



Universitat de Lleida

Manual de calidad

Universitat de Lleida

HISTÓRICO DE EDICIONES			
Núm. Versión	Fecha aprobación	Órgano que aprueba	Resumen de motivos de cambio
1.0	Junio 2010	CAU	Versión inicial
2.0	Septiembre 2010	CAU	Actualización
2.3	Febrero 2016	CAU	Actualización
2.4	Abril 2018	CAU	Actualización



Universitat de Lleida

MANUAL DE CALIDAD DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA



ÍNDICE

I. Presentación de la Universitat de Lleida.....	5
I. Principios de la calidad en la Universitat de Lleida	9
a) El Plan estratégico corporativo de la Universitat de Lleida	10
<i>La misión y la visión.....</i>	<i>11</i>
b) Los grupos de interés. Vías de participación en la Universitat de Lleida.....	13
• <i>Órganos de ámbito general (composición y funciones)</i>	<i>15</i>
II. La política de calidad de la Universitat de Lleida.....	21
III. El modelo de gestión de la Universitat de Lleida.....	25
a) Gestión por procesos	26
Los sistemas de garantía interna de la calidad (SGIC) de la Universitat de Lleida	30
a) El modelo de SGIC.....	31
b) El SIGC de los centros	33
c) Los procedimientos incluidos en los SGIC	33
d) Revisión y aprobación de los documentos	34
Anexos.....	36
• El mapa de procesos de la UdL	36
• La relación proceso – procedimiento.....	36
• Las directrices del programa AUDIT y los procedimientos.....	36



Universitat de Lleida

MANUAL DE CALIDAD DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA



Universitat de Lleida

MANUAL DE CALIDAD DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA

I. Presentación de la Universitat de Lleida



Universitat de Lleida

MANUAL DE CALIDAD DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA

La Universitat de Lleida

La UdL combina una larga y fructífera tradición universitaria con una estructura joven y dinámica que apuesta decididamente por una formación y una investigación de calidad, por unos avanzados métodos docentes y por la internacionalización. Su misión definida en el Plan Estratégico es la generación, diseminación y aplicación del conocimiento

Forma parte del Campus de Excelencia Internacional “Campus Iberus”, que integra, además, la Universidad de Zaragoza, la Universidad de la Rioja y la Universidad Pública de Navarra.

A raíz de la vinculación con su entorno productivo territorial, la UdL disfruta de un posicionamiento relevante en cuanto a los estudios agronómicos y forestales, pero también en los estudios del resto de ámbitos del conocimiento. Esto permite ofrecer actividades de formación dirigidas a pregraduados, posgraduados y profesionales que quieran adquirir, perfeccionar o reciclar su capacitación en las cinco ramas del conocimiento: artes y humanidades, ciencias, ciencias de la salud, ciencias sociales y jurídicas, e ingeniería y arquitectura.

La modalidad de la docencia con la que se ofrecen las titulaciones incluye el formato presencial, semipresencial así como el virtual, con el apoyo del campus virtual SAKAI y de la última tecnología Wi-Fi.

El Servicio de Biblioteca y Documentación, acreditado con el certificado de calidad de servicios bibliotecarios del ANECA, y el Centro de Recursos para el Aprendizaje e Investigación (CRAI) ponen a disposición de la comunidad universitaria un extenso catálogo de dossieres, revistas y recursos como complemento de apoyo a la enseñanza, la docencia y la investigación.



Aspectos destacados:

La UdL se caracteriza por una oferta formativa innovadora centrada en el logro de los objetivos del espacio europeo de educación superior (EEES). Una formación cercana y una universidad de dimensiones humanas permiten al alumno ser uno de los principales protagonistas, con un extenso programa de becas y ayudas propias que la UdL destina a su estudiantado. Las titulaciones de la UdL, avaladas por la calidad del sistema universitario catalán, permiten adquirir una formación avanzada de carácter especializado y/o multidisciplinario basada en contenidos de calidad elaborados por expertos en las materias y permanentemente actualizada.

La UdL contribuye a la difusión, la calidad y la diversificación de la oferta cultural en el territorio, con la generación de actividades con un alto valor, algunas de ellas dirigidas especialmente al estudiantado.

También cabe destacar el movimiento asociativo cada vez más importante que engloba el Consejo del Estudiantado y las asociaciones universitarias culturales, artísticas, de ocio y deportivas. El Consejo del Estudiantado es el máximo órgano de representación de los estudiantes de la UdL y está concebido como un lugar de encuentro para poder debatir, discutir y plantear propuestas y acuerdos de mejora y resolver problemas relacionados con los estudiantes. La UdL es una de las universidades con mayor representación de estudiantes en los órganos de gobierno.

Destaca, así mismo, la existencia de grupos de investigación de los diferentes ámbitos con reconocimiento en el ámbito internacional. La Anella de Investigación UdL pretende impulsar la visibilidad de la investigación y la transferencia de conocimiento que está llevando a cabo el personal docente e investigador de la Universitat de Lleida, así como mejorar los mecanismos de apoyo al desarrollo de la actividad investigadora. La Anella agrupa los diferentes institutos de investigación de la UdL y el Parque Científico y



Universitat de Lleida

MANUAL DE CALIDAD DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA

Tecnológico Agroalimentario de Lleida, pieza fundamental en la estructuración de la capitalidad agroalimentaria de Lleida en la Euroregión.



