



Agència
per a la Qualitat
del Sistema Universitari
de **Catalunya**

Marc general per a l'establiment, el seguiment i la revisió dels plans de millora

Document elaborat per la comissió de treball formada per:

Francesc Pedró (coordinador, UPF), **Francesc Abad** (UPF), **Esteve Arboix** (AQU Catalunya),
Meritxell Chaves (UB), **Sara Gimeno** (URV), **Josep M. Gómez** (UdG), **Santi Roca** (UPC),
Immaculada Vilardell (UAB)

Biblioteca de Catalunya. Dades CIP

Marc general per a l'establiment, el seguiment i la revisió dels plans de millora

I. Pedró i Garcia, Francesc

II. Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya

1. Ensenyament universitari – Avaluació – Manuals, guies, etc.

2. Planificació educativa – Manuals, guies, etc.

3. Ensenyament universitari – Control de qualitat

378.014

© Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya

Via Laietana, 28, 5a planta

08003 Barcelona

Disseny i maquetació: **Josep Turon i Eva Calatayud**

Primera edició: febrer 2005

Tiratge:

Dipòsit legal: B-5.229-2005

Es permet la reproducció total o parcial del document sempre i quan se citi el títol de la publicació, l'**Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya** com a editora i els membres de la comissió que van elaborar el document.

Presentació	5
AQU Catalunya: la qualitat, garantia de millora	7
1. Introducció	9
2. Marc conceptual	11
2.1 Concepte i característiques dels plans de millora	11
2.2 L'esquema d'avaluació, planificació i seguiment	13
2.3 Quadre resum	14
3. El punt de partida: el diagnòstic	17
3.1 Característiques d'un bon diagnòstic	17
3.2 Mètodes de diagnòstic	18
3.3 Relació entre eines de diagnòstic, eines de millora i sincronia dels processos: diferents situacions de partida	19
4. L'elaboració i l'establiment dels plans de millora	21
4.1 Responsables de l'establiment dels plans de millora	21
4.2 Procés d'elaboració dels plans de millora	21
4.3 Estructura i contingut dels plans de millora	22
4.4 Quadre resum	24
5. El seguiment i la revisió dels plans de millora	25
5.1 Responsabilitat del seguiment i la revisió periòdica del pla de millora	25
5.2 El procés de seguiment	26
5.3 Revisió del pla de millora a partir del resultat del seguiment	27

6. La valoració global i el tancament dels plans de millora 31

7. La metaavaluació dels plans de millora en el context de la universitat 35

7.1 Àmbits de la metaavaluació35

7.2 Responsabilitat de la metaavaluació 36

7.3 Planificació temporal de la metaavaluació 36

7.4 Ús i beneficiaris dels resultats de la metaavaluació 36

8. Quadre resum 37

9. Conclusions 39

10. Agraïments 41

Annex 42

Presentació

L'avaluació institucional de la qualitat de les universitats ha tingut dos objectius principals: promoure la millora de la qualitat i proporcionar informació vàlida i objectiva del servei que les universitats presten a la societat. Des que es va iniciar aquesta activitat, **AQU Catalunya** ha dut a terme l'avaluació de nombroses titulacions i d'alguns departaments o serveis. De tots, se n'han publicat informes d'avaluació, la qual cosa aconsegueix el segon dels objectius.

El primer objectiu de l'avaluació es materialitza mitjançant l'elaboració d'un pla de millora per part de cada unitat, el qual s'estableix a partir dels resultats de l'avaluació i d'acord amb els plans d'actuació de cadascuna de les universitats. Així, en finalitzar el procés, cada titulació, departament o servei avaluat, a més de publicar un informe, origina un pla de millora que, un cop posat en marxa, ha de ser també avaluat com un element més del sistema de qualitat de la universitat.

El seguiment del pla de millora és, doncs, una peça cabdal en el desenvolupament de la qualitat universitària i el punt de partida per iniciar un nou cercle en l'espiral de la millora contínua. Per fer un bon seguiment del pla de millora, cal disposar d'una metodologia senzilla i objectiva que permeti comprovar si allò que s'ha fet està d'acord amb la planificació inicial i si els resultats assolits són els desitjats. El model triat per desenvolupar aquesta metodologia preveu no solament un procés de seguiment intern dut a terme per la universitat, sinó també una part externa responsabilitat d'una agència d'avaluació.

L'equip coordinat pel professor Francesc Pedró de la UPF va fer una proposta de document, que posteriorment fou enriquida amb aportacions d'altres membres de les unitats tècniques de les universitats catalanes i d'**AQU Catalunya**. A tot l'equip, l'agraïment per llur treball, fruit del qual és aquest marc general que ha de servir de pauta d'actuació en el seguiment dels plans de millora. Estic convençuda que representa un avenç important en l'assegurament de la qualitat institucional.

Gemma Rauret i Dalmau
Directora d'**AQU Catalunya**

AQU Catalunya: la qualitat, garantia de millora

AQU Catalunya duu a terme la seva activitat guiada per una sèrie de valors que ressalten la seva implicació amb la millora de la qualitat. Els valors d'**AQU Catalunya** són:

- Entendre la qualitat com una manera de fer i de treballar millor. **AQU Catalunya** va ser la primera agència certificada per la norma ISO 9000.
- Innovar contínuament tant metodologies com processos.
- Tenir un enfocament europeu de cara les activitats realitzades que permetin integrar el més còmodament possible el sistema universitari català a l'Espai europeu d'educació superior (EEES).
- Assegurar la màxima transparència, objectivitat, imparcialitat i equanimitat pel que fa als serveis que presta. Es garanteixen als usuaris dels serveis d'**AQU Catalunya** els drets d'informació, d'atenció directa i personalitzada i de formulació de reclamacions, queixes i suggeriments en relació amb els serveis que es presten. La manera d'actuar d'**AQU Catalunya** queda recollida en el seu Codi ètic, aprovat pel Consell de Direcció.
- Fomentar la cooperació entre les universitats, l'Administració i **AQU Catalunya** per tal de generar el màxim valor afegit.
- Fomentar la cooperació amb altres agències i organismes nacionals i internacionals que tenen la mateixa finalitat.
- Treballar a través d'una xarxa d'experts en temes relacionats amb la qualitat universitària que permeti el desenvolupament ràpid de coneixement i la promoció de la cultura de la qualitat en tot el sistema universitari català.

1. Introducció

Arreu d'Europa probablement no hi hagi un àmbit educatiu més dinàmic i amb més projectes de reforma en curs que l'universitari. Part d'aquest dinamisme és el resultat de les pressions externes, polítiques i financeres, que rep. Però almenys una part equivalent, si no més gran, és deguda al desig de la mateixa universitat d'evolucionar cap a formes de provisió dels seus serveis públics —en la recerca i la docència— que no malbaratin recursos i aconseguixin bons resultats en termes de valors econòmics, socials i ètics. En aquesta evolució hi ha hagut dos elements crítics: d'una banda, l'èmfasi en l'avaluació institucional interna i externa i, de l'altra, el canvi de cultura organitzativa. Aquest canvi, al qual es refereixen les pàgines que segueixen, queda ben reflectit en la voluntat política i institucional de convertir l'avaluació no tan sols en un procés, natural i obvi, de transparència dels resultats i dels processos que s'originen amb recursos públics i aboquen a l'assoliment d'objectius d'interès igualment públic. El canvi operat va més enllà, perquè considera l'avaluació com una eina fonamental de diagnòstic en un cercle que s'hauria de tancar amb la posada en pràctica amb èxit d'un seguit de mesures de millora.

Fins aquí la teoria, coneguda a bastament. Sembla evident que el món universitari, aquí i arreu, és un dels més proclius a fer veritat la dita *plus ça change, plus ça reste la même chose*. I aquest fenomen, que uns anomenen de resistència al canvi i d'altres, amb més sarcasme, de capacitat de fagocitosi i metabolisme de qualsevol reforma, és el que una eina com la que us oferim voldria

ajudar a combatre. Del que es tracta és que els diagnòstics no tan sols aboquin a bons plans de millora, cosa imprescindible, sinó que, més enllà, els plans es posin en pràctica i, al seu torn, siguin avaluats adequadament i regularment.

