



Universitat de Lleida

MANUAL DE QUALITAT DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA



Universitat de Lleida

Manual de qualitat

Universitat de Lleida

HISTÒRIC D'EDICIONS

Núm. Versió	Data aprovació	Òrgan que aprova	Resum de motius de canvi
1.0	Juny 2010	CAU	Versió inicial
2.0	Setembre 2010	CAU	Actualització
2.3	Febrer 2016	CAU	Actualització
2.4	Abril 2018	CAU	Actualització



Universitat de Lleida

MANUAL DE QUALITAT DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA



Universitat de Lleida

MANUAL DE QUALITAT DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA

ÍNDEX

I.	Presentació de la Universitat de Lleida.....	4
II.	Principis de la qualitat a la Universitat de Lleida	7
a)	El Pla estratègic corporatiu de la Universitat de Lleida.....	8
	<i>La missió i la visió.....</i>	<i>9</i>
b)	Els grups d'interès. Vies de participació a la Universitat de Lleida	11
	<i>Òrgans d'àmbit general (composició i funcions).....</i>	<i>12</i>
III.	La política de qualitat de la Universitat de Lleida	18
IV.	El model de gestió de la Universitat de Lleida	21
	a) Gestió per processos	22
	c) Processos i procediments	24
V.	Els sistemes de garantia interna de la qualitat (SGIQ) de la Universitat de Lleida	26
	a) El model de SGIQ.....	27
	b) El SGIQ dels centres	28
	c) Els procediments inclosos als SGIQ.....	28
VI.	Annexos.....	31
	El mapa de processos de la UdL	31
	La relació procés – procediment	31
	Les directrius del programa AUDIT i els procediments.....	31



Universitat de Lleida

MANUAL DE QUALITAT DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA

I. Presentació de la Universitat de Lleida



Universitat de Lleida

MANUAL DE QUALITAT DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA

La Universitat de Lleida

La UdL combina una llarga i fructífera tradició universitària amb una estructura jove i dinàmica que aposta decididament per una formació i una investigació de qualitat, per uns avançats mètodes docents i per la internacionalització. La seva missió definida en el Pla Estratègic és la generació, disseminació i aplicació del coneixement

Forma part del Campus d'Excel·lència Internacional "Campus Iberus", que integra, a més a més, la Universitat de Saragossa, la Universitat de la Rioja i la Universitat Pública de Navarra.

Arran de la vinculació amb el seu entorn productiu territorial, la UdL gaudeix d'un posicionament rellevant pel que fa als estudis agrònoms i forestals, però també en els estudis de la resta d'àmbits del coneixement. Això permet oferir activitats de formació adreçades a pregraduats, postgraduats i professionals que vulguin adquirir, perfeccionar o reciclar la seua capacitat en les cinc branques del coneixement: arts i humanitats, ciències, ciències de la salut, ciències socials i jurídiques, i enginyeria i arquitectura.

La modalitat de la docència amb la que s'oferten les titulacions inclou tant el format presencial, semipresencial com el virtual, amb el suport del campus virtual SAKAI i de la darrera tecnologia Wi-Fi.

El Servei de Biblioteca i Documentació, acreditat amb el certificat de qualitat de serveis bibliotecaris de l'ANECA, i el Centre de Recursos per a l'Aprenentatge i Investigació (CRAI) posen a disposició de la comunitat universitària un extens catàleg de dossiers, revistes i recursos com a complement de suport a l'ensenyament, la docència i la recerca.

Aspectes destacats:

La UdL es caracteritza per una oferta formativa innovadora centrada en l'assoliment dels objectius de l'espai europeu d'educació superior (EEES). Una formació propera i una



universitat de dimensions humanes permeten a l'alumnat ser un dels principals protagonistes, amb un extens programa de beques i ajuts propis que la UdL destina al seu estudiantat. Les titulacions de la UdL, avalades per la qualitat del sistema universitari català, permeten adquirir una formació avançada de caràcter especialitzat i/o multidisciplinari basada en continguts de qualitat elaborats per experts en les matèries i permanentment actualitzada.

La UdL contribueix a la difusió, la qualitat i la diversificació de l'oferta cultural en el territori, amb la generació d'activitats amb un alt valor, algunes d'elles adreçades especialment a l'estudiantat.

També cal destacar el moviment associatiu cada cop més important que engloba el Consell de l'Estudiantat i les associacions universitàries culturals, artístiques, d'oci i esportives. El Consell de l'Estudiantat és el màxim òrgan de representació de l'estudiantat de la UdL i està concebut com un lloc de trobada per poder debatre, discutir i plantejar propostes i acords de millora i resoldre problemes relacionats amb l'estudiantat. La UdL és una de les universitats amb major representació de l'estudiantat en els òrgans de govern.

Destaca, així mateix, l'existència de grups de recerca dels diferents àmbits amb reconeixement en l'àmbit internacional. L'Anella de Recerca UdL pretén impulsar la visibilitat de la recerca i la transferència de coneixement que està portant a terme el personal docent i investigador de la Universitat de Lleida, així com millorar els mecanismes de suport al desenvolupament de l'activitat investigadora. L'Anella agrupa els diferents instituts de recerca de la UdL i el Parc Científic i Tecnològic Agroalimentari de Lleida, peça fonamental en l'estructuració de la capitalitat agroalimentària de Lleida a l'Euroregió.



Universitat de Lleida

MANUAL DE QUALITAT DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA

II. Principis de la qualitat a la Universitat de Lleida



Principis de la qualitat a la Universitat de Lleida

a) El Pla estratègic¹ corporatiu de la Universitat de Lleida

L'any 2011 la Universitat de Lleida va complir vint anys. Al llarg d'aquestes dues dècades el projecte universitari, nascut el 1991 aplegant diversos estudis que fins aleshores impartien altres universitats catalanes a la ciutat de Lleida, està plenament consolidat: la UdL forma part del sistema universitari públic de Catalunya i és una de les institucions referents dins de la societat lleidatana.

