat que el nombre de dades de les que es disposa suposa assumir un marge d'error del 9% amb un nivell de confiança del 90%, en un anàlisi global de la informació.

Un element a destacar és que s'ha mantingut una certa proporcionalitat en el nombre de respostes obtingudes des de cada Centre, el que ha permès incloure'ls a tots en l'anàlisi.

En quant al perfil de les persones que han respost al formulari, es interessant destacar el percentatge de respostes provenint dels Deganats (vegeu Taula 8), malgrat una dada que permet dotar de significat als resultats és el 52,2% de Caps d'Estudis que han acceptat aportar les seves percepcions, ja que és en aquests perfils a on recau bona part de la responsabilitat de la gestió de les titulacions al seu càrrec.

Pel que fa al 28,6% de respostes sota la segmentació d'"Altres" els perfils identificats estan relacionats amb la coordinació d'assignatures, secretaris de departament, coordinació de grups docents, coordinació de curss....

És interessant assenyalar que el 15% dels participants manifesten que tenen més d'una responsabilitat de gestió acadèmica.

Taula 8. Distribució de les respostes segons el perfil del professorat

	Nº qüestionaris enviats	Nº Respostes	% respostes
Vicedegà/na	16	7	43,8%
Caps Departament	26	7	26,9%
Caps d'Estudis	23	12	52,2%
Coordinació Màster	53	8	15,1%
Coordinació Àrea de Coneixement	13	2	15,4%
Coordinació PAT	22	1	4,5%
Coordinació de Pràctiques	43	4	9,3%
Coordinació de TFG/TFM	35	10	28,6%
Coordinació de Mobilitat	2	0	0,0%
Altres	50	14	28,0%

Font: Elaboració pròpia

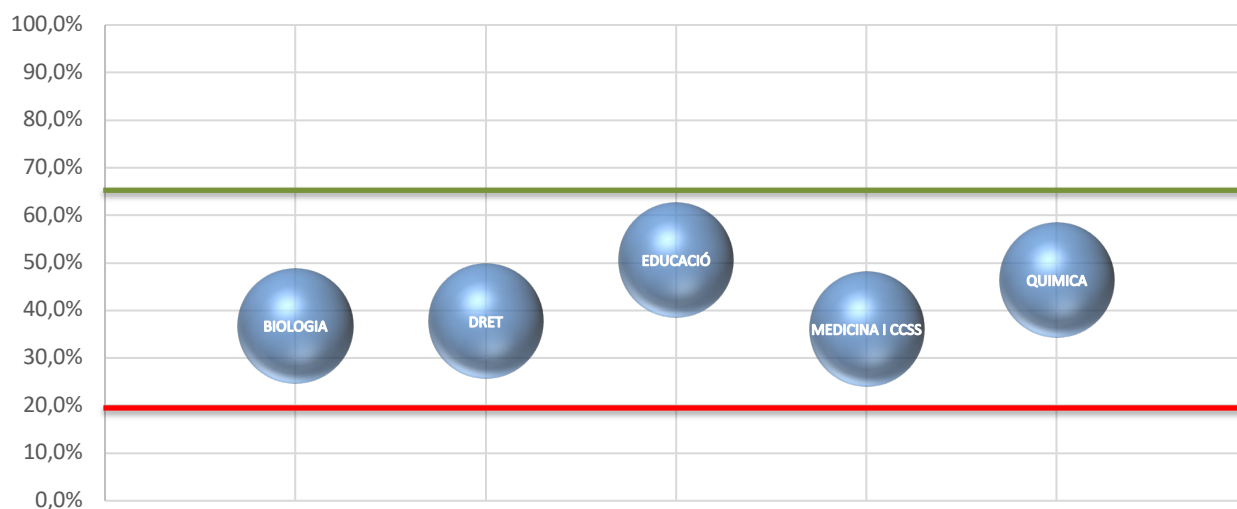
Anàlisi dels resultats del formulari

A continuació es presenta de manera gràfica (vegeu gràfic 4), els principals resultats obtinguts a partir de l'anàlisi de les dades seguint el model de Reijers (2006).

En aquesta primera part de l'anàlisi s'ha tabulat la informació obtinguda a partir d'aplicació dels criteris recollits en la [Taula.6](#) fent una valoració global a nivell de cada Centre i un resum específic de cada un d'ells a partir dels resultats obtinguts.

Considerant les respostes aportades per a cada un dels enquestats es pot observar que tots els Centres objecte d'estudi estan en un estadi dèbil en la orientació a la gestió de processos dels seus SAIQU, situada entre el 20% i el 65%. Destaquen lleugerament les Facultats d'Educació i Química en una orientació millor cap el treball en processos (vegeu Gràfic 4).

Gràfic 4. Representació de l'orientació a processos global de cada Centre



Font: Elaboració pròpia

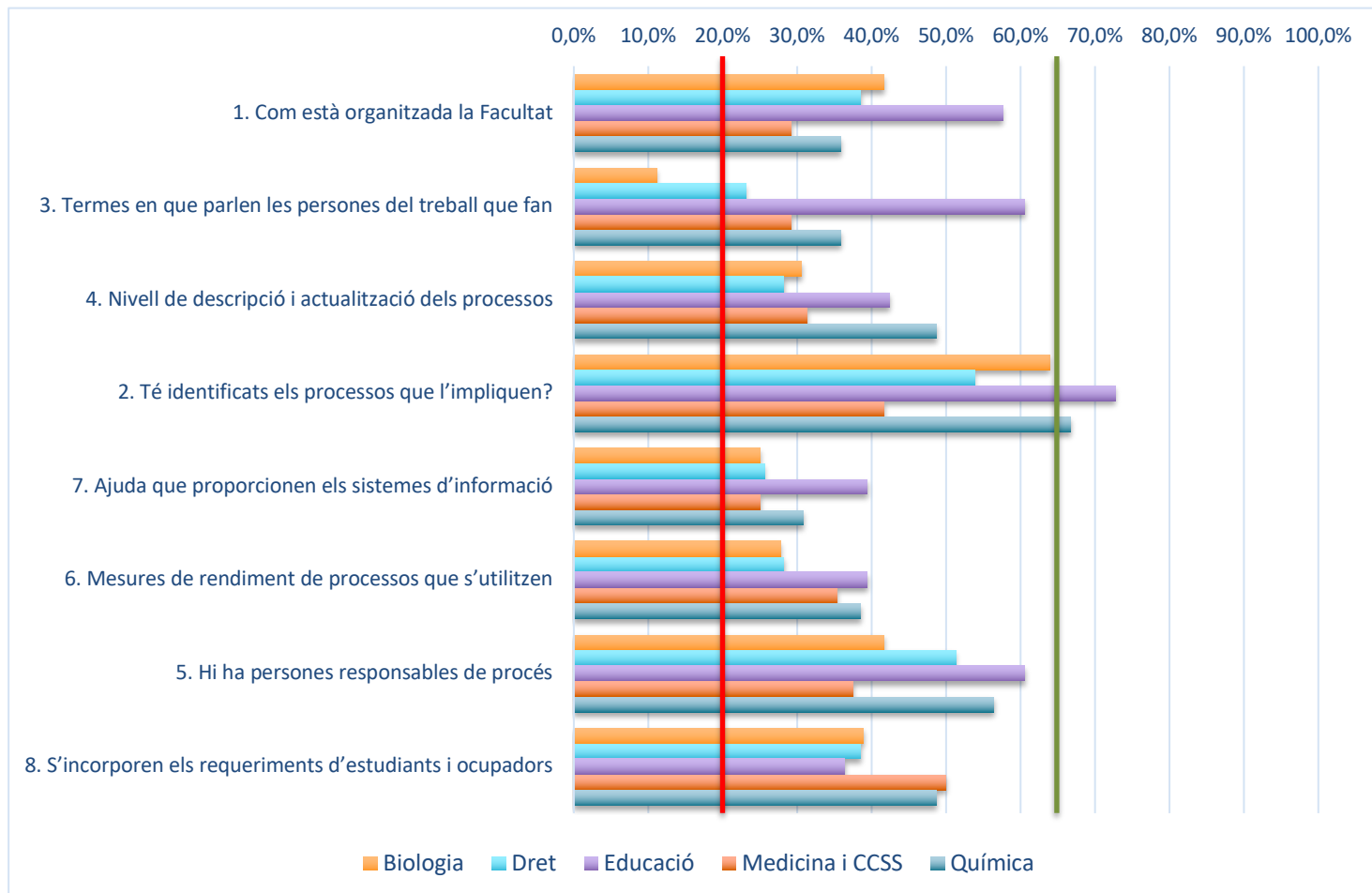
Es constata que malgrat s'ha iniciat un bon camí en la implantació del sistema de garantia de qualitat, encara queda una tasca important de millora en la integració de la implantació de processos dins de la cultura dels Centres.

Fer una extrapolació de l'anàlisi considerant el resultat obtingut en les respostes de cada una de les preguntes plantejades, els resultats queden reflectits en el Gràfic 5.

Atenent al que es reflexa en aquest gràfic s'observa que, en línies generals, hi ha un coneixement generalitzat sobre els processos dels SAIQU i de les persones que més directament hi participen o en són responsables (respostes 2 i 5 de gràfic).

No obstant, no sembla integrada una percepció de funcionament habitual per processos, donat que la majoria de les respostes apunten a una concepció funcional de les tasques associades a cada un dels Departaments, destacant però la Facultat d'Educació que està més orientada cap a una concepció més arrelada de la utilització de procediments, indicadors....

Gràfic 5. Resultats de cada una de les preguntes del qüestionari per Centres



Font: Elaboració pròpia

En [l'annex 11.7](#) es poden consultar de forma més específica els resultats de la percepció dels enquestats en funció de cadascun dels Centres, per a cada una de les preguntes del formulari, així com seva relació respecte al conjunt de les respostes, del que se'n fa un resum a continuació, en funció dels blocs proposats en el model de Reijers (vegeu Taula 9):

Taula 9. Quadre resum de resultats per Centre

BLOC	FACULTAT DE BIOLOGIA
ESTRUCTURA	El funcionament de l'organització del Centre es caracteritza per una estructura de departaments funcionals, però es treballa en equips transversals i multifuncionals
FOCUS	Les persones tenen identificats els processos que els impliquen, però consideren que requereixen d'actualització. No es confia massa en els sistemes d'informació utilitzats i en general manca una concepció més integrada d'una cultura de qualitat en el treball.
MESURA	No s'utilitza la potencialitat de les eines de mesura i es fa un ús limitat dels indicadors
PROPIETAT	S'identifica que hi ha persones responsables dels processos
CLIENT	Hi ha atenció en les necessitats d'estudiants, ocupadors..., i s'utilitza la valoració que es fa sobre la seva satisfacció.

BLOC	FACULTAT DE DRET
ESTRUCTURA	El funcionament de l'organització del Centre es caracteritza per una estructura de departaments funcionals, però es treballa en equips transversals i multifuncionals
FOCUS	L'àbast del coneixement dels processos i de la seva actualització es força àmplia. Manca una concepció de cultura de qualitat en el treball, malgrat s'incorpora dèbilment el llenguatge de procediments, indicadors..., en les converses. No es confia massa en els sistemes d'informació utilitzats.
MESURA	No s'utilitza la potencialitat de les eines de mesura i es fa un ús limitat dels indicadors
PROPIETAT	Està força identificat que hi ha persones responsables dels processos
CLIENT	Hi ha atenció en les necessitats d'estudiants, ocupadors..., i s'utilitza la valoració que es fa sobre la seva satisfacció.