En això encara tenim a Catalunya poca experiència, perquè fa relativament poc que hem cobert un procés sense parió de revisió i avaluació d'una part important de les nostres activitats, singularment de les titulacions. Però totes les nostres universitats estan treballant de valent en la posada en pràctica de plans de millora, resultat d'aquestes avaluacions impulsades per l'Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (**AQU Catalunya**). Basant-nos en aquesta curta experiència i, sobretot, amb les expectatives generades, proposem un cercle de formulació, seguiment i avaluació de plans de millora que creiem factible i raonable i que evita el risc de convertir aquests processos en noves burocràcies. No ha estat fàcil, perquè es tractava de desenvolupar una eina que permetés la gestió dels diferents plans de millora aplicables a diversos tipus d'unitats universitàries i entenem com a tals des d'ens organitzatius (per exemple, un departament) i serveis (per exemple, les biblioteques) fins a processos (com ara les titulacions o la matriculació). Hem aplicat a tots els casos els mateixos principis, basats en el model del cercle de la qualitat, i hi hem afegit allò que hem anomenat la metaavaluació —un procés addicional adreçat a fer que la universitat extregui lliçons dels encerts i de les errades en els processos de posada en pràctica dels plans de millora.

2. Marc conceptual

Des que es va crear el 1997, **AQU Catalunya** ha promogut l'avaluació de les diferents activitats universitàries per tal que les universitats adoptin accions concretes orientades a la millora de la seva qualitat, i també per proporcionar informació que reti comptes a la societat de la seva activitat.

La millora en la qualitat de la institució, és a dir, la millora de cadascun dels seus processos i dels seus resultats, s'ha d'entendre com un procés continu que requereix una implicació col·lectiva en la cultura de qualitat, en què l'avaluació n'és un dels instruments. Disposar de mecanismes que ens permetin avaluar de manera objectiva l'activitat docent, la recerca i la gestió és el punt de partida per detectar àrees d'excel·lència, per reconèixer-les i potenciar-les, però també per detectar àrees susceptibles de ser millorades amb l'articulació de plans de millora.

2.1 Concepte i característiques dels plans de millora

Un pla de millora és la proposta d'actuacions, resultant d'un procés de diagnòstic previ d'una unitat, que recull i formalitza els objectius de millora i les actuacions corresponents adreçades a enfortir els punts forts i resoldre els febles, de manera prioritzada i temporalitzada.

El concepte d'unitat tant pot fer referència, d'una banda, a una entitat organitzativa com pot ser la mateixa universitat, un centre, un departament o bé una titulació com, de l'altra, a una activitat

específica o un procés com ara la docència, la recerca o la gestió associades a un ensenyament, el model d'avaluació docent d'una universitat, la política d'inserció laboral dels graduats, etc. En aquest sentit, els darrers anys s'ha considerat la titulació universitària com la principal unitat d'avaluació. Però convé tenir present que els processos d'avaluació institucional també preveuen l'avaluació dels serveis o els processos que tinguin caràcter instrumental (per exemple, el Servei de Biblioteques). La varietat de possibles unitats a avaluar fa que els plans de millora puguin presentar igualment trets diferencials.

Els plans de millora han de convergir amb els plans generals de la universitat, amb els plans sectorials i amb les polítiques determinades pels òrgans de govern de la universitat, i han de comptar amb la implicació de tots els agents involucrats.

És per mitjà del pla de millora que s'ha de donar credibilitat al procés d'avaluació, per evitar que es converteixi en un procés burocràtic, que no arrelli o que es torni repetitiu. Per tant, el pla de millora ha de ser una eina realment enfocada cap a l'acció, i s'ha d'evitar que es converteixi en un gran document formalista o, simplement, en un conjunt de bones voluntats, desitjos i aspiracions.

Per aquesta raó, els plans de millora han de ser concrets, realistes, amb una assignació clara de responsabilitats i amb uns mecanismes d'execució i de seguiment precisos; necessiten unes condicions d'actuació i un seguiment periòdic que permeti realitzar les reassignacions de

recursos i responsabilitats, i han d'estar emmarcats en una política de comunicació interna adequada, que informi de la finalitat del procés, del seu desenvolupament progressiu i dels resultats assolits.

Un pla de millora permet:

- Situar-se en una perspectiva de futur i repensar la unitat en el marc dels canvis del context.
- Pensar, abordar i analitzar els problemes d'una forma global i amb una certa perspectiva temporal.
- Definir els objectius que es volen assolir a curt i mitjà termini i les accions específiques que han de desenvolupar-se per aconseguir-los.
- Ajudar a ordenar i prioritzar les decisions i facilitar l'assignació òptima de recursos.
- Implicar els agents de les diverses unitats en la millora de la institució.
- Introduir canvis en la cultura organitzativa universitària basats en la direcció per objectius.

La seva principal virtut rau en la flexibilitat: no és un mètode de direcció i gestió tancat i prefixat, sinó que facilita variacions i adaptacions tan enèrgiques com ho siguin a l'entorn, per tal de fer de la gestió del dia a dia un instrument útil i eficaç per a l'assoliment dels objectius fixats i per mantenir la raó de ser de l'organització. Els plans de millora,

doncs, es poden concretar en accions molt pròximes a la vida docent o de la recerca quotidiana.

Per tal de ser eficaces, les accions de millora proposades en el pla han de tenir les característiques següents:

- **Consensuades:** El procés avaluatiu es basa en el consens i la participació, per la qual cosa sembla raonable que les propostes d'actuació també hagin de ser debatudes i consensuades.
- **Coherents:** Una bona proposta de millora ha de guardar coherència amb l'avaluació o el diagnòstic realitzat.
- **Operativitzades:** Les accions de millora han d'estar estructurades: s'han d'identificar els objectius clau que les unitats consideren prioritaris i s'han d'instrumentalitzar per mitjà d'un conjunt d'accions concretes, amb uns determinats recursos, si cal, i responsables per portar-ne a terme l'execució. A més, s'ha d'establir un sistema d'indicators que serveixin per valorar el compliment de les accions programades i el seu seguiment.
- **Viables:** Les accions que es formulin han de ser viables en el context que es plantegen per poder complir els objectius programats.

Els plans de millora també tenen alguns riscos, com ara donar més pes al procés que als resultats desitjats de la planificació estratègica o considerar els plans de millora com un fi i no com un mitjà per millorar la gestió, i algunes limitacions que l'organització ha d'assumir. En aquest sentit, cal valorar l'existència de processos simples, directes i no burocràtics.

2.2 L'esquema d'avaluació, planificació i seguiment

El programa d'avaluació i millora de la qualitat d'una unitat pot seguir un esquema com el que es presenta a continuació. Aquest esquema d'avaluació, planificació i seguiment defineix el cercle de la qualitat orientat, fonamentalment, a la millora de la unitat avaluada.

