

**Manual del Sistema
de
Gestió de la Qualitat
de la
Universitat de Girona**



Versió 8 – 29 de juny de 2026

Aprovació

| Versió | Elaborat per | Revisat per | Aprovat per | Data aprovació |
|---------------|--|--|--------------------------------|-----------------------|
| 8 | Gabinet de Planificació, Qualitat i Anàlisi de Dades | Adjunt al Rector per a la Qualitat | Comissió de Qualitat de la UdG | 29-06-2026 |
| 7 | Gabinet de Planificació, Qualitat i Anàlisi de Dades | Vicerector de Docència i Ordenació Acadèmica | Comissió de Qualitat de la UdG | 27-02-2026 |
| 6 | Gabinet de Planificació i Avaluació | Vicerectorat de Qualitat i Transparència | Comissió de Qualitat de la UdG | 18-07-2025 |
| 5 | Gabinet de Planificació i Avaluació | Vicerectorat de Qualitat i Transparència | Comissió de Qualitat de la UdG | 12-01-2024 |
| 4 | Gabinet de Planificació i Avaluació | Vicerectorat de Qualitat i Transparència | Comissió de Qualitat de la UdG | 17-03-2023 |
| 3 | Gabinet de Planificació i Avaluació | Vicerectorat de Qualitat i Transparència | Comissió de Qualitat de la UdG | 04-03-2021 |
| 2 | Gabinet de Planificació i Avaluació | Vicerectorat de Qualitat i Transparència | Comissió de Qualitat de la UdG | 06-03-2020 |
| 1 | Gabinet de Planificació i Avaluació | Vicerectorat de Qualitat i Transparència | Comissió de Qualitat de la UdG | 29-09-2019 |

Contingut

| | |
|--|-----------|
| 1. Objecte i abast | 4 |
| 2. El Sistema de Gestió de Qualitat | 4 |
| 3. Responsabilitats | 5 |
| 3.1. Organització | 5 |
| 3.2. Rols principals del SGQ | 6 |
| 3.3. Comissions de qualitat | 8 |
| 3.4. Gestió i publicació de funcions i càrrecs | 9 |
| 4. Polítiques i plans institucionals | 9 |
| 4.1. Política de qualitat de la UdG | 9 |
| 4.2. Política de qualitat pròpia de cada SGQ..... | 9 |
| 4.3. Altres polítiques institucionals | 10 |
| 4.4. Plans institucionals o d'àmbit..... | 10 |
| 5. Processos del SGQ | 10 |
| 5.1. Processos que formen el SGQ | 11 |
| 5.2. Mapa de processos..... | 12 |
| 5.3. El model estàndard de processos pels centres docents | 12 |
| 5.4. Rols principals del procés | 14 |
| 5.5. Nom i codi del processos..... | 14 |
| 6. Documentació del SGQ | 15 |
| 6.1. Estructura dels documents | 15 |
| 6.2. Identificació, vigència, i conservació dels documents | 16 |
| 6.3. Format dels documents dels processos i procediments | 16 |
| 6.4. Apartats dels documents dels processos i procediments (nou) | 17 |
| 6.5. Apartats dels documents dels processos integrats (antic) | 21 |
| 6.6. Aprovació de les modificacions dels documents de procés i procediments..... | 23 |
| 6.7. Gestió i publicació dels processos..... | 23 |
| 7. Gestió de la Millora | 24 |
| 7.1. El pla de millora..... | 24 |
| 7.2. Estructura del pla de millora | 24 |
| 7.3. El registre d'observacions | 25 |
| 8. Revisió i millora del SGQ | 25 |
| 8.1. Seguiment i millora continua dels processos..... | 25 |
| 8.2. Revisió del SGQ | 26 |
| 9. Eines del SGQ | 26 |
| 9.1. Operació del SGQ | 26 |
| 9.2. DataUdG | 26 |
| 9.3. La web | 27 |

1. Objecte i abast

L'objecte del present **Manual del Sistema de Gestió de la Qualitat de la UdG** és definir el funcionament comú de cada Sistema de Gestió de la Qualitat (SGQ) de la Universitat de Girona.

Aquest Manual abasta tant l'àmbit general de la Universitat, com el SGQ de cadascun dels centres docents que la componen¹ (integrats o adscrits) i el d'altres àmbits de la universitat - serveis, departaments, instituts- que decideixin implementar un SGQ. Opcionalment també el podran adoptar altres unitats organitzatives de la UdG.

L'abast de cada SGQ serà el propi de la gestió seu àmbit, incloent els elements comuns de l'àmbit general de la UdG que es determinin.

2. El Sistema de Gestió de Qualitat

Un Sistema de Gestió de la Qualitat (SGQ) és una eina que estableix els mecanismes formals de gestió que faciliten l'assoliment amb garanties i qualitat dels objectius que en cada moment es determinin.

La complexitat organitzativa i l'heterogeneïtat que li és pròpia, porta a la UdG a determinar i impulsar la formalització i diversificació de la seva gestió utilitzant un **conjunt de Sistemes de Gestió de la Qualitat** que, malgrat les seves singularitats, han de funcionar coordinadament i coherent.

Cada **Sistema de Gestió de la Qualitat** ha de ser un mitjà per millorar la gestió i assolir els objectius determinats per la universitat d'acord amb la seva missió, així com aquells propis de l'àmbit de cada SGQ i, en darrer terme, assegurar la qualitat dels estudis de la UdG. En aquest sentit, el SGQ de la Universitat de Girona ha de facilitar la implementació de les polítiques generals de la institució (Pla estratègic i plans directors). Paral·lelament els SGQ de cadascun dels centres i d'altres àmbits han de facilitar la implementació de les seves polítiques específiques.

Com que cada SGQ respon a la necessitat de gestió d'un àmbit determinat i concret, per aconseguir-ho, ha de tenir tots els components necessaris (polítiques, plans institucionals o d'àmbit, manual, processos amb les seves polítiques, plans i procediments específics, pla de millora, registres, informes i altres evidències). Aquests podran ser elements exclusius o compartits amb altres SGQs, sempre d'acord amb els mecanismes establerts en aquest manual i els documents que se'n deriven.

SGQ de la UdG

Al més alt nivell, pel que fa als àmbit de gestió, s'estableix l'existència d'un **SGQ de la UdG**, que ha de servir per assegurar la gestió en l'àmbit institucional i integrar les **polítiques, plans, processos, objectius i accions** comunes a tota o bona part de la institució.

¹ Per donar compliment al que estableix sobre SGQ de centres el Capítol VII del Reial Decret 822/2021

També contindrà aquells elements que calgui que incorporin els altres SGQ de la UdG.

SGQ dels centres docents i altres SGQ

La UdG es dotarà de tants SGQ com consideri necessari, amb una identificació clara de l'abast de cada un.

A més del SGQ dels Centres docents, es contempla la creació i operació d'**altres SGQ** dins la UdG per la gestió d'altres àmbits diversos com poden ser, per exemple, departaments, instituts o serveis.