BLOC	FACULTAT D'EDUCACIÓ
ESTRUCTURA	El funcionament de l'organització del Centre es caracteritza per una estructura de departaments funcionals, però es treballa en equips transversals i multifuncionals, i a més hi ha la percepció d'orientació al treball en processos.
FOCUS	L'abast del coneixement dels processos es força àmplia, però s'aprecia la necessitat de millorar la seva descripció i actualització. Hi ha una certa cultura de qualitat integrada, en incorporar llenguatge vinculat a rendiment de processos, propostes de millora... No es confia massa en els sistemes d'informació utilitzats.
MESURA	No s'utilitza la potencialitat de les eines de mesura i es fa un ús limitat dels indicadors
PROPIETAT	Està àmpliament identificat que hi ha persones responsables dels processos
CLIENT	Hi ha atenció en les necessitats d'estudiants, ocupadors..., i s'utilitza la valoració que es fa sobre la seva satisfacció.

BLOC	FACULTAT DE MEDICINA I CIÈNCIES DE LA SALUT
ESTRUCTURA	El funcionament de l'organització del Centre es caracteritza per una estructura de departaments funcionals, però es treballa en equips transversals i multifuncionals
FOCUS	La identificació dels processos no està molt estesa, ni tampoc la seva descripció i actualització. Manca una concepció de cultura de qualitat més integrada en el treball. No es confia massa en els sistemes d'informació utilitzats.
MESURA	No s'utilitza la potencialitat de les eines de mesura i es fa un ús limitat dels indicadors
PROPIETAT	Està força identificat que hi ha persones responsables dels processos
CLIENT	Hi ha molta atenció en les necessitats d'estudiants, ocupadors..., i s'utilitza la valoració que es fa sobre la seva satisfacció per a la gestió del centre.

BLOC	FACULTAT DE QUÍMICA
ESTRUCTURA	El funcionament de l'organització del Centre es caracteritza per una estructura de departaments funcionals, però es treballa en equips transversals i multifuncionals. S'identifica una lleugera percepció del treball per processos.
FOCUS	L'abast del coneixement dels processos i de la seva actualització es força àmplia. Manca una concepció de cultura de qualitat més integrada en el treball. No es confia massa en els sistemes d'informació utilitzats.
MESURA	No s'utilitza la potencialitat de les eines de mesura, però hi ha la percepció de que s'utilitzen per la millora continuada.
PROPIETAT	Majoritàriament és reconeix que hi ha persones responsables dels processos.
CLIENT	Hi ha molta atenció en les necessitats d'estudiants, ocupadors..., i s'utilitza la valoració que es fa sobre la seva satisfacció per a la gestió del centre.

Font: Elaboració pròpia

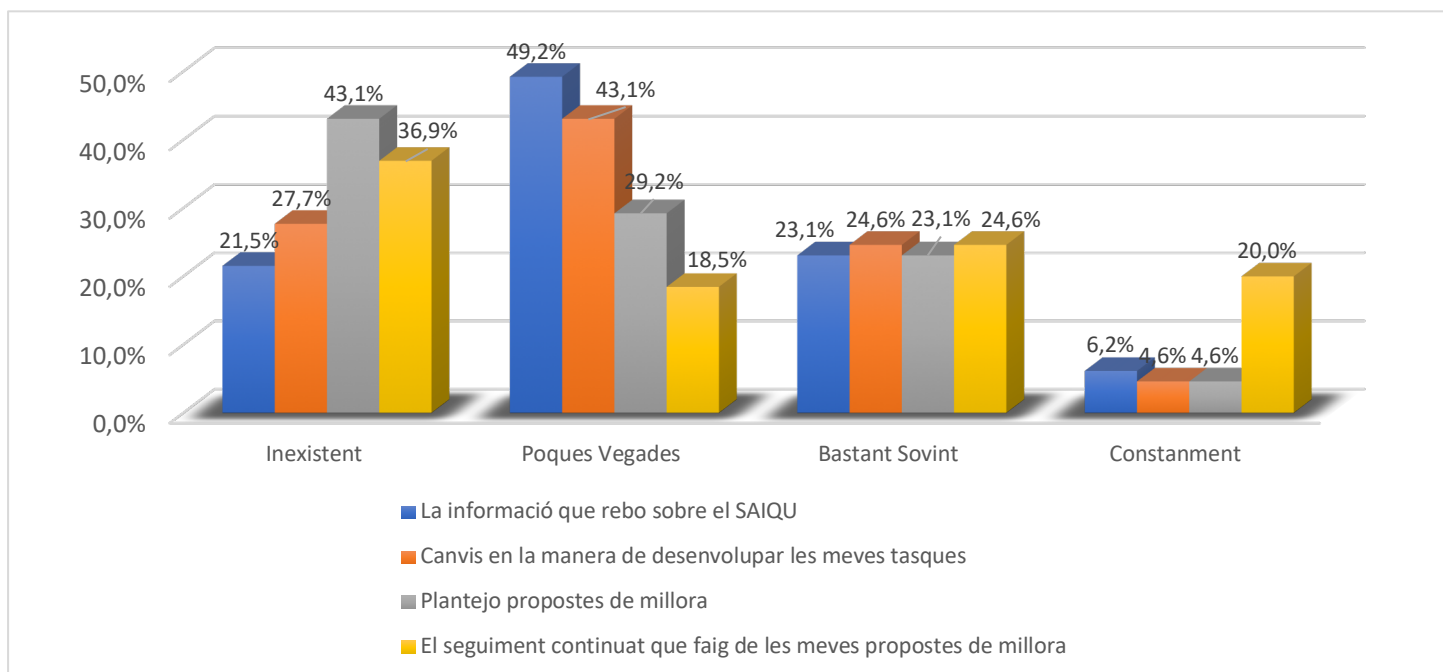
Malgrat l'apreciació d'una estructura d'organització funcional, hi ha la percepció majoritària del treball en equips funcionals i multifuncionals, el que esdevé un facilitador per poder apostar per al foment d'una cultura de qualitat, en que es requereixen aquest tipus de dinàmiques.

Un altre element a destacar és el nivell de resposta obtingut en referència a les mesures de rendiment de processos que s'utilitzen en els SAIQU, donat que en termes generals es considera que hi ha una infrautilització de la seva potencialitat.

I en darrer lloc també hi ha una feina a fer en quant a la millora i integració dels sistemes d'informació de que es disposa actualment, ja que segons les dades obtingudes aquests no donen la resposta esperada als requeriments dels SAIQU.

A continuació es mostra un resum sobre la percepció particular que té el professorat enquestat sobre l'impacte de la implementació del SAIQU, a partir de les respostes obtingudes en les preguntes de la 12 a la 14 del formulari(vegeu gràfic 6):

Gràfic 6. Opinió sobre l'impacte de la implementació del SAIQU



Font: Elaboració pròpia

La informació recollida sobre la impressió personal de les aportacions en la implementació del SAIQU segueixen les mateixes pautes del que s'ha posat de manifest en l'aplicació del model de Reijers, i els resultats mostren que l'impacte individual que ha tingut la implementació del sistema no és significatiu, malgrat un 78,5% afirmen que tenen informació sobre el SAIQU.

Així, seguint les dades mostrades en el gràfic 6, tan sols el 31% dels enquestats consideren que la seva implementació els hi ha suposat una manera de modificar el desenvolupament de les seves tasques.

D'altra banda, un 72,3% indiquen que no fan o poques vegades fan propostes de millora, i per contra un 44,6% declaren que fan un seguiment continuat de les seves propostes de millora. En aquest sentit es pot apuntar que quan es pensa en termes de propostes de millora, el plantejament es fa a nivell de la tasca individual del professorat però no considerant la millora del SAIQU com a sistema global.

Pel que fa a l'anàlisi de les preguntes obertes incloses en el qüestionari, i pel que fa a quins són els principals avantatges que, en el desenvolupament de la seva feina, els hi aporta el SAIQU, les respostes assenyalen:

- Un 13,8% dels enquestats, o bé no coneixen el SAIQU, no l'utilitzen, o consideren que *"en el meu context, és totalment burocràtic i no està implementat. Aquest fet depèn directament del lideratge de qui es responsable a la Facultat"*.

- A un 18,5% els aporta funcionalitat, estandardització, informació, dades per a facilitar el seguiment, i en alguns casos *“descàrrega de funcions burocràtiques”*.
- Un 15,3% consideren com avantatge la reflexió sobre la pràctica i la gestió, qualitat docent, traçabilitat..., i s’apunta també la incorporació de propostes de millora.
- Un 7,7% incorpora com elements positius del sistema, *“la discussió crítica i posada en comú”*, *“la revisió continuada dels aspectes claus per millorar la docència”*, s’apunta també a la *“definició col·lectiva de propostes de millora”* i es fa referència a elements com *“estàndards de qualitat”*

Pel que fa a les dificultats amb les que s’enfronten, els enquestats manifesten el següent:

- Un 6,1% identifiquen dificultats en la utilització i accés dels sistemes d’informació, parlant de la manca d’integració i de no considerar completament fiables les dades proporcionades.
- Un 16,9% creuen que ha comportat un excés de burocratització, augmentant les tasques administratives, el que provoca càrregues addicionals de feina que repercuteix en el desenvolupament de les tasques de docència i recerca del professorat.
- Un 13,8% fa referència a les persones, d’una banda considerant també que el personal és insuficient, però remarcant la manca de competències del professorat en la implantació dels SAIQU.
- És interessant destacar que un 7,6% dels enquestats identifiquen una manca de cultura de qualitat en el Centre, considerant a més el paper determinant que suposen els processos d’acreditació: *“Tot i que la Facultat disposa d’un SGIQ, considero que de vegades es treballa de forma paral·lela als processos definits. Tinc la sensació, que més aviat són els processos d’avaluació externa i els requeriments normatius els que guien els processos per a l’assegurament de la qualitat dels programes formatius. Segurament, això és degut a la dificultat de poder canviar dinàmiques d’organització internes.”*

En quant a la pregunta oberta sobre propostes de millora que considerarien interessants contemplar, cal assenyalar que un 44,6% han respost aquest apartat, el que és un indicador de l’interès que desperta la temàtica.

Una de les principals propostes, és un reclam per a una major informació/formació del professorat, com element per a una *“conscienciació col·lectiva”*.

Derivat de les dificultats apuntades, es proposa com a millora de forma molt generalitzada, assignar Personal d'Administració i Serveis al SAIQU, considerant a més la possibilitat d'incorporar oficines de qualitat a cada Centre.

I en darrer lloc, malgrat no suposi un element d'aportacions d'accions concretes, part dels enquestats veuen la necessitat de treballar en la integració del concepte de qualitat en els Centres, fent un esment especial a la necessitat d'un lideratge visible.