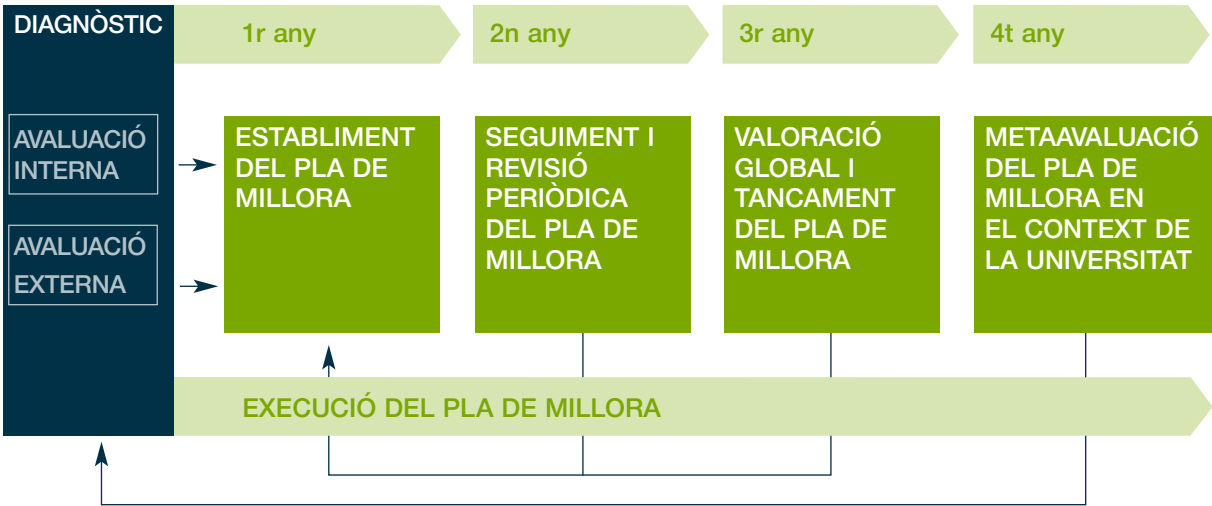
La periodicitat pot ser variable. AQU Catalunya proposa que, en el cas de les titulacions, es repeteixi l'avaluació de la qualitat aproximadament cada sis anys, tenint en compte que, presumiblement, tot el primer any i part del segon cal destinar-lo al procés d'avaluació i al d'elaboració del pla de millora. Un cop aprovat, s'executen les accions programades d'acord amb la planificació temporal establerta i es fa un seguiment anual del grau d'assoliment de les accions esmentades per tal de valorar els canvis reals de millora de la qualitat en la unitat avaluada.

Aquest seguiment anual, del qual ha de quedar clara la responsabilitat (vegeu l'apartat 5), permet mantenir la flexibilitat com un aspecte fonamental en l'execució d'un pla de millora i garanteix saber, de forma recurrent, si estem assolint la millora prevista, fer els reajustaments necessaris i convertir-la així en una millora sistemàtica i consistent.

A més a més, segons el seguiment previst, ens pot permetre:

- Conèixer el nivell de rendiment del pla de millora.
- Consolidar la cultura de qualitat de la unitat.
- Assegurar la continuïtat de l'avaluació i la millora.
- Conèixer la satisfacció dels destinataris de les millores.
- Conèixer la satisfacció dels executors de les millores.
- Conèixer l'impacte real del pla de millora.

En finalitzar el període de vigència del pla de millora, cal avaluar si ha estat l'adequat i si els resultats obtinguts estan d'acord amb allò que se n'esperava.



2.3 Quadre resum

Què és un pla de millora?

Un pla de millora és la proposta d'actuacions, resultant d'un procés de diagnòstic previ d'una unitat, que recull i formalitza els objectius de millora i les actuacions corresponents adreçades a enfortir els punts forts i resoldre els febles, de manera prioritzada i temporalitzada.

Com han de ser els plans de millora?

- Han de convergir amb els plans generals de la universitat, amb els plans sectorials i amb les polítiques determinades pels òrgans de govern de la universitat.
- Han de comptar amb la implicació de tots els agents involucrats.
- Han de ser una eina enfocada cap a l'acció i s'ha d'evitar que es converteixin en un gran document formalista o, simplement, en un conjunt de bones voluntats, desitjos i aspiracions.
- Han de ser concrets, realistes, amb una assignació clara de responsabilitats i amb uns mecanismes d'execució i de seguiment precisos.
- Necessiten unes condicions d'actuació i un seguiment periòdic que permeti realitzar les reassignacions de recursos i responsabilitats.
- Han d'estar emmarcats en una política de comunicació interna adequada, que informi de la finalitat del procés, del seu desenvolupament progressiu i dels resultats assolits.

L'establiment d'un pla de millora ens ha de permetre:

- Adaptar-nos als canvis de l'entorn i de les circumstàncies.
- Pensar, abordar i analitzar els problemes d'una forma global i amb una certa perspectiva temporal.
- Definir els objectius que es volen assolir a curt i mitjà termini i les accions específiques que han de desenvolupar-se per aconseguir-los.
- Ajudar a ordenar i prioritzar les decisions i facilitar l'assignació òptima de recursos.
- Implicar els agents de les diverses unitats en la millora de la institució.
- Introduir canvis en la cultura organitzativa universitària basats en la direcció per objectius.

Riscos i beneficis dels plans de millora

Riscos:

- Donar més pes al procés que als resultats.
- Considerar-los com un fi i no com un mitjà per millorar el funcionament de la unitat.

Beneficis:

- Flexibilitat: no és un mètode tancat, facilita variacions i adaptacions.
- Utilitat: per a l'assoliment dels objectius fixats i per mantenir la raó de ser de l'organització.

3. El punt de partida: el diagnòstic

La necessitat d'una millora ve determinada quan l'estat actual de la unitat avaluada no és el desitjat. Per establir aquest estat actual cal, òbviament, fer-ne el diagnòstic

En efecte, bona part de l'èxit d'un pla de millora d'una unitat rau en el fet d'estar basat en un diagnòstic acurat i objectiu de la realitat que volem millorar. Podem fer un pla de millora formalment correcte però sustentat en un mal diagnòstic, amb la qual cosa ens trobarem al cap d'un temps amb millores inconsistentes i de poca eficàcia. Per tant, un bon diagnòstic es considera indispensable i requisit mínim necessari perquè un pla tingui èxit.

Diagnòstic i pla de millora han d'anar molt lligats, però han de quedar clars els límits de l'un i de l'altre. Han de ser seqüencials en el temps per evitar un dels errors comuns que comporta el fracàs de molts plans: saltar directament del problema a la solució sense passar per la causa. El diagnòstic és el que ens informa de quin és el punt de partida de la realitat que volem modificar, per mitjà de l'anàlisi de la situació actual. En canvi, el pla de millora estableix com podem millorar aquesta realitat. Així, doncs, abans d'iniciar la fase del pla de millora, hem de completar la fase del diagnòstic i garantir-ne la qualitat.

3.1 Característiques d'un bon diagnòstic

Un diagnòstic, per ser considerat un bon fonament del pla de millora, ha de complir, entre d'altres, els requisits següents:

- **Complet i rigorós**, perquè analitza i valora els elements considerats clau per a la realitat que es vol avaluar i millorar, i així serà jutjat pertinent pels agents implicats i n'afavorirà la implantació, a més de garantir que les accions de millora seran més eficaces. Si no es dona aquesta característica en el diagnòstic, la millora derivada es considerarà secundària i el pla de millora tindrà poca força.
- **Sistemàtic i detallat** pel que fa a l'anàlisi de les causes, perquè garanteix que s'analitza tot el que està previst i el que és necessari per afrontar les millores. Un diagnòstic poc sistemàtic serà més qüestionat i, per tant, serà més difícil impulsar el pla de millora.
- **Equilibrat i objectiu**: equilibrat en termes de descripció de la realitat però també de valoració; equànime i objectiu tant en aspectes positius com en aspectes a millorar.
- **Oportú en el temps**, ja que els agents el consideraran pertinent i a més es donarà un context més viable per a les millores; altrament, serà poc eficaç per a la millora.

- **Compartit** pels agents o per les comunitats afectades, perquè així serà més fàcil aconseguir la implantació del pla de millora.
- **Basat en evidències**, ja que és més sòlid, més objectiu, més argumentat i menys discutible. Facilita arribar a un consens més ampli.
- **Integrat en el context extern**, atès que conèixer el context extern i la seva evolució és imprescindible per fer un bon diagnòstic i per planificar la posada en marxa del pla de millora, el qual, inevitablement, es veurà afectat per l'evolució d'aquest context extern, que pot donar suport o pot fer fracassar el pla de millora.