Universitat de Lleida

MANUAL DE CALIDAD DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA

I. Principios de la calidad en la Universitat de Lleida



Principios de la calidad en la Universitat de Lleida

a) El Plan estratégico corporativo de la Universitat de Lleida

El año 2011 la Universitat de Lleida cumplió veinte años. A lo largo de estas dos décadas el proyecto universitario, nacido el 1991 reuniendo varios estudios que hasta entonces impartían otras universidades catalanas en la ciudad de Lleida, está plenamente consolidado: la UdL forma parte del sistema universitario público de Cataluña y es una de las instituciones referentes en la sociedad leridana.

Entre los actuales responsables del gobierno de la UdL existe el convencimiento que una organización compleja como la universidad tiene que estar perfectamente alineada con sus objetivos estratégicos y con su acción día a día, y que, por tanto, hay que disponer de una cultura organizativa compartida por todas las personas que trabajan y que permita ir consiguiendo los hitos deseados. El instrumento que permite crear cultura corporativa, alinear la organización y satisfacer las expectativas de las personas que reciben los servicios de la UdL es el Plan Estratégico.

La Planificación estratégica es el proceso mediante el cual se hace el diagnóstico de una organización y de su inclusión en el entorno, se fijan unas orientaciones estratégicas y se establecen las acciones que hay que llevar a cabo para lograr los objetivos y los escenarios de carácter estratégico, tanto de carácter institucional como sectorial y de centro, y en su despliegue.

Temas como cambio organizativo, gestión orientada a resultados, optimización de recursos y proyección interinstitucional forman parte del bagaje de la UdL y de la orientación y de contenido del Plan Estratégico del a UdL.

¹ Acuerdo núm. 116/2013 del Consejo de Gobierno, de 28 de mayo de 2013, por el cual se aprueba el Plan Estratégico.



Los vectores transversales para conseguir estos objetivos se basan en aumentar el prestigio para el logro de una imagen y reconocimiento a escala nacional e internacional como centro de referencia en formación, investigación y transferencia en las áreas de especialización propias de la UdL: Agroalimentación, Biomedicina, Tecnología y sostenibilidad y Desarrollo social y territorial.

Con el Plan Estratégico, la UdL marca los hitos que pretende conseguir y las líneas estratégicas de actuación que tienen que orientar su gestión.

La misión y la visión

La misión de la UdL es formar profesionales y ciudadanos y contribuir al desarrollo económico y social del entorno que le es propio a través de la generación, transferencia, aplicación y difusión del conocimiento científico, tecnológico y cultural.

La misión de la UdL se desarrolla y concreta con la formación de profesionales y de ciudadanos a la vez que contribuye al desarrollo económico y social del entorno.

La visión de la UdL es ser una universidad de prestigio y referente en sus propias áreas de especialización, arraigada en el territorio y a la vez abierta al mundo, que valoriza y hace posible todo su potencial como institución que contribuye al desarrollo y progreso integral de la sociedad.

Los hitos, o grandes retos que la visión plantea son:

1. Fortalecer la docencia y la formación de calidad.
2. Consolidar un sistema de investigación de prestigio y de excelencia.
3. Fomentar la ocupabilidad y la emprendeduría.
4. Construir una política de profesorado centrada en las personas para mejorar la calidad y el prestigio de la docencia y la investigación.



5. Impulsar una carrera profesional del personal de administración y servicios para contribuir a una gestión eficaz y óptima como servicio público.
6. Revalorizar el papel del estudiante en la comunidad universitaria.
7. Abrir la Universidad al mundo con una estrategia de internacionalización y cooperación.
8. Reafirmar el papel de la UdL en la economía y la sociedad leridana y catalana.
9. Convertir la Universidad en un potente dinamizador cultural.
10. Dinamizar las infraestructuras, las TIC y las bibliotecas al servicio de una docencia e investigación de calidad.

La misión y la visión de la UdL, así como la respuesta a los retos, constituyen los ejes vertebradores del Plan Estratégico de la UdL;

1. Docencia, Aprendizaje y ocupabilidad. Mediante un modelo docente con capacidad de asumir y adaptarse a los cambios y promover una flexibilización de los itinerarios docentes para poder compaginar los estudios con el trabajo e impulsar la formación continua y que ofrezca a los estudiantes un valor añadido que prevea las dobles titulaciones y prácticas en empresa.
2. Investigación y transferencia de conocimiento. Articular un modelo de investigación y conocimiento basado en una visión sistémica que tiene que permitir garantizar una optimización de los recursos, fijar mecanismos de interconexión, promover la investigación interdisciplinaria e interuniversitaria y configuración de la carrera investigadora.
3. Relación con el territorio e internacionalización. La UdL tiene que ser el motor de crecimiento económico y social de su entorno más inmediato.
4. Comunidad universitaria y políticas transversales. Todas las actuaciones que lleve a cabo la UdL tienen que contribuir a reforzar las personas que formen parte de un proyecto colectivo a través del fomento de la cohesión institucional y organizativa.
5. Organización, recursos y servicios. Conseguir un modelo de organización, dirección y toma de decisiones basado en una planificación que asegure que las actuaciones



están alineadas con los objetivos institucionales y que garantice un control sobre la eficiencia en la asignación y gestión de los recursos.

b) Los grupos de interés. Vías de participación en la Universitat de Lleida

La Universitat de Lleida, en el proceso de diseño del Manual de calidad, ha tenido en cuenta los requisitos de calidad de los grupos de interés relacionados con sus actividades, principalmente con la formación, y ha dedicado especial interés al estudiantado.