7. CONCLUSIONS

La voluntat del present treball de recerca és aportar reflexió sobre els elements que cal tenir present per a facilitar el foment d'una cultura de qualitat entre la comunitat acadèmica, que garanteixi l'èxit en la implantació d'un SIGQ.

Atenent als diferents objectius plantejats com a marc de treball per aquesta recerca, la presentació de les principals conclusions segueix aquest plantejament inicial.

Cal assenyalar que donant resposta a l'objectiu principal, la Universitat de Barcelona, requereix de donar continuïtat en el camí iniciat de la implementació del seu Sistema Intern de Garantia de la Qualitat, a fi de generar l'impuls necessari per a expandir una cultura del treball en qualitat en tots els Centres.

Així, respecte als elements que configuren una cultura de qualitat, es important assenyalar que cal aprofitar l'experiència desenvolupada al llarg d'aquests anys en la implantació dels SAIQU en els Centres de la Universitat de Barcelona per anar un pas més enllà. I en aquest sentit, donat que els models organitzatius col·legials es defineixen per la necessitat de compartir valors, sentiments, objectius..., el sentiment de pertinença a una institució d'autogestió autònoma és un valor important a potenciar dins la comunitat acadèmica, a fi de promoure una cultura de qualitat.

En quant a l'anàlisi de l'estructura de processos de la institució i la seva connexió amb les estructura dels Centres es fa evident que des del punt de vista més estratègic de la pròpia Universitat de Barcelona es fa necessari el revisar i desenvolupar un marc clar, en primer lloc dels objectius estratègics per a la consegüent definició de les polítiques i objectius de qualitat aplicables a tota la institució, que esdevingui un marc de referència per qualsevol Centre i unitat de la Universitat.

És aquest marc institucional un element fonamental per a dotar a tota la organització d'un sentit de direcció i alienació envers uns mateixos referents, que han de contribuir a reforçar la identitat diferenciada de la universitat.

En aquesta línia, derivat de l'anàlisi de la informació aportada, es constata que el necessari lideratge que requereix la implantació de qualsevol SIGQ, en el cas de la Universitat de Barcelona recau de manera natural en l'Agència de Polítiques de Qualitat. Aquest òrgan esdevé el referent dels Centres de la universitat, malgrat la seva funció hauria d'estar circumscrita a les funcions d'orientació, suport i acompanyament tècnic, també emmarcades en la direcció estratègica de la institució.

Respecte a l'estructura dels processos clau de cada Centre, procediments, responsabilitats i elements de mesura pel seu compliment, i la seva adequació a l'estratègia de la institució, es fa necessari una revisió en l'adequació dels diversos processos i procediments que han de sustentar-lo. Cal redefinir

alguns procediments que, malgrat en aquest moment estan definits a nivell de cada Centre, potser cal elevar-los a un nivell més institucional, per exemple en el cas de tots els processos referits al marc de Verificació, Seguiment, Modificació i Acreditació, que han demostrat requerir d'un desplegament més acurat en el marc institucional, que proporcioni pautes adients per a la seva aplicació en els diferents Centres.

En aquest sentit seria també interessant el disposar d'un procediment general que articuli el desenvolupament documental del Sistema Intern de Garantia de Qualitat de la Universitat de Barcelona.

Pel que fa a la percepció de les persones que participen en la gestió dels SAIQU, és important destacar l'impuls que, des de cada un dels Centres, s'està donant a la seva implantació en el sentit de fomentar la millora continua com a principal objectiu, malgrat les dificultats tant de tipus estructural com en les reticències del que suposa en la comunitat acadèmica la introducció de qualsevol canvi.

Es constata que hi ha una clara definició de quins són els estàndards que emmarquen els processos d'avaluació externa, però hi ha una mancança en la definició dels propis estàndards de qualitat a nivell intern, i en aquest sentit es necessari un treball per establir uns referents clars que atorguin la identitat del nivell de qualitat que vol assumir la pròpia universitat.

Des del punt de vista de la percepció que hi ha sobre la implantació dels SAIQU, a partir de la informació recollida es pot apuntar que, malgrat s'ha aconseguit un primer apropament a les dinàmiques que comporta el sistema, després de més d'una dècada del sorgiment de la preocupació generalitzada per la qualitat del servei prestat per les universitats, es constata que el paper de l'avaluació externa ha jugat un paper determinant, però queda pendent el desenvolupar tasques que permetin la integració d'un treball en qualitat.

Una proposta de futur que pot contribuir com a resposta en totes aquestes necessitats, és el potenciar totes les possibilitats que ofereix la tecnologia per a dissenyar eines de treball que facilitin i apropin de forma natural diferents maneres de desenvolupar determinades tasques, de manera que els procediments establerts per a garantir la qualitat de les titulacions que s'imparteixin no requereixin d'explicacions, ni informacions prèvies, sinó que passin a formar part de l'escenari de treball habitual dins dels Centres i de la pròpia institució.

Tanmateix es fa necessari dotar al conjunt de la institució d'una mínima estructura estable que tingui les competències necessàries per a garantir la sostenibilitat del sistema, a fi de minimitzar l'impacte de l'habitual rotació de persones en les diferents responsabilitats de gestió.

I sense cap mena de dubte, la necessitat de liderar de forma compromesa i convençuda el que ha de conformar un dels objectius estratègics de qualsevol institució en l'entorn socioeconòmic actual: la qualitat en els serveis prestats.

A tall de conclusió, i recollint una de les idees aportades des d'una de les entrevistes als deganats, el gran repte de la institució es aconseguir que el sistema intern de garantia de la qualitat esdevingui invisible, però la seva percepció i resultats han de gaudir de la màxima visibilitat.

8. REFERÈNCIES

- ENQA, E. A. for Q. A. in H. E. (2015). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Brussels, Belgium. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-5539-0>. Accredited 18/12/2018
- Ahmad, H., Francis, A., & Zairi, M. (2007). Business process reengineering: Critical success factors in higher education. *Business Process Management Journal*, 13(3), 451–469.
- Anderson, G. (2008). Mapping Academic Resistance in the Managerial University. *Organization*, 15(2), 251–270.
- ANECA, AQU, & ACSUG. (2007). *PROGRAMA AUDIT Guia per al disseny de sistemes de garantia interna de la qualitat de la formació universitària. Document 01*.
- ANECA, AQU, & ACSUG. (2010). *PROGRAMA AUDIT Directrius, definició i documentació de sistemes de garantia interna de qualitat de la formació universitària. Document 02*.
- Baldrige, J. V., Deal, T. E., & Ingols, C. (1983). *The Dynamics of organizational change in education*. Berkeley: McCutchan.
- Batten, J. (1994). A total quality culture. *Management Review*, (May), 1994.
- Bendermacher, G., Egbrink, M., Wolfhagen, I., & Dolmans, D. (2017). *Studies in Higher Education Reinforcing pillars for quality culture development : a path analytic model. Studies in Higher Education (Vol. 0)*. Riga.
- Berings, D. (2009). *Reflection on quality culture as a substantial element of quality management in higher education*. Paper presented at the fourth European Quality Assurance Forum (EQAF) of the European University Association (EUA), Copenhagen. Nov 19–21, 2009.
- Brockerhoff, L., Huisman, J., & Laufer, M. (2015). *Quality in Higher Education: A literature review*.
- Bush, T. (1997). Collegial Models. In O. U. P. M.-H. House (Ed.), *Organizational Effectiveness and Improvement in Education* (pp. 68–77). Open University Press.

- Cameron, K. S., & Tschirhart, M. (1992). Postindustrial Environments and Organizational Effectiveness in Colleges and Universities. *The Journal of Higher Education*, 63(nº1), 87–108.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25.
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation : Reengineering Work through Information Technology*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- De Toro, I., & McCabe, T. (1997). How to stay flexible and elude fads. *Quality Progress*, 30(3), 55–60.
- Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya. DECRET 246/2003, de 8 d'octubre, pel qual s'aprova l'Estatut de la Universitat de Barcelona. (2003).
- Eisenhardt, K. M. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Elias, J. (2016). Programa electoral per al rectorat de la UB. Retrieved from http://www.ub.edu/eleccionsrectorat2016/candidatures/documents/programa_joan_elias_2016.pdf. Accedit 22/12! 2018
- Espacio Europeo de Educación Superior. (2003). Realizando el Espacio Europeo de Educación Superior: comunicado oficial de la conferencia de ministros responsables de educación superior en Berlin, el 19 de septiembre de 2003., 1–7. Recuperat de http://www.educacion.gob.es/boloniaensecundaria/img/Comunicado_berlin.pdf. Accedit: 14/12/2018
- EUA. (2006). *Quality Culture in european universities: a Bottom-up approach; report on the three rounds of the quality culture project 2002-2006. EUA Report*.
- EUA. (2007). *Glasgow Declaration*. Recuperat de http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Glasgow_Declaration.1114612714258.pdf. Accedit: 27/12/18

- González López, I. (2006). Dimensiones de evaluación de la calidad universitaria en el Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa*, 10(43), 445 a 468.
- Hammer, M. (2007). The Process Audit. *Harvard Business Review*, April, 1–81.
- Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times :teachers' work and culture in the postmodern age*. New York: Teachers College Press.
- Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining Quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9–34.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, 19, 477–492.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations Software Of The Mind*. (New York: McGraw-Hill, Ed.), *Cultures and Organizations* ((Rev. 3rd).
- Katz, M. (1987). *Reconstructing American Education*. Harvard University Press.
- Loukkola, T., & Zhang, T. (2010). *Examining Quality Culture: Part 1 – Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions*. European University Association. EUA
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones* (Vol. 9ª edición). Barcelona: Editorial Ariel.
- Nel, M. E. (2009). *An approach to Business Process Management at Higher Education Institution*. Campus of the North-West University.
- Ravenhorst, J., & Prchal, M. (2018). *Making the move from Quality Assurance to Quality Culture concrete: an example from the field of music*.
- Reichert, S., & Tauch, C. (2003). Progreso hacia el EEES. Cuatro años después de Bolonia: Pasos hacia una reforma sostenible de la Educación Superior en Europa. *Informe de La Asociación Europea de Universidades*.
- Reijers, H. A. (2006). Implementing BPM systems: The role of process orientation. *Business Process Management Journal*, 12(4), 389–409.
- Rodríguez Espinar, S. (2013). El debate de la calidad en la Educación Superior. In *La*

- evaluación de la calidad en la educación superior* (pp. 15–48). Madrid: Editorial Síntesis.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. (Plaza & Janes Editores, Ed.). Barcelona.
- Seethamraju, R. (2012). Business process management: A missing link in business education. *Business Process Management Journal*, 18(3), 532–547.
- Simons, N. S. (2015). *University of Process*. Recuperat de <http://rube.asq.org/edu/2015/09/continuous-improvement/university-of-process.pdf>.
Accedit: 18/12/2018
- Sursock, A., & Smidt, H. (2010). *Trends 2010: A decade of change in European Higher Education*. European University Association.
- Talwar, R. (1993). Business Re-engineering Approach. *Long Range Planning*, 26(6).
- Van Kemenade, E., Pupius, M., & Hardjono, T. W. (2008). More value to defining quality. *Quality in Higher Education*, 14(2), 175–185.
- Zairi, M. (2010). Business process management : a boundaryless. *Business Process Management Journal*, 3 No.1, 64–80.