3. Responsabilitats

La correcta identificació i assumpció de les responsabilitats dels SGQ n'és un element clau. És per això que les responsabilitats han de ser descrites amb claredat en els documents que estableixen el funcionament del SGQ. Les responsabilitats han d'estar també correctament assignades i les persones que les assumeixen inequívocament identificades i informades.

3.1. Organització

L'activitat del SGQ s'ha de fonamentar en una estructura organitzativa que, de manera natural, tingui correspondència amb l'estructura formal de gestió de l'àmbit del SGQ, per bé que no hauria d'estar limitada per aquesta formalitat.

Així doncs, l'assignació de responsabilitats dins el SGQ es basa en una relació jeràrquica: Persona – Funció o càrrec – Rol – Responsabilitat (vegeu exemple), en què:

- Una mateixa persona pot tenir diverses funcions o càrrecs;
- Cada funció o càrrec pot assumir diferents rols;
- Cada rol comporta unes responsabilitats.

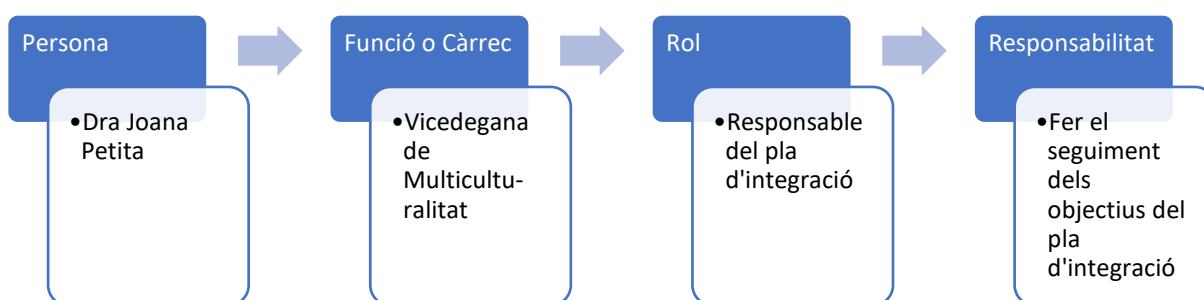


Figura 1: Exemple de jerarquia: Persona – Funció o Càrrec - Rol - Responsabilitat

Les persones seran referides en el SGQ utilitzant una estructura coherent de **funcions o càrrecs** i que, com s'ha dit, de manera general corresponen a la posició organitzativa o funcional que hom té assignada en el si de la unitat, i que pot ser un càrrec, un encàrrec, un òrgan, sense oblidar que pot tenir també una posició creada *ad hoc* dins el context del SGQ.

Per tal de poder conèixer i fer la traçabilitat de les persones que desenvolupen qualsevol funció/càrrec, el SGQ haurà d'incloure un registre de funcions i persones actualitzat.

Són exemples de funcions o càrrecs típics de la Universitat les de membre de la comissió de qualitat, degà o degana, coordinador o coordinadora d'estudis, cap de secretaria acadèmica, consergeria, etc., però també ho pot ser un grup de treball o una persona encarregada d'una gestió específica qualsevol.

Les funcions o càrrecs poden ser unipersonals o col·lectives. Les funcions o càrrecs unipersonals, com el seu nom indica, són desenvolupades per una única persona. Les funcions col·lectives són aquelles assumides per un conjunt de persones.

En els casos en què calgui identificar responsabilitats individuals en el marc d'una funció col·lectiva, aquestes recauran de manera natural en el seu màxim responsable.

El SGQ inclourà la definició dels rols necessaris per a una correcta assignació de responsabilitats. Aquests rols s'assignaran de manera coherent a la naturalesa de les funcions en l'àmbit del SGQ.

És important que les persones que assumeixin un rol dins del SGQ estiguin ben informades de quines són les seves responsabilitats i de quines són les tasques que aquestes tenen associades.

3.2. Rols principals del SGQ

Les responsabilitats màximes sobre el SGQ corresponen als qui exerceixin els rols de Propietari/a i Responsable del SGQ, tal com es descriuen en els apartats següents. La resta de responsabilitats emanen d'aquestes i en depenen. Aquests dos rols, que poden recaure en la mateixa persona, són indispensables per qualsevol SGQ.

En el cas dels centres docents, el rol de propietari/a del SGQ recau en el degà, degana, director o directora, així com el de responsable del SGQ recau en el o la Responsable de Qualitat del centre (RespQ)².

L'assignació d'aquests rols principals, així com d'altres que en depenen per delegació, estarà adequadament informada a les eines de gestió que es defineixen en l'apartat 9 d'aquest document.

Propietari del SGQ

El rol de **Propietari/a del SGQ** comportarà la responsabilitat màxima sobre l'existència i efectivitat del SGQ i recaurà preferentment en la persona que ocupi la direcció de la unitat organitzativa de l'àmbit del SGQ.

Aquest rol porta associades les següents **responsabilitats**:

- Assegurar que existeix un SGQ que respon a les necessitats de l'àmbit de gestió i que aquest estigui operatiu i sigui funcional;
- Assumir l'autoritat màxima sobre el SGQ;

² L'acord de consell de govern de la UdG número 9/2021 "Modificació del reglament d'organització i funcionament de les estructures responsables de la qualitat dels estudis dels centres docents de la Universitat de Girona" defineix la persona **responsable dels processos de qualitat del centre** (RespQ).

- Vetllar perquè el SGQ inclogui tots els processos necessaris per a la correcta gestió de l'àmbit del SGQ;
- Validar les millores proposades sobre el SGQ;
- Actuar com a propietari per defecte de tots el processos del SGQ, si no es delega aquesta responsabilitat.

Responsable del SGQ

El o la **Responsable del SGQ** serà nomenat pel Propietari/a del SGQ i assumirà la responsabilitat del manteniment i execució efectiva del SGQ.

L'existència d'una persona Responsable del SGQ és inexcusable per considerar que un SGQ està operatiu. En cas d'absència o vacant, se'n determinarà una persona substituïda i, de no ser així, les responsabilitats d'aquest recauran en el Propietari/a del SGQ.

El o la Responsable del SGQ, a efectes pràctics, té el reconeixement implícit de l'autoritat necessària per complir amb les tasques i responsabilitats que té assignades.

Aquest rol porta associades les següents **responsabilitats**

- Informar el Propietari/a del SGQ de les circumstàncies que puguin afectar o comprometre la normal operació del SGQ;
- Assegurar que existeixen els recursos, mecanismes i eines per la gestió i manteniment de la documentació del SGQ;
- Assegurar que es troba actualitzada la informació de les persones que desenvolupen les diferents funcions en cada moment;
- Mantenir actualitzada la informació de funcions dels diferents rols del SGQ;
- Vetllar perquè la gestió de l'àmbit del SGQ es produeixi d'acord amb el que defineix el SGQ i, en cas contrari, avaluar-ne l'impacte i prendre les mesures correctores necessàries;
- Gestionar la millora contínua, assegurant que es consideren totes les oportunitats de millora;
- Actuar com a responsable per defecte de tots el processos del SGQ, si no es delega aquesta responsabilitat.
- Elaborar l'informe de revisió del SGQ (apartat 8 d'aquest document).