Entre els actuals responsables del govern de la UdL existeix el convenciment que una organització complexa com la universitat ha d'estar perfectament alineada amb els seus objectius estratègics i amb la seua acció del dia a dia, i que, per tant, cal disposar d'una cultura organitzativa compartida per totes les persones que hi treballen que permeti anar aconseguint les fites desitjades. Aquest instrument que permet crear cultura corporativa, alinear l'organització i satisfer les expectatives de les persones que reben els serveis de la UdL és el Pla Estratègic.

La Planificació estratègica és un procés mitjançant el qual es fa el diagnòstic d'una organització i del seu encaix en l'entorn, es fixen unes orientacions estratègiques i s'estableixen les accions que cal portar a terme per assolir els objectius i els escenaris de caràcter estratègic, tant de caràcter institucional com sectorial i de centres, i en el seu desplegament.

Temes com canvi organitzatiu, gestió orientada a resultats, optimització de recursos i projecció interinstitucional formen part del bagatge de la UdL i de l'orientació i de contingut del Pla Estratègic de la UdL.

¹ Acord núm. 116/2013 del Consell de Govern, de 28 de maig de 2013, pel qual s'aprova el Pla Estratègic.



Els vectors transversals per aconseguir aquests objectius es basen en augmentar el prestigi per a l'assoliment d'una imatge i reconeixement a escala nacional i internacional com a centre de referència en formació, recerca i transferència en les àrees d'especialització pròpies del a UdL: Agroalimentació, Biomedicina, Tecnologia i sostenibilitat i Desenvolupament social i territorial.

Amb el Pla Estratègic, la UdL marca les fites que pretén aconseguir i les línies estratègiques d'actuació que han d'orientar la seva gestió.

La missió i la visió

La missió de la UdL és formar professionals i ciutadans i contribuir al desenvolupament econòmic i social de l'entorn que li és propi a través de la generació, transferència, aplicació i difusió del coneixement científic, tecnològic i cultural.

La missió de la UdL es desenvolupa i concreta amb la formació de professionals i de ciutadans alhora que contribueix al desenvolupament econòmic i social de l'entorn.

La visió de la UdL és ser una universitat de prestigi i referent en les seues pròpies àrees d'especialització, arrelada al territori i alhora oberta al món, que valoritza i fa possible tot el seu potencial com a institució que contribueix al desenvolupament i progrés integral de la societat.

Les fites, o grans reptes que la visió planteja són:

1. Enfortir la docència i la formació de qualitat.
2. Consolidar un sistema de recerca de prestigi i d'excel·lència.
3. Fomentar l'ocupabilitat i l'emprenedoria.
4. Construir una política de professorat centrada en les persones per millorar la qualitat i el prestigi de la docència i la recerca.
5. Impulsar una carrera professional del personal d'administració i serveis per contribuir a una gestió eficaç i òptima com a servei públic.



6. Revaloritzar el paper de l'estudiantat en la comunitat universitària.
7. Obrir la Universitat al món amb una estratègia d'internacionalització i cooperació.
8. Refermar el paper de la UdL en l'economia i la societat lleidatana i catalana.
9. Convertir la Universitat en un potent dinamitzador cultural.
10. Dinamitzar les infraestructures, les TIC i les biblioteques al servei d'una docència i recerca de qualitat.

La missió i la visió de la UdL i la resposta als reptes constitueixen els eixos vertebradors del Pla Estratègic de la UdL;

1. Docència, Aprenentatge i ocupabilitat. Mitjançant un model docent amb capacitat d'assumir i adaptació als canvis i promoure una flexibilització dels itineraris docents per poder compaginar els estudis amb el treball i impulsar la formació contínua i que ofereixi als estudiants un valor afegit que prevegi les dobles titulacions i pràctiques en empresa.
2. Recerca i transferència de coneixement. Articular un model de recerca i coneixement basat en una visió sistèmica que ha de permetre garantir una optimització dels recursos, fixar mecanismes d'interconnexió, promoure la recerca interdisciplinària i interuniversitària i configuració de la carrera investigadora.
3. Relació amb el territori i internacionalització. La UdL ha de ser el motor de creixement econòmic i social del seu entorn més immediat.
4. Comunitat universitària i polítiques transversals. Totes les actuacions que dugui a terme la UdL han de contribuir a reforçar les persones que formen en part, per tal que formin part d'un projecte col·lectiu a través del foment de la cohesió institucional i organitzativa.
5. Organització, recursos i serveis. Aconseguir un model d'organització, direcció i presa de decisions basat en una planificació que asseguri que les actuacions estan alineades amb els objectius institucionals i que garanteixi un control sobre l'eficiència en l'assignació i gestió dels recursos.



b) Els grups d'interès. Vies de participació a la Universitat de Lleida

La Universitat de Lleida, en el procés de disseny del Manual de qualitat, ha tingut en compte els requisits de qualitat dels grups d'interès relacionats amb les seues activitats, principalment amb la formació, i ha dedicat especial interès a l'estudiantat.

Per a la Universitat, els grups d'interès per la Universitat són l'estudiantat, el professorat, el personal d'administració i serveis, els ocupadors, les organitzacions i institucions d'àmbit públic i privat, les administracions públiques, els antics alumnes, els professionals i la societat en general.

La participació dels grups d'interès en l'organització i en les decisions que es prenen a la Universitat es vehicula a través de la participació d'aquests agents en els òrgans de govern i assessorament o en comissions de la Universitat com el Claustre, el Consell de Govern, el Consell Social o la Junta Consultiva.

Els grups d'interès també participen en la vida universitària dels centres i formen part dels òrgans de govern i consulta i de les comissions pròpies d'aquest com la Junta de Centre, la Comissió d'Agents Externs o les comissions d'estudis.

Vies de participació dels grups d'interès

Els diferents grups d'interès participen en la vida acadèmica i en la presa de decisions a través dels òrgans d'àmbit general o particular (per a cada centre) que es creen. Els agents que representen els diferents col·lectius s'impliquen en la definició de les polítiques i en les decisions de gestió de les activitats pròpies de la Universitat.



• Òrgans d'àmbit general (composició i funcions)

• El Claustre²

El Claustre és el màxim òrgan representatiu de la Universitat de Lleida. El presideix el rector o rectora i està format per 250 membres, entre els quals hi ha el consell de direcció de la Universitat, els degans i deganes i els directors i directores de centres, departaments i instituts, i una àmplia representació del professorat, estudiantat i el personal d'administració i serveis.