9. ANNEXOS

9.1. QUADRE RESUM DELS OBJECTIUS DE QUALITAT DELS CENTRES

FACULTAT DE BIOLOGIA

http://www.ub.edu/biologia/qualitat/sgg/politica_qualitat.html (Accedit el 21/12/2018)

- Proporcionar una **formació adreçada cap a l'excel·lència** mitjançant una oferta acadèmica que estigui d'acord amb les necessitats i expectatives de la societat.
- **Potenciar les relacions i la presència pública** de la Facultat amb l'entorn social, mediambiental, sanitari, industrial, educatiu i de recerca.
- Formar titulats amb els coneixements i habilitats adients per desenvolupar la seva tasca professional, contemplant també la formació en valors que contribueixin al seu creixement personal.
- Fomentar la **formació continuada i adequada a tot el personal** de la Facultat perquè adquireixi les competències necessàries per exercir satisfactòriament les seves activitats.
- Assumir un **compromís permanent de millora continuada** i proposar i establir les accions preventives i correctives necessàries.
- Establir una **sistemàtica d'actuació d'acord** amb el compromís de millora continuada i documentar-la per **assegurar la qualitat dels processos**.
- Vetllar per l'**efectivitat del sistema d'assegurament intern de la qualitat**, revisant-lo periòdicament.
- Assegurar que tot el **personal conegui la política de qualitat** del centre i fomentar la seva **implicació**.

FACULTAT DE DRET

<https://www.ub.edu/portal/web/dret/politica-qualitat> (Accedit el 19/12/2018)

- Establir una **política d'assegurament intern de la qualitat** de les titulacions i ensenyaments de la Facultat de Dret.
- Definir un model de gestió de la **qualitat àgil i efectiu**.
- Mantenir uns **estàndards d'exigència alts** en l'execució de totes les funcions, i alhora aconseguir que la gestió de la qualitat sigui transversal a tots els àmbits i impregni totes les polítiques i les actuacions de la Facultat.
- Establir un sistema d'actuació d'acord amb **el cicle de millora continuada**, i documentar-la per assegurar la **qualitat dels processos**.
- Establir, documentar i **controlar els processos** implicats a través d'un **mapa de processos** amb els **indicadors** corresponents.
- Establir **mecanismes formals per aprovar, planificar i avaluar** periòdicament el desenvolupament de les titulacions i els programes formatius de la Facultat.
- Assegurar que tot el personal docent i d'administració i serveis de la Facultat **entengui i assumeixi** aquesta política pública de qualitat.
- **Proporcionar formació continuada i adequada**, així com les millors condicions materials i laborals al seu abast, a tot el personal laboral i funcionari (PDI i PAS) perquè adquireixi les competències necessàries per exercir satisfactòriament les activitats que li són pròpies derivades de la gestió de la qualitat.
- Impulsar la **participació i la transparència** en la gestió de la qualitat.
- **Difondre i publicar** el sistema d'assegurament intern de la qualitat de la Facultat.
-

FACULTAT DE DRET (continuació)

<https://www.ub.edu/portal/web/dret/politica-qualitat> (Accedit el 19/12/2018)

- Disposar d'una **unitat SAIQU-Dret** perquè acompleixi específicament, i amb eficàcia i rigor, la coordinació de tots els procediments d'assegurament de la qualitat.
- **Emprendre contactes internacionals** amb universitats de prestigi, sobretot europees i nord-americanes, per conèixer la gestió dels seus programes de qualitat.

FACULTAT D'EDUCACIÓ

<https://www.ub.edu/portal/web/educacio/politica-de-qualitat> (Accedit el 27/12/18)

- Proporcionar una **formació adreçada cap a l'excel·lència** mitjançant una oferta acadèmica que estigui d'acord amb les necessitats i les expectatives dels usuaris i de la societat en general.
- Aconseguir un **compromís permanent de millora continuada** com a norma de conducta, i proposar i establir les accions preventives i correctives necessàries.
- **Proporcionar formació continuada** i adequada a tot el personal perquè adquireixi les **competències necessàries** per exercir satisfactòriament les activitats.
- Establir una sistemàtica d'actuació d'acord amb **el cicle de millora continuada** i documentar-la per assegurar la qualitat dels processos.
- **Establir els processos de qualitat**, documentar-los i fer-ne el seguiment través d'un **quadre d'indicadors**.
- Garantir **l'efectivitat del sistema d'assegurament intern de la qualitat** controlant-lo i revisant-lo periòdicament.
- Vetllar perquè tot el personal del centre **entengui i assumeixi** aquesta política pública de qualitat

FACULTAT DE MEDICINA I CIÈNCIES DE LA SALUT

<https://www.ub.edu/portal/web/medicina-ciencies-salut/politica-de-qualitat> (Accedit el 27/12/18)

- Proporcionar una **formació adreçada cap a l'excel·lència** mitjançant una oferta acadèmica que estigui d'acord amb les necessitats i les experiències dels usuaris i de la societat en general.
- Aconseguir un **compromís permanent de millora contínua** com a norma de conducta, i proposar i establir les accions correctives i preventives necessàries.
- **Proporcionar formació continuada** i adequada a tot el personal per que adquireixi les **competències necessàries** per exercir satisfactòriament les activitats.
- Establir una sistemàtica d'actuació d'acord amb **el cicle de millora continuada** i documentar-la per assegurar la qualitat dels processos.
- Establir, documentar i controlar **els processos implicats** a través d'un quadre de **comandament d'indicadors**.
- Garantir **l'efectivitat del sistema d'assegurament intern de la qualitat** controlant-lo i revisant-lo periòdicament.
- Posar totes les eines necessàries per assegurar que tot el personal del centre **entengui i accepti** aquesta política pública de qualitat

FACULTAT DE QUÍMICA

<https://www.ub.edu/portal/web/quimica/politica-i-objectius-de-qualitat> (Accedit el 28/12/18)

- **Millorar les necessitats formatives** dels estudiants per tal de formar professionals amb les competències que demana la societat i amb els valors que afavoreixin el seu creixement personal.
- Fomentar la **formació continuada** de tot el personal.
- Fomentar l'**interès per la innovació** docent entre el professorat.
- Fomentar la **qualitat en les activitats de docència**, de recerca i de transferència de coneixement.
- Gestionar els recursos humans i materials disponibles de manera que se n'obtingui el **màxim rendiment**.
- Potenciar les **relacions amb l'entorn social**, industrial, educatiu i de recerca per incrementar la vinculació amb la societat i la presència pública de la Facultat.
- Dissenyar i realitzar les **pràctiques i activitats de recerca** dins del marc de la seguretat, la salut i el respecte pel medi ambient.
- Establir mecanismes d'estalvi de recursos, fomentant-ne l'**ús racional**.
- Recollir l'**opinió de tots els grups d'interès** i avaluar-ne el grau de satisfacció, per tal de promoure el seu benestar i fomentar la seva motivació i participació en la vida universitària.
- **Potenciar la mobilitat nacional i internacional** dels estudiants, del personal docent i investigador i del personal d'administració i serveis.
- Establir els mecanismes de **retiment de comptes** per garantir la transparència de la gestió de la Facultat.
- Dur a terme la **millora continuada del Sistema de Gestió de la Qualitat**, el Medi Ambient, la Seguretat i la Salut Laboral.

9.2. RELACIÓ DE PROCEDIMENTS DE LA UNIVERSITAT DE BARCELONA

Procediments específics de la qualitat

PEQ XXX 010 Desplegament al centre de la política i els objectius de qualitat.

PEQ XXX 011 Redacció, distribució i revisió dels procediments específics del SAIQU.

PEQ XXX 020 Qualitat dels programes formatius.

PEQ XXX 030 Definició del perfil d'ingrés, admissió i matriculació dels estudiants de grau.

PEQ XXX 040 Definició del perfil d'ingrés, admissió, selecció i matriculació dels estudiants de màster.

PEQ XXX 050 Orientació de l'estudiant

PEQ XXX 060 Desenvolupament de l'ensenyament: metodologia i avaluació d'aprenentatges.

PEQ XXX 070 Gestió de les pràctiques externes.

PEQ XXX 080 Gestió de la mobilitat internacional de l'estudiant.

PEQ XXX 090 Gestió de la mobilitat nacional de l'estudiant.

PEQ XXX 100 Gestió de les queixes, reclamacions i suggeriments.

PEQ XXX 110 Gestió dels recursos materials.

PEQ XXX 120 Gestió dels serveis.

PEQ XXX 130 Anàlisi dels resultats.

PEQ XXX 140 Publicació d'informació sobre titulacions.

XXX = Codi del centre al qual pertany el procediment.

Procediments Generals de Qualitat

PGQ 010 V09. Definició de la política i objectius de qualitat de la Universitat.

PGQ 020 V03. Definició de la política de personal acadèmic a la Universitat.

PGQ 030 V03. Captació i selecció de personal acadèmic

PGQ 040 V03. Formació del personal acadèmic

PGQ 050 V03. Avaluació, promoció i reconeixement del personal acadèmic

PGQ 060 V04. Captació i selecció de personal d'administració i serveis

PGQ 070 V04. Formació del personal d'administració i serveis

Font: <http://www.ub.edu/agenciaqualitat/ca/academicodocent/lassegurament-de-la-qualitat-en-el-marc-de-lees>

9.3. DISSENY DE L'ENTREVISTA ALS DEGANATS DELS CENTRES

1. De quina manera el SAIQU contempla la missió, valors i els objectius estratègics de la UB?
2. Quins són els objectius estratègics del centre?
3. Quina valoració fa dels processos que tenen dissenyats dins del sistema del centre?
4. Mes enllà dels processos del centre, quins són els processos institucionals que els hi apliquen?
5. Està definit qui és el responsable de cada procés?
6. Com es fa la revisió del SAIQU?
7. S'han fet canvis en el disseny dels processos del Centre des de la seva implantació?
8. Existeixen indicadors de que el procés funciona adequadament? Hi ha valors de referència qualitatis?
9. Com es comunica la informació sobre el SAIQU a les persones interessades?
10. La implantació del SAIQU, ha comportat canvis en l'estructura de treball del centre?, s'han modificat les funcions de les persones que hi participen?
11. Com es gestionen les propostes de millora que s'identifiquen en el centre?
12. Quin és el percentatge de propostes de millora que s'han assolit en el darrer any?
13. Quina creu que és la principal aportació que ha suposat la implantació del SAIQU?
14. Quines són les dificultats que es deriven de la seva implantació?
15. Quines són les millores que creu que caldria incorporar en el sistema?

9.4. DISSENY DE L'ENQUESTA ON-LINE AL PROFESSORAT

La Implantació de Processos per a la Gestió de la Qualitat en Centres Universitaris

2/12/18 12:06

La Implantació de Processos per a la Gestió de la Qualitat en Centres Universitaris

Agraïxo molt la seva col.laboració en respondre les 12 preguntes d'aquest formulari sobre la implantació del SAIQU en el seu Centre

* Required

Assenyali la Facultat a la que pertany *

Mark only one oval.

- Biologia
- Dret
- Educació
- Medicina
- Química

Assenyali la seva principal funció de gestió de la docència que desenvolupa en la Facultat *

Mark only one oval.