3.2 Mètodes de diagnòstic

Els mètodes de diagnòstic són variats i donen lloc a resultats de diferents formats i continguts. Poden incloure fases d'avaluació interna i fases d'avaluació externa, o solament una d'elles.

En el context universitari el mètode de diagnòstic més estès és el que es coneix com a avaluació institucional o avaluació per a la millora, que correspon a l'avaluació de titulacions, recerca i serveis o processos de gestió, que es duen a terme des de l'any 1996 en el conjunt de l'Estat i des del 1997 en el marc d'**AQU Catalunya**. També n'hi ha d'altres, com ara l'avaluació institucional seguint el model de l'European Universities Association (EUA), l'avaluació segons el model de l'European Foundation for Quality Management (EFQM) tant institucional com d'unitats, els

sistemes de qualitat i certificació segons la norma ISO 9000, o bé les futures acreditacions. També hi ha mètodes que utilitzen eines més senzilles, com pot ser l'anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats).

Les característiques comunes d'aquests mètodes són les següents:

- Incorporen un model i una sistemàtica pautada (hi ha un protocol a seguir).
 - Es concentren en alguns aspectes de la unitat o l'àmbit avaluat, però acostumen a repassar sistemàticament les polítiques, els components, els processos i els resultats.
 - Incorporen evidències tant quantitatives com qualitatives.
- Atesa la varietat de mètodes existent, a l'hora d'escollir el mètode de diagnòstic, és important tenir en compte que:
- El disseny o model que comporta s'ajusti als objectius que es volen aconseguir (per exemple, si volem abordar la manera de millorar la producció investigadora, el model haurà de tenir en consideració com és el procés d'investigació).
 - L'esforç sigui proporcional a la millora que es vol generar.

- Els processos més participatius són necessaris quan ens cal consens en el diagnòstic o no tenim altres maneres de disposar de la informació necessària, però s'ha de valorar que són més lents i requereixen una inversió de temps més alta.
- Els processos interns afavoreixen el consens i l'assumpció del procés de diagnòstic, però tenen el perill de ser poc equilibrats, per excés bé d'autocrítica o bé d'autocomplaença. En canvi, el component extern aporta contrast i una visió que potser és més neutra i objectiva.

3.3 Relació entre eines de diagnòstic, eines de millora i sincronia dels processos: diferents situacions de partida

Un pla de millora ha de considerar que les universitats tenen, com a mínim, dos nivells de decisió: la unitat organitzativa i la mateixa institució. Els plans de millora seran més eficaços com més coherents siguin els plans de les unitats amb els de la institució. És així com es produeix un efecte multiplicador. En la majoria de casos, tot i la voluntat d'ambdós nivells d'aconseguir aquesta coherència, de vegades es produeixen situacions d'asincronia i/o de diversitat de plans d'actuació que fan més complex el procés d'elaboració i negociació dels plans de millora.

A escala institucional totes les universitats catalanes disposen de mecanismes que incorporen actuacions de millora com ara contractes programa, plans sectorials o especials. Algunes universitats (cada vegada més) disposen també de processos de planificació estratègica.

Tots aquests mecanismes serveixen, a banda del seu objectiu específic, per planificar i determinar criteris d'assignació de recursos per assolir els objectius previstos. Quasi tots tenen periodicitats anuals o multianuals (normalment quatre anys). I la qüestió és que no sempre les avaluacions dutes a terme per una unitat estan sincronitzades amb la periodicitat adient per tal que el pla de millora derivat encaixi en un d'aquests processos en el moment que pertoca.

En una situació ideal, el diagnòstic es produeix just abans d'un d'aquests cicles. D'aquesta manera, a l'hora de la negociació del pla de millora, d'una banda, la institució podrà incorporar el desplegament d'objectius prioritaris per mitjà d'aquests plans i assignar-los recursos i, de l'altra, les unitats podran ajustar els seus plans amb les prioritats institucionals i/o proposar-ne algunes.

Però no sempre és així. Fruit de l'asincronia de processos i/o la diversitat de mecanismes institucionals, es pot produir un cert buit de temps o un encavalcament entre el final del diagnòstic i la negociació del pla de millora, i la unitat es pot trobar en diferents situacions de partida.

Si considerem les avaluacions institucionals com un dels processos de diagnòstic més estesos, l'asincronia és inevitable, ja que, d'una banda, no s'avaluen totes les titulacions, departaments o serveis de cop i, de l'altra, cada titulació s'avalua cada sis anys. En canvi, la universitat genera en un moment temporal concret els seus plans estratègics: algunes unitats s'avaluaran abans que aquests plans siguin aprovats, d'altres mentre s'estan debatent i d'altres encara un cop aprovats.

■ El punt de partida: el diagnòstic

Així, caldrà trobar en cada cas els mecanismes per tal de poder encaixar els plans de millora dins la planificació estratègica de la universitat.

Com a conclusió, cal dir que no és tan important quina és la situació de partida, sinó el fet de conèixer-la i d'analitzar-la en el moment de començar el diagnòstic. Aquesta anàlisi és important des de dos punts de vista: en primer lloc, per escollir el procés de diagnòstic més adient, tenint en compte que afectarà no tan sols el tipus de diagnòstic que s'obtindrà sinó també el pla de millora posterior, depenent de si és la primera vegada que s'avalua o no; en segon lloc, perquè és essencial considerar aquest punt de partida per saber com s'integrarà el pla de millora derivat en les prioritats i els mecanismes institucionals, i adequar així les expectatives dels participants des de l'inici.

4. L'elaboració i l'establiment dels plans de millora

Amb el pla de millora els responsables de les unitats assumeixen, a curt o mitjà termini, els objectius i les actuacions que caldrà desenvolupar per assolir-los. D'altra banda, com un element més de la planificació de la institució, cal que el pla també sigui assumit per l'equip de govern de la universitat amb el compromís de donar suport institucional al seu desenvolupament i, si cal, d'aportar els recursos necessaris per finançar les accions de millora. Així, doncs, un pla de millora és l'expressió d'un conjunt de compromisos entre l'equip de govern de la universitat i els responsables del desenvolupament del pla.

4.1 Responsables de l'establiment dels plans de millora

Els plans de millora han de ser elaborats pels responsables de la unitat —recordem-ho, ja sigui una unitat organitzativa o un procés—, sense que això privi que incloguin aquells aspectes que la universitat consideri estratègics en l'àmbit corresponent.

Per tal que un pla de millora tingui èxit, cal que en la seva redacció i elaboració participin els diferents col·lectius que hi estan implicats i que la direcció de la unitat assumeixi la coordinació en aquesta etapa i en la de l'execució del pla.

Per això, la responsabilitat final de l'elaboració, el desenvolupament i el seguiment dels plans de millora recau en els màxims òrgans de direcció de la unitat, els quals promouran, si escau, la participació dels equips de direcció i dels responsables de les altres estructures bàsiques o processos involucrats en el pla. Atès que l'establiment del pla recaurà en un òrgan col·legiat, cal que hi hagi alguna persona que formi part de l'equip de direcció de la unitat que assumeixi la coordinació posterior de la seva execució.

A més, cal tenir present que el procés d'elaboració del pla de millora d'una unitat ha de preveure el seu encaix amb la planificació estratègica de la universitat.

4.2 Procés d'elaboració dels plans de millora

El procés d'elaboració dels plans de millora consta de les fases següents:

1. **Elaboració de la proposta** de pla de millora, redactada per la comissió corresponent partint de la diagnosi o del procés d'avaluació previ. Aquesta proposta tindrà l'estructura i el contingut que es detalla més endavant.