• El Consell de Govern³

És l'òrgan col·legiat de govern de la Universitat. Estableix les línies estratègiques i programàtiques de la Universitat i les directrius i els procediments per aplicar-les, i exerceix les funcions previstes per la llei i els Estatuts. Està presidit pel rector o rectora i constituït pels degans i deganes i els directors i directores de centre i de departament, membres del professorat, l'estudiantat i el personal d'administració i serveis, i membres del Consell Social no pertanyents a la comunitat universitària.

• El Consell Social⁴

És l'òrgan de participació de la societat en la Universitat de Lleida. Té competències de programació i gestió, econòmiques i pressupostàries relatives a la comunitat universitària. Està format per quinze membres, sis dels quals són representants del Consell de Govern i nou dels interessos socials.

• La Junta Consultiva⁵

És l'òrgan ordinari d'assessorament del rector o rectora i del Consell de Govern en matèria acadèmica. Està presidit pel rector o rectora i l'integren el secretari general o secretària general, vint membres del personal acadèmic permanent de la Universitat i els antics rectors o rectores que estiguin en servei actiu.

² Articles 44 i 45 dels Estatuts de la Universitat de Lleida.

³ Articles 47 i 48 dels Estatuts de la Universitat de Lleida.

⁴ Articles 49 i 51 dels Estatuts de la Universitat de Lleida.

⁵ Articles 55 i 57 dels Estatuts de la Universitat de Lleida.



- **El Consell de Directors de Departament⁶**

És un òrgan d'informació, consulta i debat. El presideix el rector o rectora i l'integren els directors i directores de tots els departaments i els instituts propis de la Universitat.

- **El Consell de Degans i Directors d'Escola⁷**

És un òrgan d'informació, consulta i debat. El presideix el rector o rectora i l'integren tots els degans i deganes de les facultats i els directors i directores d'escola de la Universitat.

- **Comissió d'Ordenació Acadèmica⁸**

És la comissió que vetlla pels estudis oficials de grau i els estudis oficials de postgrau de la UdL.

La presideix el vicerector o vicerectora en matèria de docència i la integren set representants del personal acadèmic dels diferents centres de la UdL, set representants de l'estudiantat dels diferents centres de la UdL i un vocal que serà el vicerector o vicerectora responsable en matèria d'estudiants.

- **El Comitè de Direcció de l'Escola de Doctorat⁹**

L'Escola de Doctorat s'estableix com a centre d'educació superior de la UdL amb la missió d'organitzar les activitats acadèmiques i administratives al voltant dels estudis de doctorat. El Comitè de Direcció realitza les funcions relatives a l'organització i gestió de l'Escola.

El presideix el director o la directora de l'Escola de Doctorat i l'integren el subdirector o la subdirectora, el secretari acadèmic o secretaria acadèmica, els coordinadors o coordinadores dels programes de doctorat, una representació de les entitats externes que participen en els programes i una representació dels investigadors o investigadores en formació i una representació del PAS.

⁶ Article 59 dels Estatuts de la Universitat de Lleida.

⁷ Article 60 dels Estatuts de la Universitat de Lleida.

⁸ Article 10 del Reglament del Consell de Govern

⁹ Acord núm. 104/2012 del Consell de Govern de 30 de maig de 2012, pel qual s'aprova el Reglament de Règim Interior de l'Escola de Doctorat de la UdL.



- **La Comissió d'Avaluació de la Universitat**¹⁰

És l'òrgan sobre el qual recau la tasca d'aplicar els procediments d'avaluació de la qualitat del PDI de la UdL i de prendre les decisions i sancionar les valoracions finals de l'avaluació del professorat, a més de qualsevol altra funció que li atribueixi el Consell de Govern.

Composició:

- a) Vicerector o vicerectora amb competències sobre qualitat i planificació, que la presideix.
- b) Vicerector o vicerectora amb competències sobre docència.
- c) Vicerector o vicerectora amb competències sobre professorat.
- d) Degans o deganes i directors o directores de centre.
- e) Un o una representant dels estudiants de grau en els òrgans de govern de la Universitat, que s'ha d'escollir entre els membres del Consell de l'Estudiantat.
- f) Un o una representant dels estudiants de postgrau en els òrgans de govern de la Universitat, que s'ha d'escollir entre els membres del Consell de l'Estudiantat.
- g) Un o una representant del PDI escollit per les organitzacions sindicals del PDI funcionari.
- h) Un o una representant del PDI escollit per les organitzacions sindicals del PDI laboral.
- i) El cap o la cap de la unitat de Qualitat i Planificació Docent, que actua com a secretari o secretària amb veu i sense vot.

- **La Comissió d'Afers Estudiantils**¹¹

Comissió delegada del Consell de Govern que té atribuïdes les competències sobre temes de l'estudiantat.

La presideix el vicerector o vicerectora responsable en matèria d'estudiantat i la integren el vicerector o vicerectora responsable en matèria d'activitats culturals, quatre

¹⁰ Acord núm. 254/2008 de Consell de Govern de 21 d'octubre de 2008, pel qual s'aprova el reglament de la Comissió d'Avaluació de la Universitat.

¹¹ Article 10 del Reglament del Consell de Govern



representants del personal acadèmic, tres representants de l'estudiantat i un o una representant del PAS i el o la Cap del Servei d'Informació i Atenció Universitària amb veu i sense vot.

- **La Comissió de Relacions Internacionals i Mobilitat**¹²

Comissió no delegada del Consell de Govern que té competència en mobilitat i relacions internacionals.

La presideix el vicerector o vicerectora responsable en matèria de relacions internacionals i mobilitat i la integren un tècnic o tècnica de l'ORI, que actua com a secretari o secretària, els coordinadors o coordinadores de mobilitat dels centres propis de la UdL, dos representants de l'estudiantat i un o una representant del PAS.

- **La Comissió d'Avaluació i Millora de la Docència**¹³

Comissió que vetlla per la qualitat de la docència de la Universitat de Lleida. També és l'òrgan competent per conèixer les reclamacions que puguin presentar els membres de la comunitat universitària sobre el desenvolupament de la docència.