- Degà/na
- Vicedegà/na
- Cap d'Estudis
- Coordinació de Màster
- Coordinació de Doctorat
- Cap de Departament
- Coordinació Àrea de Coneixement
- Coordinació TFG/TFM
- Coordinació de Pràctiques Externes
- Pla d'Acció Tutorial
- Cap del SED
- Altres

"Altres" Especificar

Té alguna altra funció addicional vinculada a la gestió docent?

Mark only one oval.

- Cap d'Estudis
- Coordinació de Màster
- Coordinació de Doctorat
- Cap de Departament
- Coordinació Àrea de Coneixement
- Coordinació TFG/TFM
- Coordinació de Pràctiques Externes
- Pla d'Acció Tutorial
- Cap del SED
- Altres

"Altres" (especificar)

1. Quina resposta descriu millor com està organitzada la Facultat

Mark only one oval.

- A) La organització es caracteritza per departaments funcionals
- B) La organització compta amb departaments funcionals. Algunes activitats es realitzen en equips transversals
- C) La organització té departaments funcionals però les persones regularment participen en equips multifuncionals
- D) L'estructura organitzativa es pot il.lustrar millor com una col.lecció de processos

2. Té identificats els processos en els que està implicat?

Mark only one oval.

- A) No els tinc identificats
- B) Sé quins són però no els utilitzo per al desenvolupament de la meva feina
- C) Els consulto ocasionalment, si les circumstàncies ho requereixen
- D) Els utilitzo de forma habitual i faig propostes per a la seva actualització i millora

3. En quins termes parlen les persones del seu treball a la Facultat?

Mark only one oval.

- A) Parlen sobre les pròpies funcions i tasques
- B) Parlen de les funcions i activitats del seu Departament
- C) L' aplicació de procediments, indicadors..., s'han incorporat en les converses
- D) Parlen en termes de processos, equips, rendiment de processos, propostes de millora, etc.

4. Fins a quin punt creu que els processos estan descrits, implantats i actualitzats

Mark only one oval.

- A) No ho tinc identificat
- B) Els processos operatius estan suficientment documentats
- C) La majoria dels processos estan documentats de forma detallada, implantats i s'actualitzen ocasionalment
- D) Tots els processos estan documentats, utilitzant documents de text, models gràfics i/o programari específic. La documentació s'actualitza periòdicament

5. Hi ha alguna persona assignada com a responsable de cada procés?

Mark only one oval.

- A) Ho desconec
- B) No hi ha una única persona responsable de cada procés, la responsabilitat és compartida
- C) Hi ha persones que participen més activament en determinats processos
- D) Hi ha una persona responsable de la gestió i de l'anàlisi de resultats de cada procés

6. Quin tipus de mesures de rendiment dels processos s'utilitzen habitualment a la Facultat?

Mark only one oval.

- A) Només s'utilitzen indicadors en relació a la valoració de la docència del professorat
- B) A més del que s'especifica en la resposta A), s'utilitzen altres indicadors per a mesurar determinats processos
- C) Tots els processos es mesuren utilitzant indicadors de rendiment clau
- D) Els indicadors clau s'utilitzen per a l'anàlisi i millora continuada de tots els processos

7. Els sistemes d'informació ajuden al control de les tasques i processos?

Mark only one oval.

- A) Poques tasques es poden desenvolupar utilitzant sistemes d'informació
- B) Hi ha sistemes d'informació per al desenvolupament dels processos però no estan prou integrats
- C) Els sistemes d'informació que s'utilitzen són diversos però estan integrats entre ells
- D) Tots els processos estan integrats en un sistema d'informació centralitzat

8. Fins a quin punt creu que la Facultat entén i incorpora la veu/opinió dels estudiants, professorat, ocupadors...?

Mark only one oval.

- A) Només a partir de la gestió de queixes i suggeriments
- B) Es disposa de mesures de satisfacció derivades de l'anàlisi de les enquestes
- C) Hi ha una preocupació continuada per obtenir informació sobre les seves necessitats
- D) La informació sobre la satisfacció s'utilitza de forma estructural per a la millora continua

9. Indiqui la seva opinió sobre els ítems següents

Mark only one oval per row.

	0 Inexistent	1 Poques vegades	2 Bastant sovint	3 Constantment
La informació que rebo sobre el SAIQU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La implantació del SAIQU m'ha comportat canvis en la manera de treballar dins del Centre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plantejo propostes de millora que queden recollides en el SAIQU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participo en l'elaboració de l'informe de seguiment per a la garantia de la qualitat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Quines són les principals avantatges que, en el desenvolupament de la seva feina, li aporta la implantació del SAIQU?

11. Quines són les principals dificultats que creu que comporta?

9.5. QUADRE REVISIÓ DOCUMENTAL DELS PROCEDIMENTS

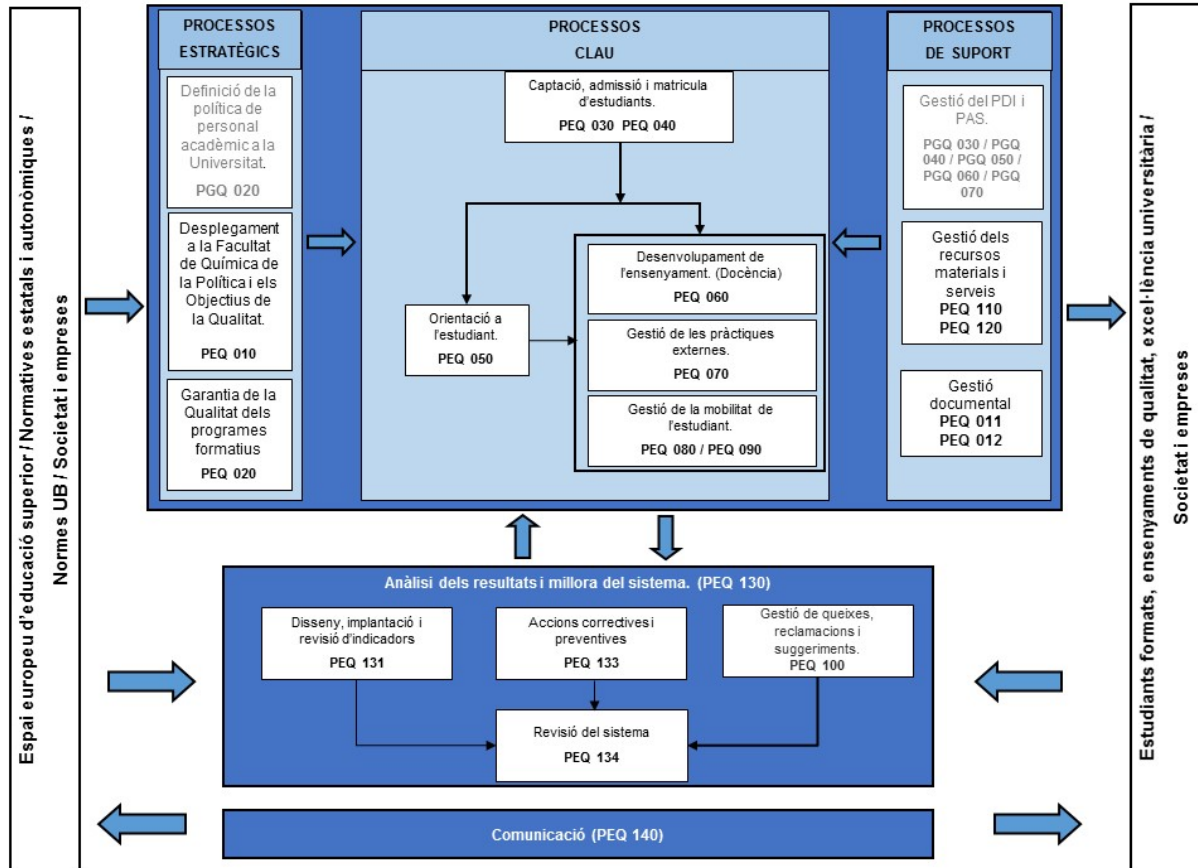
PROCÉS	BIOLOGIA	DRET	EDUCACIÓ	MEDICINA I CIÈNCIES DE LA SALUT	QUÍMICA
<i>Definició de la Política i els Objectius de la Qualitat del Centre</i>	PEQ 5644-010 Desplegament de la política i objectius de qualitat PEQ 5644-011 Revisió del Sistema d'Assegurament Intern de la Qualitat (SAIQU)	PEQ 010 Desplegament de la política i objectius de qualitat PEQ 011 Revisió del Sistema d'Assegurament Intern de la Qualitat (SAIQU)	PEQ 6644-010 Desplegament de la política i els objectius de qualitat al centre PEQ 6644-011 Revisió del SAIQU	PEQ 6046-010 Desplegament de la política i els objectius de qualitat al centre PEQ 6046-011 Revisió del SAIQU	PEQ 5745 010 Desplegament de la Política i els Objectius de la Qualitat PEQ 5745 011 Redacció, distribució i revisions dels procediments
<i>Gestió dels programes formatius en el marc del VSMA</i>	PEQ 5644-020 Gestió dels programes formatiu en el marc de la verificació, el seguiment, modificació i acreditació (VSMA)	PEQ 020 Gestió dels programes formatiu en el marc de la verificació, el seguiment, modificació i acreditació (VSMA)	PEQ 6644-020 Qualitat dels programes formatius	PEQ 6046-020 Gestió dels programes formatiu en el marc de la verificació, el seguiment, modificació i acreditació (VSMA)	PEQ 5745- 020 Garantia de la Qualitat dels programes formatius
<i>Captació, admissió i matrícula d'estudiants</i>	PEQ 5644-030 Definició del perfil d'ingrés, admissió i matriculació dels estudiants de grau PEQ 5644-040 Definició del perfil d'ingrés, admissió, selecció i matriculació dels estudiants de màster	PEQ 030 Definició del perfil d'ingrés, admissió i matriculació dels estudiants de grau PEQ 040 Definició del perfil d'ingrés, admissió, selecció i matriculació dels estudiants de màster	PEQ 6644-030 Definició del perfil d'ingrés, admissió i matriculació dels estudiants de grau PEQ 6644-040 Definició del perfil d'ingrés, admissió, selecció i matriculació dels estudiants de màster	PEQ 6046-030 Definició del perfil d'ingrés, admissió i matriculació dels estudiants de grau PEQ 6046-040 Definició del perfil d'ingrés, admissió, selecció i matriculació dels estudiants de màster	PEQ 5745-030 Definició del perfil d'ingrés, admissió i matriculació dels estudiants de grau PEQ 5745-040 Definició del perfil d'ingrés, admissió, selecció i matriculació dels estudiants de màster
<i>Planificació i gestió docent</i>		PEQ 061 Programació academicodocent del curs de graus i màsters			

