



NVAO • THE NETHERLANDS

## EUROPEAN JOINT MASTER'S IN STRATEGIC BORDER MANAGEMENT (EJMSBM)

Netherlands Defence Academy/Faculty of Military Sciences, Estonian Academy of Security Sciences, Rezekne Higher Education Institution, Mykolas Romeris University, National University for Distance-Learning Education, University of Salamanca

### PANEL REPORT

*18 DECEMBER 2020*>



NVAO • THE NETHERLANDS

## EUROPEAN JOINT MASTER'S IN STRATEGIC BORDER MANAGEMENT (EJMSBM)

NETHERLANDS DEFENCE ACADEMY/FACULTY OF MILITARY SCIENCES, ESTONIAN  
ACADEMY OF SECURITY SCIENCES, REZEKNE HIGHER EDUCATION INSTITUTION,  
MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY, NATIONAL UNIVERSITY FOR DISTANCE-LEARNING  
EDUCATION, UNIVERSITY OF SALAMANCA

NVAO RE-ACCREDITATION ACCORDING TO THE EUROPEAN  
APPROACH FOR QUALITY ASSURANCE OF JOINT PROGRAMMES

*18 DECEMBER 2020*



## Table of Contents

<b>1</b>	Executive summary.....	5
<b>2</b>	Introduction.....	8
<b>3</b>	Description of the programme .....	10
3.1	General .....	10
3.2	Profile of the consortium .....	10
3.3	Profile of the programme.....	11
<b>4</b>	Assessment per standard.....	13
4.1	Standard 1: Eligibility.....	13
4.1.1	Status.....	13
4.1.2	Joint design and delivery.....	13
4.1.3	Cooperation Agreement .....	14
4.2	Standard 2: Learning Outcomes .....	15
4.2.1	Level {ESG 1.2} .....	15
4.2.2	Disciplinary Field.....	16
4.2.3	Achievement [ESG 1.2].....	16
4.2.4	Regulated Profession.....	17
4.3	Standard 3: Study programme [ESG 1.2] .....	17
4.3.1	Curriculum.....	17
4.3.2	Credits.....	18
4.3.3	Workload.....	19
4.4	Standard 4 : Admission and Recognition [ESG 1.4] .....	20
4.4.1	Admission.....	20
4.4.2	Recognition .....	21
4.5	Standard 5: Learning, Teaching and Assessment [ESG 1.3].....	21
4.5.1	Learning and teaching .....	21
4.5.2	Assessment of Students .....	22
4.6	Standard 6 : Student Support [ESG 1.6] .....	23
4.7	Standard 7 : Resources [ESG 1.5 & 1.6].....	24
4.7.1	Staff.....	24
4.7.2	Facilities.....	25
4.8	Standard 8: Transparency and Documentation [ESG 1.8] .....	25
4.9	Standard 9: Quality Assurance [ESG 1.1 & part 1].....	26
4.10	Conclusion .....	26
<b>5</b>	Overview of the assessments .....	27
	Annex 1: Composition of the panel .....	28
	Annex 2: Schedule of the site visit.....	29
	Annex 3: Document reviewed.....	30

Annex 4 : List of abbreviations ..... 31

# 1 Executive summary

This report is issued by the panel appointed by the Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders (NVAO) and assesses the conditions for re-accreditation of the academic international joint master programme 'European Joint Master's in Strategic Border Management' (EJMSBM) as submitted by the Netherlands Defence Academy, Faculty of Military Science (Breda, the Netherlands) on behalf of the EJMSBM consortium which also features the Estonian Academy of Security Sciences (Tallinn, Estonia), the Rezekne Academy of Technologies (Rezekne, Latvia), the Mykolas Romeris University (Vilnius, Lithuania), the National University for Distance-Learning Education (Madrid, Spain) and the University of Salamanca (Salamanca, Spain).

The application concerns a joint English-language master's degree of 90 European Credits (EC), which is offered as a full-time 1.5 year integrated multi-university programme in Estonia, Latvia, Lithuania, the Netherlands and Spain. Given these specific features, the panel based its assessment on the standards of the European Approach for Quality Assurance of Joint Programmes in the European Higher Education Area of October 2014, approved by the EHEA ministers in May 2015, which in turn are based on the European Standards and Guidelines for Quality Assurance.

The application documentation, programme materials and discussions with delegations from all consortium partners have provided the panel with a comprehensive view of the programme. As a consequence of the COVID-19 pandemic, the site-visit was organised online. It became clear to the panel that the programme is implemented by a group of highly motivated consortium partners with a shared ambition to create a core of border guard professionals and leaders in management, who can deal with the urgent and important challenges they face on a more academic, reflective and research-based footing. Based on the documentation presented, the site visit and the additional information provided on 2 and 3 November 2020, the panel concludes that the EJMSBM programme meets each standard of the assessment framework. Consequently, the panel's overall assessment of the quality of the EJMSBM programme is positive.

EJMSBM is a programme featuring intensive cooperation between six higher education institutions in five countries, whose national frameworks enable the institutions to participate in the programme. The involved partners are recognised public institutions with joint responsibility for the design and implementation of the programme. The panel applauds the strong and dedicated cooperation between the partners. The explicit coordination mechanisms are a strong point of the programme. The consortium agreement covers all the required components.

The EJMSBM programme aims to educate students as strategic thinkers and future leaders, able to comprehend and cope with challenges and controversies in border and coast guard (BCG) management in the light of EU policy and societal contexts. The intended learning outcomes are described in terms of knowledge, skills and competencies and are explicitly linked to international and sectoral qualification frameworks. The documentation shows how the intended learning outcomes are aligned with the Dublin Descriptors at master's level. The panel considers the combination of academic knowledge and its application to real life problems in the students' professional practice as a strong and convincing feature of the programme. The main challenge, but also added value, of the programme is in increasing the academic and scientific level of the students. The panel considers the module assessments and the dissertation adequate methods to demonstrate that the intended learning outcomes are achieved. The sample of dissertations studied by the panel proves that the graduates have indeed achieved these learning outcomes. Students, alumni and sending organisations appreciate the value of the programme because students can take their newly acquired knowledge and skills back to their work. Sending organisations should be encouraged to translate their appreciation of this added value into a more rapid career path.

The curriculum structure and contents are appropriate for an academic master's programme. The EJMSBM programme is a full-time programme of 90 EC, characterised by international mobility, and consists of two semesters of taught modules and one semester for the dissertation. The programme has put in place strong mechanisms to guarantee coherence between the modules. Students' employers sign an agreement that they will enable the students to combine the EJMSBM programme with their

regular duties. All involved agree that the work load is heavy, but doable, but also that employers could do more to provide students with sufficient time too, also at the research stage of the masters.

The panel considers that the requirements, both as to academic achievements and experience in practice, are clearly stated and are manifestly appropriate for the programme. The admission system is appropriate and there is a very clear idea of who should enroll in the programme. The recognition of previous qualifications and prior learning is adequately provided for. The panel agrees that, given the nature of the programme, there are few courses for which an exemption is likely to be appropriate.

The programme design clearly corresponds with the intended learning outcomes; it also takes account of the 'sandwich' nature of the programme and the fact that students will still be in their jobs. Students spend 60% on independent study and 40% on contact weeks and communication. The programme design is student-centred, stimulating students to actively and regularly participate. Multiple tools, including online tools, are used to support learning. The participation of several experts in distance learning is evident. The way the programme adapted to the COVID-19-restrictions on face to face teaching is commendable. The assessment of the learning outcomes in module tests and the dissertation corresponds with the intended learning outcomes. Appropriate examination rules and regulations are in place. The Board of Examiners and the independent External Examiners ensure consistency of application among the partner institutions, even if better consultation and coordination with the external thesis examiners could be recommended, especially as to their role during the defence.

EJMSBM students get the necessary support whenever needed on academic, practical, mobility and technical/IT issues. This starts at the Opening Ceremony and continues throughout the programme. Students approach peers, alumni, teachers and convenors when they need support. The panel appreciates the strong network between students and alumni, which was mentioned by students throughout the interviews. As the alumni are the "ambassadors" of the programme in the sending organizations, these informal ties could be further developed and utilised. The panel agrees that the programme should also facilitate learning for students with special needs. The mentor network could be very valuable, also by connecting different cohorts, but seems to be underused right now. The electronic learning environment Moodle is constantly updated. The students were provided with the necessary digital environment to continue their studies during the COVID-19-crisis. The panel agrees that the programme could be successfully run if the COVID-19 crisis carries on for a long period.

Both the academic and practice-based teaching staff are well-qualified: a high percentage of lecturers has a PhD and many also have highly relevant specific expertise on border management. The panel commends the programme for achieving consistency and coordination between modules with so many people involved: the single-minded purpose and positive integration and interaction of staff are evident. Serious account is taken of feedback in evaluating performance. Teachers have shown themselves to be flexible, both in handling larger student numbers and in switching to online teaching. Students are satisfied with the programme's facilities, such as libraries and IT. Continued attention to coordination, also between different lecturers, of course remains of central importance.

The panel considers that the transparency and documentation are exemplary. Documentation is available in the different digital platforms.

The system of quality assessment is well developed. The joint internal quality assurance process is applied properly and external feedback is also considered as an instrument for improvement. Students are represented in all boards and committees. Their feedback is considered and the following amendments are communicated back to them, which encourages students to participate fully in their studying processes. EJMSBM shows an openness to improvements and a clear will to tackle the challenges that obviously arise in a large collaboration. The panel observes that feedback is the norm in all aspects of the programme.

The panel concludes that it is convinced of the quality of the European Joint Master's in Strategic Border Management. The panel advises NVAO to take a positive decision regarding the quality of the academic European Joint Master's in Strategic Border Management at Netherlands Defence Academy, Faculty of Military Science (Breda, the Netherlands), Estonian Academy of Security Sciences (Tallinn, Estonia),

Rezekne Academy of Technologies (Rezekne, Latvia), Mykolas Romeris University (Vilnius, Lithuania), National University for Distance-Learning Education (Madrid, Spain) and University of Salamanca (Salamanca, Spain).

The Hague, 18 December 2020

On behalf of the Accreditation panel convened to assess the academic European Joint Master's in Strategic Border Management at the Netherlands Defence Academy, Faculty of Military Science,

Prof. Dr. Laurence W. Gormley  
(Chair)

Dr. Marianne van der Weiden  
(Secretary)

## 2 Introduction

On 30 April 2020 the NVAO received a request for an accreditation procedure regarding the master programme of academic orientation (wo-master) European Joint Master's in Strategic Border Management (EJMSBM). As this concerns a joint programme issued by six higher education institutions in the Netherlands, Estonia, Latvia, Lithuania and Spain, this request was submitted on behalf of the EJMSBM Consortium by the Netherlands Defence Academy, Faculty of Military Science.

Given the particular features of this application, the NVAO convened an international panel of experts consisting of:

- Prof. Dr. Laurence W. Gormley, *chair*, Emeritus Professor of European Law at Groningen, Chair Accreditation Panel European Master in Law and Economics;
- Dr. Armin Cuyvers (NL), Faculty director of Masters Programmes/Associate professor of EU Law at Leiden Law School;
- Dr. Mark Foley (IRL), inspector An Garda Siochana;
- Dr. Saule Maciukaite-Zviniene (LTU), head for Entrepreneurship and Innovation, Vilnius University Lithuania. President National Council of Education and senior advisor to the President of the Republic of Lithuania (2014-2019);
- Mary Hayrapetyan MSc, *student member*, graduated from the Erasmus Mundus Joint Master Degree in International Development Studies (GLODEP), currently Consultant in the Office of the Deputy Director General, Development Sector, World Intellectual Property Organisation, Switzerland.

The composition of the panel reflects the expertise deemed necessary by NVAO for this accreditation exercise. The panel composition is also in line with the procedural requirements in the European Approach for Quality Assurance of Joint Programmes (C.2. Review Panel). On behalf of NVAO, ir. Lineke van Bruggen was responsible for the coordination of the assessment process. The secretary, dr. Marianne van der Weiden, drafted the panel report in close cooperation with all panel members and in agreement with the chair. All panel members and the secretary signed a statement of independence and confidentiality.

The panel based its assessment on the Standards for Quality Assurance of Joint Programmes in the European Higher Education Area (EHEA), issued in October 2014 and approved by the EHEA ministers in May 2015. This European Approach for Quality Assurance of Joint Programmes should be applied for quality assurance of international joint programmes if some of the cooperating higher education institutions require external quality assurance at programme level. The standards to be assessed are based on the Standards and Guidelines for Quality Assurance in the EHEA (ESG). This procedure allows the possibility that only one procedure can lead to accreditation in several countries.

The panel members studied the application documentation of the programme and reported their preliminary findings before the site visit to the secretary. The secretary collected them and processed them for the preparatory meeting on 12 October 2020. Due to the COVID-19 pandemic and the restrictions on physical meetings, it was decided to organise both the preparatory meeting and the site-visit as online meetings. At the preparatory meeting, the panel discussed the preliminary findings, identified the most important issues for discussion and prepared the sessions with the delegations.

The online site visit took place on 2-3 November 2020. The panel discussed with delegations of the management of the consortium and the programme, as well as with lecturers, members of the examination board, students, graduates and the professional field. The schedule of the site visit is presented in annex 2. Annex 3 lists the materials made available by the programme before and during the site visit.

Immediately after the discussions with the delegations, the panel discussed the findings and formulated its considerations and preliminary conclusions separately for each standard. These are based on observations during the site visit and on the assessment of the programme documents. At the end of the site visit, the chair presented the panel's preliminary conclusions to the representatives of the programme.



Based on the findings, considerations and conclusions, the secretary wrote a draft advisory report that was first presented to the panel members. After the panel members had commented on the draft report, the chair endorsed the report.

On 3 December 2020, the advisory report was sent to the institution, which was given the opportunity to respond to any factual inaccuracies in the report. The institution replied on 17 December 2020. Subsequently, the final report was endorsed by the panel chair. The panel composed its advice fully independently and offered it to NVAO on 18 December 2020.

## 3 Description of the programme

### 3.1 General

Countries	The Netherlands, Estonia, Latvia, Lithuania, Spain
Institutions	Netherlands Defence Academy, Faculty of Military Science (Breda, the Netherlands) Estonian Academy of Security Sciences (Tallinn, Estonia), Rezekne Academy of Technologies (Rezekne, Latvia), Mykolas Romeris University (Vilnius, Lithuania), National University for Distance-Learning Education (Madrid, Spain) University of Salamanca (Salamanca, Spain).
Programme Level	European Joint Master's in Strategic Border Management master
Orientation	academic (wo)
Specialisation	Strategic Border Management
Degree	European Joint Master's in Strategic Border Management
Locations	Breda and Amsterdam-Schiphol (the Netherlands), Tallinn (Estonia), Rezekne (Latvia), Vilnius (Lithuania), Madrid, Aranjuez, Salamanca and Avilla (Spain)
Study Load	90 EC
Field of Study	Security Sciences (ISCED Field 86) and Social and Behavioural Science (ISCED Field 31)

### 3.2 Profile of the consortium

The application is filed by a consortium of six higher education institutions in five countries: (1) Netherlands Defence Academy, Faculty of Military Science in Breda, the Netherlands, (2) Estonian Academy of Security Sciences in Tallinn, Estonia, (3) Rezekne Academy of Technologies in Rezekne, Latvia, (4) Mykolas Romeris University in Vilnius, Lithuania, (5) National University for Distance-Learning Education in Madrid, Spain and (6) University of Salamanca in Salamanca, Spain. The partners signed a consortium agreement in 2015.

The degree is awarded by these six academic and degree awarding partners. The European Border and Coast Guard Agency (Frontex) has been a coordinating and funding partner from the beginning. In addition, the academic partners have cooperation agreements in place with complementary entities to ensure relevant Border and Coast Guard (BCG) expertise in the programme: the Royal Marechaussee, The Netherlands, Guardia Civil, Spain, Police National, Spain, Estonian Police and Border Guard, Estonia, and State Border Guard, Latvia.

The European Joint Master in Strategic Border Management (EJMSBM) had its first iteration in 2015, followed by a second iteration in 2017 and is currently in its third iteration. The number of students has grown from 26 in the first and second iteration to 34 students in the third.

The Netherlands Defence Academy (NLDA) organises the military training, personal development and academic education for the Dutch Ministry of Defence. In addition, the NLDA is the only military-scientific knowledge and research institute in the Netherlands. The NLDA's scientific research is mainly Defence-oriented, with scientific experts in the area of defence contributing to improvements in military operations. The accredited academic bachelor and master degree programmes and the associated research activities are the responsibility of the Faculty of Military Science. Students in the academic bachelor programmes are (candidate) officers in the Netherlands military forces.

The Estonian Academy of Security Sciences (EASS) is a state institution, providing professional education for civil servants belonging in the area of government under the Estonian Ministry of the Interior. The Academy was established in 1992 after Estonia regained its independence. The objective of the EASS is, through internal security related academic education, research and development activities, and also through the training of honest and competent public servants, to create a secure state and conditions for stable development across the state of Estonia and therewith contribute to the security of the entire European Union (EU). Until 2020 EASS was an associate (non-degree awarding) academic partner, from 2020 it has become a full degree awarding partner.

Rezekne Academy of Technologies (RTA) is a state founded university type higher education institution with unlimited international accreditation. Its roots go back to 1925. The aim of RTA is to provide academic and professional higher education in compliance with the science development level and cultural traditions of Latvia being competitive in the European education space, developing studies and research in 14 study fields. There are three faculties at RTA: Faculty of Economics and Management, Faculty of Engineering, and Faculty of Education, Languages, and Design offering more than 50 bachelor's, master's, and doctoral study programmes in Latvian and 14 programmes in English.

Mykolas Romeris University (MRU) is an international university located in Vilnius and Kaunas, Lithuania. It is the leading university in social sciences and interdisciplinary research in Lithuania. The university offers doctoral, master's and bachelor's degree study programmes. Over 80% of them have international accreditation. MRU comprises the Faculty of Economics and Business, the School of Law, the Faculty of Public Governance, the Academy of Public Security, Institute of Communication, Institute of Humanities, Institute of Educational Sciences and Social Work and the Institute of Psychology. Research and innovation are implemented at the Social Innovations Laboratory Network MRU LAB that includes 16 laboratories and the Research and Innovation Support Centre.

The National Distance Education University (UNED) has as its mission the public service of higher education through the modality of distance education. Since 1972, UNED has sought to translate into action the principle of equal opportunity in access to higher education through a methodology based on the principles of distance learning and focused on the needs of the student. UNED is the leader in the implementation of cutting-edge technologies applied to learning, with the largest offer of virtual courses in Spain. It offers 27 bachelor's degrees, 76 official university master's degrees and 19 doctoral programmes, all adapted to the European Higher Education Area (EHEA).

Founded in 1218 by King Alfonso IX, Salamanca University is the oldest institution of higher learning in Spain. The university comprises 9 teaching and administrative campuses in Ávila, Zamora, Béjar and Salamanca. Therefore, it is characterised by its widely dispersed geography. In the city of Salamanca, the educational centres are grouped into six campuses. Today, Salamanca University consists of the colleges of Law, Liberal Arts, and Science and Medicine, as well as possessing numerous highly regarded academic units such as its Spanish language institute. The university enjoys an annual population of 30,000 students participating in upwards of 250 academic programmes.

### 3.3 Profile of the programme

EJMSBM offers a common multidisciplinary curriculum for mid-to-high level officers of agencies responsible for border security in the European Union (EU). Learning and knowledge development are geared towards practices in EU and Schengen Associated Countries BCG organisations, the ultimate beneficiaries. Scientific and practice-based knowledge is integrated by involving both academic and professional partners in programme design and delivery. This way, students draw from both practice and academic based knowledge and expertise across the EU. EJMSBM aims to promote a common EU BCG culture and harmonise learning and professional standards, whilst respecting diversity.