Suports del SGQ

Cada SGQ es podrà dotar de les figures de Suport del SGQ. Aquesta funció serà tècnica i actuarà seguint les directrius de la persona propietària i la responsable del SGQ i, per tant, tindrà accés ampli a la gestió de la informació del SGQ.

En els centres integrats aquesta funció serà assumida, normalment, pels tècnics o tècniques de qualitat de l'àrea sempre que en tingui d'assignats.

El suport global al Sistema de Gestió de la Qualitat de la UdG l'assumirà la Unitat Tècnica de Qualitat de la Universitat.

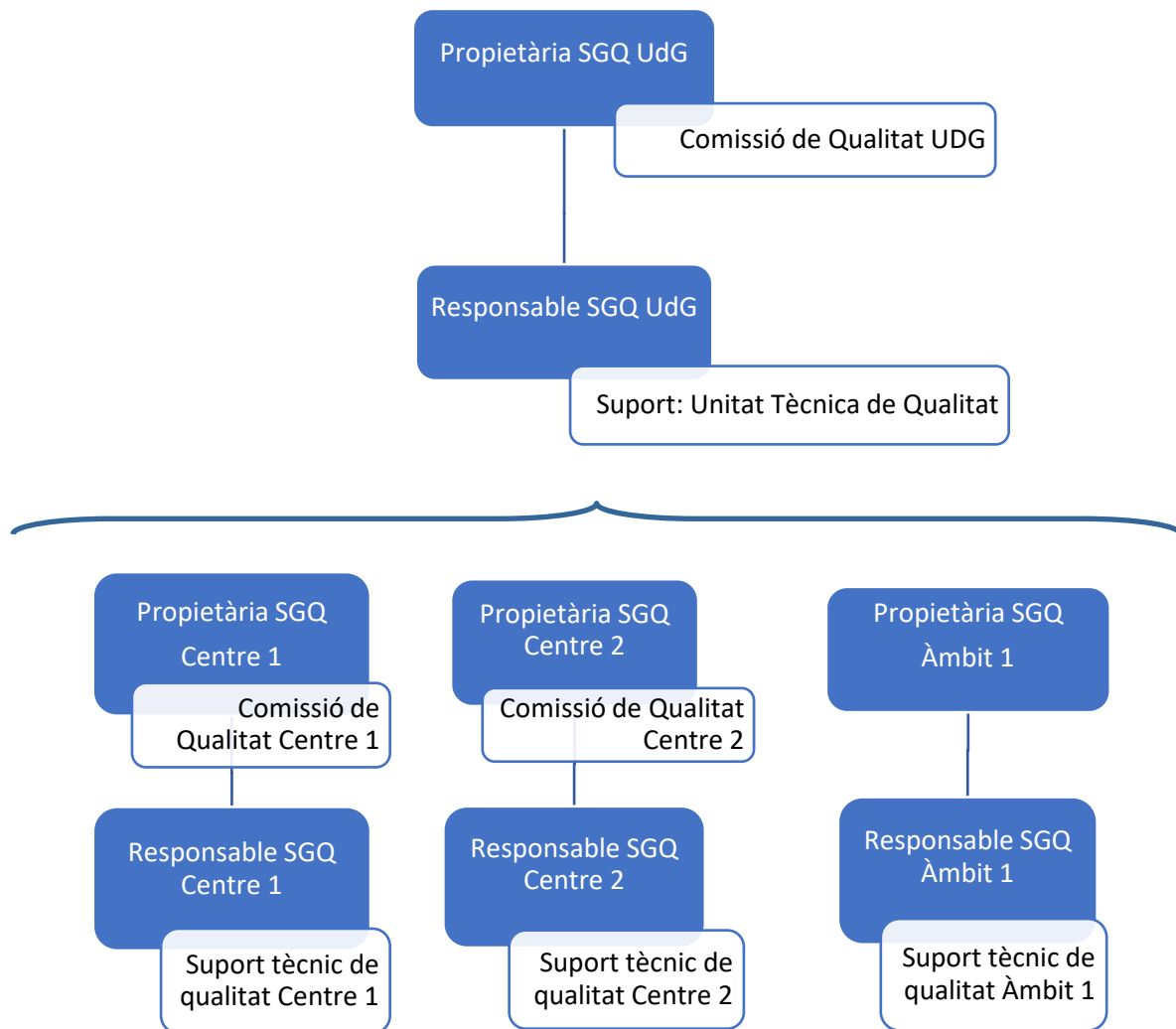


Figura 2: Organigrama de responsabilitats del SGQ de la Universitat

3.3. Comissions de qualitat

Les comissions de qualitat, que existeixen obligatòriament per a la Universitat i per a cada centre, i d'acord amb el que s'estableix reglamentàriament, estaran formades per representants dels diferents estaments implicats en cada àmbit i encapçalades pel propietari/a del SGQ.

Per això, les comissions de qualitat tenen un paper fonamental en la definició, funcionament i control del SGQ d'acord amb el marc normatiu de la Universitat ³.

³ En el moment de confeccionar aquest document existeix una **Comissió de qualitat de la UdG** creada per l'acord de consell de govern de la UdG en la sessió 4/2010 i modificada en la sessió 3/2018 amb l'aprovació de la *Modificació del reglament de composició, funcionament i competències de la Comissió de Qualitat de la UdG*. També existeixen les **Comissions de Qualitat de Centre** aprovades pel consell de govern de la UdG número 4/2015 en el *Reglament d'organització i funcionament de l'estructura responsable del sistema de gestió intern de la qualitat dels estudis de la Universitat de Girona i modificat per la Comissió de Qualitat de la UdG en la sessió 7/21* i modificat pel CdG en la sessió 9/2021.

En representar funcions col·lectives no podran assumir responsabilitats específiques, però sí debatre i prendre les decisions que li siguin assignades d'acord amb el que es defineixi en els diferents processos del SGQ.

En aquells SGQ que no disposin de comissió de qualitat les funcions corresponents les assumirà la Comissió de Qualitat de la Universitat.

3.4. Gestió i publicació de funcions i càrrecs

El sistema d'informació de suport al SGQ mantindrà i publicarà informació actualitzada de la llista de funcions o càrrecs vigents i de quina persona els ocupa en cada moment. Aquesta informació estarà disponible per tots els qui ocupin una funció/càrrec, sense perjudici que es pugui fer pública.

També estarà disponible quina funció o càrrec assumeix en cada moment el rol de Propietari/a del SGQ i el del Responsable del SGQ.

A efectes de traçabilitat, el sistema també haurà de mantenir un històric de càrrecs i funcions i de les persones a qui se'ls ha assignat en cada moment.