La presideix el rector o rectora, o el vicerector o vicerectora que delegui. El Consell de Govern en fixa la composició, en la qual hi ha d'haver una representació paritària de personal acadèmic de diferents àmbits de coneixement i d'estudiants proposats pel Consell de l'Estudiantat. També n'és membre, amb veu però sense vot, un o una representant del personal acadèmic de la Universitat designat pels òrgans de representació unitària.

- **La Comissió de Personal Acadèmic**¹⁴

Comissió que emet informes per a la contractació de professorat i la provisió de places dels cossos docents, i exerceix les altres competències previstes en els Estatuts i les que el Consell de Govern li delegui.

La integren dotze persones elegides pel Consell de Govern:

¹² Acord núm.42/2004 del Consell de Govern, de 9 de març de 2004

¹³ Article 99 dels Estatuts de la Universitat de Lleida.

¹⁴ Article 134 dels Estatuts de la Universitat de Lleida.



- j) Una representació del personal acadèmic que garanteixi la inclusió de les diferents categories i dels diversos àmbits del coneixement.
- k) Dos representants de l'estudiantat del Consell de Govern.
- l) Un o una representant del personal d'administració i serveis del Consell de Govern.
- m) Un o una membre de la Junta de Personal Acadèmic (amb veu i sense vot).

- **La Comissió de Personal d'Administració i Serveis**¹⁵

És una comissió delegada del Consell de Govern que té com a funció emetre informes per al Consell de Govern de les qüestions de la seua competència que afecten el personal d'administració i serveis.

Està presidida per un vicerector o vicerectora i integrada pel gerent o la gerent, quatre representants del personal d'administració i serveis en el Consell de Govern, un degà o degana o director o directora de centre, un director o directora de departament i un o una representant de l'estudiantat.

- **La Comissió de Reclamacions**¹⁶

Òrgan competent per conèixer les reclamacions en els processos de selecció de personal acadèmic.

Està integrada per set catedràtics o catedràtiques d'universitat amb almenys dos sexennis de recerca i dos de docència, pertanyents a diversos àmbits de coneixement, designats pel Consell de Govern per períodes de quatre anys renovables.

¹⁵ Article 156 dels Estatuts de la Universitat de Lleida.

¹⁶ Art 116 dels Estatuts de la Universitat de Lleida.



- **La Comissió de Seguiment dels Acords amb els Centres**¹⁷

S'encarrega de valorar el compliment dels objectius pactats, a partir dels indicadors de seguiment inclosos en els acords signats.

Està integrada pel vicerector o vicerectora responsable en matèria de qualitat (o la persona que delegui), l'adjunt o adjunta al rectorat en matèria d'economia, el gerent o la gerent (o la persona que delegui), dos responsables acadèmics del centre (en general, el degà o degana i el cap o la cap d'estudis) i la persona responsable de la unitat de Qualitat i Planificació Docent.

- **La Comissió de Formació**¹⁸

Tracta i fa el seguiment dels temes relacionats amb la formació del PAS.

Està formada pel gerent o la gerent, o la persona que delegui, que en té la presidència; el cap o la cap de la unitat de Personal; el cap o la cap de la Secció de Formació, Integració i Ajuts Socials; dos representants de la Junta de Personal; dos representants del Comitè d'Empresa i un o una membre del personal de la UdL, proposat pel president o presidenta de la Comissió, especialista en temes de formació, si escau.

¹⁷ Acord 75/2009 del Consell de Govern de 27 de març de 2009, pel qual s'aprova la revisió del programa d'acords de millora amb els centres en el marc del nou sistema de finançament dels centres de la Universitat de Lleida.

¹⁸ Acord 112/2009, de Consell de Govern de 29 d'abril, pel qual s'aprova el Reglament de formació del PAS.



Universitat de Lleida

MANUAL DE QUALITAT DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA

III. La política de qualitat de la Universitat de Lleida



La política de qualitat de la Universitat de Lleida

a) La qualitat a la Universitat de Lleida

El model institucional implica l'establiment d'una direcció estratègica (missió, visió i posicionament) i la definició dels objectius institucionals. Aquest model institucional es defineix a la Universitat de Lleida amb l'aprovació dels Plans Estratègics.

Un cop el model institucional crea el marc de referència, cal definir les línies estratègiques, planificar els objectius, gestionar-ne l'aplicació i avaluar els resultats per prendre decisions de millora. És en aquest procés continu de planificació, gestió, avaluació i millora on es concreta i s'objectiva la variable contínua de la qualitat global d'una institució, dels seus processos i dels seus resultats.

En aquest marc, la Universitat de Lleida prioritza una definició operativa del concepte de qualitat que es basa en el bon funcionament de la institució valorat a través dels resultats de la seua activitat, l'augment de l'eficiència i la satisfacció dels usuaris i del públic d'interès, tant intern com extern.

b) Objectius de la Política de qualitat

La Universitat de Lleida aposta per una política de qualitat orientada a la millora contínua. Segons aquesta visió, els objectius centrals de la política de qualitat són el següents:

- Orientar la gestió de la universitat a la definició d'objectius i a l'avaluació dels resultats.
- Garantir el servei a l'usuari a través de la identificació de les seues necessitats i expectatives i la comprovació de la seua satisfacció amb el servei rebut.
- Gestionar els diferents processos de la universitat a través de la planificació, el seguiment i l'avaluació.
- Definir els diferents nivells competencials de les unitats organitzatives i avaluar-ne el desenvolupament.



- Promoure el canvi cultural a la universitat per consolidar una estructura innovadora d'utilitat social.

c) La millora contínua

Un model necessita entrar en funcionament i la dinàmica d'aquest funcionament ha de ser el cercle de la qualitat, o cicle PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). La dinàmica del cercle de qualitat orienta la gestió al voltant de quatre etapes bàsiques que se succeeixen ininterrompudament:

- Planificació (*Plan*)

És el moment de la decisió de les línies prioritàries a seguir, de la planificació dels objectius i dels resultats esperats, de la provisió dels mitjans i de la decisió de quins seran els indicadors de seguiment i control.

- Execució (*Do*)

La gestió operativa s'implanta i el que s'ha planificat amb els recursos i els responsables previstos s'executa dins els terminis establerts.