Para la Universidad, los grupos de interés de la Universidad son el estudiantado, el profesorado, el personal de administración y servicios, los empleadores, las organizaciones e instituciones de ámbito público y privado, las administraciones públicas, los antiguos alumnos, los profesionales y la sociedad en general.

La participación de los grupos de interés en la organización y en las decisiones que se toman en la Universidad se vehicula a través de la participación de estos agentes en los órganos de gobierno y asesoramiento o en comisiones de la Universidad como el Claustro, el Consejo de Gobierno, el Consejo Social o la Junta Consultiva.

Los grupos de interés también participan en la vida universitaria de los centros y forman parte de los órganos de gobierno y de consulta, así como de las comisiones propias como la Junta de Centro, la Comisión de Agentes Externos o las comisiones de estudios.

Vías de participación de los grupos de interés

Los diferentes grupos de interés participan en la vida académica y en la toma de decisiones a través de los órganos de ámbito general o particular (para cada centro) que



Universitat de Lleida

MANUAL DE CALIDAD DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA

se crean. Los agentes que representan los diferentes colectivos se implican en la definición de las políticas y en las decisiones de gestión de las actividades propias de la Universidad.



- **Órganos de ámbito general (composición y funciones)**

- **El Claustro²**

El Claustro es el máximo órgano representativo de la Universitat de Lleida. Lo preside el rector o rectora y está formado por 250 miembros, entre los cuales hay el consejo de dirección de la Universidad, los decanos y decanas y los directores y directoras de centros, departamentos e institutos, y una amplia representación del profesorado, estudiantad y el personal de administración y servicios.

- **El Consejo de Gobierno³**

Es el órgano colegiado de gobierno de la Universidad. Establece las líneas estratégicas y programas de la Universidad, las directrices, los procedimientos para aplicarlas y ejerce las funciones previstas por la ley y los Estatutos. Está presidido por el rector o rectora y constituido por los decanos y decanas y los directores y directoras de centro y de departamento, miembros del profesorado, el estudiantado y el personal de administración y servicios, así miembros del Consejo Social no pertenecientes a la comunidad universitaria.

- **El Consejo Social⁴**

Es el órgano de participación de la sociedad en la Universitat de Lleida. Tiene competencias de programación y gestión, económicas y presupuestarias relativas a la comunidad universitaria. Está formado por quince miembros, seis de los cuales son representantes del Consejo de Gobierno y nueve de los intereses sociales.

- **La Junta Consultiva⁵**

Es el órgano ordinario de asesoramiento del rector o rectora y del Consejo de Gobierno en materia académica. Está presidido por el rector o rectora y lo integran el

² Artículos 44 y 45 de los Estatutos de la Universitat de Lleida.

³ Artículos 47 y 48 de los Estatutos de la Universitat de Lleida.

⁴ Artículos 49 y 51 de los Estatutos de la Universitat de Lleida.

⁵ Artículos 55 y 57 de los Estatutos de la Universitat de Lleida.



secretario general o secretaria general, veinte miembros del personal académico permanente de la Universidad y los antiguos rectores o rectoras que estén en servicio activo.

- **El Consejo de Directores de Departamento⁶**

Es un órgano de información, consulta y debate. Lo preside el rector o rectora y lo integran los directores y directoras de todos los departamentos y los institutos propios de la Universidad.

- **El Consejo de Decanos y Directores de Escuela⁷**

Es un órgano de información, consulta y debate. Lo preside el rector o rectora y lo integran todos los decanos y decanas de las facultades y los directores y directoras de escuela de la Universidad.

- **Comisión de Ordenación Académica⁸**

Es la comisión que vela por los estudios oficiales de grado y los estudios oficiales de posgrado de la UdL.

La preside el vicerrector o vicerrectora en materia de docencia y la integran siete representantes del personal académico de los diferentes centros de la UdL, siete representantes del estudiantado de los diferentes centros de la UdL y un vocal que será el vicerrector o vicerrectora responsable en materia de estudiantes.

- **El Comité de dirección de la Escuela de Doctorado⁹**

La Escuela de Doctorado se establece como centro de educación superior de la UdL con la misión de organizar las actividades académicas y administrativas alrededor de los estudios de doctorado. El Comité de dirección realiza las funciones relativas a la organización y gestión de la Escuela.

⁶ Artículo 59 de los Estatutos de la Universitat de Lleida.

⁷ Artículo 60 de los Estatutos de la Universitat de Lleida.

⁸ Artículo 10 del Reglamento del Consejo de Gobierno

⁹ Acuerdo núm. 104/2012 del Consejo de Gobierno de 30 de mayo de 2012, por el cual se aprueba el Reglamento de Régimen Interior de la Escuela de Doctorado de la UdL.



Lo preside el director o la directora de la Escuela de Doctorado y lo integran el subdirector o la subdirectora, el secretario académico o secretaria académica, los coordinadores o coordinadoras de los programas de doctorado, una representación de las entidades externas que participan en los programas y una representación de los investigadores o investigadoras en formación y una representación del PAS.

- **La Comisión de Evaluación de la Universidad**¹⁰

Es el órgano sobre el cual recae la aplicación de los procedimientos de evaluación de la calidad del PDI de la UdL y de tomar las decisiones y sancionar las valoraciones finales de la evaluación del profesorado, además de cualquier otra función que le pueda atribuir el Consejo de Gobierno.