2. **Discussió i negociació** amb l'equip de govern de la universitat de la proposta de pla de millora. El pla de millora és un element més de les estratègies institucionals de planificació i de millora de la universitat (contractes programa interns, acords de planificació i/o d'assignació de recursos, etc.), per això cal que els seus objectius estiguin d'acord amb els generals de la institució. D'altra banda, l'equip de govern és qui té la responsabilitat de prioritzar les accions que considera estratègiques i, d'acord amb això, assignar els recursos a cada pla de millora.
3. **Aprovació** del pla de millora per part dels màxims òrgans de govern de la unitat i de l'equip de govern de la universitat. Segons la naturalesa del pla, hi poden haver altres estructures bàsiques implicades de forma significativa, per la qual cosa és convenient que els seus òrgans de govern també l'aprovin. Aquesta aprovació legitima el pla i acredita que els seus signants adopten compromisos.
4. **Signatura** de l'acord del pla de millora entre els responsables polítics de les unitats implicades en el pla i les persones en qui delegui l'equip de govern.

Es recomana que durant l'elaboració i la discussió del pla de millora se'n faci la màxima difusió i es doni, d'aquesta manera, la possibilitat que tots els membres dels diferents col·lectius participin en el procés. Tot i així, un cop signat el pla de millora, caldrà fer-ne una bona difusió del contingut i dels responsables immediats. Aquesta necessitat de difusió respon a dos objectius:

- Que el conjunt de membres de tots els col·lectius coneguin el pla de millora que els implica, per tal que orientin i coordinin les seves actuacions individuals i conjuntes en el sentit que proclama el pla i puguin fer-ne la valoració i el seguiment.
- Que la resta de membres de la comunitat universitària coneguin les línies d'actuació prioritàries i els compromisos que adquireix cada unitat amb la institució.

4.3 Estructura i contingut dels plans de millora

Un pla de millora ha d'incloure:

a) Els punts forts i febles detectats

El pla de millora probablement només abastarà alguns dels objectius proposats, aquells que hom consideri prioritaris en el marc de la planificació global de la universitat i en el context en què es desenvolupa l'activitat a la qual fa referència. Cal tenir present que els objectius de millora triats, si bé incidiran directament en la superació de determinats punts febles, també poden encaminar-se a la consolidació dels punts forts detectats.

b) Els objectius de millora

Aquests objectius de millora assenyalen les fites que la unitat es marca a curt i mitjà termini i que contribuiran a augmentar la qualitat de les diferents activitats que desenvolupa.

c) Les accions de millora vinculades a cada objectiu

Constitueixen la concreció de la manera com cal actuar per assolir l'objectiu de millora. S'ha de tenir en compte que hi ha accions que poden abraçar més d'un objectiu i que, en altres casos, per assolir un objectiu cal dur a terme diferents accions.

d) El calendari i els terminis de cada acció

Una acció pot ser repetitiva en el decurs del temps o bé esporàdica, i les diferents accions poden iniciar-se en moments de temps també diferents. En el pla de millora caldrà especificar l'inici i la durada de cada acció.

e) Els responsables de cada acció

Fixar un responsable del desenvolupament d'una acció contribueix a garantir-ne la realització i a identificar qui ha d'informar del resultat de l'acció en el moment del seguiment del pla. Que una persona es responsabilitzi d'una acció pot significar que n'és l'executor, però també que només coordina les actuacions d'altres persones.

f) Els recursos assignats a cada acció

El consum de recursos que comporta el desenvolupament de les diferents accions de millora pot ser molt divers. Hi poden haver accions que comporten un cost zero (per exemple, unificar criteris per a l'avaluació de les assignatures de pràctiques), d'altres que necessiten uns recursos puntuals per endegar-les (per exemple, posar en marxa una aula d'autoaprenentatge de llengües) i d'altres que requereixen uns recursos específics de forma

contínua mentre dura l'activitat (per exemple, organitzar cicles de conferències que preparin per a la inserció laboral dels estudiants). En aquest darrer cas cal preveure com es finança l'acció quan el pla de millora acabi la seva vigència.

Els recursos assignats als plans de millora poden provenir de dotacions addicionals que l'equip de govern de la universitat destini a accions de millora o també de reassignacions de recursos en el si de la unitat. En tot cas, és molt recomanable que els fons destinats als plans de millora siguin no consolidables, és a dir, cal evitar associar als plans dotacions de personal o de pressupost amb caràcter indefinit. Altrament, això restringiria la possibilitat de posar en marxa noves accions de millora en el futur, atesa la limitació dels recursos disponibles. Per cobrir els dèficits de recursos estructurals, caldrà buscar altres mecanismes.

g) Els indicadors de seguiment

La necessitat de fer un seguiment anual de l'execució dels plans de millora obliga a fixar uns indicadors que permetin avaluar-ne el grau de compliment. Aquests indicadors poden ser de caràcter quantitatiu o qualitatiu i han de complir les característiques de tot indicador: mesurar els objectius i reflectir el producte final de les accions endegades, incloure variables que estiguin sota el control de la unitat i ser de fàcil obtenció.

Pel que fa als indicadors quantitatius, caldrà fixar-ne el valor en el moment de l'establiment del pla per poder fer el seguiment posterior i valorar el grau de compliment.

Per tal de poder dur a terme una valoració global del pla, caldrà establir un sistema de ponderacions dels indicadors, atès que el pes i el grau de compliment de cada indicador en el conjunt del pla de millora pot ser diferent.

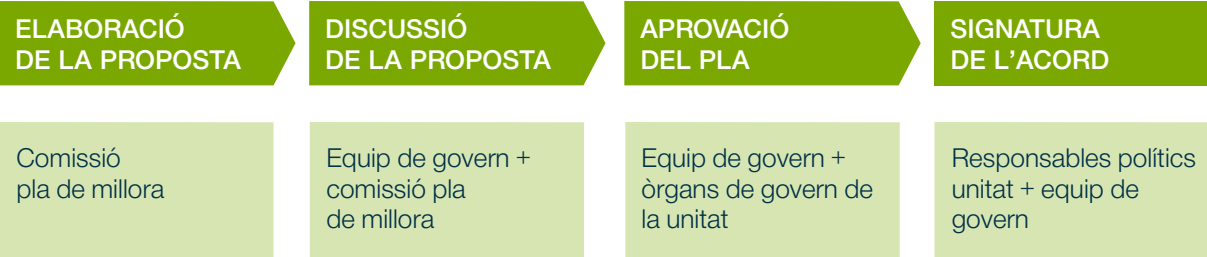
h) Les condicions de seguiment del pla

Aquestes condicions de seguiment comporten dos aspectes: el procediment de seguiment i els criteris de concessió dels recursos assignats.

El procediment de seguiment concretarà la periodicitat, els responsables, la documentació i informació que cal aportar i la metodologia per valorar el grau de compliment dels objectius del pla (vegeu l'apartat 5).

A més dels recursos necessaris per desenvolupar les accions, als plans de millora hi poden estar vinculats altres recursos addicionals que s'atorgaran a la unitat depenent del compliment dels objectius, en forma d'incentius. En les condicions de seguiment caldrà especificar aquests recursos, la seva distribució temporal i el seu grau de dependència del resultat del seguiment del pla de millora.

4.4 Quadre resum



5. El seguiment i la revisió dels plans de millora

El seguiment i la revisió periòdica són processos ben diferenciats però coordinats. El seguiment permet obtenir informació, per mitjà d'indicadors, sobre el grau d'assoliment dels objectius del pla, els recursos utilitzats per executar les accions, i les incidències detectades al llarg del procés d'implantació del pla. La revisió periòdica del pla de millora, en canvi, té com a objectiu adaptar-lo als canvis i a les necessitats de la unitat i la institució durant el seu període de vigència.

Els objectius del seguiment són:

- Retre comptes de l'estat d'execució del pla de millora a totes les parts compromeses.
- Proporcionar informació per a la revisió periòdica del pla de millora.
- Fer una reflexió en el si de la unitat, a l'equip de govern i altres estructures implicades, que permeti seguir endavant amb el procés de millora.

A més a més, el seguiment permet consolidar la cultura de la qualitat, conèixer la satisfacció dels destinataris i dels executors de les millores i assegurar la continuïtat de l'avaluació i la millora.