The programme is a three-semester full-time study programme and amounts to 90 European Credits (EC). Throughout the programme, the language of instruction is English. The programme consists of three stages of 30 EC each. In the first two stages, modules are offered, while the third stage is devoted to the dissertation. In each module, three learning phases are distinguished: independent learning, contact learning and experiential learning. In each module, students come together during a contact week at one of the partner institutes, for which they prepare through independent learning. This

independent learning is continued throughout the module. After the contact phase, students apply the knowledge in their operational context during the experiential learning phase. The dissertation requires students to synthesise the depth of learning from the programme.

Semester 1		Semester 2		Semester 3	
Module	EC	Module	EC		EC
M1 Strategy, Planning and Evaluation in Border Guarding	5	M7 Global Context of European Border Security	5	Individual Research Proposal Writing Research Circles Oral Dissertation Examination - Defence	30
M2 Fundamental Rights and Ethics in European Border Security Management	5	M8 Strategic Risk and Threat Management for European Border Security	5		
M3 Leadership and Organisational Development in Border Management	5	M9 Cooperation in Strategic Border Management	10		
M4 EU Border Policies and Strategies	5	M10 Researching Integrated Practices in Border Management	10		
M5 Innovation and Technology in Border Security	5				
M6 Researching Management Practices in Border Security	5				

## 4 Assessment per standard

In this chapter the panel assesses the EJMSBM programme according to the standards of the European Approach for Quality Assurance of Joint Programmes in the EHEA. The criteria for each standard are mentioned. Per standard the panel presents a brief outline of its findings, as well as the considerations that led the panel to a concluding judgement on a three-point scale: the programme either meets, partially meets or does not meet the standard. At the end of this chapter and based on its judgements on the individual standards, the panel issues an overall conclusion on the quality of the entire programme. This conclusion can be either positive, conditionally positive or negative.

### 4.1 Standard 1: Eligibility

#### 4.1.1 Status

*The institutions that offer a joint programme should be recognised as higher education institutions by the relevant authorities of their countries. Their respective national legal frameworks should enable them to participate in the joint programme and, if applicable, to award a joint degree. The institutions awarding the degree(s) should ensure that the degree(s) belong to the higher education degree systems of the countries in which they are based.*

##### *Outline of findings*

All academic partners are legally recognised as universities or Higher Education Institutes allowed by their respective national legislation to participate in the delivery of the joint programme as well as to award the joint degree to students who successfully complete all requirements. For the first two iterations of the EJMSBM programme, EASS was a non-awarding associate partner. The Estonian Higher Education Act, effective since 1 September 2019, now enables full partnership in the EJMSBM consortium.

To ensure relevant BCG expertise in the programme, the academic partners have cooperation agreements in place with the national law enforcement, BCG, police or military academies. These contribute to the delivery of the programme with expertise or logistical and administrative support, but the academic partners bear full responsibility for the quality of the programme and the level of the degree.

##### *Considerations*

The panel considers that the partners who offer the EJMSBM programme are entitled to do so and that completing the programme will lead to a recognised and accredited master's degree of academic orientation.

##### *Conclusion*

The panel assesses that the EJMSBM programme **meets** standard 1.1, status.

#### 4.1.2 Joint design and delivery

*The joint programme should be offered jointly, involving all cooperating institutions in the design and delivery of the programme.*

##### *Outline of findings*

The EJMSBM programme is offered jointly. Table 3 in the Self Evaluation Report (SER) shows the activity of the partner institutions in the curriculum: each module is assigned to one institution as the convenor/main deliverer, while it also has a back-up/alternate deliverer at another partner institution. During the site visit, the Governing Board explained that all partners share the best knowledge they have and that modules fit each partner's strengths and expertise. Main convenor and back-up institution work together in a coherent manner to make sure that, in case of an emergency, the back-up institution is able to provide support and students always get the best of what is available.

In its meeting with the panel, the Programme Board (PB) emphasized the efforts to ensure coherence between the various modules, avoiding both gaps and overlaps. Modules are not developed in isolation, but convenors have discussed from the beginning how modules build on and complement each other. After each semester, the PB organises three-day sessions with the convenors to discuss the programme's coherence and the need to review specific items. The convenors then share their information with the teachers. In addition, external examiners look horizontally across modules and institutions and see to it that everybody teaches at the same level, despite cultural differences. Finally, student feedback is taken into account when reviewing the modules and the programme as a whole.

Memberships and chairs of all boards (Governing Board, Programme Board, Board of Examiners and module boards) and committees (Quality Assurance Committee and admissions panel) are shared amongst the partner institutions. From the discussions during the site visit, the commitment of all partners involved was evident.

#### *Considerations*

The panel considers that all partners are effectively involved, both at the level of governance, organization of the programme and the actual teaching. All modules have at least two partners participating. It could be seen throughout the discussions held during the site visit that there is a dedicated team behind the programme to design, create, deliver and update the programme, also taking into account developments in the field. They know each other and collaborate effectively. Regular sessions take place to update the programme and to evaluate. The consortium has a strong joint management team, all members declare their engagement.

#### *Conclusion*

The panel assesses that the EJMSBM programme **meets** standard 1.2, joint design and delivery.

### 4.1.3 Cooperation Agreement

*The terms and conditions of the joint programme should be laid down in a cooperation agreement. The agreement should in particular cover the following issues:*

- *Denomination of the degree(s) awarded in the programme*
- *Coordination and responsibilities of the partners involved regarding management and financial organisation (including funding, sharing of costs and income etc.)*
- *Admission and selection procedures for students*
- *Mobility of students and teachers*
- *Examination regulations, student assessment methods, recognition of credits and degree awarding procedures in the consortium.*

#### *Outline of findings*

The panel has taken note of the Consortium Agreement, which runs for six years, from the start of the first iteration in 2015 until the finalisation of the third iteration in 2021. Subject to the continued support of the partners and an evaluation, the agreement may be continued. This will be decided approximately one year before the expiry of the agreement. The agreement consists of five parts; (1) general arrangements, (2) management and quality standards, including the composition and tasks of the boards and committees, (3) financial arrangements, (4) degree programme and academic standards and (5) programme policies. The degree is denominated as a master's degree; national legislation determines whether it is designated as an MSc or an MA, depending on the ISCED field of study per country.

The panel establishes that co-ordination and responsibilities are well-established and that admission and selection procedures are clearly laid down. The mobility of students and teachers is facilitated. As an effect of the current COVID-19 pandemic and ensuing traveling constraints, exchange now takes place through online teaching and discussion groups. Examination regulations, methods of assessment, recognition of credits and the procedures for awarding degrees are clearly laid down, as are the role and procedures of the Board of Examiners (BoE) and external examiners.

### *Considerations*

The panel considers the consortium agreement a comprehensive document, in which the terms and conditions of the joint programme as well as each partner's responsibilities are clearly laid down. All relevant points are covered.

### *Conclusion*

The panel assesses that the EJMSBM programme **meets** standard 1.3, cooperation agreement.

## 4.2 Standard 2: Learning Outcomes

### 4.2.1 Level {ESG 1.2}

*The intended learning outcomes should align with the corresponding level in the Framework for Qualifications in the European Higher Education Area (FQ-EHEA), as well as the applicable national qualifications framework(s).*

### *Outline of findings*

The intended learning outcomes at master's level (level 7 of the European Qualifications Framework) are described in terms of knowledge, skills and competencies in the Sectoral Qualification Framework (SQF), developed for the border guard professional sector in 2012 and aligned with the European Qualifications Framework. Learning outcomes have been formulated for the programme as a whole and for each of the three programme stages. Graduates of the EJMSBM programme therefore indeed develop skills, leadership, critical thinking, strategic planning and situational judgement required for BCG management at higher levels.

With its multidisciplinary nature, EJMSBM aims to convey the idea that *the* solution will not often be found in a single discipline or theory. Students are asked to use and combine theoretical insights to discern patterns and develop understanding in order to give meaning to controversies and challenges in their professional domain and to reflect on possible problem-solving strategies. Research and communication skills are enhanced by prescribing texts and setting assignments that stimulate critical reading and analysis as well as by exercises in presenting and academic writing. Two modules focus on research methods and are integrated with practice-based field visits. These modules specifically enable students to deepen their professional understanding as an academic professional by applying academic methods and tools to study the BCG environment. In their dissertation, students work on a research project, investigating a question in the domain of strategic border management.

### *Considerations*

The panel considers that the learning outcomes have been adequately translated into educational objectives of (components of) the curriculum. The learning objectives are clearly set out and connected with the different Qualification Frameworks and are, therefore, of the appropriate master's level.

Initially, the panel had some concerns connected to the research aspect of the programme and wondered if the programme would be able to harmonize the professional backgrounds of different students, some of whom may have had their initial academic studies a while ago. However, based on the dissertations read (see paragraph 4.2.3) the panel was reassured.

The panel suggests that special attention may be needed for some learning outcomes in the time of COVID-19 restrictions: how to ensure peer learning, interaction, critical discussion, et cetera, when physical meetings are not possible? Especially considering the importance of peer-learning and creating a strong bond within and between cohorts for the aims of the programme, this is an important point for consideration.

### *Conclusion*

The panel assesses that the EJMSBM programme **meets** standard 2.1, level.

#### 4.2.2 Disciplinary Field

*The intended learning outcomes should comprise knowledge, skills and competencies in the respective disciplinary field(s).*

##### *Outline of findings*

The consortium aims to educate students as strategic thinkers and future leaders, able to comprehend and cope with challenges and controversies in BCG management in the light of EU policy and societal contexts. The fields covered in the programme are related to the contemporary and emerging challenges and encompass migration policies, environmental challenge, governance frameworks, cultural diversities, individual rights and concerns, identity related problems, economics of border control and physical and virtual borders. The learning outcomes have been related to the Dublin descriptors at master's level and are listed in an overview. They reflect the values of the national and European BCG organisations and the aim to educate reflective practitioners through the integration of scientific and practice-based knowledge. The ability to reflect beyond monodisciplinary boundaries on relations between theoretical constructs and real-life problems is considered important, because this enables students to find out how (combinations of) insights can help to deal with contemporary and emerging strategic issues.

##### *Considerations*

The panel considers that the learning outcomes cover the required knowledge, skills and competencies in relevant disciplinary fields and that the programme's link with the professional practice is convincing and strong. The main challenge, but also added value, of the programme is in increasing the academic and scientific level of the students and developing an academic/reflective approach when confronting real-life challenges. The panel values the explicit attention to innovation and technology and recommends increasing rather than decreasing this aspect in the future.

##### *Conclusion*

The panel assesses that the EJMSBM programme **meets** standard 2.2, disciplinary field.

#### 4.2.3 Achievement [ESG 1.2]

*The programme should be able to demonstrate that the intended learning outcomes are achieved.*

##### *Outline of findings*

The module handbooks show that all learning outcomes are addressed in the ten modules. Although the dissertation, in itself, does not cover all learning outcomes, the PB views the dissertation, along with assignments, as a yardstick to measure the achievement of the intended master's level. Students are expected to independently collect and analyse data, using appropriate research methods, in order to generate or build on knowledge to understand or solve questions in the BCG field. To provide for independent assessments, dissertation committees are formed, chaired by external academic experts and external examiners. These external experts assess the dissertations according to EJMSBM assessment criteria. In September 2019, a periodic external review was conducted, including a validation of part of the dissertations and an interview with alumni on the dissertation process.

Before the site visit, the panel studied a sample of fifteen dissertations, with a representative distribution of grades. The panel generally agreed with the grades awarded. All dissertations are well-structured and follow the same framework. Topics can be brought in by students, but are also gathered from the working field by the programme management and administration. The panel notes that some students try to address a very broad question on the basis of a quite limited set of data. There also is a predominance of qualitative research methods, often consisting of a combination of desk research and semi-structured interviews. Overall, the panel is quite satisfied with the grades. Some of the dissertations with the highest grades were outstanding. The assessments were fair. Feedback on the dissertations with lower grades is sufficiently detailed, but rather thin for the best dissertations.

The achievement of the learning outcomes is corroborated by the fact that alumni continue their activities on the BCG labour market. A number of alumni have been promoted within their own organisation or have successfully acquired jobs in related EU organisations and even have been admitted to PhD research in the BCG domain. In their meeting with the panel, the alumni expressed



their appreciation of the EJMSBM programme. Some of them continue their relationship with the programme as support of the teaching staff. All of them value the network they have been able to build through the EJMSBM programme. According to the students whom the panel met, their employers are generally enthusiastic and positive about the value of the programme because the learning objectives fit the needs of the organisation, although not all sending organisations explicitly recognise the added value of EJMSBM graduates for their organisation in terms of further career opportunities.

#### *Considerations*

The panel considers that the programme produces good results. The dissertations show that the learning outcomes are based on academic requirements, with a good balance between the practical, professional and academic elements of the programme. This is where the strength of the programme lies. The dissertations convincingly show that these learning outcomes are achieved. The panel advises stimulating the use of a wider range of research methods. The panel also feels that detailed feedback should be given to all students, also to the good ones, and advises paying more attention to this.

The panel notes that students, alumni and sending organisations appreciate the value of the programme because students can take their newly acquired knowledge and skills back to their work and apply it. The panel feels that sending organisations should be encouraged to translate their appreciation of this added value into better possibilities for the combination of work and study (see also paragraph 4.3.3) and a more rapid career path.

#### *Conclusion*

The panel assesses that the EJMSBM programme **meets** standard 2.3, achievement.

### 4.2.4 Regulated Profession

*If relevant for the specific joint programme, the minimum agreed training conditions specified in the European Union Directive 2005/36/EC, or relevant common trainings frameworks established under the Directive, should be taken into account*

#### *Outline of findings*

This standard is not relevant for the assessment of the EJMSBM programme.

#### *Conclusion*

The panel issues no conclusion as standard 2.4, regulated professions, is not applicable.

## 4.3 Standard 3: Study programme [ESG 1.2]

### 4.3.1 Curriculum

*The structure and content of the curriculum should be fit to enable the students to achieve the intended learning outcomes.*

#### *Outline of findings*

The EJMSBM programme is a full-time programme of 90 EC, characterised by international mobility, and is delivered over three stages. Each stage represents one semester of 30 EC. The first two stages consist of taught modules, six in stage 1 and four in stage 2, while stage 3 comprises the dissertation writing period (see paragraph 3.3 for an overview).

In each module, three learning phases are distinguished: independent learning, contact learning and experiential learning. Students are presented with evidence-based and academic knowledge and learn to apply this through problem solving in their professional context. At the beginning of a module, students are requested to read preparatory materials. During the contact weeks, students integrate the scientific- and practice-based knowledge through various learning methodologies: working in small groups on scenario-based problems, discussion and debate of key concepts and BCG management issues, simulation exercises, team problem-solving activities and assignments during field visits. Upon returning to their workplace, students apply and share their knowledge in the operational context, so

colleagues also benefit from this period of experiential learning and provide input for additional questions. Assessment takes place in the final week of a module.

Module convenors are asked by the PB and external examiners to explain how they address research and the methodologies that underpin their module and to share this information with the module's teaching staff. Students receive an overview per taught module, including literature and methods, to understand how individual courses fit in the overall curriculum. At the Opening Ceremony, they are informed about the importance of a knowledge base for BCG and how they can actively contribute to this. Two modules are specifically devoted to research methods: module 6 on quantitative methods (5 EC) and module 10 on qualitative methods (10 EC).

In the dissertation stage, students synthesise what they have learned in a research project. The Dissertation Guidelines describe the process and what is required from students and supervisors during this stage. Before starting to collect data, students need an approval of their proposal by the BoE. Research circles are organised around thematically similar topics to facilitate peer learning. Students defend their dissertation in an oral examination. The final grade is based on an assessment of the written work and the defence.

Modules are adapted on the basis of periodic evaluations by students and alumni, external examiners and reviewers. Convenors exchange experiences and discuss the coherence between modules. During the contactweeks of a module, all teachers are present and while one gives sessions, others are invited to listen, so they know better during the week what happens and can refer to it. The PB explained how feedback helps to increase coherence and avoid overlaps, and provided the example of module 7: after analysing the feedback on the first iteration, it was decided to review one topic (risk analysis) and move it to module 8.

#### *Considerations*

The panel appreciates that the curriculum has been designed by all partners and meets the aims of the programme, in line with the expertise of the partners involved and the learning objectives. The panel considers this is very professionally done: the overarching design helps to bring together the broad group of organising teams. It is valuable that there are regular coordination meetings between partners about the structure and content of the curriculum (see also paragraph 4.1.2) and that the programme is adapted in response to feedback and developments in the field. Continuous quality assurance through relevant board meetings on a yearly basis with input from teachers and students achieves this aim

Research has an appropriate position in the curriculum, in line with the importance of this aspect in the learning outcomes and the academic level and ambitions of the programme. It prepares students not only to write a dissertation that is up to academic standards but also to become reflective professionals in their later careers. The panel notes that the focus seems to be on qualitative rather than quantitative research methods and wonders if the learning objectives should focus more on understanding quantitative issues and applying quantitative tools, and specifically on effectiveness issues, or vice versa, if the focus is on qualitative method, this should be reflected in the curriculum. The panel also considers that in the future the evaluation form for a dissertation could be reviewed referring to more evident academic arguments for scoring.

#### *Conclusion*

The panel assesses that the EJMSBM programme **meets** standard 3.1, curriculum.

### 4.3.2 Credits

*The European Credit Transfer System (ECTS) should be applied properly and the distribution of credits should be clear.*

#### *Outline of findings*

The EJMSBM curriculum consists of three semesters of 30 EC each. The number of EC per module is agreed upon by all partners and is clearly set out in the documentation. Timelines for all three stages provide details per week, regarding contact sessions, independent learning and assessment. These timelines are made available to students on the electronic learning environment Moodle.

Module handbooks provide information on the main components of a module, including learning outcomes, learning strategy and assessment strategy. The handbooks also pay attention to the responsibilities of both students and teachers. The average workload per EC is 28 hours.

#### *Considerations*

The panel considers that the EJMSBM programme applies the ECTS properly with regard to the overall programme and the respective programme components.

#### *Conclusion*

The panel assesses that the EJMSBM programme **meets** standard 3.2, credits.

### 4.3.3 Workload

*A joint bachelor programme will typically amount to a total student workload of 180-240 ECTS-credits; a joint master programme will typically amount to 90-120 ECTS-credits and should not be less than 60 ECTS-credits at second cycle level (credit ranges according to the FQ-EHEA); for joint doctorates there is no credit range specified. The workload and the average time to complete the programme should be monitored.*

#### *Outline of findings*

Most students combine their studies for the EJMSBM programme with their regular job. Occasionally, a student is granted a study leave. Employers are informed that EJMSBM is a fulltime programme and that they are accountable for the students' ability to participate in it effectively. They are asked to consent to their student's application and sign an agreement to this effect. The intention of this agreement is that employers will take their employee's study into account when assigning duties. Feedback from students, alumni and programme staff makes it clear that, in practice, this is not always the case. Especially in the dissertation period, when students don't have to attend regular contact weeks, employers tend to forget their employee's study load. Students and alumni told the panel that personal circumstances (e.g. the birth of a baby) can sometimes increase the pressure even further. However, they all considered the workload doable and felt that both peer support and programme support were helpful. For every module, there is a single point of contact, so teaching staff can respond fast, if needed. If a student cannot cope or submit on time, an extension can be granted, e.g. to submit an assignment at a later moment. The programme staff supports students' requests for study leave, which are possible in some countries. The students also mentioned that even though it is hard, they think it is worthwhile that they can work and study at the same time. It gives them a unique opportunity to apply knowledge in practice and understand the academic perspective of their daily practical work. They also indicated this aspect helps in developing time management and other personal effectiveness skills.

#### *Considerations*

The panel considers that the workload of the programme is intensive but meets the standards. The workload is well-monitored by the programme's bodies, as are the average completion time and completion rates. The main challenge is that all participants do the EJMSBM programme in addition to their 'day jobs' which makes the total working load high, especially when private life is also taken into account. The suggestion, therefore, is to increase the current tools to guarantee that students get sufficient time from their employers to do the master's programme. For example, the commitment form signed by employers might be made more concrete and detailed about how much time and when students should get, also for the dissertation. Since the dissertations often concern highly relevant topics, this would also increase the long term benefit for all involved.

#### *Conclusion*

The panel assesses that the EJMSBM programme **meets** standard 3.3, workload.