4. Polítiques i plans institucionals

L'existència dels SGQ a la Universitat de Girona és reflex d'una forma de gestió que ha de facilitar la implementació de les polítiques generals de la institució, així com les específiques dels seus diferents àmbits organitzatius i/o funcionals.

Per tal de formalitzar i comunicar adequadament aquestes polítiques, s'estableix la necessitat que existeixi, com a mínim, una política de qualitat documentada.

4.1. Política de qualitat de la UdG

La **Política de Qualitat de la Universitat de Girona** és el document que recull formalment les línies generals a seguir en aquest àmbit per al conjunt de la institució.

Correspon al rector/a o vicerectorat delegat en matèria de qualitat la definició i impuls de la política de qualitat de la UdG, la qual haurà de ser aprovada pels òrgans de govern que determinin els Estatuts de la Universitat.

La política de qualitat de la UdG vigent serà pública i formarà part essencial de tots els SGQ de la Universitat. La seva eventual modificació serà comunicada a tota la comunitat i a tots aquells òrgans i/o persones directament afectats per aquestes modificacions.

4.2. Política de qualitat pròpia de cada SGQ

Cada SGQ tindrà una política de qualitat. Aquesta serà coherent amb la política de qualitat de la UdG. La política de qualitat dels centres adscrits hauran no només haurà d'estar alineada amb la de la UdG sinó que, a més, haurà de comptar amb el vistiplau de la persona designada per la UdG que tingui la responsabilitat del centres adscrits.

Per garantir-ne la coherència, aquesta política de qualitat pròpia de l'àmbit haurà de fer referència explícita a la política de qualitat de la UdG.

La política de qualitat pròpia de l'àmbit que s'hagi pogut definir també serà pública i la seva eventual modificació és responsabilitat de l'òrgan que es determini en cada SGQ i haurà de ser ratificada per la comissió de qualitat de la UdG.

La política de qualitat vigent serà pública i comunicada a tots aquells òrgans i/o persones afectades, que seran igualment informades de qualsevol modificació.

4.3. Altres polítiques institucionals

El SGQ podrà integrar i gestionar altres polítiques en diferents àmbits aprovades pels òrgans de govern corresponents al seu àmbit. Aquestes polítiques seran públiques i se'n designarà un responsable.

4.4. Plans institucionals o d'àmbit

El primer grau de concreció de les polítiques i de l'estratègia institucional i dels àmbits prendrà la forma de plans institucionals o d'àmbit que hauran de ser aprovats pels òrgans de govern de la Universitat o de cada àmbit.

Els plans institucionals seran gestionats en l'àmbit d'un SGQ, però podran ser compartits amb altres SGQ que els integraran com a seus.

Els plans institucionals tindran una vigència establerta i es concretaran, cada un, en un conjunt d'objectius amb les accions per a la seva implementació. A més, cada pla tindrà un responsable i, eventualment, uns gestors en qui el primer podrà delegar-ne la gestió, si escau.

La planificació, gestió i seguiment dels objectius i accions dels plans institucionals o de centre o àmbit s'integrarà en el pla de millora del SGQ i s'ajustarà al que es descriu a l'apartat de gestió de la millora d'aquest document i al **procés de gestió de millora continua (P0101)**.

La millora de la qualitat en l'àmbit del SGQ i de la universitat en el seu conjunt, requerirà l'existència, aprovació i seguiment de, com a mínim, un **pla de qualitat o equivalent** (pla estratègic, pla director, programa de govern...).

5. Processos del SGQ

Són part essencial del SGQ el conjunt dels seus processos, que han d'estar clarament identificats i documentats d'acord amb les indicacions d'aquest document.

Es defineix un procés com un conjunt d'activitats relacionades i coherents que tenen uns objectius comuns. Els processos tenen un conjunt d'entrades i sortides, algunes de les quals s'utilitzen per connectar els processos entre si. Cada procés té un o més procediments, que estableixen la manera d'executar el procés o una part d'aquest, descrivint les activitats que cal dur a terme, l'ordre en què s'han de realitzar, els responsables i les condicions d'execució.

Si es produeix un canvi en un procés que té processos llegats adaptats o procediment clau adaptats, caldrà actualitzar els llegats adaptats per recollir-hi els canvis, d'acord amb el que defineix el procés de creació i modificació de processos del SGQ (PO104).

5.2. Mapa de processos

S'anomenarà mapa de processos del SGQ al conjunt de tots els processos que formen part del SGQ. Aquest es publicarà a la web de l'àmbit del SGQ.

Aquest mapa podrà presentar-se, complementàriament, en format gràfic o d'infografia, malgrat que aquest document tindrà caire il·lustratiu. La figura 4 mostra el mapa de processos del model estàndard de processos pels centres docents.

Els sistemes de gestió dels centres docents hauran de seguir el model estàndard com es descriu a l'apartat 5.3. Els sistemes de gestió que no corresponguin a centres docents hauran d'aprovar el seu mapa de processos i sotmetre'l a aprovació també de la comissió de qualitat de la UdG

5.3. El model estàndard de processos pels centres docents

Anomenem model estàndard de processos al conjunt mínim de processos que hauran de tenir tots els SGQ dels centres docents que ofereixin ensenyaments de grau o màsters oficials. Aquest model serà establert per la UdG i podrà ser modificat per la comissió de qualitat de la UdG.

Una part dels processos que formen el model estàndard seran propis de la UdG i els centres docents els rebran com a llegats, amb la possibilitat d'adaptar-los. Altres seran propis del centre, que tindrà la obligació de definir-los i aprovar-los d'acord amb el que s'estableix en aquest manual.