En determinats casos, el seguiment pot tenir, a més, conseqüències econòmiques per a la unitat, especialment quan els plans de millora s'incorporen a contractes programa, ja que pot haver-hi una assignació de recursos per compliment d'objectius, a més dels recursos estrictament destinats a cobrir els costos de la implantació de les accions. Si és així, cal que les condicions de l'assignació i la metodologia per mesurar el grau d'assoliment siguin conegudes i acceptades pels implicats en el moment d'aprovar el pla de millora.

El seguiment intern és imprescindible i s'ha de fer sempre, independentment que la universitat faci o no un seguiment extern del pla de millora.

Finalment, cal posar de manifest que, si no es porta a terme el seguiment, amb independència del grau de formalització que se li doni, el pla de millora perd validesa i es posa en perill el seu desenvolupament correcte.

5.1 Responsabilitat del seguiment i la revisió periòdica del pla de millora

La responsabilitat del seguiment intern i la revisió periòdica del pla de millora recau en els responsables d'elaborar-lo i implantar-lo.

Per tant, com que la responsabilitat de l'elaboració i la implantació és dels màxims òrgans de direcció de la unitat, aquests seran també els responsables de fer-ne el seguiment i la revisió consegüent. Caldrà, però, que una sola persona que formi part de la direcció de la unitat assumeixi la coordinació i sigui el cap visible del procés de seguiment i revisió del pla de millora.

A banda d'aquelles situacions en què, pel fet d'haver-hi recursos econòmics vinculats, cal retre comptes als òrgans de govern, sempre és convenient informar del resultat del seguiment intern als òrgans de govern de la universitat, o a la resta d'òrgans o estructures implicades previstos en el pla de millora.

5.2 El procés de seguiment

Metodologia

Segons les condicions d'implantació del pla de millora i el seu encaix dins el sistema de presa de decisions institucional, poden variar alguns aspectes de la metodologia del seguiment. Per això, és molt important que en el moment de l'aprovació del pla de millora s'estableixi el tipus i la periodicitat del seguiment que es farà, i la documentació necessària per fer-ho.

Qualsevol que hagi estat el camí seguit per a la implantació del pla de millora, el procés de seguiment ha de tenir en compte un mínim d'elements comuns, per garantir que compleix l'objectiu de realimentar el pla:

- Totes les accions del pla tindran un responsable d'implantació, que serà també l'encarregat de proporcionar la informació per al seguiment.
- Per a cadascuna de les accions s'haurà de comprovar el compliment dels terminis, la utilització correcta dels recursos assignats i l'assoliment dels valors dels indicadors de seguiment fixats.
- El responsable del seguiment recollirà la informació per al seguiment dels responsables d'implantació de les accions i elaborarà l'informe de seguiment corresponent.
- El seguiment haurà de concloure amb una valoració global del grau d'implantació del pla.

Documentació per al seguiment

El seguiment es pot formalitzar mitjançant informes tipus o fitxes de seguiment, amb formats preestablerts, que facilitin la recollida d'informació i l'extracció de conclusions per a la presa de decisions. La documentació emprada per al seguiment ha de contenir, per a cada acció:

- estat d'implantació
- indicadors de seguiment
- valoració de la part implicada

Aquesta informació servirà també per a la revisió periòdica del pla de millora.

Per tal de facilitar el procés de seguiment, cal tenir present també la informació continguda en el document d'establiment del pla de millora. Pot ser útil disposar de formularis de seguiment que incorporin aquests dos tipus d'informació.

Valoració del compliment del pla

En la fase d'establiment del pla, les parts implicades hauran acordat les condicions de seguiment, els indicadors i la ponderació d'aquests indicadors segons la importància relativa dels objectius que mesuren. Aplicant aquest acord, el responsable del seguiment farà una valoració del compliment del pla.

Per tal de fer la valoració, caldrà determinar primer el grau de compliment dels objectius marcats per a cada acció, calculant els indicadors de seguiment a partir de la ponderació acordada. A continuació, per aplicació de la metodologia establerta amb aquesta finalitat, es calcularà el grau de compliment global del pla de millora.

Periodicitat i planificació temporal

El seguiment intern del pla de millora s'ha de fer amb una periodicitat anual, tret que les condicions específiques de la unitat a la qual fa referència o els mateixos circuits de seguiment dels sistemes de planificació de la universitat (contractes programa, plans directors, acords interns, etc.) aconsellin quelcom diferent.

El calendari del seguiment ha de ser flexible i adaptable a la dinàmica de la institució. No hi ha un període òptim recomanable per portar a terme el seguiment, però cal fixar-lo de manera que sigui oportú en el temps, per tal que resulti factible i se'n puguin complir els objectius.

5.3 Revisió del pla de millora a partir del resultat del seguiment

Durant el procés de seguiment es poden detectar desviacions respecte dels resultats esperats, bé perquè les accions s'han planificat i realitzat correctament però no han aconseguit els objectius plantejats, o bé perquè no s'han planificat o implantat adequadament. En tots dos casos cal fer una revisió de les accions, els terminis i els resultats esperats del pla de millora.

A més, cal tenir en compte que, si bé és cert que les formulacions dels plans de millora tenen un component estratègic important, també ho és que el context de la unitat està sotmès a canvis que poden aconsellar una revisió dels objectius i les previsions realitzades en el moment d'establir el pla.

Així, doncs, la revisió periòdica del pla ens permetrà adaptar-lo a les circumstàncies. Però també cal deixar clar que la revisió periòdica ha de tenir una incidència esporàdica en el pla. És a dir, que es poden fer modificacions d'alguns dels elements que el formen, però no canviar-lo radicalment, ja que això voldria dir que el diagnòstic fou erroni o que, en les circumstàncies actuals, ja no és vàlid. En aquest darrer cas, és més recomanable realitzar un nou diagnòstic i, per tant, un nou pla.

Pel que fa a la **temporalitat**, la introducció de la revisió ha de ser flexible. La qüestió principal no és en quin moment es poden revisar alguns dels elements que integren el pla, sinó que la revisió es realitzi en el marc dels mecanismes de seguiment previstos, i que les modificacions proposades siguin oportunes en el temps, de manera que es puguin materialitzar.

Un altre aspecte formal que cal tenir en compte és el caràcter exclusivament intern de la revisió. I, d'altra banda, que la revisió del pla, igual que l'establiment, ha de ser consensuada i s'ha de dur a terme en el marc de l'acord entre tots els implicats en el procés.

En darrer lloc, cal destacar la importància de formalitzar i donar a conèixer a la comunitat universitària les revisions que s'efectuïn del pla i els motius que les han afavorit. D'aquesta manera s'assegura una percepció transparent del pla de millora i les seves implicacions.

El seguiment del pla de millora

Objectius:

- Retre comptes
- Reflexionar per a la millora
- Informar per a la revisió

Metodologia:

COM?

- Internament
- Consensuadament
- Elements mínims

QUI?

- Responsables de la unitat avaluada

Periodicitat:

- Preferentment anual
- Calendari flexible
- Oportú en el temps

Documentació:

- Formularis, informes, fitxes

Tipus d'informació:

- Estat implantació
- Indicadors
- Valoració



La revisió del pla de millora:

- Permet adaptar el pla als canvis
- Incideix puntualment en els continguts del pla
- Es formalitza i es comunica el resultat
- S'integra en els mecanismes de seguiment

6. La valoració global i el tancament dels plans de millora

Els plans de millora tenen una durada variable segons les característiques de la unitat a què s'adrecen. Un cop finalitzat el seu període de vigència, cal fer-ne una valoració global i de tancament que permetrà un aprenentatge organitzatiu, en la mesura que la institució és capaç d'analitzar els efectes del pla i les causes dels assoliments o dels no-assoliments, l'encert de les accions impulsades, etc. D'altra banda, aquesta reflexió final pot ajudar la unitat perquè, amb un mínim esforç, pugui continuar endavant la seva política de millora contínua d'una manera planificada.