Composición:

- a) Vicerrector o vicerrectora con competencias sobre calidad y planificación, que la preside.
- b) Vicerrector o vicerrectora con competencias sobre docencia.
- c) Vicerrector o vicerrectora con competencias sobre profesorado.
- d) Decanos o decanas y directores o directoras de centro.
- e) Uno o una representante de los estudiantes de grado en los órganos de gobierno de la Universidad, que se tiene que escoger entre los miembros del Consejo del Estudiantado.
- f) Un o una representante de los estudiantes de posgrado en los órganos de gobierno de la Universidad, que se debe escoger entre los miembros del Consejo del Estudiantado.
- g) Un o una representante del PDI escogido por las organizaciones sindicales del PDI funcionario.
- h) Un o una representante del PDI escogido por las organizaciones sindicales del PDI laboral.

¹⁰ Acuerdo núm. 254/2008 de Consejo de Gobierno de 21 de octubre de 2008, por el cual se aprueba el reglamento de la Comisión de Evaluación de la Universidad.



i) El o la responsable de la Oficina de Calidad y Planificación Docente, que actúa como secretario o secretaria con voz y sin voto.

- **La Comisión de Asuntos Estudiantiles**¹¹

Comisión delegada del Consejo de Gobierno que tiene atribuidas las competencias sobre temas del estudiantado.

La preside el vicerrector o vicerrectora responsable en materia de estudiantes y la integran el vicerrector o vicerrectora responsable en materia de actividades culturales, cuatro representantes del personal académico, tres representantes del estudiantado y un o una representante del PAS y el o la responsable de la unidad de Información y Orientación Universitaria con voz y sin voto.

- **La Comisión de Relaciones Internacionales y Movilidad**¹²

Comisión no delegada del Consejo de Gobierno que tiene competencia en movilidad y relaciones internacionales.

La preside el vicerrector o vicerrectora responsable en materia de relaciones internacionales y movilidad y la integran un técnico o técnica de la unidad de Relaciones Internacionales, que actúa como secretario o secretaria, los coordinadores o coordinadoras de movilidad de los centros propios de la UdL, dos representantes del estudiantat y un o una representante del PAS.

- **La Comisión de Evaluación y Mejora de la Docencia**¹³

Comisión que vela por la calidad de la docencia de la Universitat de Lleida. También es el órgano competente para conocer las reclamaciones que puedan presentar los miembros de la comunidad universitaria sobre el desarrollo de la docencia.

La preside el rector o rectora, o el vicerrector o vicerrectora que delegue. El Consejo de Gobierno fija la composición, con representación paritaria de personal académico de diferentes ámbitos de conocimiento y de estudiantes propuestos por el Consejo del

¹¹ Artículo 10 del Reglamento del Consejo de Gobierno

¹² Acuerdo núm.42/2004 del Consejo de Gobierno, de 9 de marzo de 2004

¹³ Artículo 99 de los Estatutos de la Universitat de Lleida.



Estudiantado. También es miembro, con voz pero sin voto, un o una representante del personal académico de la Universidad designado por los órganos de representación unitaria.

- **La Comisión de Personal Académico**¹⁴

Comisión que emite informes para la contratación de profesorado y la provisión de plazas de los cuerpos docentes, ejerce las competencias previstas en los Estatutos y las que el Consejo de Gobierno le delegue.

La integran doce personas elegidas por el Consejo de Gobierno:

- j) Una representación del personal académico que garantice la inclusión de las diferentes categorías y de los diferentes ámbitos de conocimiento.
- k) Dos representantes del estudiantado del Consejo de Gobierno.
- l) Un o una representante del personal de administración y servicios del Consejo de Gobierno.
- m) Un o una miembro de la Junta de Personal Académico (con voz y sin voto).

- **La Comisión de Personal de Administración y Servicios**¹⁵

Es una comisión delegada del Consejo de Gobierno que tiene como función emitir informes para el Consejo de Gobierno de las cuestiones de su competencia que afectan al personal de administración y servicios.

Está presidida por un vicerrector o vicerrectora e integrada por el gerente o la gerente, cuatro representantes del personal de administración y servicios en el Consejo de Gobierno, un decano o decana o director o directora de centro, un director o directora de departamento y uno o una representante de la estudiantado.

¹⁴ Artículo 134 de los Estatutos de la Universitat de Lleida.

¹⁵ Artículo 156 de los Estatutos de la Universitat de Lleida.



- **La Comisión de Reclamaciones**¹⁶

Órgano competente para conocer las reclamaciones en los procesos de selección de personal académico.

Está integrada por siete catedráticos o catedráticas de universidad con al menos dos sexenios de investigación y dos de docencia, pertenecientes a varios ámbitos de conocimiento, designados por el Consejo de Gobierno por periodos de cuatro años renovables.

- **La Comisión de Seguimiento de los Acuerdos con los Centros**¹⁷

Se encarga de valorar el cumplimiento de los objetivos pactados, a partir de los indicadores de seguimiento incluidos en los acuerdos firmados.

Está integrada por el vicerrector o vicerrectora responsable en materia de calidad (o la persona que delegue), el adjunto o adjunta al rectorado en materia de economía, el gerente o la gerente (o la persona que delegue), dos responsables académicos del centro (en general, el decano o decana y el o la jefe de estudios) y la persona responsable de la unidad de Calidad y Planificación Docente.

- **La Comisión de Formación**¹⁸

Trata y hace el seguimiento de los temas relacionados con la formación del PAS.