## 4.4 Standard 4: Admission and Recognition [ESG 1.4]

### 4.4.1 Admission

*The admission requirements and selection procedures should be appropriate in light of the programme's level and discipline.*

#### *Outline of findings*

Applicants for the EJMSBM programme must be nominated by their national BCG agency, the sending organisation. They must meet a number of requirements: (1) a bachelor's or equivalent degree in a domain related to the subject of the degree, (2) at least three years' managerial and/or command experience in an operational border guard function, (3) English proficiency at B2 level, (4) security clearance complying with EU standards, and (5) citizenship of an EU member state or Schengen Associated Country.

Representatives of the sending organisations told the panel that they ask interested employees to write a motivation letter about what the EJMSBM programme is going to contribute to their development. They also speak with an applicant's supervisor, to find out what a supervisor's plans are with the applicant, and look at the wider organisational picture from the perspective of personnel policy and career development. The application files of nominees are then sent to Frontex, the programme administrator.

The number of admissions is set between 16 and 40 per iteration. For the third iteration, 34 students were admitted, compared to 26 for the first two iterations. The PB described this as a challenge, especially for modules with a relatively small group of teachers. For group work, more groups had to be created and it is more difficult to provide timely feedback. They also explained, however, that in this case the COVID-19 adaptations, with online instead of offline teaching, proved beneficial. Groups could be organised in parallel and teachers could listen in to them. Overall, the PB feels that they were able to handle the larger number of students.

Inclusive education and the admission of students with special needs are no explicit discussion topics in the admission procedure. The panel asked about this in a number of interviews. Most interviewees emphasised that BCG employees must be physically fit and that the issue has not come up before. Special support is available (see paragraph 4.7.2), but was not mentioned.

#### *Considerations*

The panel considers that the requirements, both as to academic achievements and experience in practice, are clearly stated and are manifestly appropriate for the programme. The admission system is appropriate and there is a very clear idea of who should enroll in the programme. Nomination decisions are taken at the national level. A suggestion for improvement is to think about the transparency and objective criteria used for the selection at the national level.

The programme is also encouraged to reflect on the question if a (much) larger number of students will interfere with the quality and intensity of the experience and supervision, and if this increase should not be matched by additional resources to avoid this. In the future, consideration should be given to prioritising the variety of the student cohort and including students with special needs. The panel wishes to point out that BCG staff at the managerial level not always reaches that position through the lines, but sometimes comes in from other organisations. The statement that they must necessarily be physically fit is, therefore, not valid. The panel notes that the programme aims to prepare high level professionals in management, where it is assumed special physical preparation is not required; the learning and teaching environment should facilitate the participation of students with special needs.

#### *Conclusion*

The panel assesses that the EJMSBM programme **meets** standard 4.1, admission.

#### 4.4.2 Recognition

*Recognition of qualifications and of periods of studies (including recognition of prior learning) should be applied in line with the Lisbon Recognition Convention and subsidiary documents.*

##### *Outline of findings*

In line with the principles of lifelong learning, the programme wishes to give value to prior learning. Students can ask for an exemption for two modules: M1 (Leadership and Organisational Development in Border Management) and M7 (Global Context in European Border Security). The BoE examines the requests and decides whether to grant the exemption. The SER explains that, due to Spanish national legislation, a maximum of 15% of a programme's EC can be recognised as prior learning, which determines the EJMSBM limit to 10 EC (multiples of 5). The SER states that students who are granted an exemption, will continue to participate in the module but will not be required to do all the readings or the assessment. This is because the learning environment is built on bringing together the knowledge and experiences of BCG managers across Europe and sharing this in debates. In the interview with the panel, the BoE also mentioned the opposite possibility: a student can be asked to take the assessment without participating in the module.

##### *Considerations*

The panel considers that the recognition of previous qualifications and prior learning is adequately provided for in the EJMSBM programme. The panel agrees that, given the nature of the programme, there are few courses in respect of which an exemption is likely to be appropriate.

##### *Conclusion*

The panel assesses that the EJMSBM programme **meets** standard 4.2, recognition.

### 4.5 Standard 5: Learning, Teaching and Assessment [ESG 1.3]

#### 4.5.1 Learning and teaching

*The programme should be designed to correspond with the intended learning outcomes, and the learning and teaching approaches applied should be adequate to achieve those. The diversity of students and their needs should be respected and attended to, especially in view of potential different cultural backgrounds of the students.*

##### *Outline of findings*

Part of the rationale for the EJMSBM programme is to contribute to the development of a common culture and common approach to European border security. The role of exchange and discussion in groups of students with mixed national backgrounds is, therefore, an important characteristic of the programme. The programme aims for students to acquire the necessary skills and knowledge at managerial and strategic level as well as an investigative and reflective academic attitude, allowing them to take responsibility for their own learning process. In line with these objectives, the programme design is student-centred, stimulating students to increase their understanding of the multidisciplinary EJMSBM domain, critically reflect on this and apply it in their work situation.

In the first two stages of the programme, students spend 60% of their time on independent study and 40% on contact weeks and communication. Assignments are given at regular intervals, which encourages students to work during the whole period. A variety of assessment methods is used and teachers provide formative and summative feedback. At the end of a module, the final test must be completed as soon as possible, so it will not interfere with the start of the next module. Re-sits are scheduled as soon as possible after the first test. In each iteration, modules are tested and assessed twice (including one re-sit). The SER describes how the student-centred nature of the programme works out in the learning and teaching approaches, such as the focus on active student participation, the coaching and facilitating role of teachers and the role of collaborative and interactive learning.

Current students started the programme in a regular fashion with contact weeks and face to face meetings. Due to the COVID-19 pandemic such physical meetings were no longer possible and the

programme switched to online meetings from module 7 onwards. Overall, both student and staff feedback are positive on how this was handled. All mention that it is a great advantage that students knew each other personally from the first six modules. They doubt if it would work as well when the programme is offered online from the beginning.

#### *Considerations*

The programme design clearly corresponds with the intended learning outcomes; it also takes account of the 'sandwich' nature of the programme and the fact that students will still be in their jobs. The programme design is student-centred, stimulating students to actively and regularly participate.

The programme's student population is inherently very diverse in terms of backgrounds and, in fact, this is part of the value of the programme, as students learn how to work in such an environment and with people with different backgrounds. This has been made an integral part of the programme. The intake differs every year in terms of disciplinary background of the students. A suggestion could, therefore, be to be somewhat flexible in the different modules to see what the specific needs of each iteration are. The panel recognises the respect for cultural diversity and sees that diversity is respected, although there do not so far appear to be instances of students with special needs. The programme does take account of personal circumstances and is flexible with deadlines when this is appropriate.

Multiple tools, including online tools, are used to support learning. The participation of several experts in distance learning can be seen here. The way the programme adapted to the COVID-19 restrictions on face-to-face teaching is commendable. Especially considering the importance of the development of a common culture and common approach, a further suggestion is to improve the functioning of the current mentor system, so as to improve cross-cohort connections. In addition, some of the envisaged ideas to improve teaching interaction could indeed be put into practice, even in these COVID-19 times.

#### *Conclusion*

The panel assesses that the EJMSBM programme **meets** standard 5.1, learning and teaching.

### 4.5.2 Assessment of Students

*The examination regulations and the assessment of the achieved learning outcomes should correspond with the intended learning outcomes. They should be applied consistently among partner institutions.*

#### *Outline of findings*

The Teaching and Examination Regulations contain the relevant assessment regulations. Ways of assessment are related to the learning objectives and are set out in the study guides and module descriptors. Assessments must be valid, reliable, transparent, suitable and comparable. Skills are assessed in the form of a product, e.g. a dissertation, paper, or presentation. The role of examiners and supervisors is made clear and a policy to deal with academic misconduct and cheating is in place. Students receive information on how to avoid plagiarism.

Teachers remain responsible for the assessment, also when peer assessment is used in group work. In such cases, the peer assessment serves a diagnostic purpose or is part of the learning process. In the interviews, the panel asked about the risk of freeriding in group work. Both the PB and the BoE explained how they try to find a balance between the importance of group work and the risk of freeriding: teachers have students work together and at the end fill in a form about their individual contribution. Online teaching in the COVID-19 period brought as an advantage that teaching staff can listen in to group work. This makes it more difficult for students to hide if they would like to. On the other hand, they insist that, as a programme, you have to have some trust as well. They added that the performance in group work is never the only assessment in a module.

Students are awarded a letter grade for their work. The minimum pass mark is E. Students need to have passed all modules of a stage before they are allowed to progress to the next stage. In case of a fail, there is one opportunity for re-submission and thus re-assessment. Grades are not published unless the BoE has approved them. The BoE has the right to correct the grades.

Students receive feedback on their assignments and tests. Feedback on the dissertations varies from extensive to rather thin, the panel noted when reading a sample of dissertations: the weaker dissertations usually received more extensive and more useful feedback than the good ones (see also paragraph 4.2.3). Regarding feedback practices, both the Quality Assurance Committee (QAC) and the BoE mentioned their wish to increase the amount of formative feedback.

The SER describes that mechanisms to guarantee and improve the quality of assessment are found in the quality of teaching staff, consultations among them when designing tests, and the role of the BoE and external examiners. Every stage, QAC, PB and BoE jointly organise a review session with all module convenors, discussing not only the (content of the) modules, but also the tests, test results and possible changes in the way of testing. This meeting also aims to create a shared vision on the desired level and standards of modules and tests.

In addition to what is mentioned above, the BoE controls the quality of examiners: teachers are only allowed to examine when, in the opinion of the BoE, they are sufficiently skilled to do so. The BoE has the right to check assessments beforehand and ask for improvements if the quality is insufficient. External examiners have the task to look horizontally across modules and institutions and see that everybody teaches at the same level, despite cultural differences and differences in background (theoretical teachers and practitioners). External examiners see to it that modules stay more or less homogeneous and at the right theoretical level. They report to the BoE. Their reports, with the BoE comments, are then sent to the QAC and are made public for staff and students via Moodle.

#### *Considerations*

The panel considers that appropriate examination rules and regulations are in place. The BoE and the external examiners ensure consistency of application among the partner institutions. The assessment of the learning outcomes in module tests and dissertation corresponds with the intended learning outcomes. The panel appreciates that the requirements for the dissertation and how to avoid plagiarism are introduced to the students in advance. The panel's initial concern about students freeriding in group work proved unnecessary: the programme representatives acknowledged the risk, have mechanisms in place to deal with it (individual contribution forms for students, presentations on the evolution of the work where the students get a formative assessment), and the final grade does not only depend on the group work. The panel repeats its recommendation (see paragraph 4.2.3) to provide meaningful feedback on the dissertation to all students, including the (very) good ones.

#### *Conclusion*

The panel assesses that the EJMSBM programme **meets** standard 5.2, assessment of students.

## 4.6 Standard 6: Student Support [ESG 1.6]

*The student support services should contribute to the achievement of the intended learning outcomes. They should take into account specific challenges of mobile students.*

#### *Outline of findings*

Frontex provides the central coordination and administration for the EJMSBM programme. Frontex has signed agreements with the sending authorities concerning financial arrangements and the commitment to facilitate learning. All costs related to the ten mobility periods are covered by Frontex, while a network of partnership academies is in place to facilitate all aspects of mobility. The programme manager, assigned by Frontex, and coordinators in the countries of venue organise transport, lodgings and daily life during contact weeks. Local programme coordinators act as a contact point for organisational and administrative issues. Information on the programme and relevant policies is available online in Moodle. Information in Moodle is regularly updated. Online facilities were extended and made available to students to facilitate online learning when COVID-19 posed restrictions on physical meetings.

The student support process starts at the bi-annual Opening Ceremony at Frontex Headquarters in Warsaw before the start of the programme. The Opening Ceremony includes the so-called Module 0, where students receive information to help create the necessary mind-set for successful and timely



completion of the programme, are introduced to academic skills and get acquainted with one another and the teaching staff. The students emphasised in their interview with the panel that this module 0 was important to help create social cohesion among them.

Students are provided with a mentor, a member of the teaching staff, and are encouraged to contact their mentor for any subject influencing their study progress. From student and alumni evaluations, it appears that the mentoring system is not very well known. When asked about this system by the panel, students said they mostly found peers, alumni, teachers and convenors when they needed support. They also agreed, however, that the mentoring system could be improved.

#### *Considerations*

The panel considers that the support mechanism works well. Both the sessions with the students and the alumni reassured the panel that students get the necessary support whenever needed on academic, practical and technical/IT issues. The panel appreciates the strong network between students and alumni. The Moodle system is constantly updated. The students were provided with the necessary digital environment to continue their studies during the COVID-19 crisis. The panel suggests to improve the mentor network. Whilst it could be very valuable, also by connecting different cohorts, it seems to be underused right now.

#### *Conclusion*

The panel assesses that the EJMSBM programme **meets** standard 6, student support.

## 4.7 Standard 7: Resources [ESG 1.5 & 1.6]

### 4.7.1 Staff

*The staff should be sufficient and adequate (qualifications, professional and international experience) to implement the study programme.*

#### *Outline of findings*

The SER and the CVs of teaching staff show that teachers are experts in their field, are certified at national level, comply with English language standards at level C1, are actively involved in research and hold a PhD. Module evaluations offer students the opportunity to comment on the perceived quality of individual teachers, not only their didactical and academic skills, but also their understanding of the EU strategic border management context. Overall, these evaluations are close to 3.3 out of 5, at a 5-point scale. QAC informed the panel that, if a teacher is evaluated negatively more than once, s/he is not invited again.

In the interview with the panel, the students commented on the difference between academic teachers and lecturers with a professional background: the didactic skills of practitioners were generally less good than those of academic lecturers. They did not consider this a big problem and emphasised that all module convenors are good. They especially commended module 4, with many different teachers. The students added that they all have different backgrounds, so topics were at times interesting for some of them, less for others. When teachers had to switch to online teaching this spring, some felt more comfortable than others, but, overall, the transition took place without major problems. Handling the larger number of students (34 instead of 26 in previous iterations) was in fact made a little easier (see also paragraph 4.4.1).

#### *Considerations*

The panel considers that both the academic and practice-based teaching staff are well-qualified academically and possess highly relevant specific expertise on border management. Both academic and non-academic teachers are experienced people in their fields. The panel commends the programme for achieving consistency and coordination between modules with so many people involved: the single-minded purpose and positive integration and interaction of staff are evident. While some teachers are perceived as being stronger than others, serious account is taken of feedback in evaluating performance. Teachers have shown themselves to be flexible, both in handling larger student numbers and in switching to online teaching. One suggestion might be to assist some experts from the field, who



may not have much didactic experience, with some advice or training on how to lecture effectively, also in an online environment.

#### *Conclusion*

The panel assesses that the EJMSBM programme **meets** standard 7.1, staff.

### 4.7.2 Facilities

*The facilities should be sufficient and adequate in view of the intended learning outcomes.*

#### *Outline of findings*

The SER lists the different types of facilities that are made available to EJMSBM students. All partner institutions use Moodle as the virtual learning environment and communication medium. Frontex ensures that all required reading materials are available electronically in Moodle or the academic partners' virtual libraries. The SER describes the specific specialisations of each partner's library. Written assignments are uploaded in Moodle to be checked for plagiarism by means of *Urkund*. All admitted students are provided an iPad. Frontex provided IT support when teaching had to go online earlier this year because of COVID-19. Upon questioning, students explicitly confirmed that they are satisfied with the programme's facilities.

At all locations appropriate classrooms are available during contact weeks. Access to classrooms and other facilities can be provided to students who require special attention. Students with dyslexia, illness and/or physical limitations are informed on additional services and advised on potential adaptations to the programme, planning and scheduling of assessments. In the interviews, this policy was not mentioned when the panel asked about students with special needs.

#### *Considerations*

The panel considers that the facilities are appropriate and the programme organisers have risen to the challenge posed by the COVID-19 crisis to offer a good online learning environment.

#### *Conclusion*

The panel assesses that the EJMSBM programme **meets** standard 7.2, facilities.

## 4.8 Standard 8: Transparency and Documentation [ESG 1.8]

*Relevant information about the programme like admission requirements and procedures, course catalogue, examination and assessment procedures etc. should be well documented and published by taking into account specific needs of mobile students.*

#### *Outline of findings*

All information about the programme is available in Moodle, accessible via internet and obtainable as hard-copy via the Frontex programme coordinator and administrator. Information is updated regularly. Upon admission, students are informed on specific details and receive contact data from their mentors and the programme management. The module dossiers provide information on the improvements that have been implemented in response to earlier evaluations. Students did not mention any problems with transparency or documentation when they met with the panel.

#### *Considerations*

The panel considers that the transparency and documentation are exemplary. Documentation is available in the different digital platforms. As suggested in paragraph 4.4.1, the admission criteria at the national level could perhaps be made more transparent.

#### *Conclusion*

The panel assesses that the EJMSBM programme **meets** standard 8, transparency and documentation.

#### 4.9 Standard 9: Quality Assurance [ESG 1.1 & part 1]

*The cooperating institutions should apply joint internal quality assurance processes in accordance with part one of the ESG.*

##### *Outline of findings*

Both at module and at programme level, information is regularly gathered and analysed to monitor and improve the quality. The programme administration collects data on the programme implementation at each stage. Students evaluate each module, students, alumni, teachers, examiners and stakeholders evaluate the programme. Data and management information are collected on recruitment and profiles, progression and achievement, academic misconduct, academic staff, quality management process, management of programme, graduates, and border guard organisations. QAC reviews all feedback, identifies strengths and weaknesses and offers recommendations for follow-up actions to subsequently improve programme delivery. These are discussed at meetings of QAC, BoE, PB and the Governing Board and, when necessary, adjustments are introduced. Examples of actions taken are changing a topic from one module to another (see paragraph 4.3.1) and replacing teachers after negative evaluations (see paragraph 4.7.1).

Students are represented and included in all boards and QAC. QAC explained that student members are nominated at the beginning of module 3, after the first two modules have provided the opportunity to get to know the students. They are appointed by the Governing Board. This system seems to work well.

QAC provided an internal review report on all aspects of quality control and improvement of the programme at the end of both completed iterations. The consortium also undertakes external quality assurance on a cyclical basis. This refers not only to the external examiners who write module and programme reports for the BoE and QAC, but also to external reviewers who are invited to review the programme. This was done in 2019 after the second iteration.

##### *Considerations*

The panel considers that the system of quality assessment is well-developed. The joint internal quality assurance process is applied properly and external feedback is also considered as an instrument for improvement. EJMSBM has a very good feedback mechanism. It shows an openness to improvements and a clear will to tackle the challenges that obviously arise in a large collaboration. The panel observes that feedback is the norm in all aspects of the programme.

##### *Conclusion*

The panel assesses that the EJMSBM programme **meets** standard 9, quality assurance.

#### 4.10 Conclusion

Overall, the panel concludes that EJMSBM is an ambitious programme with a very clear and laudable aim of creating a core of border guard professionals who can deal with the urgent and important challenges they face on a more academic, reflective and research-based footing. To this end, a consortium has been brought together that unites relevant and strong expertise in different areas and demonstrates a strong shared ethos and passion to make this programme work and to contribute to this field collectively. Even if the positive spillovers of this collaboration are not strictly speaking relevant for the assessment of the master itself, it deserves to be noted. Considering the unique nature of the programme, and the very specific aims and nature of the participants, there remains a certain tension with the full scientific and academic ambitions of the programme and the practice-oriented focus. This is exemplified by the dissertation, where people tend to focus on qualitative research and less on quantitative research and data collection as such. Of course, there are improvements possible here and there, but, at the same time, the panel feels it is also wise to set realistic aims and to appreciate the extent to which aims are met and students are trained to an academic level rather than to compare EJMSBM to more purely academic, research-oriented masters. Overall, therefore, the panel wishes to stress its appreciation for the academic contribution made by the master's programme to this important field, and the energy and enthusiasm with which the different consortium members contribute.