La valoració global i el tancament del pla de millora correspon fer-los, de manera preferent, als agents que han intervingut en el seu seguiment anual. Són els que millor poden reflexionar i extreure conclusions sobre els canvis que ha generat el pla de millora en la institució, i també analitzar tots els aspectes que han envoltat la seva aplicació. El procés pot comptar també, a criteri de la unitat o la universitat, amb una valoració efectuada per agents externs, que contrastin la valoració interna i aportin una visió externa a l'evolució i als reptes de la unitat.

Com a referència, **AQU Catalunya** ha elaborat la *Guia de seguiment del pla de millora*⁽¹⁾ pensada per a titulacions i departaments, amb l'objectiu de situar les diferents dimensions sobre les quals es pot centrar la valoració global i el tancament. Aquesta guia preveu la col·laboració externa en la valoració. Així, i d'acord amb el procediment previst, la valoració global i el tancament poden tenir una fase interna i una fase externa. Tenint en compte que l'avaluació i els plans de millora centrats en les titulacions són fins ara el gruix de l'activitat en aquest àmbit, val la pena considerar l'enfocament que en fa. A més a més, i amb relació als aspectes metodològics i procedimentals, la guia és adaptable a altres contextos acadèmics i/o organitzatius amb plans de millora. Un altre aspecte que cal tenir en compte és la necessitat d'implicació de les unitats tècniques de les universitats en aquesta fase, que hauran de proporcionar bona part de la informació requerida i facilitar l'assessorament i el suport necessaris al voltant dels aspectes metodològics i procedimentals.

Pel que fa a la participació d'avaluadors externs, la guia preveu que prenguin part en aquesta fase persones que ja van participar en la fase prèvia, de diagnòstic i avaluació. D'aquesta manera s'hi afegeix valor, en la mesura que l'avaluador extern coneix amb més profunditat la unitat i pot valorar els canvis que s'hi han produït.

⁽¹⁾ AQU Catalunya. *Guia de seguiment del pla de millora (projecte pilot)*. Barcelona: 2000.

La *Guia de seguiment del pla de millora* preveu l'anàlisi i la valoració dels elements següents:

1. Part introductòria i de contextualització de la unitat i del pla de millora que s'analitza.
2. Descripció de les accions de millora desenvolupades.
3. Anàlisi del pla de millora des d'una perspectiva valorativa del document, la seva execució i els resultats, com també les dificultats o els diferents escenaris en el seu desenvolupament. Des d'aquest punt de vista, aquesta anàlisi proporciona a la unitat l'oportunitat d'efectuar una mena de metaavaluació del procés, que serveixi d'aprenentatge metodològic en el procés de millora contínua. Els elements que cal tenir en compte des d'aquesta perspectiva són l'adequació i la pertinència del pla de millora respecte del diagnòstic inicial, la valoració del disseny i del contingut del pla (mecanismes i procés de concreció del pla), la valoració del procés d'execució i seguiment (implicació dels responsables, comunicació i participació obtingudes, etc.) i, finalment, la valoració dels resultats del pla de millora (el que s'ha fet, el que no s'ha fet, el que s'ha fet sense estar planificat i els graus de satisfacció percebuts).
4. Principals canvis en la titulació respecte de la situació inicial. Es tracta de comprovar què ha canviat en la titulació o la unitat avaluada en les dimensions clau per a la seva qualitat. La guia assenyalava les dimensions nuclears de la qualitat d'una titulació (objectius, perfil de formació, desenvolupament de l'ensenyament, característiques del professorat, etc.). En el cas que el pla de millora no sigui d'una titulació, caldrà fer un exercici d'adaptació de les dimensions a l'àmbit de la unitat. Aquest punt, tot i que pugui semblar complicat, no ho és. Per al cas que la unitat avaluada hagi fet servir guies d'avaluació o de diagnòstic que ja recullen les dimensions nuclears, només caldrà traslladar-les a la guia de seguiment. Si la fase de diagnòstic s'hagués realitzat sense subjectar-se a cap guia formalitzada, les dimensions nuclears es poden deduir o inferir de les conclusions d'aquell diagnòstic previ.
5. La guia orienta la titulació a fer un replantejament del pla de millora. Aquest escenari, tanmateix, no té per què ser l'únic. Hi ha altres opcions que la unitat i la universitat hauran de valorar per tal de triar la que s'ajusti més a les seves necessitats. Fonamentalment, són dues:
 - Generar un nou pla de millora a partir del precedent i de l'exercici de valoració i tancament, que doni continuïtat a la feina feta i aprofiti els elements de diagnòstic de la valoració final per incorporar els nous objectius en què es vol centrar la millora.
 - Iniciar un nou cicle d'avaluació i diagnòstic de la unitat que desemboqui en un nou pla de millora.

Prendre una opció o l'altra és important, i hi ha alguns elements que poden ajudar en la tria i, per tant, en la conveniència d'una possibilitat o de l'altra:

- **La temporalitat**, tant del pla de millora com de les avaluacions o dels processos previs de diagnòstic. La primera de les opcions, generar un nou pla de millora a partir del precedent, resulta més adequada davant de plans de millora programats per a tres anys. En canvi, per a plans més llargs o que hagin estat fruit d'avaluacions anteriors, que situïn l'horitzó del diagnòstic inicial en els sis anys, és recomanable la segona de les opcions, és a dir, iniciar un nou procés d'avaluació.
- **Els canvis en el context**: canvis profunds tant en el context intern com extern poden requerir iniciar un nou procés d'avaluació o de diagnòstic de més profunditat i abast.
- **La perspectiva externa**: haver comptat amb la participació d'experts externs en la valoració global i el tancament permet valorar-la d'una manera més enriquidora i contrastada, i inferir-ne l'elaboració d'un nou projecte o pla de millora.

7. La metaavaluació dels plans de millora en el context de la universitat

Entenem per metaavaluació analitzar des d'un punt de vista metodològic el procés en si mateix, per detectar-ne els punts forts i febles i proposar les millores que caldria introduir en el futur.

El procés basat en la “planificació, execució i avaluació” és llarg i complex: el cicle no es tanca en si mateix, per tornar a començar fins a quatre o cinc anys després d'haver-se iniciat; hi participen moltes persones, amb nivells de responsabilitat diferents; s'utilitzen mètodes d'avaluació i sistemes d'indicadors que el sistema universitari català va definint al mateix temps que els va experimentant; i, en definitiva, les universitats tot just estan fent el tomb cap a una nova cultura de gestió basada en principis de qualitat.

7.1 Àmbits de la metaavaluació

Cal distingir entre la metaavaluació a escala de la unitat responsable del pla de millora (vegeu l'apartat 6) i la metaavaluació a escala general de la universitat.

Pel que fa a la metaavaluació del procés de planificació en el context global, la universitat ha d'aturar-se a analitzar la manera com està gestionant globalment aquests processos i els resultats que n'obté. Aquesta metaavaluació s'hauria de centrar en la valoració dels plans de millora en el marc de planificació de la universitat, i ha de servir per analitzar la manera com la

universitat garanteix la relació que hi ha d'haver entre l'avaluació i els plans de millora i la relació entre aquests plans i els processos de planificació existents tant a la mateixa unitat com, a escala més general, a la universitat.

L'enfocament i l'abast de la metaavaluació depenen de l'organització i del model de gestió de cada universitat. Alguns dels aspectes més rellevants que cal considerar són els següents:

- En el cas d'un centre docent que hagi avaluat més d'un ensenyament i hagi elaborat un pla de millora per a cadascun, cal que els responsables del centre docent analitzin la manera com s'han coordinat uns plans amb els altres i si, en conjunt, fan que el centre avanci globalment en la direcció esperada.
- En el cas que un centre docent disposi d'algun document de planificació (pla estratègic o qualsevol altre document de naturalesa similar), cal analitzar l'encaix i la coherència dels plans de millora amb aquesta planificació. Aquest encaix fa referència als continguts, a la temporalitat i a l'assignació de recursos.