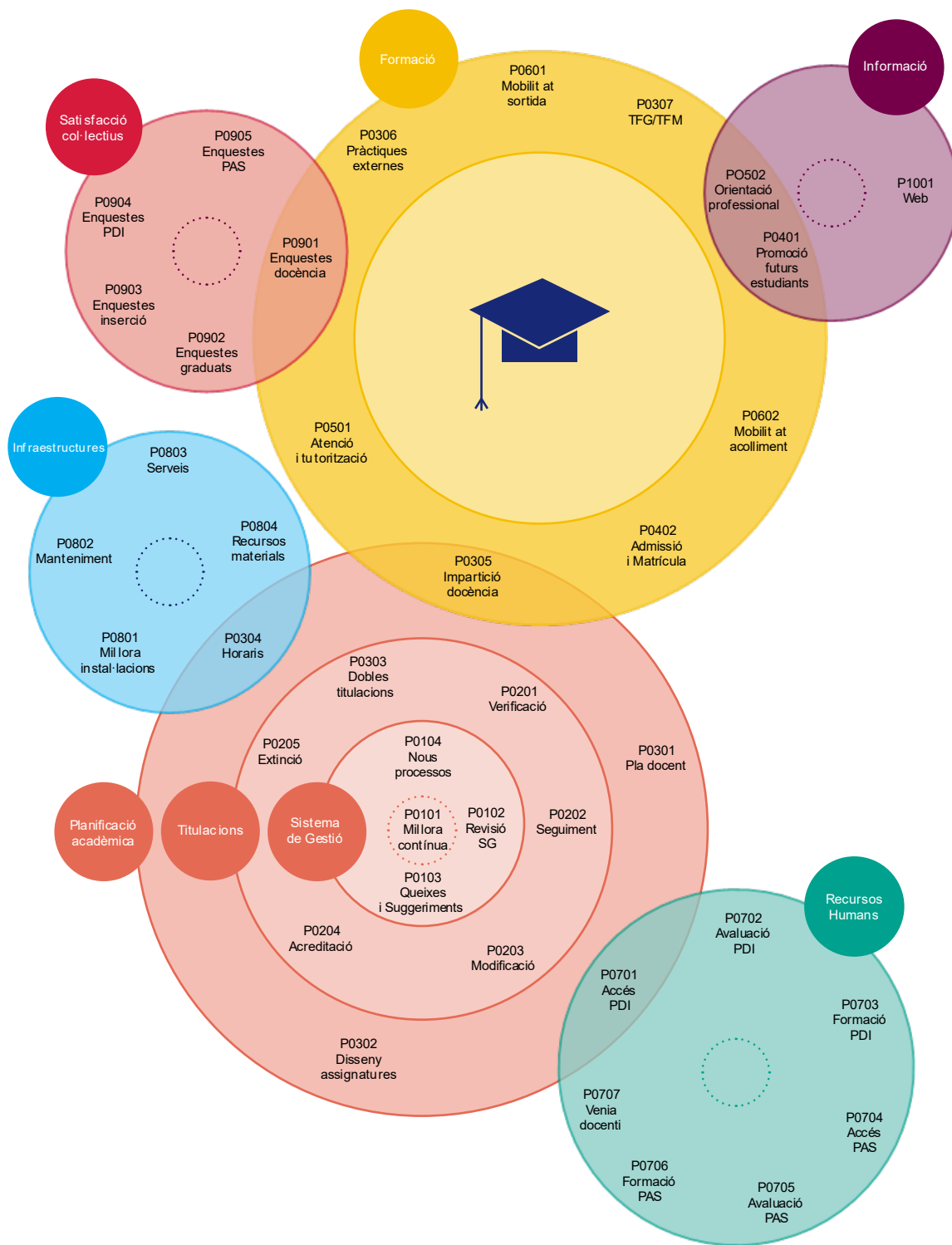


Figura 4: Mapa de processos del model estàndard

5.4. Rols principals del procés

Per cada procés del SGQ es determina inexcusablement l'existència de dos rols, malgrat que puguin recaure en una mateixa persona, si escau: el de **propietari/a i el de responsable del procés**.

L'assignació dels rols de propietari/a i responsable de cada procés la farà el o la responsable del SGQ d'acord amb el/la propietari/a del SGQ.

Quan un procés vingui llegat per la Universitat, el propietari original determinarà si cal que es nomeni també un/una propietari/a i una/una responsable del procés en l'àmbit del SGQ receptor.

Propietari del procés

Per a cada procés propi o llegat si així ve definit, es determinarà el rol de **Propietari/a del procés**, a qui correspondran les següents responsabilitats:

- Garantir que el contingut documentat del procés respon a necessitats reals de l'àmbit;
- Revisar el procés periòdicament d'acord amb el que indiqui el **procés de Revisió del SGQ (Po102)** que serà diferent pels processos llegats i pels processos propis del SGQ.
- Avaluar la conveniència d'adaptar els processos si és llegat.
- Valorar i aprovar, si escau, les millores i canvis necessaris pel seu correcte desenvolupament si el procés és propi o adaptat o suggerir-ne les convenients al responsable originals si el procés és llegat.

Responsable del procés

Per a cada procés propi o llegat si així ve definit es determinarà el rol de **Responsable del procés**, a qui correspondran les següents responsabilitats:

- Garantir que el procés es desenvolupa d'acord amb l'establert;
- Monitoritzar-lo per tal d'avaluar-ne l'efectivitat, en l'àmbit del SGQ;
- Proposar els canvis convenients al propietari/a del procés;
- Mantenir informat el/la Propietari/a del SGQ de qualsevol situació que pugui comprometre el correcte desenvolupament del procés.

En cas de no estar designat explícitament, vacant o absent, s'entendrà que serà el/la Propietari/a del procés qui n'assumirà les tasques i responsabilitats del o de la Responsable. Així mateix, el o la Responsable del procés podrà assumir temporalment les funcions i responsabilitats de Propietari/a quan sigui estrictament necessària la seva substitució temporal.

5.5. Nom i codi del processos

Cada procés que integra un SGQ vindrà identificat per un codi i nom de procés únic. Els codis i noms, a més, seran coherents entre els diferents SGQ, tenint prevalença la codificació gestionada pel SGQ de la UdG.

El codi del procés no inclourà la identificació de a quin SGQ pertany quan es refereixi genèricament al procés. Aquesta nomenclatura genèrica serà la utilitzada per a referir-se als processos equivalents o a la documentació comuna (com en aquest document). Així, per

exemple, P0101 es referirà al *Procés de millora contínua* de qualsevol SGQ, mentre que P0101UdG es referirà exclusivament al *Procés de millora contínua de la Universitat*, que gestiona el pla de millora només en l'àmbit de la UdG.