Está formada por el gerente o la gerente, o persona en que delegue, que tiene la presidencia; el director o directora de la unidad de Personal; el director o directora de la Sección de Formación, Integración y Ayudas Sociales; dos representantes de la Junta de Personal; dos representantes del Comité de empresa y un o una miembro del personal de la UdL, propuesto por el presidente o presidenta de la Comisión, especialista en temas de formación, si procede.

¹⁶ Arte 116 de los Estatutos de la Universitat de Lleida.

¹⁷ Acuerdo 75/2009 del Consejo de Gobierno de 27 de marzo de 2009, por el cual se aprueba la revisión del programa de acuerdos de mejora con los centros en el marco del nuevo sistema de financiación de los centros de la Universitat de Lleida.

¹⁸ Acuerdo 112/2009, de Consejo de Gobierno de 29 de abril, por el cual se aprueba el Reglamento de formación del PAS.



Universitat de Lleida

MANUAL DE CALIDAD DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA

II. La política de calidad de la Universitat de Lleida



La política de calidad de la Universitat de Lleida

a) La calidad en la Universitat de Lleida

El modelo institucional implica el establecimiento de una dirección estratégica (misión, visión y posicionamiento) y la definición de los objetivos institucionales. Este modelo institucional se define en la Universitat de Lleida con la aprobación de los Planes Estratégicos.

El modelo institucional crea el marco de referencia y se definen las líneas estratégicas, planificar los objetivos, gestionar la aplicación y evaluar los resultados para tomar decisiones de mejora. Es en este proceso continuo de planificación, gestión, evaluación y mejora donde se concreta y se objetiva la variable continua de la calidad global de una institución, de sus procesos y de sus resultados.

En este marco, la Universitat de Lleida prioriza una definición operativa del concepto de calidad que se basa en el buen funcionamiento de la institución valorado a través de los resultados de su actividad, el aumento de la eficiencia y la satisfacción de los usuarios y del público de interés, tanto interno como externo.

b) Objetivos de la Política de calidad

La Universitat de Lleida apuesta por una política de calidad orientada a la mejora continua. Según esta visión, los objetivos centrales de la política de calidad son los siguientes:

- Orientar la gestión de la universidad a la definición de objetivos y a la evaluación de los resultados.



- Garantizar el servicio al usuario a través de la identificación de sus necesidades y expectativas y la comprobación de su satisfacción con el servicio recibido.
- Gestionar los diferentes procesos de la universidad a través de la planificación, el seguimiento y la evaluación.
- Definir los diferentes niveles competenciales de las unidades organizativas y evaluar el desarrollo.
- Promover el cambio cultural en la universidad para consolidar una estructura innovadora de utilidad social.

c) La mejora continua

Un modelo necesita entrar en funcionamiento y la dinámica de este funcionamiento tiene que ser el círculo de la calidad, o ciclo PDCA (*Plan-Don-Check-Act*). La dinámica del círculo de calidad orienta la gestión alrededor de cuatro etapas básicas que se suceden ininterrumpidamente:

- Planificación (*Plan*)

Es el momento de la decisión de las líneas prioritarias a seguir, de la planificación de los objetivos y de los resultados esperados, de la provisión de los medios y de la decisión de cuáles serán los indicadores de seguimiento y control.

- Ejecución (*Don*)

La gestión operativa se implanta y el que se ha planificado con los recursos y los responsables previstos se ejecuta dentro de los plazos establecidos.

- Evaluación (*Check*)

Una vez realizada la actividad planificada, hay que hacer el seguimiento a través de la evaluación. La evaluación se puede hacer a través de indicadores cuantitativos y/o cualitativos. Esta fase implica crear los procesos y los instrumentos de medida necesarios para obtener la información que permitirá valorar los resultados.

- Decisión (*Act*)



Universitat de Lleida

MANUAL DE CALIDAD DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA

Es el momento más importante para la calidad. Obtenida la información de los resultados conseguidos, los responsables tienen que tomar las decisiones oportunas que se derivan del análisis de estos resultados. El análisis de los resultados es una condición indispensable pero no suficiente para la mejora. Analizadas las causas y variables que han hecho posibles los resultados, hay que tomar decisiones de mejora, que se traducen en acciones concretas, que estarán sujetas a un seguimiento. El círculo se reinicia nuevamente a partir de los resultados de esta etapa.



Universitat de Lleida

MANUAL DE CALIDAD DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA

III. El modelo de gestión de la Universitat de Lleida



El modelo de gestión de la Universitat de Lleida

a) Gestión por procesos

La UdL inicia su camino en la gestión por procesos a partir del Plan Estratégico (2006-2012), en el cual se planteaba como una de las acciones estratégicas a llevar a cabo: *Implantar un modelo de gestión de la Universidad que conduzca a la excelencia según los criterios europeos para desarrollar la organización hacia una cultura de calidad.* En el actual Plan Estratégico, se afirma esta acción ya que uno de los ejes definidos es el de consolidar *el modelo de gestión por procesos*. Este eje incluye líneas de actuación como potenciar la cultura de la mejora continua o incrementar la transparencia en la gestión y en los resultados de la Universidad.

En este marco la UdL ha optado por impulsar e implantar el modelo de gestión por procesos, coherente con los criterios del modelo de excelencia europea (EFQM) que orienta la organización a la mejora continua. El modelo de gestión por procesos es un sistema en el cual los flujos de trabajo se organizan en torno a procesos formalizados, orientados a aportar valor añadido a los agentes implicados.