## 5 Overview of the assessments

Standard	Assessment
<b>1. Eligibility</b>	
1.1 Status	Meets the standard
1.2 Joint design and delivery	Meets the standard
1.3 Cooperation Agreement	Meets the standard
<b>2. Learning Outcomes</b>	
2.1 Level	Meets the standard
2.2 Disciplinary field	Meets the standard
2.3 Achievement	Meets the standard
2.4 Regulated Professions	Not applicable
<b>3. Study Programme</b>	
3.1 Curriculum	Meets the standard
3.2 Credits	Meets the standard
3.3 Workload	Meets the standard
<b>4. Admission and Recognition</b>	
4.1 Admission	Meets the standard
4.2 Recognition	Meets the standard
<b>5. Admission and Recognition</b>	
5.1 Learning and teaching	Meets the standard
5.2 Assessment of students	Meets the standard
<b>6. Student Support</b>	
	Meets the standard
<b>7. Student Support</b>	
7.1 Staff	Meets the standard
7.2 Facilities	Meets the standard
<b>8. Transparency and Documentation</b>	
	Meets the standard
<b>9. Quality Assurance</b>	
	Meets the standard
<b>Conclusion</b>	<b>Positive</b>

## Annex 1: Composition of the panel

- Prof. Dr. Laurence W. Gormley, *chair*, Emeritus Professor of European Law at Groningen, Chair Accreditation Panel European Master in Law and Economics;
- Dr. Armin Cuyvers (NL), Faculty director of Masters Programmes/Associate professor of EU Law at Leiden Law School;
- Dr. Mark Foley (IRL), inspector An Garda Siochana;
- Dr. Saule Maciukaite-Zviniene (LTU), head for Entrepreneurship and Innovation, Vilnius University Lithuania; President National Council of Education and senior advisor to the President of the Republic of Lithuania (2014-2019);
- Mary Hayrapetyan MSc, *student member*, graduated from the Erasmus Mundus Joint Master International Development Studies (GLODEP), currently Consultant in the Office of the Deputy Director General, Development Sector, World Intellectual Property Organisation, Switzerland.

The panel was assisted by ir. Lineke van Bruggen, policy advisor at NVAO, and by dr. Marianne van der Weiden, secretary.

All members and the secretary of the panel completed and signed a declaration of independence and confidentiality.

## Annex 2: Schedule of the site visit

On 2-3 November 2020, the panel organised an online site visit as part of the external assessment procedure of the European Joint Master in Strategic Border Management (EJMSBM). The schedule of the visit was as follows:

### 2 November 2020

13.30 – 14.00	Preparatory panel meeting
14.00 – 14.45	Interview with the representatives of the Governing Board of the EJMSBM Consortium Partners
14.45 – 15.15	Internal panel meeting
15.15 – 16.00	Interview with the representatives of the Sending Organisations (SO) (Border and Coast Guard community) and EJMSBM alumni of the 1 <sup>st</sup> and 2 <sup>nd</sup> iteration
16.00 – 16.15	Internal panel meeting
16.15 – 16.45	Interview with the representatives of the Quality Assurance Committee
16.45 – 18.45	Internal panel meeting

### 3 November 2020

10.00 – 10.45	Interview with the representatives of the Board of Examiners, external examiners
10.45 – 11.15	Internal panel meeting
11.15 – 12.30	Interview with the representatives of the Programme Board
12.30 – 13.30	Lunch Break
13.30 – 14.15	Interview with the current EJMSBM students
14.15 – 17.00	Internal panel meeting
17.00 – 17.15	Presentation of preliminary findings and closing remarks by panel chair

## Annex 3: Document reviewed

### *Programme documents presented by the institution*

#### Self Evaluation Report

##### Annexes:

- National Components
- Diploma and Diploma Supplement (sample)
- Dissertation subjects from iterations 2015-2017 and 2017-2019
- List of external experts involved in dissertation committees in 2017 and 2019
- QAC internal review reports (summaries)
- External Review Reports
- Comments on External Reviews by PB and EE
- Alumni Evaluation and Sending Authorities' feedback (1<sup>st</sup> iteration)
- Module Handbooks and Module Descriptors EJMSBM
- Timeline iterations 2015-2021
- Policies and procedures, 3<sup>rd</sup> edition, including Quality Assurance Handbook, Student Handbook, Dissertation Guidelines, Teaching and Examination Regulations and Teaching Staff Handbook
- Intakes (anonymous) for all three iterations
- Granted exemptions by the Board of Examiners over three iterations
- EJMSBM Grading System
- Report from External Examiners
- FRONTEx Code of Conduct
- Scientific results of the EJMSBM teaching community

#### Consortium Agreement

CVs teaching staff, QAC, EE and Governing Board members

Table on the relation between the Dublin descriptors and the outcomes of EJMSBM

Module allocation and role of consortium partners

Crossreference between learning outcomes and programme – stages – modules

Overview of experiences with online education since the outbreak of COVID-19

Sample of fifteen dissertations of the 1<sup>st</sup> and 2<sup>nd</sup> iterations

## Annex 4 : List of abbreviations

BCG	Border and Coast Guard
BoE	Board of Examiners
EASS	Estonian Academy of Security Sciences
EC	European Credit
EER	Education and Examination Regulations
EJMSBM	European Joint Master in Strategic Border Management
ESG	European Standards and Guidelines
EU	European Union
ma	master
MRU	Mykolas Romeris University
NLDA	Netherlands Defence Academy
NVAO	Dutch Flemish Accreditation Body
PB	Programme Board
QAC	Quality Assurance Committee
RTA	Rezekne Academy of Technologies
SER	Self Evaluation Report
SQF	Sectoral Qualification Framework
UNED	National Distance Education University
wo	wetenschappelijk onderwijs (academically oriented higher education)

The panel report has been ordered by NVAO for the re-accreditation of the European Joint Master's in Strategic Border Management of Netherlands Defence Academy, Faculty of Military Sciences.

Aanvraagnummer: 009119



Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie  
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

Parkstraat 83 • 2514 JG Den Haag  
P.O. Box 85498 • 2508 CD The Hague  
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00  
E [info@nvaio.net](mailto:info@nvaio.net)  
[www.nvaio.net](http://www.nvaio.net)



NVAO • PAÍSES BAJOS

## MÁSTER EUROPEO CONJUNTO EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DE FRONTERAS (EJMSBM)

ACADEMIA DE DEFENSA DE LOS PAÍSES BAJOS/FACULTAD DE CIENCIAS MILITARES,  
ACADEMIA DE CIENCIAS DE LA SEGURIDAD DE ESTONIA, INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN  
SUPERIOR DE REZEKNE, UNIVERSIDAD MYKOLAS ROMERIS, UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE EDUCACIÓN A DISTANCIA, UNIVERSIDAD DE SALAMANCA

### INFORME DEL PANEL

*18 DICIEMBRE 2020*



NVAO • PAÍSES BAJOS

MÁSTER CONJUNTO EUROPEO EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DE FRONTERAS (EJMSBM)  
ACADEMIA DE DEFENSA DE LOS PAÍSES BAJOS/FACULTAD DE CIENCIAS MILITARES, ACADEMIA DE CIENCIAS DE LA SEGURIDAD DE ESTONIA, INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE REZEKNE, UNIVERSIDAD MYKOLAS ROMERIS, UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA, UNIVERSIDAD DE SALAMANCA

REACREDITACIÓN DE LA NVAO CONFORME AL ENFOQUE EUROPEO PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS PROGRAMAS CONJUNTOS

*18 DICIEMBRE 2020*



## Índice de contenidos

1	Resumen ejecutivo.....	5
2	Introducción .....	9
3	Descripción del programa.....	11
3.1	General.....	11
3.2	Perfil del consorcio.....	11
3.3	Perfil del programa.....	13
4	Evaluación según estándar .....	15
4.1	Estándar 1: Elegibilidad .....	15
4.1.1	Reconocimiento.....	15
4.1.2	Diseño y ejecución conjuntos.....	16
4.1.3	Acuerdo de colaboración .....	17
4.2	Estándar 2: Resultados del aprendizaje .....	18
4.2.1	Nivel {CDE 1.2}.....	18
4.2.2	Campo disciplinario .....	19
4.2.3	Logros [CDE 1.2] .....	20
4.2.4	Profesión regulada.....	21
4.3	Estándar 3: Programa de estudios [CDE 1.2].....	22
4.3.1	<b>Plan de estudios</b> .....	22
4.3.2	<b>Créditos</b> .....	24
4.3.3	Carga de trabajo .....	24
4.4	Estándar 4: Admisión y reconocimiento [CDE 1.4] .....	26
4.4.1	Admisión .....	26
4.4.2	Reconocimiento.....	27
4.5	Estándar 5: Aprendizaje, Docencia y Evaluación [CDE 1.3] .....	28
4.5.1	Aprendizaje y docencia .....	28
4.5.2	Evaluación del alumno .....	30
4.6	Estándar 6: Apoyo al alumno [CDE 1.6] .....	32
4.7	Estándar 7: Recursos [CDE 1.5 y 1.6] .....	33
4.7.1	Personal .....	33
4.7.2	Instalaciones.....	34
4.8	Estándar 8: Transparencia y Documentación [CDE 1.8] .....	35
4.9	Estándar 9: Aseguramiento de calidad [CDE 1.1 y parte 1] .....	35
4.10	Conclusión .....	37
5	Resumen de la evaluación .....	37
	Anexo 1 Composición del Panel.....	39
	Anexo 2 Programación de la visita al sitio .....	40

Anexo 3 Documentación revisada .....	40
Anexo 4: Lista de abreviaturas .....	42

## 1 Resumen ejecutivo

Este informe es emitido por el Panel designado por la Organización de Acreditación de los Países Bajos y Flandes (NVAO) y evalúa las condiciones para la re-acreditación del consorcio académico internacional del Programa de Máster Conjunto “European Joint Master’s in Strategic Border Management” (EJMSBM) tal como se presentó por parte de la Academia de Defensa de los Países Bajos, Facultad de Ciencias Militares (Breda, Países Bajos) en nombre del consorcio EJMSBM, del que también forma parte la Academia Estonia de Ciencias de la Seguridad (Tallin, Estonia), la Academia de Tecnologías de Rezekne (Rezekne, Letonia), la Universidad Mykolas Romeris (Vilnius, Lituania), la Universidad Nacional de Educación a Distancia (Madrid, España) y la Universidad de Salamanca (Salamanca, España).

La solicitud se refiere a un Máster conjunto ofertado en idioma inglés de 90 créditos europeos (CE), que se ofrece como un programa multi-universitario integrado de 1,5 años de duración a tiempo completo en Estonia, Letonia, Lituania, los Países Bajos y España. Dadas estas particularidades, el Panel basó su evaluación en los estándares del Enfoque Europeo para Asegurar la Calidad de los Programas Conjuntos en el Espacio Europeo de Educación Superior de octubre de 2014, aprobado por los ministros del EEES (Espacio Europeo de Educación Superior) en mayo de 2015, que a su vez se basan en los Estándares y Directrices Europeas para Aseguramiento de Calidad.

La documentación de la solicitud, los materiales del programa y los debates con las delegaciones de todos los socios del consorcio han proporcionado al Panel una visión completa del programa. Como consecuencia de la pandemia de COVID-19, la visita presencial se organizó “on-line” (en línea). Quedó claro para el Panel que el programa es implementado por un grupo de socios del consorcio altamente motivados, con la ambición compartida de crear un grupo de profesionales de la guardia fronteriza y líderes en la gestión, que puedan lidiar con los desafíos urgentes e importantes que deben afrontar de una manera más académica, reflexiva y basada en la investigación. Sobre la base de la documentación presentada, la visita al sitio (sede académica de la institución holandesa) y la información adicional proporcionada el 2 y 3 de noviembre de 2020, el Panel concluye que el programa EJMSBM cumple con todos los estándares del marco de evaluación. En consecuencia, la evaluación general del Panel de la calidad del programa EJMSBM es positiva.

EJMSBM es un programa que presenta una estrecha cooperación entre seis instituciones de educación superior en cinco países, cuyos marcos nacionales permiten a las instituciones participar en el programa. Los socios involucrados son instituciones públicas reconocidas con corresponsabilidad en el diseño e implementación del programa. El Panel aplaude la cooperación sólida y dedicada entre los socios. Los mecanismos explícitos de coordinación son un punto fuerte del programa. El acuerdo del Consorcio cubre todos los componentes requeridos.

El programa EJMSBM tiene por objetivo formar a los alumnos como pensadores estratégicos y futuros líderes, capaces de comprender y hacer frente a los desafíos y controversias en la gestión de la guardia de fronteras y costas (*Border and Coast Guard*) a la luz de la política de la UE y los contextos sociales. Los resultados del aprendizaje previstos se describen en términos de conocimientos, habilidades y competencias y están explícitamente vinculados a los marcos de cualificaciones internacionales y sectoriales. La documentación muestra cómo los resultados del aprendizaje previstos se alinean con los descriptores de Dublín a nivel de Máster. El Panel considera la combinación de conocimientos académicos y su aplicación a problemas de la vida real en la práctica profesional de los alumnos como una característica fuerte y convincente del programa. El principal desafío, pero también el valor agregado, del programa es aumentar el nivel académico y científico de los alumnos. El Panel considera que las evaluaciones de cada módulo y la disertación (Trabajo Fin de Máster, TFM; *dissertation* en la terminología en inglés propia del EJMSBM) son métodos adecuados para probar que se logran los resultados del aprendizaje previstos. La muestra de disertaciones (TFM) estudiadas por el Panel demuestra que los graduados efectivamente han logrado estos resultados del aprendizaje. Los alumnos, ex alumnos y organizaciones que envían estudiantes aprecian el valor del programa porque los estudiantes pueden aportar a sus trabajos los conocimientos y habilidades recién adquiridos. Debe alentarse a las organizaciones a que envíen alumnos de forma que puedan traducir la adquisición de este valor añadido en una trayectoria profesional más rápida.

La estructura y los contenidos del plan de estudios son apropiados para un programa académico de Máster. El programa EJMSBM es un programa de tiempo completo de 90 créditos ECTS, caracterizado por la movilidad internacional, y consta de dos semestres de módulos cursados y un semestre para la disertación o TFM. El programa ha puesto en marcha fuertes mecanismos para garantizar la coherencia entre los módulos. Los empleadores de los estudiantes firman un acuerdo que les permitirá combinar el programa EJMSBM con sus deberes habituales. Todos los implicados son conscientes de que la carga de trabajo es pesada pero asumible y que también los empleadores (organizaciones que envían alumnos) podrían proveer a los alumnos con el tiempo libre suficiente para ello, incluso en las fases de investigación del Máster.

El Panel considera que los requisitos, tanto en lo que se refiere a logros académicos como a la experiencia práctica, están claramente establecidos y son manifiestamente adecuados para el programa. El sistema de admisión es el adecuado y hay una idea muy clara de quién debe inscribirse en el programa. Se prevé también de modo adecuado el reconocimiento de titulaciones y aprendizajes previos. El Panel está de acuerdo en que, dada la naturaleza del programa, existen probablemente pocos cursos que permitan realizar una exención (es decir, un reconocimiento total o convalidación).

El diseño del programa se corresponde claramente con los resultados del aprendizaje previstos; también tiene en cuenta la naturaleza "sándwich" del programa y el hecho de que

los alumnos seguirán en sus puestos de trabajo. Los alumnos dedican un 60% del tiempo al estudio independiente y un 40% a las semanas presenciales o de contacto y comunicación. El diseño del programa está centrado en el alumno, estimulándolos a participar de forma activa y regular. Se utilizan varias herramientas, incluidas las herramientas en línea (on-line), para apoyar el aprendizaje. Es evidente la participación en el diseño de varios expertos en educación a distancia. La forma en que el programa se adaptó a las restricciones derivadas de la COVID-19 para la enseñanza presencial es encomiable. La evaluación de los resultados del aprendizaje en las pruebas de los módulos y de la tesis (TFM) se corresponde con los resultados del aprendizaje previstos. Existen reglas y regulaciones de examen apropiadas. El Panel de Examinadores (junta de evaluación) y los Examinadores Externos independientes garantizan la coherencia de la aplicación entre las instituciones asociadas, incluso aunque pudiera recomendarse una mejor coordinación y consulta previa con los examinadores externos en el TFM o tesis (*dissertation*), especialmente en lo que respecta a su función durante la defensa pública del TFM.

Los estudiantes del EJMSBM obtienen el apoyo necesario siempre que lo necesitan en cuestiones académicas, prácticas, cuestiones de movilidad y técnicas/TI. Esto comienza en la Ceremonia de Apertura y continúa durante todo el programa. Los alumnos cuentan con sus compañeros, ex alumnos, profesores y coordinadores cuando necesitan apoyo. El Panel aprecia la sólida red existente entre alumnos y ex alumnos, que fue mencionada por los alumnos a lo largo de las entrevistas. Dado que los ex alumnos son los "embajadores" del programa en las organizaciones que envían estudiantes, estos vínculos informales podrían desarrollarse y utilizarse aún más. El Panel está de acuerdo en que el programa también debería facilitar el aprendizaje de los alumnos con necesidades especiales. La red de mentores podría ser muy valiosa, también al conectar diferentes cohortes o promociones, pero parece estar infrautilizada en este momento. El entorno de aprendizaje electrónico basado en Moodle se actualiza constantemente. Se facilitó a los alumnos el entorno digital necesario para continuar sus estudios durante la crisis de la COVID-19. El Panel está de acuerdo en que el programa podría ejecutarse con éxito incluso si la crisis de la COVID-19 continúa durante un período prolongado.

Tanto el personal docente académico como el de prácticas profesionales está bien cualificado: un alto porcentaje de profesores tiene un doctorado y muchos también tienen una experiencia específica muy relevante en la Gestión de Fronteras. El Panel elogia el programa por lograr coherencia y coordinación entre módulos con tantas personas involucradas: el propósito común y la integración e interacción positivas del personal son evidentes. Se tiene muy en cuenta la retroalimentación al evaluar el desempeño. Los profesores han demostrado ser flexibles, tanto en el manejo de un mayor número de estudiantes como en el cambio a la enseñanza en línea. Los alumnos están satisfechos con las instalaciones e infraestructura del programa, como las bibliotecas de las instituciones y las herramientas y tecnología informática provista. La atención continua a la coordinación, también entre los diferentes profesores, resulta sin duda de vital importancia.

El Panel considera que la transparencia y la documentación proporcionada son ejemplares. La documentación está disponible en diferentes plataformas digitales.

El sistema de evaluación de la calidad está bien desarrollado. El proceso conjunto interno para asegurar la calidad se aplica adecuadamente y la retroalimentación (*feedback*) externa también se considera un instrumento de mejora. Los alumnos están representados en todas las juntas y comités. Se tienen en consideración sus impresiones y opiniones (*feedback*) y se les comunican las pertinentes enmiendas, lo que anima a los alumnos a participar plenamente en los procesos de estudio. El EJMSBM muestra una apertura a las mejoras y una clara voluntad de abordar los desafíos que, obviamente, surgen en una gran colaboración como ésta. El Panel observa que la retroalimentación (*feedback*) es la norma en todos los aspectos del programa.

El Panel concluye que está convencido de la calidad del Máster Europeo Conjunto en Gestión Estratégica de Fronteras (EJMBSM). El Panel aconseja a la NVAO que tome una decisión positiva con respecto a la calidad del Máster Europeo Conjunto en Gestión Estratégica de Fronteras en la Academia de Defensa de los Países Bajos, Facultad de Ciencias Militares (Breda, Países Bajos), la Academia de Ciencias de la Seguridad de Estonia (Tallin, Estonia), la Academia de Tecnologías de Rezekne (Rezekne, Letonia), la Universidad Mykolas Romeris (Vilnius, Lituania), la Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED (Madrid, España) y la Universidad de Salamanca (Salamanca, España).

La Haya, 18 de diciembre de 2020

En nombre del Panel de Acreditación formado para evaluar el Máster Europeo Conjunto en Gestión Estratégica de Fronteras reunido en la Academia de Defensa de los Países Bajos, Facultad de Ciencias Militares.