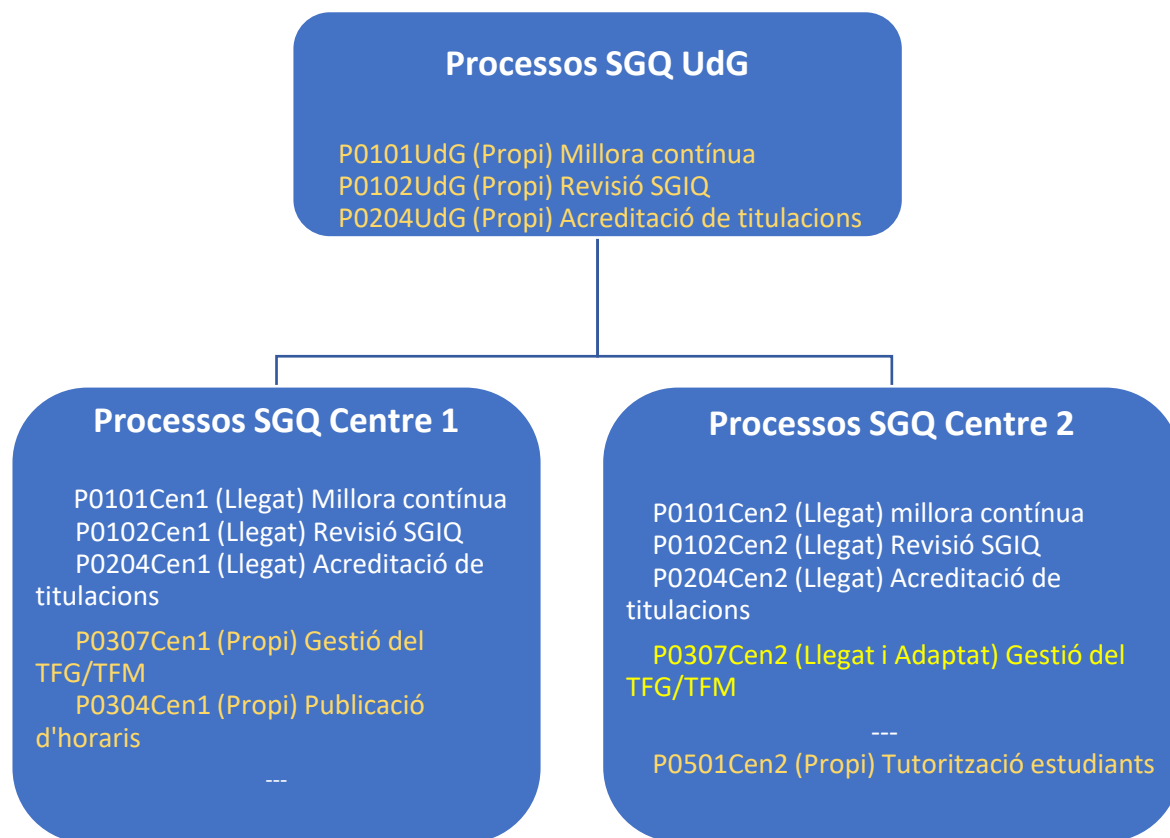


Figura 5: Esquema amb exemple de processos propis, llegats i llegats adaptats (en color taronja, blanc i groc respectivament)

6. Documentació del SGQ

És indispensable que el SGQ estigui descrit documentalment, començant per aquest mateix manual, que en forma part essencial. Com es descriu en el corresponent apartat, pertoca al Responsable del SGQ assegurar que existeixen els recursos, mecanismes i eines per a la gestió i manteniment de la documentació del SGQ.

La descripció del sistema de gestió de qualitat es fonamenta en aquest manual i els seus annexos, i està integrada, també, per tots aquells documents que es defineixen a partir d'aquest.

6.1. Estructura dels documents

Els documents del SGQ han de seguir la següent estructura per nivells:

- Nivell 1: Polítiques institucionals o d'àmbit;
- Nivell 2: Plans institucionals o d'àmbit;
- Nivell 3: Manual del sistema de qualitat amb els seus annexos (opcionals);
- Nivell 4: Processos;
- Nivell 5: Procediments i polítiques o plans específics dels processos;
- Nivell 6: Registres, informes i altres evidències que suportin el SGQ.

Un exemple de l'estructuració dels nivells 4 a 6 seria el procés P0701 Accés del personal docent i investigador. Aquest podria tenir a nivell 5 una política de rejueniment de la plantilla, plantejada pel vicerectorat de personal, amb un pla d'incentivació de jubilacions i un procediment específic de prioritització de departaments. A nivell 6 tindriem els registres, informes i altres evidències que permetrien donar resposta a aquests nivells i als superiors.

6.2. Identificació, vigència, i conservació dels documents

Tots els documents que formin el SGQ tindran un nom únic. Quan s'escaigui i formin part d'una família de documents, com per exemple els de nivells 4 (descripció dels processos) s'establirà una codificació coherent.

Només existirà una versió vigent de cada document en cada moment. Per tots els documents, fins a nivell 5 inclòs, caldrà conservar còpia de les versions obsoletes que prèviament hagin estat vigents.

Les versions que efectivament formin part del SGQ seran numerades de forma consecutiva (versió 01, 02, etc.).

Caldrà comunicar la modificació de qualsevol document a les persones directament afectades.

La data del document també serà la de la seva publicació, és a dir la del dia que passen a integrar-se en el SGQ. Pels que requereixin aprovació oficial, se'n farà constar també qui els ha aprovat.

6.3. Format dels documents dels processos i procediments

Els documents del SGQ han de mantenir una imatge i estil coherent. Això és especialment rellevant pels documents que descriuen els processos i procediments. És per això que s'estableix un format estandarditzat per la descripció del processos i també dels procediments del SGQ.

A partir de la versió 6 d'aquest manual s'estableix un nou format de procés que el separa i diferencia dels procediments, facilitant que un procés pugui incloure diversos procediments. A més, s'han inclòs nous apartats per millorar la descripció i detall dels processos, com es pot observar a la Taula 1.

En la mida del possible, es recomana una progressiva reconversió de tots els processos cap al nou format diferenciat.

| Documents diferenciats (nou) | Document integrat (antic) |
|---|--|
| Descrit a l'apartat 6.4 d'aquest manual | Descrit a l'apartat 6.5 d'aquest manual |
| Procés | Procés/procediment |
| Format A4 Encapçalament: Codi, nom del procés i versió i data d'aprovació | Format A3 Encapçalament: Codi, nom del procés i versió i data d'aprovació |
| Apartats: | Apartats: |
| 1- Finalitat 2- Abast 3- Definicions i sigles 4- Rols i responsabilitats 5- Polítiques i plans 6- Referències i documents marc 7- Procediments 8- Criteris de qualitat 9- Indicadors 10- Evidències, registres i sortides 11- Processos relacionats 12- Recursos i eines 13- Anàlisi de riscos 14- Aprovacions | A- Abast B- Objectiu; C- Rols; D- Diagrama de flux; D1- Fases; E- Activitats i responsabilitats F- Entrades G- Sortides H- Indicadors; I - Referències i documents marc; J- Aprovacions d'aquesta versió del procés. |
| Procediment | |
| Format A4 Encapçalament: Codi i nom del procediment, codi i nom de procés, versió i data d'aprovació del procediment. | |
| Apartats | |
| 1. Aplicabilitat 2. Fases 3. Diagrama de flux 4. Activitats i responsabilitats 5. Indicadors | |

Als apartats 6.4 i 6.5 es detalla el contingut de cada apartat d'aquests documents

6.4. Apartats dels documents dels processos i procediments (nou)

En el format de procés i procediments diferenciats, s'utilitzarà un sol document A4 per descriure primer el procés i a continuació els diferents procediments. A continuació es detalla el contingut de cada apartat, així com el seu propòsit dins el document. El document contindrà sempre tots els apartats. En cas que un apartat no calgui, així s'indicarà oportunament en el mateix apartat.

Documents de procés

Codi i nom del procés

Cada procés tindrà un codi únic i un nom curt i descriptiu, que haurà de coincidir amb el definit en el del model estàndard de processos en cas que hi sigui.1- Finalitat

Es tracta de descriure la raó de ser del procés, els motius pels quals s'ha definit i la seva contribució al compliment dels objectius del SGQ. Aquesta descripció ha de ser breu, preferiblement en forma de paràgraf introductori.