PROCÉS	BIOLOGIA	DRET	EDUCACIÓ	MEDICINA I CIÈNCIES DE LA SALUT	QUÍMICA
<i>Desenvolupament de l'ensenyament (Docència)</i>	<p>PEQ 5644-060 Desenvolupament de l'ensenyament: metodologia i avaluació dels aprenentatges</p>	<p>PEQ 060 Desenvolupament de l'ensenyament: metodologia i avaluació dels aprenentatges</p> <p>PEQ 062 Protocol d'actuacions relacionades amb la coordinació dels màsters universitaris</p> <p>PEQ 063 Protocol d'actuacions d'inici de curs</p> <p>PEQ 064 Treball de Fi de Grau i Treball de Fi de Màster</p>	<p>PEQ 6644-060 Desenvolupament de l'ensenyament: metodologia i avaluació dels aprenentatges</p>	<p>PEQ 6046-060 Desenvolupament de l'ensenyament: metodologia i avaluació dels aprenentatges</p>	<p>PEQ 5745- 061 Disseny d'assignatures</p> <p>PEQ 5745- 062 Planificació d'assignatures</p> <p>PEQ 5745- 063 Planificació d'assignatures pràctiques</p> <p>PEQ 5745- 060 Desenvolupament de l'ensenyament: metodologia i avaluació dels aprenentatges</p> <p>PEQ 5745- 064 Realització de la docència</p> <p>PEQ 5745- 065 Realització de la docència pràctica</p> <p>PEQ 5745- 0651 Contingut de la primera sessió d'una assignatura pràctica</p> <p>PEQ 5745- 0652 Instruccions sobre seguretat per explicar als estudiants a l'inici d'un grup de pràctiques</p> <p>PEQ 5745- 066 Avaluació dels aprenentatges</p> <p>PEQ 5745- 067 Gestió del Treball Final de Grau</p>

					PEQ 5745- 068 Gestió del Treball Final de Màster
<i>Gestió de les Pràctiques Externes</i>	PEQ 5644-070 Gestió de les pràctiques externes	PEQ 070 Gestió de les pràctiques externes	PEQ 6644-070 Gestió de les pràctiques externes	PEQ 6046-070 Gestió de les pràctiques externes	PEQ 5745-070 Gestió de les pràctiques externes
<i>Gestió de la Mobilitat de l'Estudiant</i>	PEQ 5644-090 Gestió de la mobilitat nacional de l'estudiant	PEQ 090 Gestió de la mobilitat nacional de l'estudiant	PEQ 6644-90 Gestió de la mobilitat nacional de l'estudiant	PEQ 6046-090 Gestió de la mobilitat nacional de l'estudiant	PEQ 5745-090 Gestió de la mobilitat nacional de l'estudiant
	PEQ 5644-080 Gestió de la mobilitat internacional de l'estudiant	PEQ 080 Gestió de la mobilitat internacional de l'estudiant	PEQ 6644-080 Gestió de la mobilitat internacional de l'estudiant	PEQ 6046-080 Gestió de la mobilitat internacional de l'estudiant	PEQ 5745-090 Gestió de la mobilitat nacional de l'estudiant
<i>Orientació a l'estudiant</i>	PEQ 5644-050 Orientació a l'estudiant	PEQ 050 Orientació a l'estudiant	PEQ 6046-050 Orientació a l'estudiant	PEQ 6046-050 Orientació a l'estudiant	PEQ 5745-050 Orientació a l'estudiant
<i>Resultats</i>	PEQ 5644-100 Gestió de queixes i suggeriments	PEQ 100 Gestió de queixes, reclamacions i suggeriments	PEQ 6644-100 Gestió de queixes, reclamacions i suggeriments	PEQ 6046-100 Gestió de queixes, reclamacions i suggeriments	PEQ 5745-130 Anàlisi dels resultats i millora del sistema
	PEQ 5644-130 Anàlisi de Resultats	PEQ 130 Anàlisi de resultats	PEQ 6644-130 Anàlisi de Resultats	PEQ 6046-130 Anàlisi de Resultats	PEQ 5745-131 Disseny, implantació i revisió d'indicadors PEQ 5745-132 Realització d'auditories internes PEQ 5745-133 Determinació, implantació i revisió d'accions correctives i preventives PEQ 5745-134 Revisió del sistema de gestió PEQ 5745-135 Planificació, realització i avaluació de les enquestes de satisfacció sobre el sistema de gestió dels laboratoris de pràctiques de la Facultat de Química

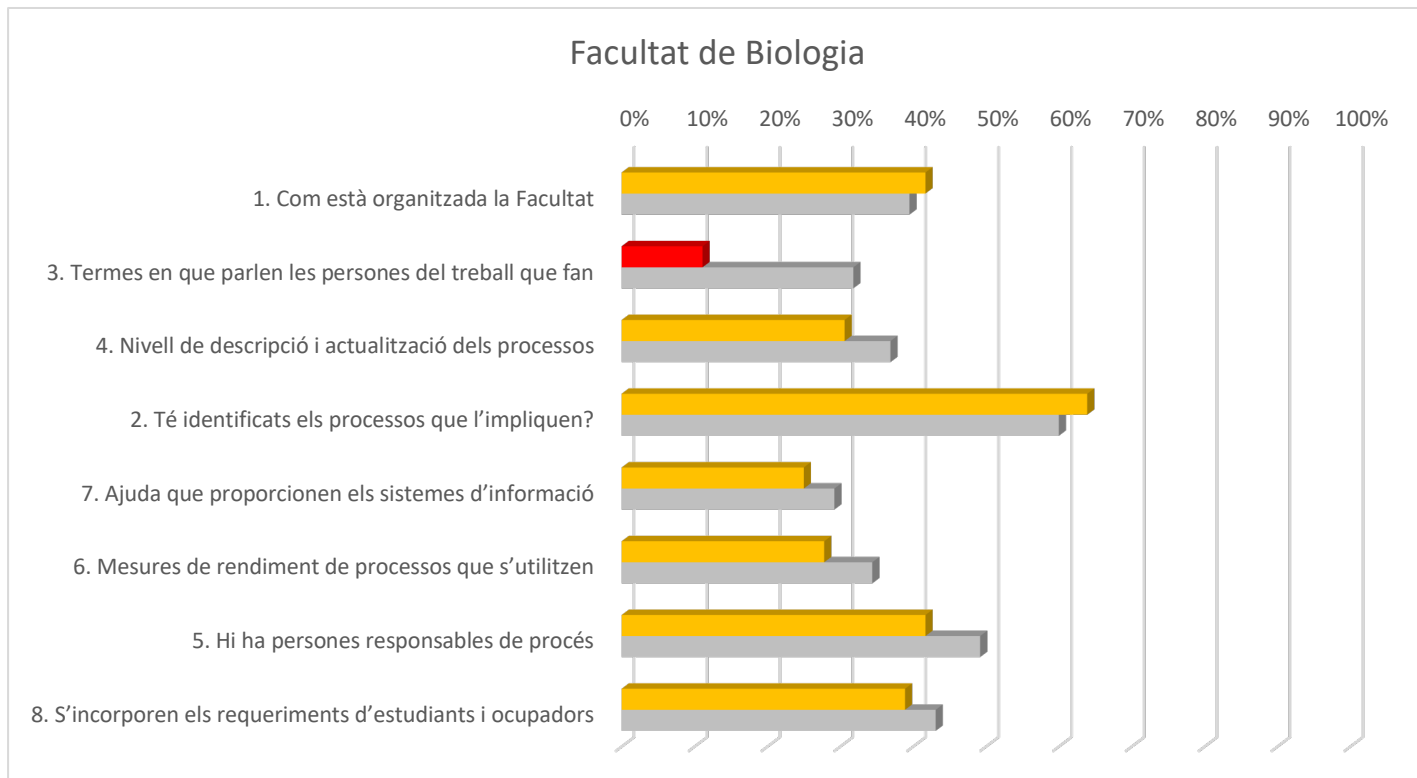
<i>Comunicació</i>	PEQ 5644-140 Procés de publicació d'informació sobre titulacions	PEQ 140 Informació Pública	PEQ 6644-140 Publicació i actualització de la informació pública	PEQ 6046-140 Procés de publicació d'informació sobre titulacions	PEQ 5745-140 Procés publicació informació titulacions
--------------------	--	----------------------------	--	--	---