Prof. Dr. Laurence W. Gormley  
(Presidente)

Dr. Marianne van der  
Weiden  
(Secretaria)



## 2 Introducción

El 30 de abril de 2020, la NVAO recibió una solicitud de procedimiento de acreditación con respecto al programa de maestría de orientación académica (WO-Master) Máster Europeo Conjunto en Gestión Estratégica de Fronteras (EJMSBM). Dado que se trata de un programa conjunto emitido por seis instituciones de educación superior en los Países Bajos, Estonia, Letonia, Lituania y España, esta solicitud fue presentada en nombre del Consorcio EJMSBM por la Academia de Defensa de los Países Bajos, Facultad de Ciencias Militares.

Dadas las particularidades de esta solicitud, la NVAO convocó a un Panel internacional de expertos compuesto por:

- Prof. Dr. Laurence W. Gormley, Presidente, profesor emérito de Derecho Europeo en Groningen, Presidente del Comité de Acreditación del Máster Europeo en Derecho y Economía;
- Dr. Armin Cuyvers (NL), Director de la Facultad de programas de maestría/Profesor asociado de Derecho de la UE en la Facultad de Derecho de Leiden (Holanda);
- Dr. Mark Foley (IRL), Inspector de An Garda Siochana (Policía irlandesa);
- Dr. Saule Maciukaite-Zviniene (LTU), Director de Emprendimiento e Innovación, Universidad de Vilnius, Lituania. Presidente del Consejo Nacional de Educación y asesor senior del Presidente de la República de Lituania (2014-2019);
- Mary Hayrapetyan MSc, alumno miembro, egresada de la Maestría Conjunta Erasmus Mundus en Estudios de Desarrollo Internacional (GLODEP), actualmente consultora en la Oficina del Director General Adjunto, Sector de Desarrollo, Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, Suiza.

La composición del Panel refleja la experiencia que la NVAO considera necesaria para este ejercicio de acreditación. La composición del Panel también está en consonancia con los requisitos de procedimiento del enfoque europeo para aseguramiento de calidad de los programas conjuntos (C.2. Comité de revisión). En nombre de la NVAO, ir. Lineke van Bruggen fue responsable de la coordinación del proceso de evaluación. La Secretaria, la Dr. Marianne van der Weiden, redactó el informe del Panel en estrecha cooperación con todos los miembros del mismo y con la conformidad del Presidente. Todos los miembros del Panel y la secretaria firmaron una declaración de independencia y confidencialidad.

El Panel basó su evaluación en los estándares para aseguramiento de calidad de los programas conjuntos en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), emitidos en octubre de 2014 y aprobados por los ministros del EEES en mayo de 2015. Este enfoque europeo de aseguramiento de calidad de los programas conjuntos debe aplicarse para el aseguramiento de la calidad de los programas conjuntos internacionales si algunas de las instituciones de educación superior colaboradoras requieren un aseguramiento externo de la calidad del programa. Los estándares a evaluar se basan en los Estándares y Directrices para el Aseguramiento de la Calidad en el EEES (CDE). Este procedimiento permite la posibilidad de que un único procedimiento pueda conducir a la acreditación en varios países.

Los miembros del Panel estudiaron la documentación de la solicitud del programa e informaron a la Secretaria de sus observaciones preliminares antes de la visita al sitio (presencial en Academia de Defensa de los Países Bajos, Facultad de Ciencias Militares). La Secretaria recibió todas las observaciones y documentos y los procesó para la reunión preparatoria del 12 de octubre de 2020. Debido a la pandemia de la COVID-19 y las restricciones a las reuniones presenciales, se decidió organizar tanto la reunión preparatoria como la visita al sitio con reuniones on-line. En la reunión preparatoria, el Panel discutió las observaciones preliminares, identificó los temas más importantes para su discusión y preparó las sesiones con las delegaciones.

La visita on-line al sitio tuvo lugar los días 2 y 3 de noviembre de 2020. El Panel debatió con las delegaciones de la dirección del consorcio y el programa, así como con profesores, miembros del panel examinador, alumnos, egresados y miembros del ámbito profesional. El calendario de la visita al sitio se presenta en el anexo 2. El anexo 3 enumera los materiales puestos a disposición por el programa antes y durante la visita al sitio.

Inmediatamente después de las discusiones con las delegaciones, el Panel discutió las observaciones y formuló sus consideraciones y conclusiones preliminares por separado para cada norma. Éstas se basan en observaciones durante la visita al sitio y en la evaluación de los documentos del programa. Al final de la visita on-line al sitio, el Presidente presentó las conclusiones preliminares del Panel a los representantes del programa.

Basándose en las observaciones, consideraciones y conclusiones, la Secretaria redactó un borrador de informe consultivo que se presentó en primer lugar a los miembros del Panel y, una vez estos lo hubieron comentado, el Presidente lo respaldó.

El 3 de diciembre de 2020, el informe consultivo se envió a la institución, a la que se dio la oportunidad de responder a cualquier inexactitud factual que pudiera encontrar en dicho informe. La institución respondió el 17 de diciembre de 2020 y, en consecuencia, el Presidente del Panel aprobó el informe final. El Panel elaboró sus recomendaciones de manera totalmente independiente y las presentó a la NVAO el 18 de diciembre de 2020.

### 3 Descripción del programa

#### 3.1 General

Países	Países Bajos, Estonia, Letonia, Lituania, España
Instituciones	Academia de Defensa de los Países Bajos, Facultad de Ciencias Militares (Breda, Países Bajos) Academia de Ciencias de la Seguridad de Estonia (Tallinn, Estonia) Academia Rezekne de Tecnologías (Rezekne, Letonia) Universidad Mykolas Romeris (Vilnius, Lituania) Universidad Nacional de Educación a Distancia (Madrid, España) Universidad de Salamanca (Salamanca, España)
Nivel del Programa	Máster Europeo Conjunto en Gestión Estratégica de Fronteras
Orientación	Académica (wo)
Especialización	Gestión Estratégica de Fronteras
Título	Máster Europeo Conjunto en Gestión Estratégica de Fronteras
Ubicación	Breda y Amsterdam-Schiphol (Países Bajos), Tallinn (Estonia), Rezekne (Letonia), Vilnius (Lituania), Madrid, Aranjuez, Salamanca y Ávila (España)
Carga docente	90 CE
Área de estudio	Ciencias de la Seguridad (ISCED Campo 86) y Ciencias Sociales y del Comportamiento (ISCED Campo 31)

#### 3.2 Perfil del consorcio

La solicitud la presenta un consorcio formado por seis instituciones de educación superior de cinco países: (1) Academia de Defensa de los Países Bajos, Facultad de Ciencias Militares en Breda, Países Bajos, (2) Academia de Ciencias de la Seguridad de Estonia en Tallinn, Estonia, (3) Academia de Tecnologías Rezekne en Rezekne, Letonia, (4) Universidad Mykolas Romeris en Vilnius, Lituania, (5) Universidad Nacional de Educación a Distancia en Madrid, España y (6) Universidad de Salamanca en Salamanca, España. Los socios firmaron el acuerdo de consorcio en 2015.

Son estos seis socios académicos los que conceden la titulación. La Agencia Europea de la Guardia de Fronteras y Costas (Frontex) ha actuado como miembro colaborador y fundador

desde el principio. Además, los socios académicos han suscrito acuerdos de colaboración con entidades complementarias para garantizar el necesario conocimiento del programa en cuanto a la Guardia de Fronteras y Costas (GFC): la Royal Marechaussee (Países Bajos), la Guardia Civil (España), la Policía Nacional (España), la Policía de Estonia y la Guarda de Fronteras (Estonia) y la Guarda de Fronteras del Estado (Letonia).

El Máster Europeo Conjunto en Gestión Estratégica de Fronteras (EJMSBM) celebró su primera convocatoria en 2015, seguida de una segunda en 2017 y actualmente se encuentra en su tercera edición. El número de alumnos ha aumentado de los 26 en la primera y segunda convocatorias hasta los 34 alumnos de la tercera.

La Academia de Defensa de los Países Bajos (NLDA) organiza la formación militar, desarrollo personal y formación académica para el Ministerio Holandés de Defensa. Además, la NLDA es el único instituto de investigación y conocimiento científico militar en Holanda. La investigación científica de la NLDA está orientada principalmente hacia la Defensa; expertos científicos en el área de defensa aportan mejoras a las operaciones militares. La Facultad de Ciencias Militares es la responsable de los programas acreditados de titulación académica y máster y las actividades de investigación asociadas. Los alumnos de los programas de titulación académica son oficiales (candidatos) de las fuerzas armadas de los Países Bajos.

La Academia de Ciencias de la Seguridad de Estonia (EASS) es una institución estatal que proporciona formación profesional a funcionarios civiles del gobierno pertenecientes al Ministerio del Interior de Estonia. La Academia se creó en 1992 después de que Estonia recuperara su independencia. El objetivo de la EASS es, mediante formación académica relacionada con la seguridad interna, actividades de investigación y desarrollo y también mediante la formación a funcionarios civiles honestos y competentes, la creación de un estado seguro y de unas condiciones de desarrollo estable en todo el país para contribuir así a la seguridad de toda la Unión Europea (UE). Hasta 2020, la EASS era miembro asociado académico (sin concesión de titulación), pero a partir de 2020 se convirtió en miembro con pleno derecho a otorgar títulos.

La Academia de Tecnologías Rezekne (RTA) es una institución de educación superior similar a la universidad fundada por el Estado con acreditación internacional ilimitada cuyas raíces se remontan a 1925. El objetivo de la RTA es proporcionar educación superior académica y profesional de manera que el nivel de desarrollo científico y las tradiciones culturales de Letonia sean competitivas en el marco educativo europeo, y se desarrollen los estudios y la investigación en 14 áreas de estudio. Existen tres facultades en la RTA: la Facultad de Economía y Gestión, la Facultad de Ingeniería y la Facultad de Educación, Idiomas y Diseño que ofrecen más de 50 programas de estudios de grado, máster y doctorado en letonio y 14 programas en inglés.

La Universidad Mykolas Romeris (MRU) es una Universidad internacional situada en Vilnius y Kaunas, Lituania. Se trata de la principal Universidad del país en lo referente a ciencias sociales

e investigación interdisciplinar, que oferta programas de estudios de grado, máster y doctorado, más del 80% de ellos con acreditación internacional. La MRU incluye la Facultad de Economía y Empresa, la Facultad de Derecho, la Facultad de Gestión Pública, la Academia de Seguridad Pública, el Instituto de Comunicación, el Instituto de Humanidades, el Instituto de Ciencias de la Educación y Trabajo Social y el Instituto de Psicología. La investigación e innovación se imparten en la Red de Laboratorios de Innovación Social de la MRU que incluye 16 laboratorios y el Centro de Apoyo de Investigación e Innovación.

La Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) tiene como misión el servicio público de proporcionar educación superior a través de la modalidad de educación no presencial. Desde 1972, la UNED ha buscado traducir en acciones el principio de la igualdad de oportunidades en el acceso a la educación superior mediante el uso de una metodología basada en la educación a distancia y centrada en las necesidades de los estudiantes. La UNED es líder en la implementación de tecnologías innovadoras aplicadas al aprendizaje, con la mayor oferta de cursos virtuales en España. Oferta 27 titulaciones de grado, 76 titulaciones de máster universitarios oficiales y 19 programas doctorales, todos ellos adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior (EHEA).

Fundada en 1218 por el Rey Alfonso IX, la Universidad de Salamanca es la institución de educación superior más antigua de España. La Universidad está compuesta por 9 campus docentes y administrativos en Ávila, Zamora, Béjar y Salamanca, y como consecuencia se caracteriza por su dispersión geográfica. En la ciudad de Salamanca, los centros educativos se agrupan en seis campus. Hoy en día, la Universidad de Salamanca cuenta con facultades de Derecho, de Humanidades, de Ciencias y Medicina, además de numerosas unidades académicas muy reconocidas como el Instituto de la Lengua Española. Esta Universidad cuenta con una población anual de 30.000 estudiantes que participan en más de 250 programas académicos.

### 3.3 Perfil del programa

El EJMSBM ofrece un plan de estudios común multidisciplinar para oficiales de medio o alto rango pertenecientes a las agencias responsables de la seguridad de fronteras de la Unión Europea (UE). El desarrollo del aprendizaje y la adquisición del conocimiento se basa en prácticas en organizaciones de GFC en los países asociados de la UE y el espacio Schengen, que son los beneficiarios en última instancia. El conocimiento científico se integra con el práctico al involucrar tanto a los socios académicos como a los profesionales en el diseño y ejecución del programa. De esta forma, los alumnos se benefician tanto del conocimiento práctico como del académico de los docentes y de su gran experiencia por toda Europa. El EJMSBM tiene como objetivo fomentar una cultura europea común de GFC y armonizar los estándares de aprendizaje y profesionales a la vez que respecta la diversidad.

El programa de estudios abarca tres semestres a tiempo completo y equivale a 90 Créditos Europeos (CE). Durante todo el programa, la lengua de impartición es el inglés. El programa

consiste en tres etapas de 30 CE cada una. Durante las dos primeras etapas, se imparten los módulos, mientras que la tercera etapa está dedicada a las disertaciones o tesis. En cada uno de los módulos se distinguen tres fases de aprendizaje: aprendizaje individual, aprendizaje presencial y aprendizaje experiencial. En todos los módulos, los alumnos se reúnen durante la semana presencial en una de las instituciones participantes, para lo cual se preparan con anterioridad mediante el aprendizaje individual, que continúa durante el desarrollo del módulo. Después de la fase presencial, los alumnos aplican sus conocimientos al contexto operativo durante la fase de aprendizaje experiencial. La etapa de tesis requiere que los alumnos sintetizen el alcance de su aprendizaje derivado del programa.

Semestre 1		Semestre 2		Semestre 3	
Módulo	CE	Módulo	CE		CE
M1 Estrategia, Planificación y Evaluación en la Guardia de Fronteras	5	M7 Contexto Global de Seguridad de Fronteras Europeas	5	Investigación Individual Redacción de Propuesta  Grupos de Investigación  Disertación Oral Examen - Defensa	30
M2 Derechos Fundamentales y Ética en la Gestión de la Seguridad de Fronteras Europeas	5	M8 Riesgos Estratégicos y Gestión de Amenazas para la Seguridad de Fronteras Europeas	5		
M3 Liderazgo y Desarrollo Organizativo en la Gestión de Fronteras	5	M9 Cooperación en Gestión Estratégica de Fronteras	10		
M4 Políticas y Estrategias de Fronteras en la UE	5	M10 Investigación sobre Prácticas Integradas en Gestión de Fronteras	10		
M5 Innovación y Tecnología en la Seguridad de Fronteras	5				
M6 Investigación sobre Prácticas de Gestión de	5				

Seguridad de Fronteras					
------------------------	--	--	--	--	--

## 4 Evaluación según estándar

En este capítulo el Panel evalúa el programa del EJMSBM en función de los estándares del Enfoque Europeo para Aseguramiento de Calidad de los Programas Conjuntos del Espacio Europeo de Educación Superior (EHEA). Se incluyen los criterios aplicables a cada estándar. Para cada uno de estos estándares, el Panel presenta un breve resumen de sus apreciaciones, así como las consideraciones que les llevan a emitir un juicio concluyente según una escala basada en tres puntos: el programa cumple, cumple parcialmente o no cumple el estándar. Al final de este capítulo, y basándose en sus apreciaciones de los estándares considerados de manera individual, el Panel emite una conclusión global sobre la calidad del programa en su totalidad. Dicha conclusión puede ser positiva, positiva con condiciones o negativa.

### 4.1 Estándar 1: Elegibilidad

#### 4.1.1 Reconocimiento

*Las instituciones que ofertan un programa conjunto deben haber sido reconocidas como instituciones de educación superior por la autoridad competente en sus respectivos países. Deben estar amparadas por el marco legal nacional para participar en el programa conjunto y, si procede, para emitir una titulación conjunta. Las instituciones que conceden el o los títulos deben garantizar que dicho título pertenece al sistema de titulaciones de educación superior de los países en los que se encuentran ubicadas.*

#### Resumen de resultados

Todos los miembros académicos han sido legalmente reconocidos como Universidades o Institutos de Educación Superior, autorizados por sus respectivas legislaciones nacionales a participar en el desarrollo del programa conjunto, así como a conceder la titulación conjunta a todo aquel alumno que complete con éxito todos los requisitos. En el caso de las dos primeras convocatorias del programa del EJMSBM, la Academia de Ciencias de la Seguridad de Estonia (EASS) tenía la consideración de miembro asociado sin dicha autorización, pero la Ley de Educación Superior de Estonia, en vigor desde el 1 de septiembre de 2019, le permite en la actualidad ser socio de pleno derecho del consorcio del EJMSBM.

Para garantizar el nivel de maestría necesario en Guardia de Fronteras y Costas (GFC) del programa, los miembros académicos han suscrito acuerdos de colaboración con organismos nacionales de orden público, Guardias de Fronteras y Costas, policía o academias militares. Esto contribuye al desarrollo del programa con el apoyo de expertos en la materia y apoyo logístico y administrativo, si bien los socios académicos ostentan toda la responsabilidad en lo referente a la calidad del programa y el nivel de la titulación.

### *Consideraciones*

El Panel considera que los socios que imparten el programa del EJMSBM cuentan con la autoridad necesaria para hacerlo y que la realización del programa en su totalidad conlleva la obtención de un título de máster reconocido y acreditado de orientación académica.

### *Conclusión*

El Panel considera que el programa del EJMSBM **cumple** el estándar 1.1, Reconocimiento.

#### 4.1.2 Diseño y ejecución conjuntos

*El programa conjunto debe ofertarse en su conjunto completo, con la intervención de todas las instituciones colaboradoras en el diseño y ejecución del mismo.*

### *Resumen de resultados*

El programa del EJMSBM se oferta de manera conjunta. La Tabla 3 del Informe de Auto-Evaluación (IAE) muestra la actividad de las instituciones miembro en los contenidos curriculares: cada uno de los módulos se asigna a una institución como convocante/principal ejecutor, a la vez que otra institución miembro actúa como apoyo/ejecutor alternativo. Durante la visita al sitio, el Órgano Directivo explicó que todos los socios comparten sus conocimientos y que los módulos se adaptan a las fortalezas y nivel de experiencia de cada miembro. El convocante principal y la institución de respaldo trabajan conjuntamente de manera coherente para asegurar que, en caso de ser necesario, la institución de respaldo puede proporcionar apoyo de forma que los alumnos obtengan en todo caso la mejor atención disponible.

Durante su reunión con el Panel, el Comité Académico hizo hincapié en los esfuerzos necesarios para asegurar la cohesión entre los diferentes módulos, con el fin de evitar la existencia de lagunas y solapamientos. Los módulos no se elaboran de manera aislada, por el contrario, los convocantes debaten desde el inicio cómo se planifican y complementan unos a otros. Al finalizar cada semestre, el Comité Académico organiza sesiones de tres días de duración con los convocantes para discutir la cohesión del programa y la necesidad de revisar determinados aspectos. Tras esto, los convocantes comparten la información recabada con los profesores. Además, examinadores externos analizan de manera horizontal los módulos y las instituciones y comprueban que todos enseñan por igual, a pesar de las diferencias culturales. Por último, se toma en cuenta la información proporcionada por los alumnos a la hora de revisar los módulos y el programa en su conjunto.

La pertenencia y los puestos en todos los paneles (Panel Directivo, Comité Académico, Panel de Examinadores y de Módulos) y los comités (Comité de Aseguramiento de Calidad y Comité de Admisiones) se distribuyen entre las instituciones miembro. El compromiso de todos los socios involucrados se hizo evidente en los debates celebrados durante la visita al sitio.



### *Consideraciones*

El Panel estima que todos los socios están implicados de manera efectiva, tanto en lo referente a dirección como a organización del programa y docencia. En todos los módulos participan al menos dos miembros. En los debates mantenidos durante la visita al sitio, se pudo apreciar que el programa cuenta con un equipo comprometido para diseñarlo, crearlo, ponerlo en práctica y actualizarlo, y que también se tienen en cuenta los avances en este campo. Todos ellos se conocen entre sí y colaboran de manera eficaz. Se celebran sesiones regulares con el fin de actualizar y evaluar el programa. El consorcio cuenta con un sólido equipo de gestión, en el que todos sus miembros manifiestan su compromiso.