2- Abast

Especifica quins àmbits, unitats organitzatives, serveis o activitats cobreix el procés, i, si és el cas, les exclusions o limitacions. Aquest apartat permet delimitar clarament fins on arriba l'acció del procés i evita solapaments o buits en la gestió. Ha d'indicar si el procés és d'aplicació transversal, específic d'un àmbit, d'un servei, etc.

3- Definicions i sigles

Inclou la definició dels termes i les sigles utilitzades al llarg del document. Aquest apartat assegura una interpretació comuna i correcta del contingut, especialment per a persones externes o de nova incorporació.

4- Rols i responsabilitats

Detalla tots els rols que intervenen en el procés, tant si són rols generals del SGQ com si són específics d'aquest procés. Per cada rol, s'ha d'indicar les responsabilitats concretes dins el procés. Es recomana incloure un quadre o taula on es relacionin els rols, la seva descripció, la forma de designació i les seves funcions específiques. També s'hi pot incloure la manera com es comuniquen i actualitzen aquests rols.

5- Polítiques i plans

Identifica aquelles polítiques, plans o altres instruments que serveixen com a orientació per al correcte funcionament i gestió del procés.

6- Referències i documents marc

Relaciona la normativa, els manuals, les guies, els estàndards, així com altres documents que estableixen el marc regulador del procés. Per a cada referència es pot indicar el títol complet i l'enllaç, si escau.

7- Procediments

Enumera tots els procediments associats a aquest procés. Per a cada procediment, s'ha d'indicar el seu codi i títol.

A més s'identificarà clarament quins d'aquests procediments tenen la consideració de **procediment clau** (és a dir que desenvolupa una part essencial d'un procés i que resulta imprescindible per assolir la finalitat d'aquest procés), a efectes del que preveu als apartats 6.6 i 6.7 d'aquest document

8- Criteris de qualitat

Defineix els requisits, estàndards, criteris i bones pràctiques que s'han de complir en el desenvolupament del procés per garantir la qualitat esperada. Aquests criteris es vincularan amb els indicadors de referència que s'usaran per a mesurar l'assoliment del criteri de qualitat.

9- Indicadors

Recull els indicadors clau (KPIs, per les sigles en anglès) per a la monitorització i seguiment del procés. Aquests indicadors inclouran, com a mínim, aquells que permetin avaluar el grau d'acompliment dels criteris de qualitat.

10- Evidències, registres i sortides

Relaciona tots els registres, formularis, documents o altres evidències documentals que es generen, utilitzen o conserven en el desenvolupament del procés. Per a cada registre cal indicar la ubicació de l'arxiu i/o accés, el grau de disponibilitat (públic o restringit) i el procediment en el que es genera.

11- Processos relacionats

Relaciona d'altres processos del SGQ amb entrades i sortides del propi procés. La informació es presentarà en dues taules: la primera mostrarà quins processos usen com a entrades les sortides de l'actual procés i la segona de quins processos provenen les entrades que s'usen en l'actual procés..

12- Recursos i eines

Detalla els recursos necessaris per a la realització del procés, com ara recursos materials, eines informàtiques o aplicacions, i altres suports logístics imprescindibles. També pot incloure sistemes d'informació, plataformes digitals o qualsevol infraestructura crítica pel desenvolupament del procés.

13- Anàlisi de riscos

Identifica els principals riscos associats al procés i en quantifica el nivell d'impacte (que pot prendre els valors Molt baix, Baix, Mitjà, Alt i Molt Alt) i l'estimació de la probabilitat (que pot ser Molt baixa (del 0 al 10%), Baixa (del 10 al 25%), Mitja (del 25 al 40%), Alta (del 40 al 60%) i Molt Alta (major del 60%)). Per a cada risc també es descriu les mesures per fer-hi front i el responsable.

14- Aprovacions

Inclou el registre formal de l'aprovació del document: data d'aprovació, responsables o i òrgans que li han donat el vistiplau, i si escau, la data de la següent revisió prevista. Aquest apartat garanteix la traçabilitat i el control de la vigència del document.

Documents de procediment

Tots els documents de procediment segueixen una estructura adaptada a la seva finalitat operativa, i han d'incloure, com a mínim:

Codi i nom del procediment

Cada procediment tindrà un codi únic i un nom curt i descriptiu.

Codi i nom del procés

Codi i nom del procés al que pertany el procediment.

1- Aplicabilitat

Indica clarament a quines activitats, processos, àmbits o perfils s'aplica el procediment. Permet delimitar quan i per a qui és d'obligat seguiment.

2- Fases

Defineix les diferents etapes en què s'organitza el desenvolupament del procediment, agrupant activitats relacionades amb un objectiu comú per facilitar-ne la gestió, comprensió i seguiment.

3- Diagrama de flux

Representació gràfica que mostra les activitats principals, els punts de decisió i la seqüència d'actuacions dins del procediment. Facilita la comprensió global i visual del procés.

Els diagrames de flux utilitzaran un format basat en l'estàndard ISO/IEC 19510 - *Object Management Group Business Process Model and Notation*, encara que es poden aplicar convencions internes de la UdG per facilitar-ne o simplificar-ne l'aplicació.

4- Activitats i responsabilitats

Relació detallada, normalment en format taula, de les activitats previstes i els rols responsables de cadascuna, utilitzant preferentment el model RASCI (Responsable, Accountable, Suport, Consultat, Informat). Aquest apartat clarifica qui fa què en cada moment del procediment.

| | |
|-------------------|---|
| R – Responsable | Correspon a qui ha d'executar la tasca. És recomanable que sigui un únic rol per activitat. |
| A – "Accountable" | Ha d'assegurar que l'activitat es du a terme i retre'n comptes. Només pot existir-ne un per activitat. No és necessari que coincideixi amb el R, tot i ser possible |
| S – Suport | Ajuda o dona suport a R en l'execució de l'activitat |
| C – Consultat | Ha de ser consultat, és a dir, informat i tingut en compte |
| I – Informat | Ha de ser informat de l'execució de l'activitat o dels seus resultats, malgrat que no cal esperar-ne resposta |

Taula 2 Responsabilitats de la matriu RASCI

5- Indicadors

Recull els indicadors clau (KPIs, per les sigles en anglès) per a la monitorització i seguiment del procediment. Els indicadors de procediment mesuraran si aquest s'ha executat correctament, mentre que els de procés permeten mesurar si s'han aconseguit els objectius del procés.

6.5. Apartats dels documents dels processos integrats (antic)

El format procés/procediment integrat té un aspecte visual en mida A3 on els diferents apartats dins del full es poden ajustar en funció del volum d'informació de cada un.

S'inicia amb una capçalera que inclou un codi únic de procés, el títol, la data d'inici de vigència i la versió.

Seguidament s'inclouran els següents apartats, no necessàriament per aquest ordre en el model unificat:

A- Abast

Inclourà una determinació tan clara com sigui possible de l'abast del procés i, si escau, una definició breu del procés que en complementi o n'aclareixi el nom.