- Avaluació (*Check*)

Un cop realitzada l'activitat planificada, cal fer-ne el seguiment a través de l'avaluació. L'avaluació es pot fer a través d'indicadors quantitius i/o qualitius. Aquesta fase implica crear els processos i els instruments de mesura necessaris per a obtenir la informació que permetrà valorar els resultats.

- Decisió (*Act*)

És el moment més important per a la qualitat. Un cop s'ha obtingut la informació dels resultats aconseguits, els responsables han de prendre les decisions oportunes que es deriven de l'anàlisi d'aquests resultats. L'anàlisi dels resultats és una condició indispensable però no suficient per a la millora. Un cop analitzades les causes i variables que han fet possibles els resultats, cal prendre decisions de millora, que es tradueixen en accions concretes, les quals estaran subjectes a un seguiment. El cercle es reinicia novament a partir dels resultats d'aquesta etapa.



Universitat de Lleida

MANUAL DE QUALITAT DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA

IV. El model de gestió de la Universitat de Lleida



El model de gestió de la Universitat de Lleida

a) Gestió per processos

La UdL inicia el seu camí en la gestió per processos a partir del Pla Estratègic (2006-2012), en el qual es plantejava com una de les accions estratègiques a dur a terme: *Implantar un model de gestió de la Universitat que condueixi a l'excel·lència segons els criteris europeus per tal de desenvolupar l'organització cap a una cultura de qualitat*. En l'actual Pla Estratègic, es referma aquesta acció ja que un dels eixos definit és el de *consolidar el model de gestió per processos*. Aquest eix inclou línies d'actuació com potenciar la cultura de la millora contínua o incrementar la transparència en la gestió i en els resultats de la Universitat.

En aquest marc la UdL ha optat per impulsar i implantar el model de gestió per processos, coherent amb els criteris del model d'excel·lència europea (EFQM) que orienta l'organització a la millora contínua. El model de gestió per processos és un sistema en el qual els fluxos de treball s'organitzen entorn de processos formalitzats, orientats a aportar valor afegit als agents implicats.

El model de gestió per processos permet tenir una visió lineal de l'activitat, com una seqüència d'actuacions (fluxos de treball) i alhora permet una visió sistèmica de la Universitat. A través dels processos s'analitzen les interrelacions entre els fluxos de treball i es constata la necessitat de coordinació entre les diferents unitats de l'organització.

Una de les eines que s'utilitza en la gestió per processos són els procediments, que contenen la informació necessària per a executar les activitats inherents a un procés.

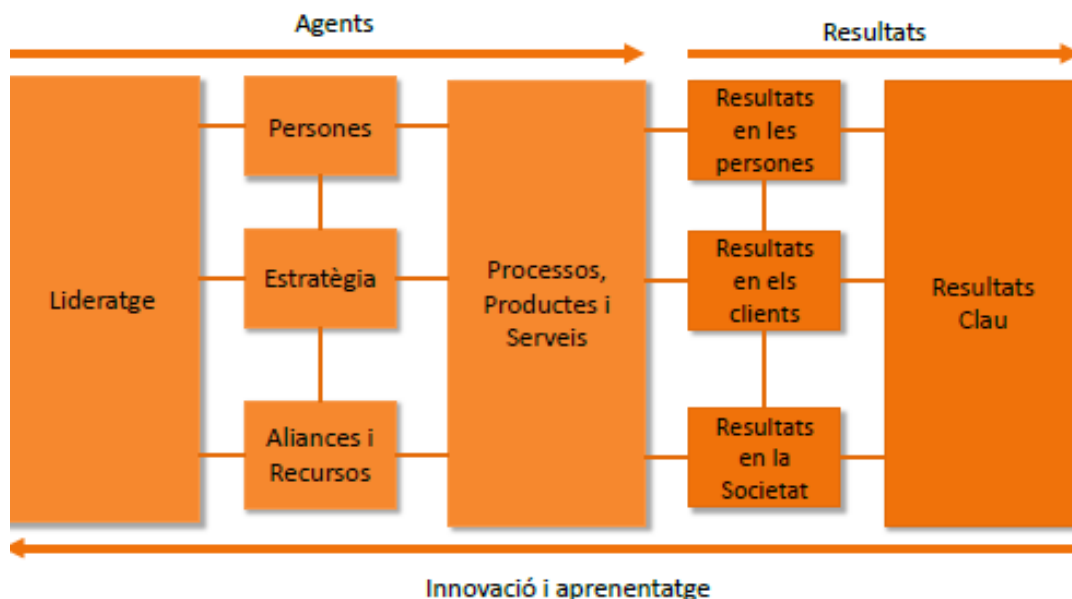


- **El model EFQM (*European Foundation for Quality Management*)**

El Model europeu d'excel·lència és el model de referència utilitzat per a la gestió de la qualitat a la UdL, ja que està orientat a la millora contínua. En la universitat pública, el valor afegit que aporta una política de qualitat orientada a la millora es palesa en aspectes diversos:

- Increment de la satisfacció dels usuaris i dels agents interns i externs.
- Orientació de la gestió a la revisió contínua dels resultats.
- Responsabilitat i retiment de comptes de la universitat pública compromesa amb la seua funció social.
- Capacitat de resposta a les avaluacions i acreditacions externes.
- Millora de la posició estratègica de la universitat i, per tant, del seu prestigi.

El model EFQM, estructura la visió d'una organització entorn d'uns criteris, que són els àmbits de gestió, per a enfocar tot el sistema cap a la qualitat i l'excel·lència. El model és el següent:





Els tres blocs principals que conformen el sistema són: Lideratge, Processos, productes i serveis i Resultats. Com qualsevol organització, la UdL disposa d'uns recursos, amb els quals duu a terme les seues funcions a través d'uns processos, i amb aquesta actuació obté uns resultats.

En l'àmbit dels recursos, la UdL compta amb els recursos humans conformats pel gran capital de coneixement acumulat de què disposa l'organització, amb els recursos materials que la societat posa a la seua disposició per a complir una funció social, i amb les estructures de gestió i planificació, que són els agents que permeten el funcionament de tota l'organització.

c) Processos i procediments

El model de processos de la UdL es representa a través del mapa de processos, que és l'esquema que ofereix la visió organitzativa de la Universitat, la seua raó de ser i les seues activitats centrals, a partir dels seus principals processos i les relacions entre ells.