El modelo de gestión por procesos permite tener una visión lineal de la actividad, como una secuencia de actuaciones (flujos de trabajo) y a la vez permite una visión sistémica de la Universidad. A través de los procesos se analizan las interrelaciones entre los flujos de trabajo y se constata la necesidad de coordinación entre las diferentes unidades de la organización.

Una de las herramientas que se utiliza en la gestión por procesos son los procedimientos, que contienen la información necesaria para ejecutar las actividades inherentes a un proceso.

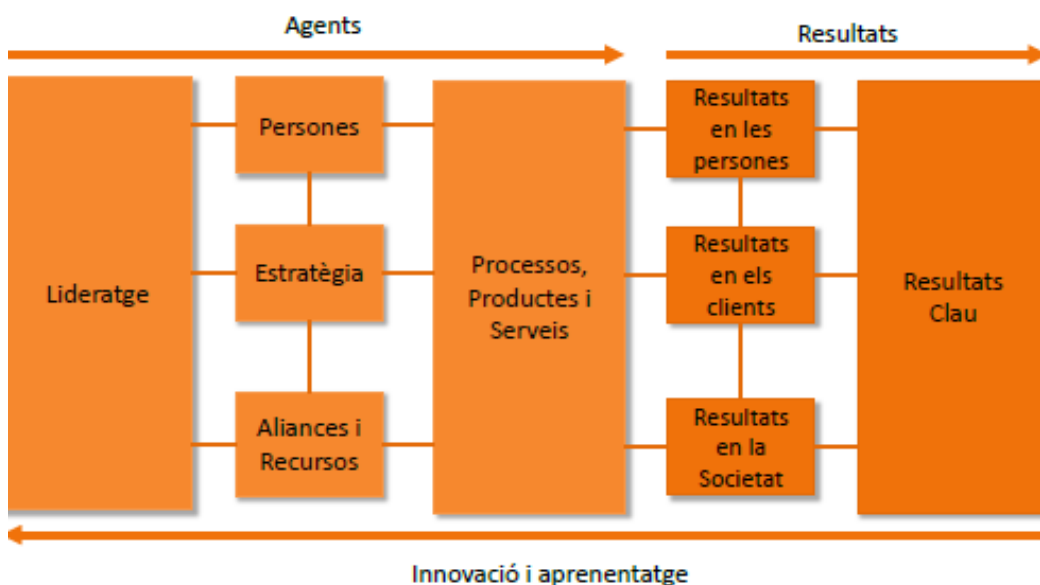


- **El modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*)**

El modelo europeo de excelencia es el modelo de referencia utilizado para la gestión de la calidad a la UdL, que está orientado a la mejora continua. En la universidad pública, el valor añadido que aporta una política de calidad orientada a la mejora se presenta en aspectos diversos:

- Incremento de la satisfacción de los usuarios y de los agentes internos y externos.
- Orientación de la gestión a la revisión continua de los resultados.
- Responsabilidad y rendimiento de cuentas de la universidad pública comprometida con su función social.
- Capacidad de respuesta a las evaluaciones y acreditaciones externas.
- Mejora de la posición estratégica de la universidad y, por lo tanto, de su prestigio.

El modelo EFQM, estructura la visión de una organización en torno a unos criterios, que son los ámbitos de gestión, para enfocar todo el sistema hacia la calidad y la excelencia. El modelo es el siguiente:





Los tres bloques principales que conforman el sistema son: Liderazgo, Procesos, productos y servicios y Resultados clave. Como cualquier organización, la UdL dispone de unos recursos, con los que lleva a cabo sus funciones a través de unos procesos, y con esta actuación obtiene unos resultados.

En el ámbito de los recursos, la UdL cuenta con los recursos humanos formados por el gran capital de conocimiento acumulado de que dispone la organización, con los recursos materiales que la sociedad pone a su disposición para cumplir una función social, y con las estructuras de gestión y planificación, que son los agentes que permiten el funcionamiento de toda la organización.

Procesos y procedimientos El modelo de procesos de la UdL se representa a través del mapa de procesos, que es el esquema que ofrece la visión organizativa de la Universidad, su razón de ser y sus actividades centrales, a partir de sus principales procesos y las relaciones entre ellos.

Siguiendo la estructura del mapa de procesos se ha desarrollado el árbol de procesos, que muestra las interrelaciones de los flujos de trabajo más importantes de la organización. Este árbol de procesos, por lo tanto, es el catálogo de todos los procesos de la Universidad, identifica los flujos más importantes en la actividad universitaria y describe QUÉ hace la organización, cuáles son los objetivos que tiene que cumplir y cual es el núcleo de su actividad, siempre desde el punto de vista de la visión y la misión expresadas en el Plan Estratégico corporativo de la UdL. El proceso, por lo tanto, identifica cuáles son los requerimientos que se tienen que satisfacer, cuáles son los resultados que se tienen que conseguir y qué es el valor añadido que aporta este proceso a los agentes de interés que resultan afectados y que son los destinatarios de las actividades.

Teniendo en cuenta el mapa de procesos, el catálogo y las relaciones entre los procesos que se derivan, las diferentes unidades de gestión y organización de la UdL inician la



Universitat de Lleida

MANUAL DE CALIDAD DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA

descripción de los procedimientos. Los procedimientos concretan COMO se lleva a cabo cada proceso y marcan las pautas de cómo se desarrolla en la práctica la secuencia de actividades de un proceso. Por lo tanto, el procedimiento explica de manera detallada el ámbito de aplicación, los actores que intervienen, el desarrollo de la secuencia de actividades, como se concreta la participación de los agentes de interés y cómo se garantiza la calidad. Esta garantía de calidad se concreta en la planificación explícita de los objetivos, el seguimiento y la evaluación de los resultados, la toma de decisiones de mejora a partir de la evaluación y, finalmente, la publicación de la información más relevante.