9.6. MAPA DE PROCESSOS DEL SAIQU. FACULTAT DE QUÍMICA

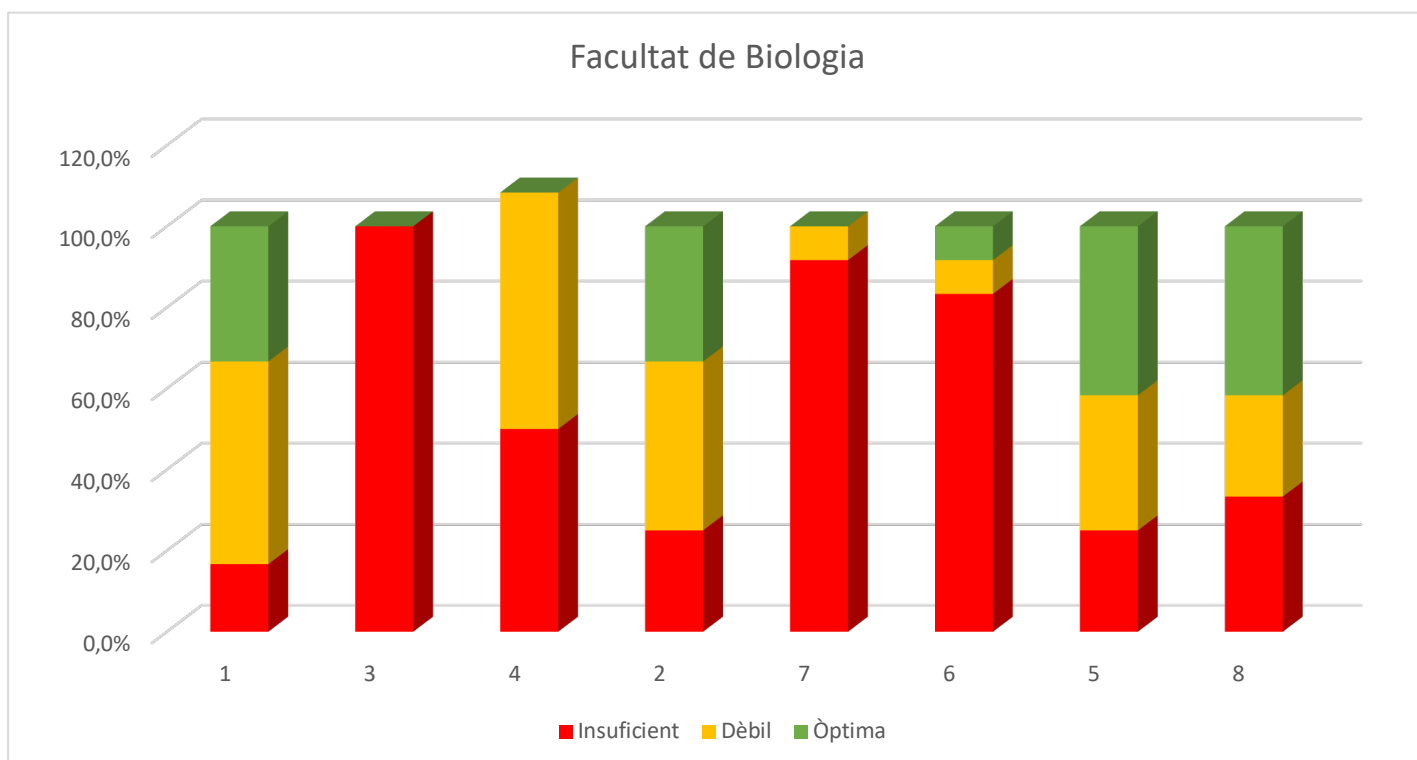


Font: <https://www.uoc.edu/porta/web/quimica/processos-del-saiqu>

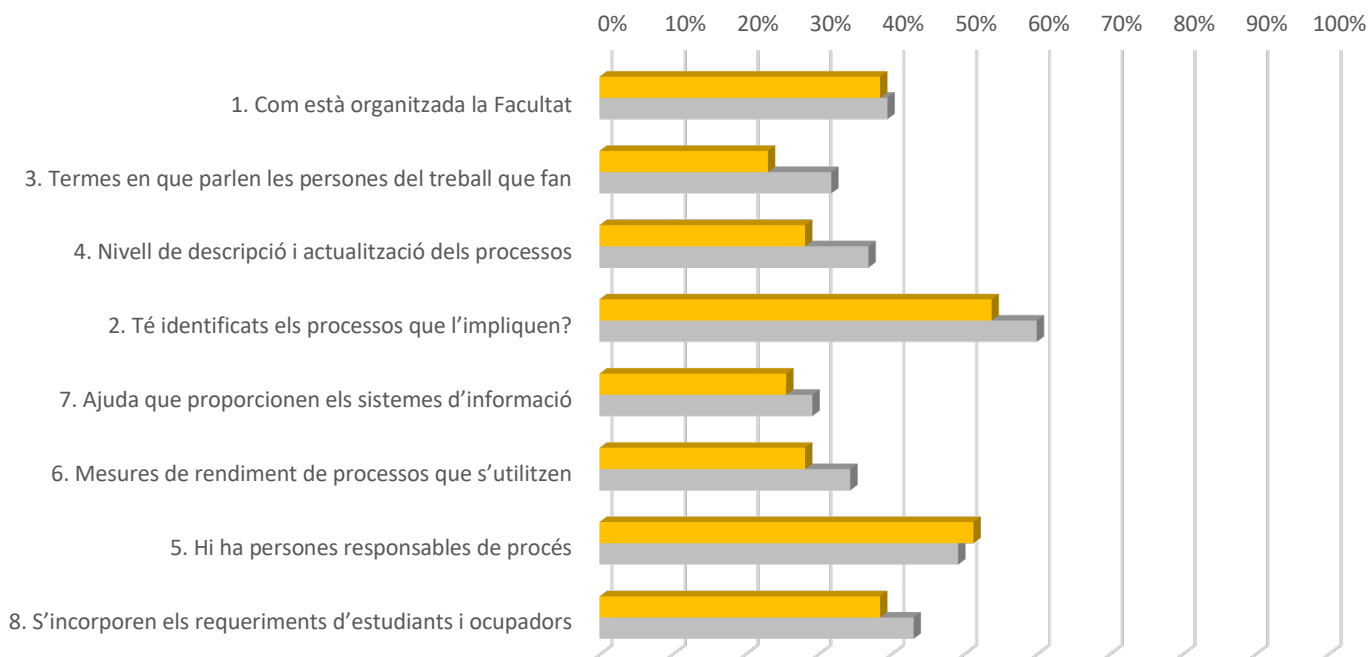
9.7. GRÀFICS DE L'ORIENTACIÓ A PROCESSOS DE CADA CENTRE