Seguint l'estructura del mapa de processos s'ha desenvolupat l'arbre de processos, que mostra les interrelacions dels fluxos de treball més importants de l'organització. Aquest arbre de processos, per tant, és el catàleg de tots els processos de la Universitat, identifica els fluxos més importants en l'activitat universitària i descriu QUÈ fa l'organització, quins són els objectius que ha d'acomplir i quin és el nucli de la seua activitat, sempre des del punt de vista de la visió i la missió expressades en el Pla Estratègic corporatiu de la UdL. El procés, per tant, identifica quins són els requeriments que s'han de satisfer, quins són els resultats que s'han d'aconseguir i quin és el valor afegit que aporta aquest procés als agents d'interès que en resulten afectats i que són els destinataris de les activitats.

Tenint en compte el mapa de processos, el catàleg i les relacions entre els processos que se'n deriven, les diferents unitats de gestió i organització de la UdL inicien la descripció dels procediments. Els procediments concreten COM es duu a terme cada procés i marquen les pautes de com es desenvolupa en la pràctica la seqüència d'activitats d'un procés. Per tant, el procediment explica de manera detallada l'àmbit d'aplicació, els actors



Universitat de Lleida

MANUAL DE QUALITAT DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA

que hi intervenen, el desenvolupament de la seqüència d'activitats, com es concreta la participació dels agents d'interès i com es garanteix la qualitat. Aquesta garantia de qualitat es concreta en la planificació explícita dels objectius, el seguiment i l'avaluació dels resultats, la presa de decisions de millora a partir de l'avaluació i, finalment, la publicació de la informació més rellevant.



Universitat de Lleida

MANUAL DE QUALITAT DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA

V. Els sistemes de garantia interna de la qualitat (SGIQ) de la Universitat de Lleida



Els sistemes de garantia interna de la qualitat (SGIQ) de la Universitat de Lleida

a) El model de SGIQ

El disseny del sistema de garantia interna de la qualitat d'un centre de la UdL dissenyat segons les directrius del programa AUDIT, impulsat per les agències de qualitat i d'acord amb els "estàndards i directrius per a l'assegurament de la qualitat en l'Espai Europeu d'Educació Superior a les universitats de l'European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)" és coherent amb el model de gestió per processos desenvolupat a la Universitat.

El programa AUDIT recull els criteris i requeriments que ha de complir el SGIQ d'un centre quant a la definició d'objectius de millora, la garantia de la qualitat dels programes formatius, l'organització dels recursos necessaris per al desenvolupament dels ensenyaments i l'anàlisi i publicació dels resultats, garantint la participació dels agents d'interès.

D'altra banda, l'organització de la gestió per processos de la UdL, seguint les línies estratègiques dels seus plans estratègics, afecta de ple l'organització dels processos de gestió dels programes formatius oficials que es porten a terme en un centre i que representen una de les activitats més importants de la Universitat.

En aquest marc, el SGIQ d'un centre descriu els procediments que desenvolupen els processos de formació identificats en el mapa de processos de la UdL i vetlla pel compliment dels requeriments marcats.

El model, s'ha implementat a tots els centres de la UdL i el seu propi funcionament detecta oportunitats de millora que porten a la revisió i l'actualització dels documents que conformen el sistema.



b) **El SGIQ dels centres**

Els SGIQ recullen el conjunt d'activitats que tenen lloc als centres per tal de garantir la millora contínua de la qualitat de l'oferta formativa.

L'àmbit d'aplicació del SGIQ inclou totes les titulacions oficials que s'imparteixen en un centre i de les quals aquest és responsable.

El manual del SGIQ dels centres inclou:

- Una breu presentació i descripció del centre que explica la seua evolució, dimensió i ubicació en el marc de l'oferta de la UdL.
- El marc normatiu que regula la seua activitat de formació, tant la normativa general de la UdL com, i de manera especial, la normativa interna del centre.
- L'organigrama del centre, on es descriuen els òrgans col·legiats i unipersonals a través dels quals es planifica, es porta a terme, s'avalua i es ret compte dels resultats, amb la participació de tots els agents d'interès. L'organigrama també inclou les relacions de coordinació o de dependència entre aquests òrgans.
- La descripció dels procediments que són el nucli del programa AUDIT i que despleguen el mapa de processos de la UdL. Els procediments del SGIQ són comuns a tots els centres, tot i que, en alguns casos hi pot haver adaptacions a les especificitats d'un centre o d'algunes titulacions.

c) **Els procediments inclosos als SGIQ**

El mapa de processos de la UdL s'aplica a través dels procediments, que proporcionen informació sobre com es fan les activitats a la UdL.

Els procediments que afecten l'organització de la formació oficial en un centre són procediments generals de la UdL, això vol dir que tenen el mateix desenvolupament en tots els centres de la UdL.

En algunes ocasions poden haver-hi procediments específics de centre o d'algunes titulacions. En aquests casos el conjunt d'activitats a través de les quals s'organitza un procediment general en un centre té característiques prou rellevants com per a que es defineixi un procediment específic.



Els procediments es detallen en el Manual de Procediments de la UdL i en els manuals dels sistemes de garantia interna de la qualitat de cada centre. En aquests manuals també s'explica l'estructura organitzativa particular de cada centre a través de la qual es fa el seguiment i la millora de la qualitat dels programes formatius.

a) Revisió i aprovació dels documents

En el marc de la gestió de processos i tenint en compte les directrius del programa AUDIT, la Universitat de Lleida va dissenyar el Manual de qualitat de la UdL i els sistemes de garantia de la qualitat dels centres. Aquests documents s'actualitzen tenint en compte les línies que marquen els Plans estratègics i les polítiques de qualitat.

El Vicerectorat responsable en matèria de qualitat, impulsor del Manual de Qualitat de la UdL, vetlla perquè es revisi i s'actualitzi el seu contingut. La Comissió d'Avaluació de la Universitat (CAU) és la comissió que s'encarrega de revisar-los i validar-ne les modificacions.