### *Conclusión*

El Panel considera que el programa del EJMSBM **cumple** con el estándar 1.2, Diseño y ejecución conjuntos.

#### 4.1.3 Acuerdo de colaboración

*Los términos y condiciones del programa conjunto deben fundamentarse sobre un acuerdo de colaboración. Dicho acuerdo debe cubrir en concreto los siguientes aspectos:*

- *Denominación del o los títulos concedidos por el programa*
- *Coordinación y responsabilidad de los miembros implicados en lo referente a gestión y organización financiera (incluida financiación, gastos compartidos, ingresos, etc.)*
- *Procesos de admisión y selección de estudiantes*
- *Movilidad de estudiantes y profesores*
- *Regulaciones referentes a los exámenes, métodos de evaluación de los alumnos, procedimientos del consorcio para reconocimiento de créditos y concesión de títulos.*

### *Resumen de resultados*

El Panel ha tomado nota del Acuerdo del Consorcio, que tiene una validez de seis años, desde el inicio de la primera convocatoria en 2015 hasta la finalización de la tercera en 2021. Sujeto al apoyo continuo de los socios y a una evaluación, el acuerdo puede prolongarse, lo que se decidirá aproximadamente un año antes de la fecha de terminación del acuerdo. El acuerdo consiste en cinco partes: (1) organización general, (2) gestión y estándares de calidad, incluidas la composición y tareas de los paneles y comités, (3) organización financiera, (4) estándares de programación de la titulación y académicos y (5) políticas del programa. La titulación tiene la calificación de título de máster; la legislación nacional determina si queda designado como Maestría o Licenciatura, en función del área de estudio de la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (ISCED) aplicable en cada país.

El Panel determina que la coordinación y las responsabilidades están bien establecidas y que los procedimientos de admisión y selección están claramente definidos. Se facilita la movilidad de alumnos y docentes. Como consecuencia de las actuales restricciones para viajar derivadas de la pandemia de la COVID-19, el intercambio ahora se lleva a cabo a través de enseñanza y grupos de debate online. Las normativas para exámenes, métodos de evaluación,

reconocimiento de créditos y procedimientos para la concesión de títulos están claramente establecidos, al igual que el papel y los procedimientos del Panel de Examinadores (PE) y examinadores externos.

#### *Consideraciones*

El Panel considera que el acuerdo del consorcio es un documento exhaustivo, en el que quedan claramente establecidos los términos y condiciones del programa conjunto, así como las responsabilidades de todos los socios, y quedan recogidos todos los aspectos importantes.

#### *Conclusión*

El Panel considera que el programa del EJMSBM **cumple** con el estándar 1.3, Acuerdo de colaboración.

## 4.2 Estándar 2: Resultados del aprendizaje

### 4.2.1 Nivel {CDE 1.2}

*Los resultados del aprendizaje que se pretenden alcanzar deben coincidir con el nivel correspondiente del Marco de Cualificaciones del Espacio Europeo de Educación Superior, además del marco de cualificaciones nacional aplicable.*

#### *Resumen de resultados*

Los resultados del aprendizaje deseados en lo que se refiere al nivel del máster (nivel 7 del Marco de Cualificaciones Europeo) se describen en términos de conocimiento, destrezas y competencias en el Marco Sectorial de Cualificaciones, desarrollado para el sector profesional de guardia de fronteras en 2012 en conformidad con el Marco de Cualificaciones Europeo. Los resultados del aprendizaje derivado del programa se han formulado de manera global y para cada una de las tres etapas del mismo. De esta manera, los egresados del programa del EJMSBM adquieren de hecho las destrezas de liderazgo, pensamiento crítico, planificación estratégica y juicio crítico necesarias para la gestión de GFC al más alto nivel.

Dada su naturaleza multidisciplinar, el EJMSBM busca transmitir la idea de que *la* solución normalmente no se encuentra en una sola disciplina o teoría. Se insta a los alumnos a que utilicen y combinen conocimientos teóricos para discernir patrones y ampliar su comprensión con el fin de buscar una explicación a las controversias y retos surgidos en su campo profesional y que quede reflejado en posibles estrategias de resolución de problemas. Se mejoran las destrezas de investigación y comunicación mediante la realización de test y la asignación de tareas que estimulan la lectura y el análisis crítico, así como mediante ejercicios de exposición y escritos académicos. Dos de los módulos se centran en métodos de investigación y se desarrollan mediante visitas de campo basadas en la práctica. Estos módulos permiten específicamente a los alumnos profundizar en su conocimiento profesional como profesionales académicos al aplicar métodos y herramientas académicas al estudio del

entorno de Guardia de Fronteras y Costas. En su disertación, los alumnos trabajan con un proyecto de investigación analizando una cuestión del ámbito de gestión estratégica de fronteras.

### *Consideraciones*

El Panel considera que los resultados del aprendizaje se han traducido correctamente en los objetivos educativos (componentes) del plan de estudios. Los objetivos del aprendizaje están claramente establecidos y conectados con los diferentes Marcos de Cualificación y, por tanto, se corresponden con el nivel de máster.

Inicialmente, el Panel mostraba algunas inquietudes relativas a la parte de investigación del programa y se preguntaba si el mismo podría armonizar las diferentes experiencias profesionales de los alumnos, algunos de los cuales podían haber realizado sus estudios académicos mucho tiempo antes. Sin embargo, basándose en las disertaciones presentadas (véase el párrafo 4.2.3) el Panel descartó todas sus dudas.

El Panel sugiere que quizá sea necesario prestar especial atención a algunos resultados del aprendizaje debido a las restricciones impuestas por la COVID-19: ¿cómo asegurar el aprendizaje entre compañeros, la interacción, el debate crítico, etcétera, cuando no es posible celebrar reuniones presenciales? Éste es un aspecto muy importante a tener en cuenta, sobre todo por la especial importancia que tiene el aprendizaje entre compañeros y la creación de fuertes vínculos entre ellos para alcanzar los objetivos del programa.

### *Conclusión*

El Panel considera que el programa del EJMSBM **cumple** el estándar 2.1, Nivel.

#### 4.2.2 Campo disciplinario

*Los resultados del aprendizaje que se pretenden alcanzar deben incluir los conocimientos, habilidades y competencias de los campos disciplinarios implicados.*

### *Resumen de resultados*

El consorcio tiene como objetivo formar a los alumnos como pensadores estratégicos y futuros líderes, capaces de comprender y hacer frente a retos y controversias en la gestión de la Guardia de Fronteras y Costas a la luz de la política de la UE y contextos sociales. Los campos cubiertos por el programa se refieren a los retos contemporáneos emergentes y abarcan las políticas migratorias, los retos medioambientales, los marcos de gobernanza, la diversidad cultural, los derechos e intereses individuales, problemas relacionados con la identidad, la economía del control de fronteras y las fronteras físicas y virtuales. Los resultados del aprendizaje se han identificado con los descriptores de Dublín de nivel de máster y se recogen en un resumen. Reflejan los valores de las organizaciones nacionales y europeas de GFC y su objetivo de formar profesionales brillantes mediante la integración del conocimiento científico con el práctico. La capacidad de aplicar unos límites que van más allá de una sola disciplina a las relaciones entre los principios teóricos y los problemas de la vida real es

especialmente importante, ya que permite a los alumnos descubrir cómo la combinación de conocimientos puede ayudarles a resolver las cuestiones estratégicas emergentes de la actualidad.

#### *Consideraciones*

El Panel considera que los resultados del aprendizaje incluyen los conocimientos, destrezas y competencias necesarios en el campo de las disciplinas implicadas y que el vínculo entre el programa y la práctica profesional es convincente y sólido. El principal reto del programa, aunque también un valor añadido, radica en conseguir aumentar el nivel académico y científico de los alumnos para que apliquen un enfoque académico/reflexivo cuando se enfrenten a los desafíos de la vida real. El Panel valora la especial atención prestada a la innovación y tecnología y recomienda reforzar este aspecto en el futuro.

#### *Conclusión*

El panel considera que el programa del EJMSBM **cumple** el estándar 2.2, Campo disciplinario.

### 4.2.3 Logros [CDE 1.2]

*El programa debe demostrar que se alcanzan los objetivos del aprendizaje establecidos.*

#### *Resumen de resultados*

Los manuales de los módulos recogen todos los resultados del aprendizaje repartidos en diez módulos. Aunque la disertación por sí misma no cubre todos los resultados del aprendizaje, el Comité Académico la considera, junto con las tareas asignadas, como una vara de medir para sopesar los logros alcanzados correspondientes al nivel de máster. Se espera de los alumnos que recopilen y analicen datos de manera individual, mediante métodos de investigación adecuados, con el propósito de generar o adquirir el conocimiento necesario para comprender o resolver cuestiones relacionadas con el campo de la Guardia de Fronteras y Costas. Con el fin de realizar evaluaciones independientes, se forman comités para las disertaciones compuestos por expertos académicos y examinadores externos. Dichos expertos externos evalúan las disertaciones según los criterios de evaluación del EJMSBM. En septiembre de 2019, se llevó a cabo una revisión externa periódica, que también incluyó la validación de parte de las disertaciones y una entrevista con los alumnos sobre el proceso de disertación.

Antes de la visita al sitio, el Panel analizó una muestra de quince disertaciones con una distribución representativa de calificaciones y en general ratificó las calificaciones otorgadas. Todas las disertaciones están bien estructuradas y siguen el mismo marco. Los alumnos pueden aportar temas, pero también el órgano gestor y de administración del programa los elige a partir del trabajo de campo. El Panel aprecia que algunos alumnos intentan abordar una cuestión muy amplia partiendo de un grupo de datos bastante limitado. También existe una predominancia de métodos de investigación cualitativos, a menudo consistentes en una combinación de “trabajo de mesa” y entrevistas semiestructuradas. En general, el Panel está

bastante satisfecho con las calificaciones. De hecho, algunas de las disertaciones con las calificaciones más altas eran brillantes. Las evaluaciones fueron justas. Los comentarios realizados tras la exposición de las disertaciones con las calificaciones más bajas están suficientemente detallados, mientras que son escasos en el caso de las mejores disertaciones.

El logro de los resultados del aprendizaje queda corroborado por el hecho de que los alumnos continúan con su actividad en el mercado laboral de la Guardia de Fronteras y Costas. Una serie de alumnos han logrado un ascenso en sus organizaciones o han encontrado un puesto de trabajo en organizaciones del sector en la UE e incluso han sido admitidos en programas de doctorado en el campo de la GFC. Durante su reunión con el Panel, los alumnos expresaron su valoración positiva del programa del EJMSBM. Algunos incluso continúan su relación con el programa prestando su apoyo a la plantilla docente. Todos valoran la red que han podido construir gracias al programa del EJMSBM. Según los alumnos con los que se reunió el Panel, sus empleadores se muestran por lo general satisfechos con el valor aportado por el programa ya que los objetivos del aprendizaje satisfacen las necesidades de la organización, aunque no todas las organizaciones a las que pertenecen los alumnos reconocen explícitamente el valor añadido que aportan los egresados del EJMSBM a las mismas en lo que se refiere a mayores oportunidades laborales.

#### *Consideraciones*

El Panel considera que el programa ofrece buenos resultados. Las disertaciones muestran que los resultados del aprendizaje están basados en los requisitos académicos, con un equilibrio adecuado entre los elementos prácticos, profesionales y académicos del programa. En esto reside la fortaleza del mismo. Las disertaciones demuestran de manera convincente que se alcanzan estos resultados del aprendizaje. El Panel recomienda estimular el uso de una mayor variedad de métodos de investigación y de igual forma estima que debe proporcionarse a los alumnos, incluidos los mejores, *feedback* detallado y aconseja prestar mayor atención a este aspecto.

El Panel observa que los alumnos, los egresados y las organizaciones de las que proceden aprecian el valor del programa ya que los alumnos pueden aportar y aplicar los conocimientos y destrezas recién adquiridos a su trabajo. El Panel considera que debe alentarse a las organizaciones de las que proceden los alumnos a que traduzcan su valoración positiva de este valor añadido en mejores posibilidades de combinar trabajo y estudio (véase el párrafo 4.3.3) y una carrera laboral más rápida.

#### *Conclusión*

El Panel considera que el programa del EJMSBM **cumple** el estándar 2.3, Logros.

#### 4.2.4 Profesión regulada

*En el caso de que sean relevantes para un determinado programa conjunto, deben tenerse en cuenta las condiciones de formación mínimas especificadas en la Directiva de la Unión*

*Europea 2005/36/EC, o los marcos comunes de formación relevantes establecidos al amparo de dicha Directiva.*

#### *Resumen de resultados*

Este estándar no es relevante para la evaluación del programa del EJMSBM.

#### *Conclusión*

El Panel no emite conclusión alguna puesto que el estándar 2.4, Profesión regulada, no es aplicable.

### 4.3 Estándar 3: Programa de estudios [CDE 1.2]

#### 4.3.1 Plan de estudios

*La estructura y el contenido del plan de estudios debe ser tal que permita a los alumnos alcanzar los resultados del aprendizaje deseados.*

#### *Resumen de resultados*

El programa del EJMSBM es un programa a tiempo completo de 90 CE, caracterizado por la movilidad internacional, y se desarrolla en tres etapas. Cada una de ellas abarca un semestre de 30 CE. Las dos primeras etapas están constituidas por módulos de docencia, seis en la etapa 1 y cuatro en la etapa 2, mientras que la etapa 3 incluye el periodo de redacción de la disertación (véase el párrafo 3.3 para obtener más información).

En cada módulo se distinguen tres fases de aprendizaje: aprendizaje individual, aprendizaje presencial y aprendizaje experiencial. Se facilita a los alumnos conocimientos basados en la evidencia y académicos y aprenden a aplicarlos mediante la técnica de resolución de problemas en sus correspondientes entornos profesionales. Al principio de cada módulo, los alumnos deben leer el material preparatorio. Durante las semanas presenciales, los alumnos incorporan el conocimiento científico y práctico a través de diversas metodologías de aprendizaje: trabajo en pequeños grupos de problemas basados en escenarios, discusión y debate de conceptos clave y cuestiones de gestión de GFC, ejercicios de simulación, actividades de resolución de problemas en equipo y tareas durante las visitas de campo. Una vez que regresan a sus lugares de trabajo, los alumnos aplican y comparten sus conocimientos en el contexto operacional, de manera que sus compañeros también obtienen un beneficio de este periodo de aprendizaje experiencial a la vez que proporcionan ideas para cuestiones adicionales. La evaluación se realiza durante la última semana del módulo.

El Comité Académico y los examinadores externos solicitan a los coordinadores del módulo que expliquen cómo abordan la investigación y las metodologías que respaldan su módulo y que compartan esta información con el personal docente del mismo. Los alumnos reciben reseñas de cada módulo impartido, que incluyen literatura relacionada y métodos, para que

comprendan cómo encaja cada uno de los cursos en el plan de estudios global. En la Ceremonia de Apertura, se les informa de la importancia de poseer una base de conocimientos sobre la GFC y cómo pueden contribuir activamente a ellos. Hay dos módulos dedicados específicamente a los métodos de investigación: el módulo 6 sobre métodos cuantitativos (5 CE) y el módulo 10 sobre métodos cualitativos (10 CE).

Durante la etapa de disertación, los alumnos sintetizan lo que han aprendido en un proyecto de investigación. Las Directrices para la disertación describen el proceso y lo que se espera de los alumnos y los supervisores durante esta etapa. Antes de empezar a reunir datos, los alumnos necesitan la aprobación de su propuesta por parte del tribunal examinador. Se organizan grupos de investigación sobre temas de temática similar para facilitar el aprendizaje entre compañeros. Los alumnos defienden sus disertaciones en un examen oral. La calificación final se basa en la evaluación del trabajo escrito y de la defensa.

Los módulos se adaptan en función de evaluaciones periódicas realizadas por los alumnos y los egresados, examinadores externos y revisores. Los coordinadores intercambian sus experiencias y debaten la coherencia entre los módulos. Durante las semanas presenciales de los módulos, todos los profesores están presentes y mientras uno imparte su sesión, los demás son invitados a asistir para que así puedan saber de primera mano lo que ocurre y puedan referirse a ello posteriormente. El Comité Académico explicó cómo el feedback proporcionado contribuye a aumentar la cohesión y evita los solapamientos, y también proporcionó como ejemplo el caso del módulo 7: después de analizar las impresiones referidas sobre la primera convocatoria, se decidió revisar uno de los temas (análisis de riesgos) y moverlo al módulo 8.

### *Consideraciones*

El Panel considera que el plan de estudios ha sido diseñado por todos los miembros y satisface los objetivos del programa, al igual que la experiencia de los miembros involucrados y los objetivos del aprendizaje. El Panel considera que se hace de una manera muy profesional: el diseño global contribuye a aunar el amplio grupo de equipos organizadores. Es de valorar que los socios celebren reuniones regulares de coordinación acerca de la estructura y el contenido del plan de estudios (véase el párrafo 4.1.2) y que el programa se vaya adaptando en función de las impresiones recabadas y los avances producidos en este campo. Este objetivo se consigue a través del aseguramiento continuo de la calidad con reuniones anuales de los equipos directivos en las que tanto los docentes como los alumnos transmiten sus impresiones.

La investigación ocupa un puesto importante en el plan de estudios, de igual forma que la importancia de este aspecto en los resultados del aprendizaje y el nivel académico y los objetivos del programa. Prepara a los alumnos no sólo para preparar su disertación con los requerimientos del estándar académico, sino también para convertirlos en profesionales modelo en su desempeño profesional. El Panel señala que aparentemente el programa se



centra más en los métodos de investigación cualitativos que en los cuantitativos y se pregunta si los objetivos del aprendizaje deberían estar más enfocados en la comprensión de cuestiones cuantitativas y la aplicación de herramientas cuantitativas, especialmente en lo referente a cuestiones de eficacia, o si por el contrario se centran en el método cualitativo, debería reflejarse en el plan de estudios. El Panel también considera que en el futuro el formulario de evaluación de las disertaciones debería revisarse para incluir argumentos académicos de evaluación más evidentes.

#### *Conclusión*

El Panel considera que el programa del EJMSBM **cumple** el estándar 3.1, Plan de estudios.

### 4.3.2 Créditos

*Debe aplicarse correctamente el Sistema Europeo de Transferencia de Créditos (ECTS) y la distribución de créditos debe ser clara.*

#### *Resumen de resultados*

El plan de estudios del EJMSBM consta de tres semestres de 30 CE cada uno. Todos los miembros acuerdan el número de créditos de cada módulo, que queda claramente determinado en la documentación. La cronología de las tres etapas proporciona información detallada por semana acerca de las sesiones presenciales, el aprendizaje individual y las evaluaciones. Los alumnos tienen la cronología a su disposición en la plataforma electrónica de aprendizaje Moodle.

Las guías de los módulos proporcionan información sobre los contenidos principales de cada uno, incluidos los resultados del aprendizaje, la estrategia de aprendizaje y los criterios de evaluación. Los manuales también hacen referencia a las responsabilidades tanto de los docentes como de los alumnos. La carga media de trabajo de cada crédito es de 28 horas.

#### *Consideraciones*

El Panel considera que el programa del EJMSBM aplica el ECTS de manera adecuada en lo que se refiere tanto al programa en su conjunto como a los diferentes componentes del mismo.

#### *Conclusión*

El Panel considera que el programa del EJMSBM cumple el estándar 3.2, Créditos.