Distribució de les respostes per a cada una de les preguntes

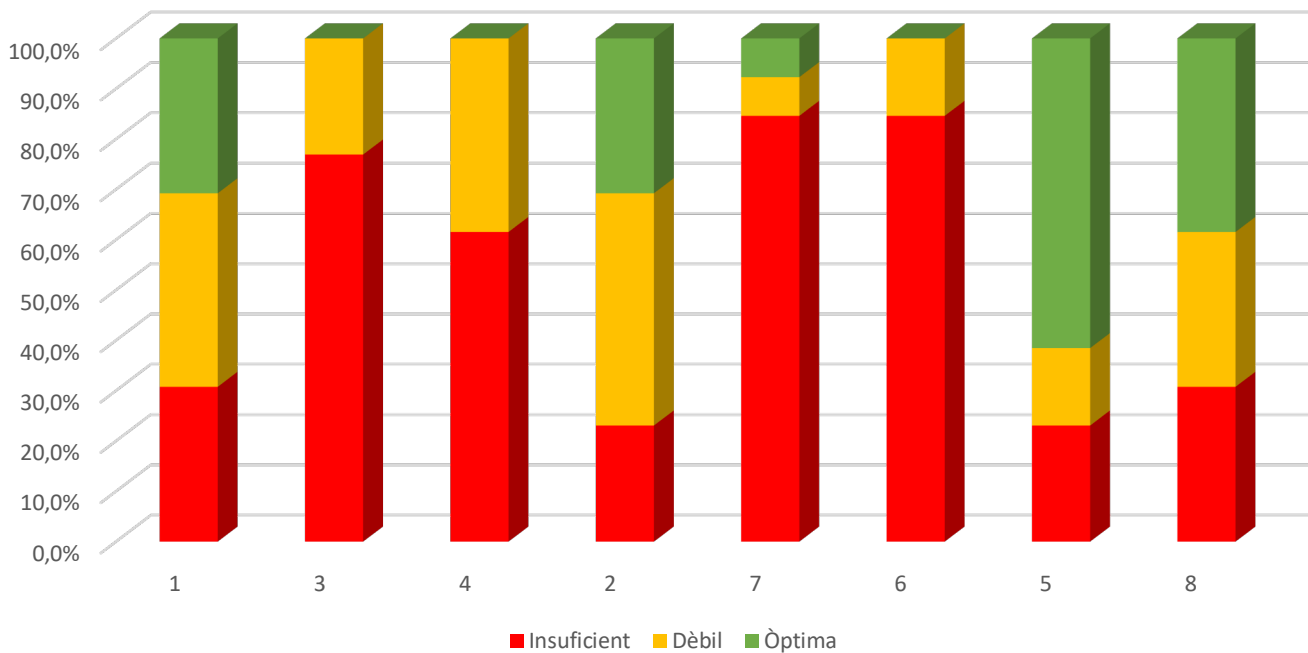


Facultat de Dret

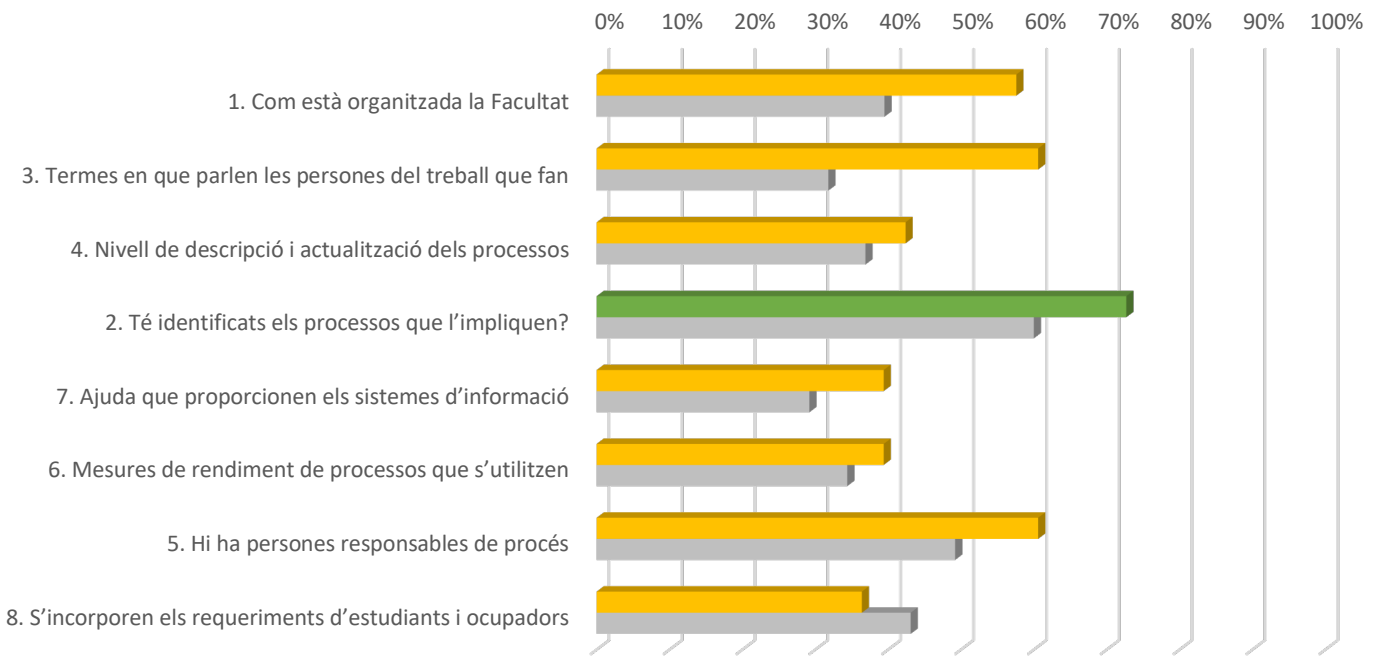


Distribució de les respostes per a cada una de les preguntes

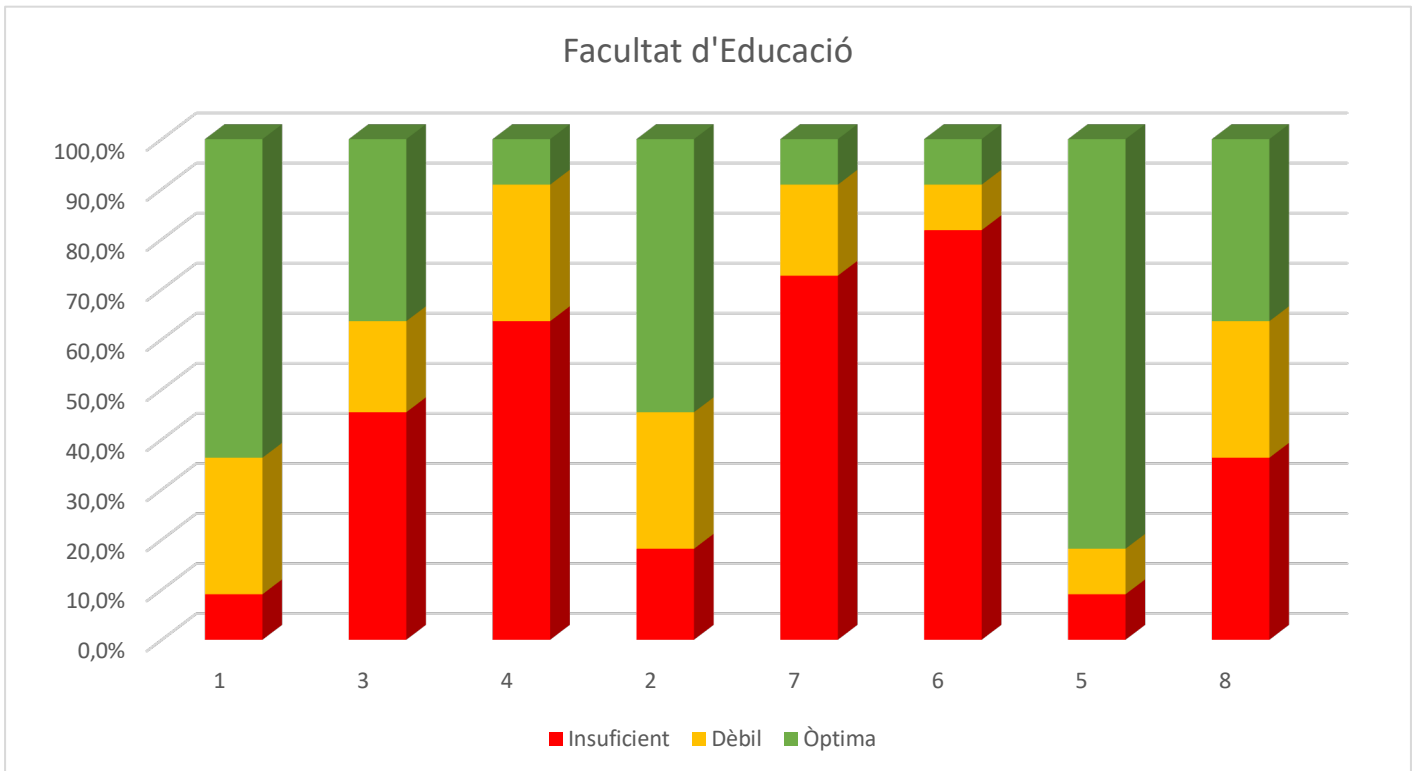
Facultat de Dret



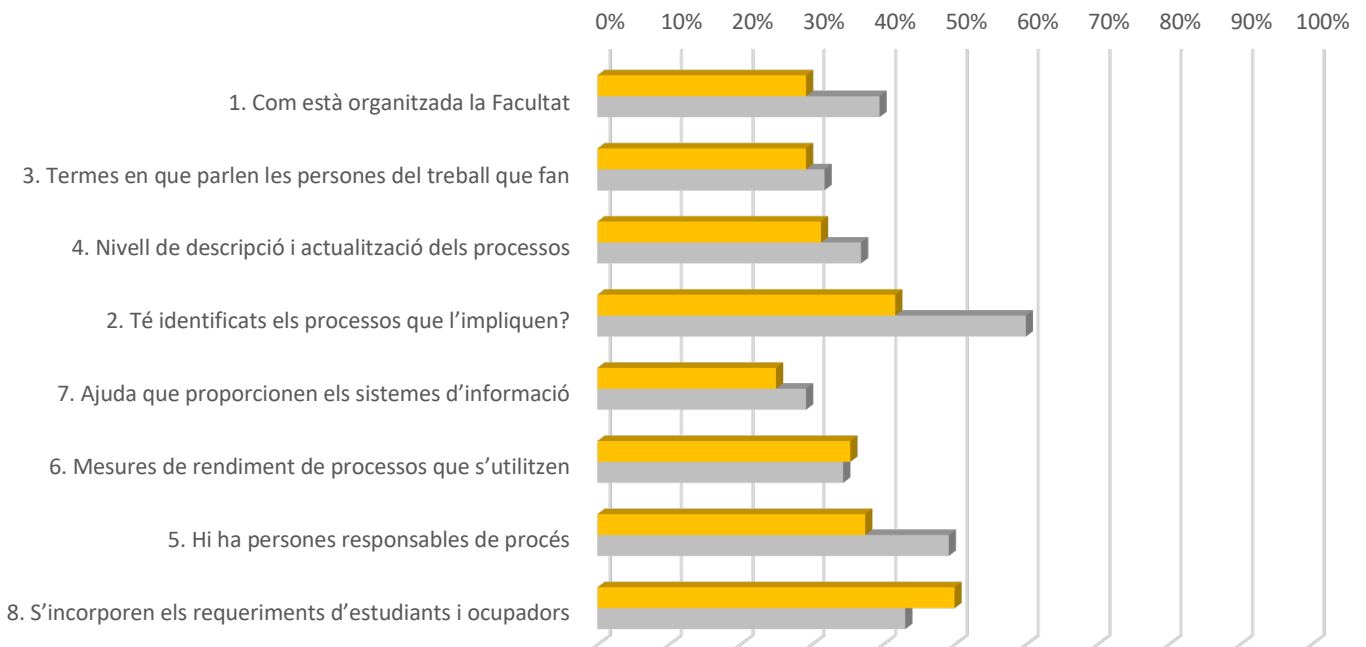
Facultat d'Educació



Distribució de les respostes per a cada una de les preguntes

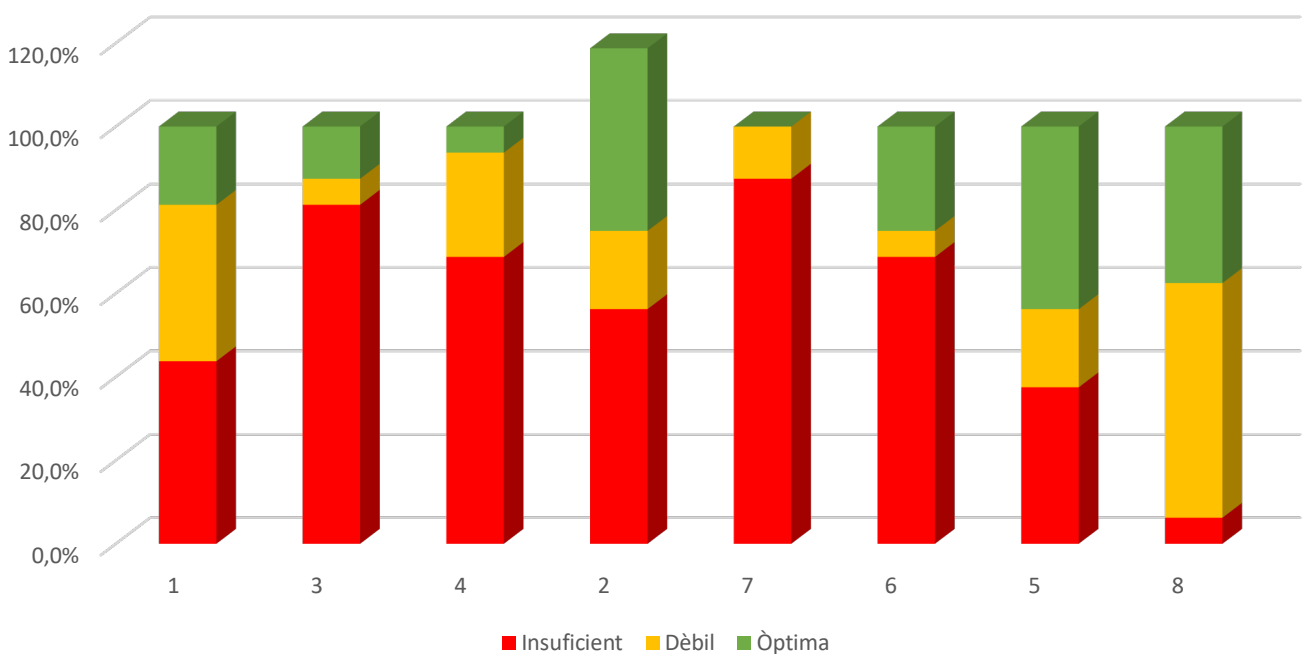


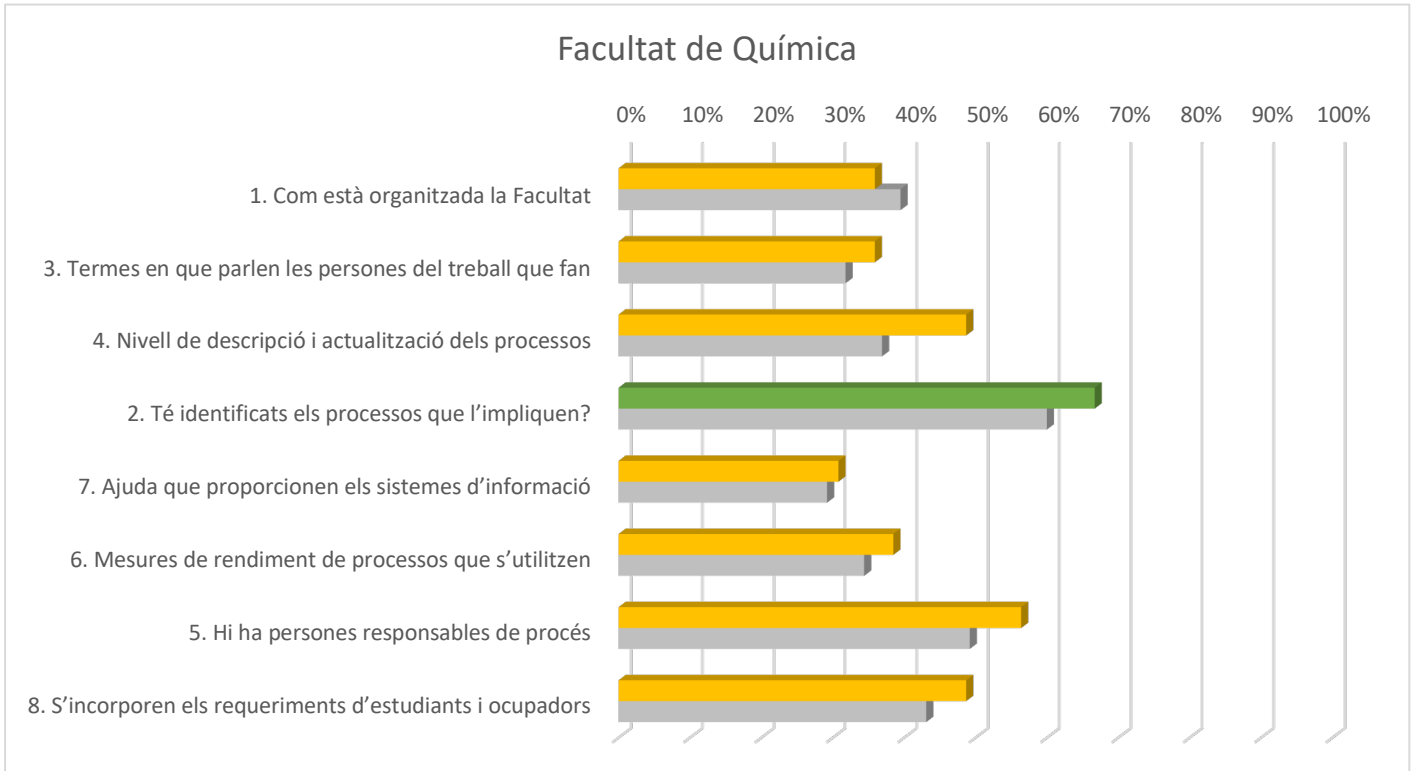
Facultat de Medicina i Ciències de la Salut



Distribució de les respostes per a cada una de les preguntes

Facultat de Medicina i Ciències de la Salut





Distribució de les respostes per a cada una de les preguntes