La Comissió de Garantia de Qualitat del Centre revisa i fa el seguiment del SGIQ, si s'acorden modificacions en el SGIQ, aquestes hauran de ser aprovades per la Junta de Centre i posteriorment validades pels òrgans responsables d'àmbit general de la UdL.

El sistema de revisió dels procediments permet la revisió i modificació independent de cada un, deixant-ne constància a la taula de revisió de cada procediment. Les modificacions poden donar lloc a una nova versió o una actualització.

Versió: Quan de la revisió del procediment i/o dels canvis en la normativa relacionada es deriva una modificació que afecta el desenvolupament de les activitats descrites en el procediment, s'ha de fer una nova versió del procediment. Aquesta nova versió ha de comptar amb l'aprovació del responsable: l'òrgan unipersonal amb competències en la matèria.



Universitat de Lleida

MANUAL DE QUALITAT DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA

Actualització: Quan les modificacions no afecten al desenvolupament de l'activitat descrita al procediment, s'anoten com una actualització. Per exemple: Un canvi de nom d'una unitat o d'un òrgan, una modificació o actualització de normativa que no implica modificacions en el desenvolupament o en les responsabilitats de les activitats descrites en el procediment. Les actualitzacions no han de comptar amb l'aprovació del responsable. A la pàgina web hi haurà el document més actual (versió o actualització).



Universitat de Lleida

MANUAL DE QUALITAT DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA

Annexos

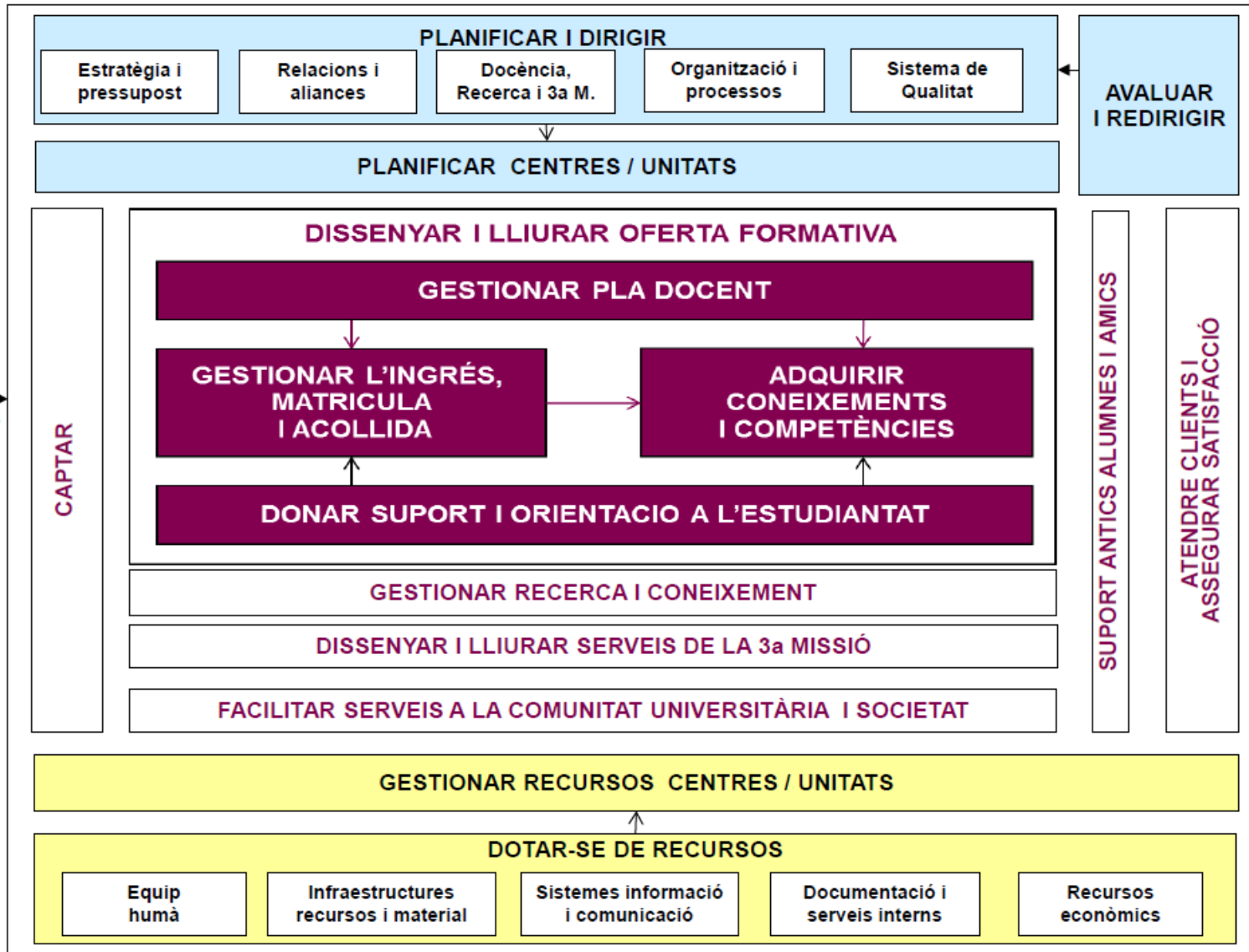
- El mapa de processos de la UdL
- La relació procés – procediment
- Les directrius del programa AUDIT i els procediments