### 4.3.3 Carga de trabajo

*Un programa de licenciatura conjunta normalmente implica una carga de trabajo de 180-240 créditos del ECTS para el alumno; los programas de máster conjuntos suponen generalmente 90-120 créditos del ECTS y no pueden tener menos de 60 créditos del ECTS en su segundo ciclo (los créditos varían en función del Marco de Cualificaciones del Espacio Europeo de Educación Superior); en el caso de los doctorados conjuntos no está especificado el rango de créditos. Debe controlarse la carga de trabajo y el tiempo medio para completar el programa.*



### *Resumen de resultados*

La mayor parte de los alumnos combinan sus estudios del programa del EJMSBM con su trabajo habitual. En algunos casos, se concede al alumno un permiso para realizar sus estudios. Se informa a los empleadores de que el EJMSBM es un programa a tiempo completo y que son ellos los responsables de que el alumno pueda participar en él de forma efectiva. Se les pide su consentimiento para que el alumno presente su solicitud y deben firmar un acuerdo sobre esta cuestión. El propósito de dicho acuerdo es que los empleadores tengan en cuenta la actividad formativa de sus empleados a la hora de asignarles sus cometidos. La información facilitada por los alumnos, los egresados y el personal del programa demuestra que en la práctica éste no es siempre el caso. Sobre todo durante el periodo de disertación, cuando los alumnos no tienen que asistir en persona de manera regular, los empleadores tienden a olvidar la carga de estudio que soportan sus empleados. Los alumnos y egresados comentaron al Panel que algunas circunstancias personales (como por ejemplo el nacimiento de un hijo) pueden a veces incrementar la presión aún más. Sin embargo, todos ellos consideraron factible la carga de trabajo y que el apoyo tanto por parte de sus compañeros como del programa fue de gran ayuda. En el caso de cada uno de los módulos, existe un único medio para contactar, de forma que el personal docente puede responder con prontitud si es necesario. Si un alumno no puede cumplir con su tarea a tiempo, se le puede conceder un aplazamiento, como por ejemplo entregar una tarea fuera de plazo. El personal del programa respalda las solicitudes de los alumnos para pedir permisos de estudios, que son viables en algunos países. Los alumnos también mencionaron que, si bien es duro, merece la pena trabajar y estudiar a la vez ya que constituye una oportunidad única de aplicar el conocimiento a la práctica y comprender la perspectiva académica de su trabajo práctico diario. Así mismo, indicaron que este aspecto les ayudó a mejorar su gestión del tiempo y otras destrezas de efectividad personal.

### *Consideraciones*

El Panel considera que la carga de trabajo del programa es exigente, pero cumple los estándares. Los órganos del programa monitorizan adecuadamente la carga de trabajo, al igual que el tiempo medio de terminación y las tasas de conclusión. El principal reto radica en que todos los participantes realicen el programa del EJMSBM a la vez que cumplen con su “trabajo diario”, lo que hace que la carga de trabajo total sea alta, sobre todo si tenemos también cuenta sus vidas privadas. Por lo tanto, cabría sugerir que se deben aumentar las herramientas actuales para garantizar que los empleadores conceden a los alumnos el tiempo suficiente para realizar el programa del máster. Por ejemplo, el formulario de compromiso que firman los empleadores debería ser más conciso y detallado en lo referente a la cantidad de tiempo que se debe conceder a los alumnos, también para sus disertaciones. Dado que las disertaciones habitualmente tratan temas de gran importancia, esto también supondría un mayor beneficio a largo plazo para todos los involucrados.

### *Conclusión*

El panel considera que el programa del EJMSBM **cumple** el estándar 3.3, Carga de trabajo.

## 4.4 Estándar 4: Admisión y reconocimiento [CDE 1.4]

### 4.4.1 Admisión

*Los requisitos de admisión y los procedimientos de selección deben ser los adecuados en función del nivel del programa y disciplina.*

#### *Resumen de resultados*

Los solicitantes del programa del EJMSBM deben ser nombrados por su agencia nacional de GFC, la organización de la que procede el alumno. También deben reunir una serie de requisitos: (1) estar en posesión de un título de licenciatura o equivalente en un campo relacionado con el tema de la titulación, (2) poseer una experiencia de al menos tres años en gestión y/o dirección en un puesto operativo de guardia de fronteras, (3) dominio del inglés, nivel B2, (4) autorización de seguridad según los estándares de UE y (5) ser ciudadano de un estado miembro de la UE o un país asociado al espacio Schengen.

Los representantes de las organizaciones de las que proceden los alumnos comunicaron al Panel que solicitan a los empleados interesados que redacten cartas de motivación sobre cómo el programa del EJMSBM va a contribuir a su progreso. También hablan con un supervisor del solicitante para averiguar cuáles son sus planes para el solicitante y obtener una visión más amplia de la organización desde la perspectiva de la política que siguen con sus empleados y el desarrollo de sus carreras profesionales. Después la documentación de los solicitantes se envía a Frontex, el administrador del programa.

En número de admisiones está establecido entre 16 y 40 en cada convocatoria. En la tercera convocatoria, se admitió a 34 alumnos, en comparación con los 26 de las dos primeras convocatorias. El Comité Académico describió este aspecto como un reto, sobre todo en el caso de los módulos con un grupo relativamente pequeño de profesores. Para el trabajo en grupo, fue necesario crear más grupos y así se hace más difícil proporcionar el feedback oportuno. Sin embargo, también explicó que en este caso las adaptaciones derivadas de la COVID-19, con enseñanza online en lugar de presencial, demostraron ser beneficiosas. Los grupos se organizaron en paralelo y los profesores pudieron escuchar todas las intervenciones. En términos generales, el Comité Académico considera que pudieron manejar satisfactoriamente el elevado número de alumnos.

La educación inclusiva y la admisión de alumnos con necesidades especiales no están incluidos explícitamente como temas de debate en el procedimiento de admisión. El Panel preguntó sobre esta cuestión en algunas de las entrevistas. La mayoría de los entrevistados afirmaron que los empleados de la GFC deben estar en buena forma física y que este asunto no había salido a relucir anteriormente. Hay disponible apoyo especial (véase el párrafo 4.7.2), pero no se mencionó.

#### *Consideraciones*

El Panel considera que los requisitos, tanto en lo referente a logros académicos como a experiencia práctica, están claramente establecidos y son manifiestamente adecuados para el programa. El sistema de admisión es adecuado y existe una idea muy clara de quién debe acceder al programa. La decisión sobre quién es elegido se toma a nivel nacional. Se sugiere como mejora considerar la transparencia y los criterios objetivos seguidos para la selección a nivel nacional.

También se insta al programa a considerar la cuestión de si un número (mucho) mayor de alumnos interferiría con la calidad e intensidad de la experiencia y la supervisión, y de si este incremento debería ir acompañado de recursos adicionales para evitarlo. En el futuro, debe tenerse en cuenta que debería darse prioridad a la variedad de los alumnos e incluir alumnos con necesidades especiales. El Panel desea señalar que el personal directivo de la GFC no siempre reúne esta condición, y que a veces proceden de otra organización. Por lo tanto, la afirmación de que necesariamente deben estar en buena forma física no es válida. El Panel señala que el programa pretende preparar profesionales en gestión de alto nivel, donde se asume que no es necesaria una preparación física especial; el entorno de enseñanza y aprendizaje debe facilitar la participación de alumnos con necesidades especiales.

### *Conclusión*

El Panel considera que el programa del EJMSBM **cumple** el estándar 4.1, Admisión.

## 4.4.2 Reconocimiento

*El reconocimiento de las cualificaciones y los periodos de estudio (incluido el reconocimiento del aprendizaje anterior) debe aplicarse en conformidad con la Convención de Reconocimiento de Lisboa y otros documentos complementarios.*

### *Resumen de resultados*

El línea con los principios de aprendizaje vitalicio, el programa desea dar valor al aprendizaje anterior.

Los alumnos pueden solicitar la exención de dos módulos: M1 (Liderazgo y Desarrollo Organizativo en la Gestión de Fronteras) y M7 (Contexto Global en Seguridad de Fronteras en Europa). El Panel de examinadores (PE) examina las solicitudes y decide si conceder la exención. En el Informe de Autoevaluación se explica que, debido a la legislación nacional española, se puede reconocer como aprendizaje previo un máximo del 15% de los CE de un programa, lo que establece el límite del EJMSBM en 10 CE (múltiplos de 5). El Informe de Autoevaluación determina que los alumnos a los que se concede la exención seguirán participando en el módulo, pero no se les pedirá que realicen todas las lecturas o evaluaciones. Esto se debe a que el entorno de aprendizaje se basa en aunar el conocimiento y la experiencia de los encargados de la GFC en Europa y compartirlo en debates. Durante la entrevista con el Panel, el Panel de Examinadores también mencionó la opción contraria: puede solicitarse a un alumno que se someta a evaluación sin participar en el módulo.

### *Consideraciones*

El Panel considera que el programa del EJMSBM realiza adecuadamente el reconocimiento de las cualificaciones y aprendizaje previo. El Panel establece que, dada la naturaleza del programa, hay pocos cursos para los que una exención sea apropiada.

### *Conclusión*

El Panel considera que el programa del EJMSBM **cumple** el estándar 4.2, Reconocimiento.

## 4.5 Estándar 5: Aprendizaje, Docencia y Evaluación [CDE 1.3]

### 4.5.1 Aprendizaje y docencia

*El programa debe diseñarse en correspondencia con los resultados de aprendizaje que se pretenden alcanzar y los enfoques de aprendizaje y docencia aplicados deben ser los adecuados para lograrlos. Debe respetarse y atenderse la diversidad de los alumnos y sus necesidades, especialmente si los estudiantes pertenecen a entornos culturales potencialmente diferentes.*

#### *Resumen de resultados*

Parte de la razón de ser del programa del EJMSBM es contribuir al desarrollo de una cultura y un enfoque común de la seguridad de fronteras en Europa. El papel que desempeña el intercambio y el debate en grupos de alumnos de nacionalidades diferentes es, por lo tanto, una característica importante del programa. El mismo tiene por objetivo que los alumnos adquieran las destrezas y el conocimiento necesario en lo referente a gestión y estrategia, además de una actitud académica investigadora y reflexiva que les permita asumir la responsabilidad de propio proceso de aprendizaje. En lo que se refiere a estos objetivos, el diseño del programa está enfocado hacia los alumnos, estimulándolos a aumentar su comprensión del dominio multidisciplinar del EJMSBM, hacer una crítica reflexiva del mismo y aplicarlo a su entorno laboral.

Durante las dos primeras etapas del programa, los alumnos dedican el 60% de su tiempo al estudio individual y el 40% a las semanas presenciales y de comunicación. Se les asignan tareas a intervalos regulares, lo que les anima a trabajar durante todo el periodo. Se utiliza una serie de métodos de evaluación y los profesores facilitan sus impresiones tanto de carácter formativo como de otros aspectos. Al final de cada módulo, los alumnos deben realizar un examen final lo antes posible para que no interfiera con el inicio del siguiente módulo. Después de este primer examen, se programan otros más en el menor plazo posible. En cada convocatoria, se hacen exámenes y evaluaciones de los módulos en dos ocasiones (incluida una recuperación). En el Informe de Autoevaluación se describe cómo la naturaleza del programa focalizada en el alumno actúa sobre los procesos de aprendizaje y docencia, como por ejemplo la participación activa de los alumnos, el papel del profesor como instructor y organizador y el papel del aprendizaje interactivo y colaborativo.

Los alumnos actuales empezaron el programa de forma normal, con semanas presenciales y reuniones en persona, pero debido a la pandemia de la COVID-19 estos encuentros físicos dejaron de ser posibles y el programa cambió a reuniones online a partir del módulo 7 en adelante. Por lo general, las impresiones de cómo se manejó esta situación por parte tanto de alumnos como de profesores son positivas. Todos mencionaron que fue una gran ventaja que los alumnos se pudiesen conocer en persona durante los seis primeros módulos. Todos muestran dudas sobre si el programa funcionará igual de bien cuando se realice de manera online desde el principio.

### *Consideraciones*

El diseño del programa se corresponde sin duda alguna con los resultados del aprendizaje previstos; también tiene en cuenta la naturaleza “sándwich” del programa y el hecho de que los alumnos permanecerán en sus puestos de trabajo. El diseño del programa está enfocado a los alumnos, estimulándolos a participar de manera activa y regular.

La procedencia de los alumnos del programa es inherentemente muy diversa y es, de hecho, parte de su valor ya que los alumnos aprenden a trabajar en un entorno con personas de diferente procedencia. Este aspecto se ha convertido en una parte integral del programa, que varía cada año en función de las disciplinas de las que procedan los alumnos. De esta forma, podría sugerirse una cierta flexibilidad de los diferentes módulos en función de las necesidades específicas de cada convocatoria. El Panel reconoce el respeto por la diversidad cultural y comprueba que se respeta, aunque no parece haber existido hasta el momento ningún caso de alumnos con necesidades especiales. El programa tiene en cuenta las circunstancias personales y es flexible con los plazos de entrega cuando es necesario.

Se utilizan múltiples herramientas, incluyendo herramientas online, para apoyar el aprendizaje. Varios expertos en educación a distancia han participado en el proceso. La manera en que el programa se adaptó a las restricciones provocadas por la COVID-19 para la enseñanza presencial es encomiable. Teniendo en cuenta la especial importancia del desarrollo de una cultura y un enfoque común, se podría sugerir la mejora del funcionamiento del actual sistema de tutorías para perfeccionar las relaciones entre compañeros. Además, algunas de las ideas concebidas para mejorar la interacción docente podrían ponerse en práctica de hecho, incluso en esta época de COVID-19.

### *Conclusión*

El Panel considera que el programa del EJMSBM **cumple** el estándar 5.1, Aprendizaje y docencia.

#### 4.5.2 Evaluación del alumno

*La normativa sobre exámenes y evaluación de los resultados del aprendizaje alcanzados debe adaptarse a los resultados que se pretende conseguir y debe ser aplicada de manera coherente por parte de todas las instituciones participantes.*

##### *Resumen de resultados*

El Reglamento de Docencia y Evaluación recoge la normativa pertinente en materia de evaluación. Las formas de evaluación se refieren a los objetivos de aprendizaje y están recogidas en las guías de estudio y en los descriptores de los módulos. Las evaluaciones deben ser válidas, fiables transparentes, adecuadas y comparables. Las destrezas se evalúan en forma de producto, es decir, con una disertación, documento o presentación. El papel de los examinadores y supervisores está claramente establecido y se ha establecido una política para gestionar la conducta académica inapropiada y las acciones de mala fe (copiar). Los alumnos también reciben información sobre cómo evitar los plagios.

Los profesores son los responsables de la evaluación, incluso cuando son los propios alumnos los que se evalúan entre ellos durante el trabajo en grupo. En estos casos, la evaluación por parte de los alumnos tiene un propósito de diagnóstico o bien forma parte del proceso de aprendizaje. En las entrevistas, el Panel preguntó acerca del riesgo de que produjera oportunismo en el trabajo en grupo. Tanto el Comité Académico como el Panel de Examinadores (PE) explicaron cómo intentan encontrar un equilibrio entre la importancia del trabajo en equipo y el riesgo de que surja el oportunismo: los profesores hacen que los alumnos trabajen juntos y después cumplimentan un formulario sobre su contribución de manera individual. La enseñanza online debido a la COVID-19 supone la ventaja añadida de que el personal docente puede participar en el trabajo en equipo, lo que dificulta a los alumnos ocultar algún aspecto si quisieran hacerlo. Por otro lado, insisten en que, como programa, es necesario también mostrar confianza y añaden que el rendimiento durante el trabajo en grupo nunca es la única forma de evaluación del módulo.

Los alumnos reciben una puntuación alfabética por su trabajo. La nota mínima para aprobar es E. El alumno debe aprobar todos los módulos de cada etapa para poder pasar a la siguiente. En caso de suspender alguna parte, tiene la oportunidad de volver a presentarse una vez más y obtener una nueva evaluación. Las notas no se publican hasta que el Panel de Examinadores las haya aprobado y tiene el derecho de modificarlas.

Los alumnos reciben información con opiniones sobre sus evaluaciones y exámenes. El Panel observó cuando analizó una muestra de las disertaciones que la extensión de estas opiniones varía, algunas eran muy extensas y otras muy sucintas: las disertaciones más débiles normalmente reciben mayor cantidad de comentarios de gran utilidad que las disertaciones mejores (véase también el párrafo 4.2.3). En lo que respecta a los comentarios sobre las prácticas, tanto el Comité de Aseguramiento de Calidad como el Panel de Examinadores

expresaron su deseo de aumentar la información proporcionada sobre el feedback con fines formativos.

El Informe de Autoevaluación establece que el mecanismo para garantizar y mejorar la calidad de la evaluación radica en la calidad del personal docente, las consultas que realizan entre ellos a la hora de diseñar los exámenes y el papel que desempeña el Panel de Examinadores y los examinadores externos. En cada etapa, el Comité de Aseguramiento de Calidad, el Comité Académico y el Panel de Examinadores organizan una sesión conjunta de revisión con todos los convocantes del módulo, en la que se debate no sólo sobre los (contenidos de) módulos, sino también sobre los exámenes, los resultados de los mismos y posibles cambios en la forma de evaluar. Con esta reunión también se pretende crear una visión conjunta del nivel deseado y de los estándares de los módulos y exámenes.

Además de lo anteriormente mencionado, el Panel de Examinadores controla la calidad de los examinadores: sólo se permite a los profesores que realicen exámenes si, en opinión del Panel de Examinadores, están lo suficientemente preparados para ello. El Panel de Examinadores ostenta el derecho de revisar las evaluaciones de antemano y solicitar que se mejoren si no reúnen la calidad necesaria. Los examinadores externos desempeñan la tarea de analizar horizontalmente los módulos e instituciones para verificar que todas las instancias imparten docencia al mismo nivel, a pesar de las diferencias culturales y de trasfondo (profesores teóricos y prácticos). Los examinadores externos comprueban que todos los módulos sean homogéneos en mayor o menor medida y tengan el nivel teórico adecuado. Deben informar al Panel de Examinadores y sus informes, una vez comentados por el Panel, se envían al Comité de Aseguramiento de Calidad y se hacen públicos en Moodle para que alumnos y personal puedan consultarlos.

### *Consideraciones*

El Panel considera que se han establecido normas y regulaciones de evaluación adecuadas. El Panel de examinadores y los examinadores externos aseguran la coherencia en su aplicación por parte de las instituciones participantes. La evaluación de los resultados del aprendizaje con los exámenes de los módulos y las disertaciones se corresponde con los resultados del aprendizaje deseados. El Panel verifica que se comunican por anticipado a los alumnos los requisitos de la disertación y directrices sobre cómo evitar el plagio. La preocupación inicial del Panel sobre la posibilidad de que los alumnos mostrasen oportunismo durante el trabajo en grupo demostró ser innecesaria: los representantes del programa eran conscientes del riesgo, establecieron mecanismos para combatirlo (formularios con la contribución individual del alumno, presentaciones de la evolución del trabajo en las que los alumnos obtienen una calificación sobre su formación) y la nota final no depende solamente del trabajo en equipo. El Panel reitera su recomendación (véase el párrafo 4.2.3) de proporcionar a todos los alumnos (incluidos los mejores) información significativa con las impresiones sobre sus disertaciones.



### *Conclusión*

El Panel considera que el programa del EJMSBM **cumple** el estándar 5.2, Evaluación del alumno.

### 4.6 Estándar 6: Apoyo al alumno [CDE 1.6]

*Los servicios de apoyo al alumnado deben contribuir al logro de los resultados del aprendizaje que se pretenden alcanzar. También deben tener en cuenta determinados retos derivados de la movilidad de los alumnos.*

#### *Resumen de resultados*

Frontex proporciona el núcleo de las tareas de coordinación y administración del programa del EJMSBM. Frontex ha suscrito acuerdos con las autoridades de las que provienen los alumnos sobre cuestiones económicas y su compromiso de facilitar docencia. Todos los gastos derivados de los diez periodos que suponen desplazamientos están cubiertos por Frontex, y también se ha creado una red de academias colaboradoras para facilitar las cuestiones relacionadas con la movilidad. El director del programa, designado por Frontex, y los coordinadores en los países anfitriones organizan el transporte, alojamiento y otros aspectos de la vida diaria durante las semanas presenciales. Los coordinadores locales del programa actúan como persona de contacto para cualquier cuestión administrativa u organizativa. Hay información online disponible en Moodle sobre el programa y las políticas pertinentes y se actualiza regularmente. Con las nuevas restricciones a los encuentros físicos impuestas por la COVID-19, se ampliaron los medios online disponibles para los alumnos para facilitar el aprendizaje a distancia.