Finalment, caldria que la mateixa universitat analitzés les polítiques institucionals que regeixen els processos d'avaluació i de planificació en tots els àmbits i la manera com els està gestionant.

7.2 Responsabilitat de la metaavaluació

Si la metaavaluació a escala d'unitat la fan els responsables del pla de millora, la metaavaluació en l'àmbit general de la universitat correspon als òrgans o les persones responsables a escala institucional d'aquests processos (Consell de Qualitat, Comissió de Planificació i Avaluació, Rectorat, etc.). En tots els casos, és necessària la participació de les unitats tècniques encarregades de coordinar i dirigir tècnicament aquests processos a la universitat.

7.3 Planificació temporal de la metaavaluació

Ja s'ha dit que la metaavaluació a escala d'unitat cal fer-la al final del període previst per a la implantació del pla.

La metaavaluació a escala d'universitat cal fer-la si més no un cop l'any. Per les possibles implicacions que pugui tenir, un bon moment pot ser just abans de l'elaboració del pressupost anual de la universitat.

7.4 Ús i beneficiaris dels resultats de la metaavaluació

El seguiment periòdic del pla té una triple finalitat:

- 1. Retre comptes dels resultats obtinguts.
- 2. Informar per a la revisió periòdica del pla.
- 3. Promoure la reflexió dels seus responsables, que permeti fer més eficaços els processos de millora.

La metaavaluació, en canvi, respon bàsicament a aquest tercer objectiu i s'orienta clarament a perfeccionar els processos de millora. Per això, els resultats van adreçats de manera preferent als responsables de les unitats i dels processos generals de planificació i de gestió de la universitat i, malgrat que pot tenir una repercussió pública, la seva orientació és més interna.

Metaavaluació:		
Anàlisi dels processos de millora per tal de detectar-ne els punts forts i febles i millorar-los		
QUI?	QUAN?	PER QUÈ?
Responsables institucionals dels plans de millora	Al final del període previst d'implantació del pla de millora	Per perfeccionar els processos de millora

8. Quadre resum

	QUI?	QUAN?	COM?
El diagnòstic	■ Responsables de la unitat avaluada ■ Possibilitat d'incorporar experts externs ■ Participació dels col·lectius implicats	■ Sempre abans de l'establiment dels plans de millora	■ Característiques: complet i rigorós, sistemàtic, equilibrat i objectiu, oportú en el temps, compartit, basat en evidències, integrat en el context extern ■ Diversitat de mètodes: avaluació institucional, EFQM, ISO, DAFO
L'establiment dels plans de millora	■ Responsables de la unitat avaluada més l'equip de govern de la universitat ■ Participació dels col·lectius implicats	■ Continuació lògica del procés de diagnòstic	■ Procés: proposta, discussió i negociació, aprovació, signatura ■ Contingut: punts forts i febles, objectius de millora, accions de millora, calendari i terminis, responsables, recursos, indicadors, condicions de seguiment
El seguiment dels plans de millora	■ Responsables de la unitat avaluada més l'equip de govern de la universitat ■ Una sola persona n'ha d'assumir la coordinació	■ Durant l'execució i la implantació del pla de millora ■ Anualment, amb la flexibilitat adequada	■ Metodologia: d'acord amb els processos institucionals de millora ■ Com a mínim, per a cada acció, estat d'implantació, indicadors de seguiment, valoració dels implicats ■ Caràcter intern: necessitat d'informar a la comunitat
La valoració global i el tancament dels plans de millora	■ Responsables del seguiment ■ Possibilitat d'incorporar experts externs	■ Tres anys: nou pla ■ Sis anys: nova avaluació	■ Metodologia d'AQU Catalunya
La metaavaluació dels plans de millora	■ Responsables institucionals dels processos de millora	■ Al final del període previst d'implantació del pla de millora	■ Decidida pels responsables institucionals dels plans de millora

9. Conclusions

1. Els plans de millora són documents que recullen i formalitzen els objectius de millora i les actuacions corresponents adreçades a enfortir els punts forts i a resoldre els punts febles d'una unitat.
2. Un bon diagnòstic és un requisit indispensable per elaborar un pla de millora.
3. Els plans de millora d'una unitat només seran realment eficaços si són coherents amb els de la institució.
4. En l'elaboració del pla de millora han de ser cridats a participar-hi els diferents col·lectius implicats. Ara bé, la responsabilitat final de l'elaboració, el desenvolupament i el seguiment recau en els màxims òrgans de direcció de la unitat.
5. El pla de millora ha d'incloure: els punts forts i febles detectats, els objectius de millora, les accions, el calendari i els terminis de cada acció, els responsables de cada acció, els recursos assignats a cada acció, els indicadors de seguiment dels objectius i les condicions de seguiment del pla.
6. El seguiment del pla de millora permet obtenir informació sobre el grau d'assoliment dels objectius del pla.
7. La revisió del pla de millora, a diferència del seguiment, permet d'adaptar-lo als canvis i les necessitats de la unitat i la institució.
8. La valoració global i el tancament del pla de millora correspon fer-los als agents que han intervingut en el seu seguiment anual. Aquesta valoració pot comptar amb un contrast extern. **AQU Catalunya** ha elaborat una metodologia específica, per exemple en el cas de titulacions i departaments.
9. La metaavaluació implica reflexionar sobre el procés en si mateix, des d'una perspectiva estrictament metodològica, per tal de detectar els punts forts i febles i fer més eficaços i perfeccionar els processos de millora. És una tasca dels responsables a escala institucional dels processos d'avaluació i s'ha de realitzar al final del període previst per a la implantació del pla.

10. Agraïments

AQU Catalunya i els membres de la comissió que ha elaborat aquest document volen agrair la col·laboració que han prestat totes les persones de la comunitat universitària que, després d'haver-lo llegit, hi han aportat valuosos suggeriments i valoracions. Confiem haver-ne recollit els de més interès.

Ernest Abadal (UB), **Marc J. Anglada** (UPC), **José Barbosa** (UB), **Alfons Barceló** (UB), **Oriol Boix** (UPC), **Enric I. Canela** (UB), **Juan Ramon Capella** (UB), **Joan Ramon Casas** (UPC), **Jorge Casassas** (UB), **Cristina Castellote** (UB), **Xevi Cufí** (UdG), **Josep Fargas** (UPF), **Maria Forns** (UB), **Joan Guàrdia** (UB), **Enric Olivé** (URV), **Diego Prior** (UAB), **Joan Ramon Rossell** (UdL), **Josep M. Salla** (UPC), **Carlos Sánchez** (UAB), **José Sánchez** (UB), **Carme Saurina** (UdG), **Antoni Vaquer** (UdL), **Josep Vila** (UdG)

Annex

Estructura dels plans de millora

Diagnosi

Punts forts	Punts febles

Objectius i accions

Objectius de millora	Accions de millora	Responsable	Calendari i termini				Recursos assignats	Indicadors de seguiment
			Any 1	Any 2	Any 3	Any 4		
Objectiu 1	Acció 1.1 Acció 1.2							Indicador 1.1
Objectiu 2	Acció 2.1 Acció 2.2 Acció 2.3							Indicador 2.1
Objectiu 3	Acció 3.1							Indicador 2.3
etc.								

Indicadors de seguiment

Indicador	Situació de partida	Valor previst de cada indicador en acabar				Ponderació
		Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	
Indicador 1.1						
Indicador 2.1						
Indicador 2.3						
etc.						

Condicions de seguiment del pla

Tipus de recursos assignats per accions	Valor previst de cada indicador en acabar			
	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4
Indicador 1.1	XX e	XX e		
Indicador 2.1	sense cost	sense cost	sense cost	sense cost
Indicador 2.3	X e	X e	X e	X e
etc.				