Universitat de Lleida

GENERALITAT DEPARTAMENT

SOCIETAT



Versió 4 2016

PROCÉS	CODI I TIPUS PROCEDIMENT		NOM PROCEDIMENT
A4 Facilitar serveis a la comunitat universitària	PG 21	GENERAL	Gestionar els serveis
A11 Establir estratègia i pressupost	PG 07	GENERAL	Establir la política i els objectius relatius a la mobilitat
	PG 11	GENERAL	Definir la política de personal acadèmic
	PG 12	GENERAL	Definir la política del personal d'administració i serveis
	PG 24	GENERAL	Definir i desenvolupar la política i els objectius de millora de la Universitat
	PG 25	GENERAL	Definir i desenvolupar la política i els objectius de la formació
A13 Dissenyar docència, recerca i 3a missió	PG 02	GENERAL	Dissenyar programes formatius
	PG 04	GENERAL	Extingir un títol
	PG 22	GENERAL	Programar el Pla Docent
A16 Planificar a nivell de centre/unitat	PG 30	GENERAL	Planificar i desenvolupar metodologies d'ensenyament
	PG 01	GENERAL	Definir i desenvolupar els objectius de millora dels centres
A21 Facilitar i administrar equip humà	PG 13	GENERAL	Identificar necessitats i seleccionar personal acadèmic
	PG 14	GENERAL	Seleccionar personal d'administració i serveis
	PG 15	GENERAL	Elaborar i executar el pla de formació del personal acadèmic
	PG 16	GENERAL	Elaborar i executar el Pla de formació del personal d'administració i serveis
	PG 17	GENERAL	Avaluar l'activitat docent, promocionar i reconèixer el personal acadèmic
	PG 19	GENERAL	Avaluar l'activitat de gestió del personal acadèmic
	PG 20	GENERAL	Promocionar, incentivar i millorar el personal d'administració i serveis
A22 Proveir infraestructures, recursos i materials	PG 27	GENERAL	Gestionar Recursos materials
A31 Captar	PG 06	GENERAL	Captar futur estudiantat
A33 Lliurar formació reglada	PG 05	GENERAL	Seleccionar, admetre i matricular l'estudiantat
	PG 08	GENERAL	Gestionar l'estudiantat de mobilitat sortint
	PG 09	GENERAL	Gestionar l'estudiantat de mobilitat entrant
	PG 28	GENERAL	Acollir i orientar l'estudiantat
	PG 29	GENERAL	Gestionar les pràctiques externes
A36 Atendre clients i assegurar satisfacció	PG 10	GENERAL	Gestionar queixes i suggeriments
A54 Auditar	PG 26	GENERAL	Acreditar les titulacions oficials
A56 Avaluar i redirigir a nivell de centre / unitat	PG 03	GENERAL	Revisar i millorar els programes formatius
	PG 23	GENERAL	Publicar la informació i retre comptes sobre els programes formatius
	PG 31	GENERAL	Revisar i millorar el Sistema de Garantia Interna de Qualitat

DIRECTRIU AUDIT		CODI I TIPUS DE PROCEDIMENT		NOM DEL PROCEDIMENT
1 2 3 6 7	Com el centre defineix la seva política i els seus objectius de qualitat de la formació Com el centre garanteix la qualitat dels programes formatius Com el centre desenvolupa els seus programes formatius per afavorir l'aprenentatge de l'estudiantat Com el centre recull i analitza els resultats per a la millora dels seus programes formatius Com el centre publica la informació i ret comptes sobre els seus programes formatius	PC 06	DE CENTRE	Identificar perfils d'entrada
		PG 01	GENERAL	Definir i desenvolupar els objectius de millora dels centres
		PG 02	GENERAL	Dissenyar programes formatius
		PG 03	GENERAL	Revisar i millorar els programes formatius
		PG 04	GENERAL	Cancel·lar un títol
		PG 05	GENERAL	Seleccionar, admetre i matricular l'estudiantat
		PG 06	GENERAL	Captar futur estudiantat
		PG 07	GENERAL	Establir la política i els objectius relatius a la mobilitat
		PG 08	GENERAL	Gestionar l'estudiantat de mobilitat sortint
		PG 09	GENERAL	Gestionar l'estudiantat de mobilitat entrant
		PG 10	GENERAL	Gestionar queixes, demandes, suggeriments i valoracions
		PG 22	GENERAL	Programar el pla docent anual
		PG 23	GENERAL	Publicar informació i retre comptes sobre els programes formatius
		PG 24	GENERAL	Definir i desenvolupar la política i els objectius de millora de la universitat
		PG 25	GENERAL	Definir i desenvolupar els objectius de la formació
		PG 26	GENERAL	Acreditar les titulacions
		PG 28	GENERAL	Acollir i orientar l'estudiantat
		PG 29	GENERAL	Gestionar les pràctiques acadèmiques externes
		PG 30	GENERAL	Planificar i desenvolupar metodologies d'ensenyament
		PG 31	GENERAL	Revisar i millorar el Sistema de Garantia Interna de Qualitat
1 4 6 7	Com el centre defineix la seva política i els seus objectius de qualitat de la formació Com el centre garanteix la qualitat del personal acadèmic i d'administració i serveis Com el centre recull i analitza els resultats per a la millora dels seus programes formatius Com el centre publica la informació i ret comptes sobre els seus programes formatius	PG 11	GENERAL	Definir la política de personal acadèmic
		PG 12	GENERAL	Definir la política del personal d'administració i serveis
		PG 13	GENERAL	Identificar necessitats i seleccionar personal acadèmic
		PG 14	GENERAL	Seleccionar personal d'administració i serveis
		PG 15	GENERAL	Elaborar i executar el pla de formació del personal acadèmic
		PG 16	GENERAL	Elaborar i executar el pla de formació del personal d'administració i serveis
		PG 17	GENERAL	Avaluar l'activitat docent, promocionar i reconèixer el personal acadèmic
		PG 19	GENERAL	Avaluar l'activitat de gestió del personal acadèmic
		PG 20	GENERAL	Promocionar, incentivar i millorar el personal d'administració i serveis
		PG 03	GENERAL	Revisar i millorar els programes formatius
		PG 23	GENERAL	Publicar informació i retre comptes sobre els programes formatius
		5 6 7	Com el centre garanteix la qualitat dels seus recursos materials i serveis Com el centre recull i analitza els resultats per a la millora dels seus programes formatius Com el centre publica la informació i ret comptes sobre els seus programes formatius	PG 27
PG 03	GENERAL			Revisar i millorar els programes formatius
PG 10	GENERAL			Gestionar queixes, demandes, suggeriments i valoracions
PG 21	GENERAL			Gestionar els serveis
PG 23	GENERAL			Publicar informació i retre comptes sobre els programes formatius
PG 26	GENERAL	Acreditar les titulacions		



Universitat de Lleida

GLOSSARI
SISTEMES DE GARANTIA INTERNA DE QUALITAT
UNIVERSITAT DE LLEIDA