El proceso de apoyo al alumno empieza con la Ceremonia de Apertura bianual celebrada en la sede de Frontex en Varsovia antes del inicio del programa. Esta Ceremonia de Apertura incluye el denominado módulo 0, en el que los alumnos reciben información que les ayuda a adoptar la actitud necesaria para completar el programa de manera satisfactoria en el plazo establecido, se les presentan las destrezas académicas y tienen la oportunidad de conocerse unos a otros y a la plantilla docente. Los estudiantes destacaron durante su entrevista con el Panel que este módulo 0 es importante para crear un vínculo social entre ellos.

Se le asigna un tutor a cada alumno, un miembro de la plantilla docente, y se le anima a que contacte con él para tratar cualquier cuestión que afecte al progreso de sus estudios. De la información obtenida de las evaluaciones realizadas por alumnos y egresados se deduce que este sistema de tutorías no es bien conocido. Cuando el Panel les preguntó por el sistema de tutorías, los estudiantes comentaron que recurrían sobre todo a sus compañeros, a exalumnos, profesores y convocantes cuando necesitaban ayuda, y confirmaron que el sistema de tutorías es susceptible de mejora.



### *Consideraciones*

El Panel considera que el mecanismo de apoyo funciona adecuadamente. Tanto en las sesiones con los alumnos como en las celebradas con los egresados, el Panel pudo corroborar que los alumnos reciben el apoyo adecuado cuando es necesario en cuestiones académicas, prácticas y técnicas/IT. El Panel valora el fuerte vínculo existente entre los alumnos y los egresados. El sistema Moodle se actualiza constantemente. Se facilita a los alumnos el entorno digital necesario para continuar sus estudios durante la crisis del COVID-19. El Panel aconseja la mejora del sistema de tutorías ya que, si bien podría resultar muy valioso al poner en contacto también a los diferentes convocantes, parece estar infrautilizado en la actualidad.

### *Conclusión*

El Panel considera que el programa del EJMSBM **cumple** el estándar 6, Apoyo al alumno.

## 4.7 Estándar 7: Recursos [CDE 1.5 y 1.6]

### 4.7.1 Personal

*El personal debe ser el necesario y adecuado (cualificado, con experiencia profesional e internacional) para implementar el programa de estudios.*

#### *Resumen de resultados*

El Informe de Autoevaluación y los cv de la plantilla docente muestran que los profesores son expertos en sus campos, tienen certificación a nivel nacional, reúnen los estándares de la lengua inglesa del nivel C1, realizan labores de investigación activamente y poseen un doctorado. Las evaluaciones de los módulos ofrecen a los estudiantes la oportunidad de expresar sus opiniones sobre la valía que han apreciado en sus profesores, no sólo en lo referente a sus destrezas académicas y didácticas, sino también a su conocimiento del contexto de la gestión estratégica de fronteras en la UE. En líneas generales, estas evaluaciones alcanzan cerca de 3,3 puntos en una escala de 5. El Comité de Aseguramiento de Calidad informó al Panel de que, si un/a profesor/a es evaluado negativamente en más de una ocasión, no se le vuelve a invitar a participar.

Durante la entrevista con el Panel, los estudiantes mencionaron la diferencia existente entre los profesores académicos y los profesores con experiencia en el mundo laboral: las destrezas didácticas de estos últimos eran en general inferiores que las de los profesores académicos, si bien no lo consideraron un grave problema y recalcaron que todos los profesores que impartieron los módulos fueron buenos. Mención especial hicieron del módulo 4, con numerosos profesores. Los alumnos añadieron que todos provenían de diferentes entornos, por lo que los temas tratados no suscitaban el mismo interés en todos los alumnos. Cuando los profesores tuvieron que cambiar a enseñanza online en primavera, algunos se sintieron más cómodos que otros con el cambio, pero en líneas generales la transición se produjo sin

grandes problemas. De hecho, resultó un poco más fácil manejar el mayor número de alumnos (34 en lugar de los 26 de ediciones anteriores) (véase también el párrafo 4.4.1).

#### *Consideraciones*

El Panel considera que tanto la plantilla docente académica como el personal con un enfoque más práctico poseen una buena cualificación académica y gran experiencia específica en la gestión de fronteras. Tanto los profesores académicos como los no académicos son profesionales experimentados en sus respectivos campos. El Panel alaba el programa por la coherencia y coordinación conseguida entre los módulos con el elevado número de personas involucradas: el propósito común y la integración e interacción de todo el personal son evidentes. Si bien algunos profesores obtienen una mejor valoración que otros, se tienen muy en cuenta los comentarios sobre la evaluación del rendimiento. Los profesores han demostrado ser flexibles, tanto en el manejo de un mayor número de alumnos como en el cambio a la enseñanza online. Podría sugerirse que se prestara apoyo a algunos expertos del trabajo de campo que no cuentan con excesiva experiencia didáctica facilitándoles consejo o formación sobre cómo impartir docencia de manera eficaz, incluso en un entorno online.

#### *Conclusión*

El Panel considera que el programa del EJMSBM **cumple** el estándar 7.1, Personal.

### 4.7.2 Instalaciones

*Las instalaciones deben ser las necesarias y adecuadas en función de los resultados del aprendizaje previstos.*

#### *Resumen de resultados*

El Informe de Autoevaluación recoge los diferentes tipos de instalaciones que se han puesto a disposición de los alumnos del EJMSBM. Todas las instituciones participantes utilizan Moodle como entorno virtual de aprendizaje y medio de comunicación. Frontex garantiza que todo el material de lectura necesario está disponible electrónicamente en Moodle o en las bibliotecas virtuales de las instituciones académicas participantes. El Informe de Autoevaluación especifica la especialización concreta de cada una de estas bibliotecas. Las tareas escritas se suben a Moodle para comprobar que no exista plagio a través de *Urkund*. Se proporciona un iPad a todos los alumnos admitidos. Frontex proporcionó apoyo informático cuando la docencia hubo de pasarse a modalidad online a principios de año debido a la COVID-19. Al preguntarles, los alumnos confirmaron explícitamente su satisfacción con los servicios facilitados por el programa.

En todas las ubicaciones hay aulas disponibles durante las semanas presenciales. Si algún alumno requiere atención especial, se le facilita el acceso a las aulas y a otras instalaciones. Se informa a los alumnos con dislexia, alguna enfermedad y/o limitación física sobre los servicios adicionales disponibles y se les asesora sobre posibles adaptaciones del programa,

la planificación y el calendario de evaluaciones. Durante las entrevistas no se hizo mención a esta política cuando el Panel preguntó acerca de los alumnos con necesidades especiales.

#### *Consideraciones*

El Panel considera que los servicios e instalaciones proporcionadas son las adecuadas y que los organizadores del programa han respondido adecuadamente al reto impuesto por la crisis de la COVID-19 al proporcionar un adecuado entorno online de aprendizaje.

#### *Conclusión*

El Panel considera que el programa del EJMSBM **cumple** el estándar 7.2, Instalaciones.

### 4.8 Estándar 8: Transparencia y Documentación [CDE 1.8]

*La información relevante acerca del programa, como requisitos y procedimientos de admisión, contenido del curso, procedimientos de evaluación, etc. debe estar bien documentada y publicada, y tener en cuenta también las necesidades específicas derivadas de la movilidad de los alumnos.*

#### *Resumen de resultados*

Toda la información sobre el programa está disponible en Moodle, accesible a través de Internet y que el coordinador y administrador del programa en Frontex puede facilitar en copia impresa. La información se actualiza regularmente. Una vez admitidos, se proporciona a los alumnos información detallada y los datos de contacto de los tutores y directores del programa. Los dosieres de los módulos incluyen información sobre las mejoras que hayan sido implementadas en respuesta a las evaluaciones anteriores. Los alumnos no mencionaron ningún problema relacionado con la transparencia o documentación cuando se reunieron con el Panel.

#### *Consideraciones*

El Panel considera que la transparencia y documentación son ejemplares. La documentación está disponible en diferentes plataformas digitales. Como se menciona en el párrafo 4.4.1, quizá podría mejorarse la transparencia de los criterios de admisión a nivel nacional.

#### *Conclusión*

El Panel considera que el programa del EJMSBM **cumple** el estándar 8, Transparencia y documentación.

### 4.9 Estándar 9: Aseguramiento de calidad [CDE 1.1 y parte 1]

*Las instituciones colaboradoras deben aplicar procesos internos conjuntos de aseguramiento de calidad en conformidad con la parte 1 de los Criterios y Directrices en el Espacio Europeo.*

#### *Resumen de resultados*

Tanto en los que se refiere a los módulos como al programa completo, la información se reúne y analiza regularmente para monitorizar y mejorar la calidad. El personal administrativo del programa recoge información sobre la implementación de cada etapa del programa. Los alumnos evalúan cada uno de los módulos, y los alumnos, egresados, profesores, examinadores y todas las partes interesadas evalúan el programa. Se recopilan datos e información de gestión sobre reclutamiento y perfiles, progresos y logros, mala conducta académica, personal académico, proceso de gestión de la calidad, gestión del programa, graduados y organizaciones de guardia de fronteras. El Comité de Aseguramiento de Calidad revisa todas las opiniones y comentarios, identifica las fortalezas y debilidades y emite recomendaciones de acciones a seguir para seguir mejorando la impartición del programa. Dichas recomendaciones son analizadas durante las reuniones del Comité de Aseguramiento de Calidad, el Panel de Examinadores, el Comité Académico y el Panel Directivo y, en caso de ser necesario, se realizan los cambios necesarios. Algunos ejemplos de estas acciones llevadas a cabo son el cambio de un tema de un módulo a otro (véase el párrafo 4.3.1) y la sustitución de algunos profesores tras una evaluación negativa (véase el párrafo 4.7.1).

Los alumnos están representados e incluidos en todos los paneles y en el Comité de Aseguramiento de Calidad. Este último explicó que se nombra a los alumnos participantes al principio del módulo 3, una vez que han tenido la oportunidad de conocer a los alumnos durante los dos primeros módulos, y son designados por el Panel Directivo. Este sistema parece funcionar bien.

El Comité de Aseguramiento de Calidad elaboró un informe de revisión interna sobre todos los aspectos relacionados con el control de calidad y la mejora del programa al final de cada una de las dos convocatorias celebradas. El consorcio también se somete a un procedimiento de aseguramiento de calidad externo de manera regular, que afecta no sólo a los examinadores externos que redactan los informes de los módulos y el programa para el Panel de Examinadores (PE) y el Comité de Aseguramiento de Calidad, sino también a los revisores externos a los que se invita a revisar el programa. Esto se hizo en 2019, después de la segunda convocatoria.

### *Consideraciones*

El Panel considera que el sistema de evaluación de la calidad es adecuado. El proceso interno conjunto de aseguramiento de calidad se aplica correctamente y el feedback externo se utiliza también como instrumento de mejora. El EJMSBM cuenta con un notable mecanismo para recopilar opiniones e impresiones, que muestra disposición a introducir mejoras y un claro deseo de detectar los retos que indudablemente surgen en el caso de grandes colaboraciones. El Panel observa que el mecanismo de feedback está presente en todos los aspectos del programa.

### Conclusión

El Panel considera que el programa del EJMSBM **cumple** el estándar 9, Aseguramiento de calidad.

#### 4.10 Conclusión

En líneas generales, el Panel concluye que el EJMSBM es un programa ambicioso con un claro y muy admirable propósito de crear un grupo de profesionales de la guardia de fronteras que puedan gestionar los retos urgentes e importantes que deben afrontar en un entorno más académico y reflexivo basado en la investigación. Para alcanzar este objetivo, se ha creado un consorcio que reúne a importantes expertos de diversos campos entre los que existe un fuerte vínculo por sus valores compartidos y la pasión por conseguir que el programa funcione y aportar así su contribución a esta área de manera conjunta. Si bien las repercusiones positivas de esta colaboración no son importantes estrictamente hablando para la propia evaluación del máster, sí merecen ser mencionadas. Teniendo en cuenta la naturaleza única programa, y la naturaleza y objetivos muy concretos de los participantes, existe una cierta tirantez con las ambiciones puramente científicas y académicas del programa y su enfoque práctico. Esto queda ejemplificado en las disertaciones, en las que los alumnos tienden a centrarse más en la investigación cualitativa en lugar de en la investigación cuantitativa y la recopilación de datos como tal. Sin duda, existen posibles mejoras aquí y allá, pero a la vez el Panel considera que es adecuado establecer objetivos realistas y valorar en qué grado se alcanzan y los alumnos se forman académicamente en lugar de comparar el EJMSBM con otros máster puramente académicos enfocados a la investigación. Por lo tanto, y por norma general, el Panel desea recalcar su valoración positiva de la contribución académica que este programa de máster aporta a este importante campo y la energía y entusiasmo aportados por los miembros del consorcio.

## 5 Resumen de la evaluación

Estándar	Evaluación
<b>1. Elegibilidad</b>	
1.1 Reconocimiento	Cumple el estándar
1.2 Diseño y ejecución conjuntos	Cumple el estándar
1.3 Acuerdo de colaboración	Cumple el estándar
<b>2. Resultados del aprendizaje</b>	
2.1 Nivel	Cumple el estándar
2.2 Campo disciplinario	Cumple el estándar
2.3 Logros	Cumple el estándar
2.4 Profesión regulada	No aplicable

<b>3. Programa de estudios</b>	
3.1 Plan de estudios	Cumple el estándar
3.2 Créditos	Cumple el estándar
3.3 Carga de trabajo	Cumple el estándar
<b>4. Admisión y reconocimiento</b>	
4.1 Admisión	Cumple el estándar
4.2 Reconocimiento	Cumple el estándar
<b>5. Admisión y reconocimiento</b>	
5.1 Aprendizaje y docencia	Cumple el estándar
5.2 Evaluación del alumno	Cumple el estándar
<b>6. Apoyo al alumno</b>	
	Cumple el estándar
<b>7. Apoyo al alumno</b>	
7.1 Personal	Cumple el estándar
7.2 Instalaciones	Cumple el estándar
<b>8. Transparencia y documentación</b>	
	Cumple el estándar
<b>9. Aseguramiento de calidad</b>	
	Cumple el estándar
<b>Conclusión</b>	<b>Positiva</b>

### Anexo 1 Composición del Panel

- Prof. Dr. Laurence W. Gormley, *Presidente*, Profesor emérito de Derecho Europeo en Groningen, Presidente del Máster del Panel Europeo de Acreditación en Derecho y Economía;
- Dr. Armin Cuyvers (Holanda), Director de la Facultad de Programas de Máster/Profesor asociado de Derecho de la Unión Europea en la Facultad de Derecho de Leiden;
- Dr. Mark Foley (IRL), inspector de An Garda Síochána;
- Dr. Saule Maciukaite-Zviniene (LTU), director de Empresa e Innovación, Universidad Vilnius de Lituania; Presidente del Consejo Nacional de educación y Consejero senior del Presidente de la República de Lituania (2014-2019);
- Mary Hayrapetyan MSc, *alumno miembro*, graduada en el Máster conjunto Erasmus Mundus Estudios Internacionales de Desarrollo (GLODEP), en la actualidad Consultora del Vicedirector General, Sector Desarrollo, Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, Suiza.

El Panel contó con la ayuda del dr. Lineke van Bruggen, consejero de políticas de la Organización de Acreditación de los Países Bajos y Flandes, y de la dr. Marianne van der Weiden, Secretaria.

Todos los miembros del Panel y la Secretaria cumplieron y firmaron la declaración de independencia y confidencialidad.

## Anexo 2 Programación de la visita al sitio

Los días 2 y 3 de noviembre de 2020, el Panel organizó una visita online al sitio como parte del procedimiento de evaluación externa del Máster Europeo Conjunto en Gestión Estratégica de Fronteras (EJMSBM). La programación de la visita fue la siguiente:

### 2 Noviembre de 2020

13.30 – 14.00 Reunión preparatoria del Panel

14.00 – 14.45 Entrevista con los representantes del Panel Directivo de los Miembros del Consorcio del EJMSBM

14.45 – 15.15 Reunión interna del Panel

15.15 – 16.00 Entrevista con los representantes de las organizaciones de procedencia de los alumnos (comunidad de Guardia de Fronteras y Costas) y egresados de la 1ª y 2ª convocatoria del EJMSBM

16.00 – 16.15 Reunión interna del Panel

16.15 – 16.45 Entrevista con los representantes del Comité de Aseguramiento de Calidad

16.45 – 18.45 Reunión interna del Panel

### 3 Noviembre de 2020

10.00 – 10.45 Entrevista con los representantes del Panel de Examinadores, examinadores externos

10.45 – 11.15 Reunión interna del Panel

11.15 – 12.30 Entrevista con los representantes del Comité Académico

12.30 – 13.30 Descanso para comer

13.30 – 14.15 Entrevista con los alumnos actuales del EJMSBM

14.15 – 17.00 Reunión interna del Panel

17.00 – 17.15 Presentación de los resultados preliminares y comentarios finales del Presidente del Panel

## Anexo 3 Documentación revisada

*Documentos del programa presentados por la institución*



#### Anexos del Informe de Autoevaluación:

- Componentes nacionales
- Diploma y suplemento del Diploma (muestra)
- Materias de disertación de las convocatorias 2015-2017 y 2017-2019
- Listado de expertos externos participantes en los comités de disertación en 2017 y 2019
- Informes internos del Comité de Aseguramiento de Calidad (resúmenes)
- Informes externos de revisión
- Comentarios sobre las revisiones externas del Comité Académico y examinadores externos
- Evaluación de egresados y comentarios de las autoridades de las instituciones de las que procedían los alumnos (1ª convocatoria)
- Manuales y descriptores de los módulos del EJMSBM
- Cronología de las convocatorias 2015-2021
- Políticas y procedimientos, 3ª edición, incluyendo el Manual de Aseguramiento de Calidad, el Manual del Alumno, las Normas para la Disertación, la Normativa Docente y de Evaluación y el Manual del Personal Docente
- Impresiones (anónimas) de las tres convocatorias
- Exenciones concedidas por el Panel de Examinadores en las tres convocatorias
- Sistema de calificaciones del EJMSBM
- Informe de los examinadores externos
- Código de conducta de FRONTEx
- Resultados científicos de la comunidad docente del EJMSBM

Acuerdo del consorcio

CV de la plantilla docente, Comité de Aseguramiento de Calidad, examinadores externos y miembros del Panel directivo

Tabla de la relación entre los descriptores de Dublín y los resultados del EJMSBM

Distribución de los módulos y papel de los miembros del consorcio

Referencias cruzadas entre los resultados del aprendizaje y los módulos del programa (etapas)

Reseñas de experiencias de educación online desde el inicio de la COVID-19

Muestra de quince disertaciones de la 1ª y 2ª convocatorias

#### Anexo 4: Lista de abreviaturas

GFC	Guardia de fronteras y costas
PE	Panel de examinadores
EASS	Academia de Ciencias de la Seguridad de Estonia
CE	Crédito europeo
NEE	Normativa educativa y de exámenes
EJMSBM	Máster Europeo Conjunto en Gestión Estratégica de Fronteras
CDE	Criterios y Directrices Europeas
EU	Unión Europea
ma	máster
MRU	Universidad Mykolas Romeris
NLDA	Academia de Defensa de los Países Bajos
NVAO	Organización de Acreditación de los Países Bajos y Flandes
CA	Comité Académico
CAC	Comité de Aseguramiento de Calidad
RTA	Academia Rezekne de Tecnologías
IAE	Informe de Autoevaluación
MSC	Marco sectorial de cualificación
UNED	Universidad Nacional de Educación a Distancia
wo	wetenschappelijk onderwijs (educación superior de orientación académica)

The panel report has been ordered by NVAO for the re-accreditation of the European Joint Master's in Strategic Border Management of Netherlands Defence Academy, Faculty of Military Sciences.

Aanvraagnummer:009119



Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie  
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

Parkstraat 83 • 2514 JG Den Haag  
P.O. Box 85498 • 2508 CD The Hague  
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00  
E [info@nvaio.net](mailto:info@nvaio.net)  
[www.nvaio.net](http://www.nvaio.net)