Universitat de Lleida

MANUAL DE CALIDAD DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA

Los sistemas de garantía interna de la calidad (SGIC) de la Universitat de Lleida



Los sistemas de garantía interna de la calidad (SGIC) de la Universitat de Lleida

a) El modelo de SGIC

El diseño del sistema de garantía interna de la calidad de un centro de la UdL diseñado según las directrices del programa AUDIT, impulsado por las agencias de calidad y de acuerdo con "los estándares y directrices para el aseguramiento de la calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior a las universidades de la European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)" es coherente con el modelo de gestión por procesos desarrollado a la Universidad.

El programa AUDIT recoge los criterios y requerimientos que debe cumplir el SIGC de un centro en cuanto a la definición de objetivos de mejora, la garantía de la calidad de los programas formativos, la organización de los recursos necesarios para el desarrollo de las enseñanzas y el análisis y publicación de los resultados, garantizando la participación de los agentes de interés.

Por otro lado, la organización de la gestión por procesos de la UdL, siguiendo las líneas estratégicas de sus planes estratégicos, afecta a la organización de los procesos de gestión de los programas formativos oficiales que se llevan a cabo en un centro y que representan una de las actividades más importantes de la Universidad.

En este marco, el SIGC de un centro describe los procedimientos que desarrollan los procesos de formación identificados en el mapa de procesos de la UdL y velan por el cumplimiento de los requerimientos marcados.



Universitat de Lleida

MANUAL DE CALIDAD DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA

El modelo, se ha implementado en todos los centros de la UdL y su propio funcionamiento detecta oportunidades de mejora que traen a la revisión y a la actualización de los documentos que conforman el sistema.



b) El SIGC de los centros

Los SIGC recogen el conjunto de actividades que tienen lugar en los centros para garantizar la mejora continua de la calidad de la oferta formativa.

El ámbito de aplicación del SIGC incluye todas las titulaciones oficiales que se imparten en un centro y de las cuales este es responsable.

El manual del SIGC de los centros incluye:

- Una breve presentación y descripción del centro que explica su evolución, dimensión y ubicación en el marco de la oferta de la UdL.
- El marco normativo que regula su actividad de formación, tanto la normativa general de la UdL cómo, y de manera especial, la normativa interna del centro.
- El organigrama del centro, donde se describen los órganos colegiados y unipersonales a través de los cuales se planifica, se lleva a cabo, se evalúa y se rinde cuenta de los resultados, con la participación de todos los agentes de interés. El organigrama también incluye las relaciones de coordinación o de dependencia entre estos órganos.
- La descripción de los procedimientos que son el núcleo del programa AUDIT y que despliegan el mapa de procesos de la UdL. Los procedimientos del SIGC son comunes a todos los centros, a pesar de que, en algunos casos puede haber adaptaciones a las especificidades de un centro o de algunas titulaciones.

c) Los procedimientos incluidos en los SGIC

El mapa de procesos de la UdL se aplica a través de los procedimientos, que proporcionan información sobre cómo se desarrollan las actividades en la UdL.

Los procedimientos que afectan a la organización de la formación oficial en uno centro son procedimientos generales de la UdL, esto quiere decir que tienen el mismo desarrollo en todos los centros de la UdL.

En algunas ocasiones pueden desarrollarse procedimientos específicos de centro o de algunas titulaciones. En estos casos el conjunto de actividades a través de las cuales se



organiza un procedimiento general en un centro tiene características bastante relevantes como para que se defina un procedimiento específico.

Los procedimientos se detallan en el Manual de Procedimientos de la UdL y en los manuales de los sistemas de garantía interna de la calidad de cada centro. En estos manuales también se explica la estructura organizativa particular de cada centro a través de la que se lleva a cabo el seguimiento y la mejora de la calidad de los programas formativos.

d) Revisión y aprobación de los documentos

En el marco de la gestión de procesos y teniendo en cuenta las directrices del programa AUDIT, la Universitat de Lleida diseñó el Manual de calidad de la UdL y los sistemas de garantía de la calidad de los centros. Estos documentos se actualizan teniendo en cuenta las líneas que marcan los Planes estratégicos y las políticas de calidad.

El Vicerrectorado responsable en materia de calidad, impulsor del Manual de Calidad de la UdL, vela por la revisión y actualización del contenido. La Comisión de Evaluación de la Universidad (CAU) es la comisión que se encarga de revisarlos y validar las modificaciones.

La Comisión de Garantía de Calidad del Centro revisa y hace el seguimiento del SIGC, si se acuerdan modificaciones en el SIGC, estas tendrán que ser aprobadas por la Junta de Centro y posteriormente validadas por los órganos responsables de ámbito general de la UdL.

El sistema de revisión de los procedimientos permite la revisión y modificación independiente de cada uno, dejando constancia en la tabla de revisión de cada procedimiento. Las modificaciones pueden dar lugar a una nueva versión o una actualización.



Universitat de Lleida

MANUAL DE CALIDAD DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA

Versión: Cuando de la revisión del procedimiento y/o de los cambios en la normativa relacionada se deriva una modificación que afecta al desarrollo de las actividades descritas en el procedimiento, se debe hacer una nueva versión del procedimiento. Esta nueva versión tiene que contar con la aprobación del responsable: el órgano unipersonal con competencias en la materia.

Actualización: Cuando las modificaciones no afectan al desarrollo de la actividad descrita en el procedimiento, se anotan como una actualización. Por ejemplo: Un cambio de nombre de una unidad o de un órgano, una modificación o actualización de normativa que no implica modificaciones en el desarrollo o en las responsabilidades de las actividades descritas en el procedimiento. Las actualizaciones no tienen que contar con la aprobación del responsable. En la página web habrá el documento más actual (versión o actualización).



Universitat de Lleida

MANUAL DE CALIDAD DE LA UNIVERSITAT DE LLEIDA

Anexos

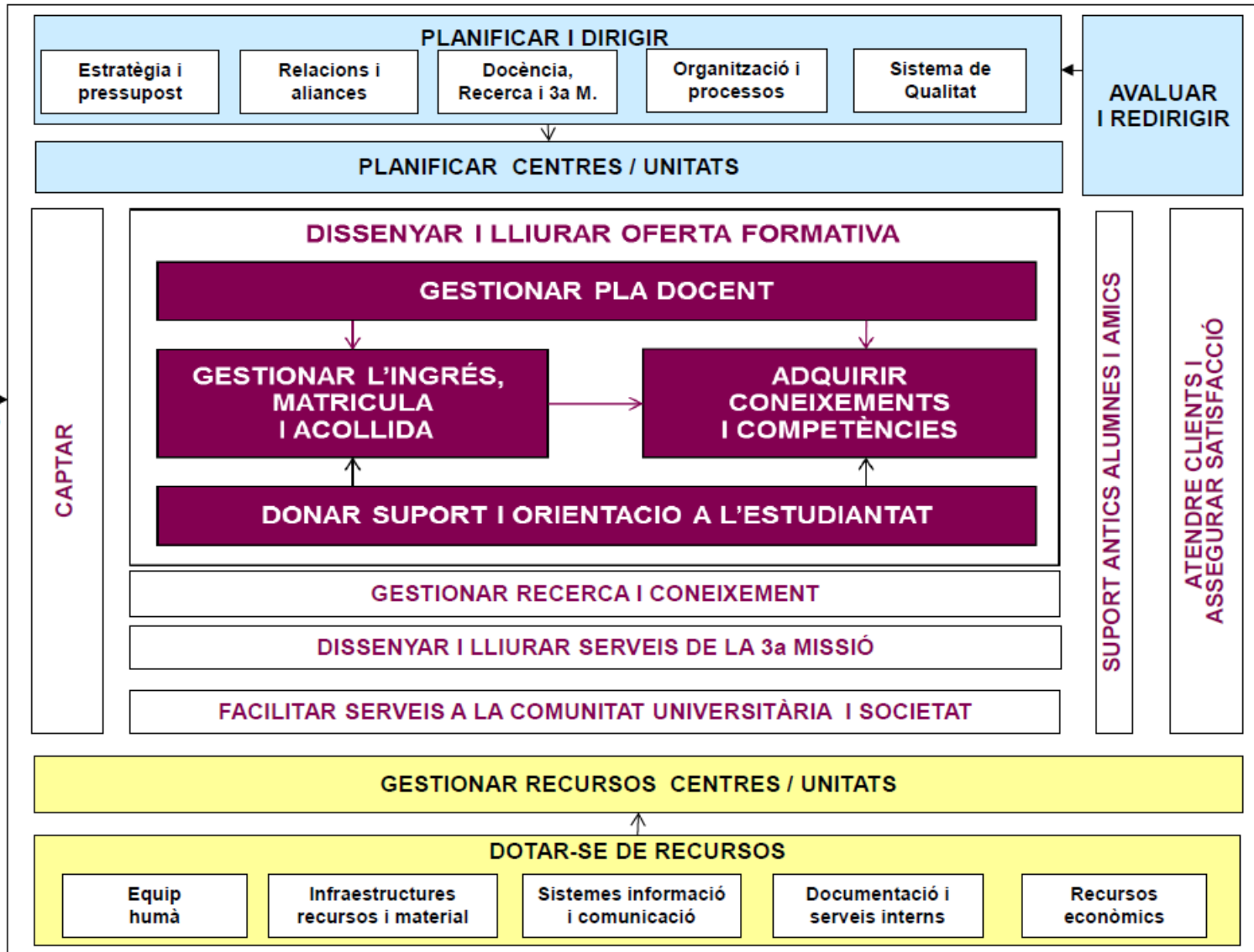
- El mapa de procesos de la UdL
- La relación proceso – procedimiento
- Las directrices del programa AUDIT y los procedimientos



Universitat de Lleida

↓ GENERALITAT
DEPARTAMENT

↓ SOCIETAT



ESTUDIANTS
CLIENTS
SOCIETAT

ESTUDIANTS
CLIENTS
SOCIETAT

↑ PERSONES

↑ ALIATS
EMPRESES COL-LABORADORES
PROVEÏDORS

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
	PG 30	GENERAL	Planificar i desenvolupar metodologies d'ensenyament
A16 Planificar a nivell de centre/unitat	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
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 23	GENERAL	Publicar informació i retre comptes sobre els programes formatius
		PG 27	GENERAL	Gestionar els recursos materials destinats a la docència
		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 26	GENERAL	Acreditar les titulacions