B- Objectius de qualitat

Es detallarà, en forma de llista, els principals objectius del procés, descrits de manera breu i entenedora, i podran incloure els resultats esperats.

C- Rols

S'enumeraran tots els rols específics del procés, essent opcional incloure-hi els que el mateix SGQ tingui definits a més alt nivell o aquells que orgànicament hi hagi a l'organització.

Cada procés utilitzarà els rols definits pel SGQ o definirà els rols específics addicionals necessaris per a la correcta assignació de responsabilitats. Els rols definits en un procés hauran de ser coneguts i formaran part del SGQ, i poden ser referenciats en altres processos del mateix SGQ. Si escau, es definirà com s'assigna el rol i com es comunica aquesta assignació.

D- Diagrama de flux

Es descriurà el procés amb un nivell de detall suficient per a la seva implementació i correcta interpretació. La descripció inclourà les tasques i la seva seqüència. Les tasques estaran numerades, sense que el número impliqui una seqüència temporal.

Els diagrames de flux utilitzaran un format basat en l'estàndard ISO/IEC 19510 - *Object Management Group Business Process Model and Notation*, encara que es poden aplicar convencions internes de la UdG per facilitar-ne o simplificar-ne la aplicació.

E- Activitats i responsabilitats

Amb format de taula, es llistarà totes les activitats del procés, seguint la numeració d'aquestes en el diagrama de flux i acompanyades de les responsabilitats dels diferents rols a l'activitat així com d'una descripció de l'activitat, amb el nivell de detall adient.

Pel que fa a les responsabilitats, s'adopta el model de matriu d'assignació de responsabilitats RASCI que s'ha mostrat a la Taula 2

F- Entrades

Hi haurà una llista numerada de les entrades que requereix el procés.

G- Sortides

De la mateixa manera que en l'apartat anterior, caldrà documentar i numerar les sortides o resultats produïts pel procés en forma de documents i qui ha de ser notificat en cada cas. Dels documents produïts, si escau, se'n podrà especificar el format, on han de ser emmagatzemats i qui hi tindrà accés.

H- Indicadors

Formen part de la definició del procés la llista dels **indicadors clau** pel control del procés. Entre els indicadors n'hi haurà d'alineats amb els objectius i/o amb l'operació del procés que permetin avaluar-ne el funcionament.

La llista numerada d'indicadors inclourà el tipus de cada indicador (nombre, percentatge, etc.), i els llistats o les referències necessàries per a la seva interpretació.

Pel correcte monitoratge del procés, a banda dels indicadors, pot ser interessant l'existència de panells de control o l'elaboració d'informes, que vindran especificats en aquest apartat com a taula complementària.

I - Documents i referències

En cas que existeixin, s'inclouran els documents i referències, especialment aquelles que siguin normatives

J- Aprovacions d'aquesta versió del procés

S'hi farà constar els òrgans o funcions i la data en que han aprovat la versió del procés.

Altres

Quan sigui convenient, la descripció del procés es podrà basar en polítiques, plans o procediments específics que es recolliran o referenciaran en el document del procés.

Adicionalment, molts processos requereixen la utilització d'eines (generalment informàtiques), en aquest cas, el procés podrà especificar quines són i com accedir-hi.

6.6. Aprovació de les modificacions dels documents de procés i procediments

La modificació dels documents de procés es regirà pel definit al **procés de creació i modificació de processos del SGQ (Po104)** que requerirà sempre l'aprovació inicial del seu propietari i del propietari del sistema de gestió. Addicionalment, si es canvia un dels següents apartats o subapartats caldrà tornar a aprovar del document pels mateixos òrgans o equivalents als que fessin l'aprovació original:

A- Pels documents de procés (nou diferenciat)

- Nom del procés
- 1- Finalitat
- 2- Abast
- 5- Polítiques i plans del procés
- 7- Procediments (només pel que fa als procediments qualificats de 'clau')

*B- Pels documents de **procediments clau** (nou diferenciat)*

- Nom del procediment
- Procés al que pertany
- 1- Aplicabilitat
- 3- Digrama de flux
- 4- Activitats i responsabilitats

C- Pels documents integrats (antic)

- 1- Nom del procés;
- 2- Abast;
- 3- Objectius;
- 4- Rols;
- 5- Diagrama de flux;
- 6- Activitats i responsabilitats, excepte canvis en els informats, suports o consultats o millores en l'especificació de les accions que no les modifiquin substancialment.

La resta de canvis, no inclosos en les llistes anteriors, així com les correccions d'errades manifestes que no afectin el desenvolupament ni el sentit del procés o procediment, es podran realitzar només amb l'aprovació del propietari, sense perjudici que amb posterioritat s'informi als òrgans corresponents dels canvis introduïts.

En qualsevol cas, qualsevol canvi en els documents (excepte correccions ortogràfiques o errades manifestes) portarà associada la consideració de versió nova i actualitzarà la seva numeració d'acord amb el que s'especifica en l'apartat 6.2.

6.7. Gestió i publicació dels processos

Totes les persones qui tinguin un càrrec i un rol assignats en el SGQ hauran de tenir accés a la següent informació:

- El mapa de processos per conèixer quins són els processos que integren el SGQ (apartat 5.3 d'aquest document),

- La darrera versió documentada de cada procés amb indicació clara del número de versió i data de publicació, la funció o càrrec i el nom de la persona que assumeix els rols de propietari/a i responsable per cada un.

A més, es conservarà còpia, de les versions dels processos que anteriorment hagin estat vigents, així com la informació de qui i quan han exercit els rols de propietari i responsable anteriorment.

En cas que el mapa de processos i els documents dels processos siguin públics, normalment mitjançant la seva publicació a la web, s'establiran mecanismes per garantir que la versió publicada sigui sempre la vigent, no podent estar públicament disponible cap d'altra.

Per altra banda, propietari i responsable del processos i totes les persones que els hagin de seguir, hauran de poder consultar els processos i procediments que els afectin. Els procediments clau seguiran el mateix criteri de publicitat que el procés al que pertanyen

7. Gestió de la Millora

La gestió de la millora és part essencial del SGQ i es fonamenta en el **procés de gestió de la millora continua (P0101)**.

7.1. El pla de millora

Per assegurar que la millora es produeix de forma contínua i es gestiona efectivament és determina la necessitat de que cada SGQ tingui **un pla de millora** que es gestionarà d'acord amb el **procés de gestió de la millora contínua (P0101)**.

El pla de millora s'estructura al voltant de la definició i seguiment d'uns **objectius de millora** i d'unes **accions de millora** que han de facilitar-ne l'assoliment.

La gestió diferenciada d'objectius i accions permet dotar al pla de millora de coherència, criteri i persistència en la determinació i seguiment dels objectius i alhora agilitat i detall en la gestió i execució de les accions.

Per facilitar la integració i cooperació dels diferents SGQ de la UdG, alguns plans de millora podran compartir objectius i accions amb altres SGQ així com vincular objectius i accions de SGQs diferents, malgrat que cada un serà gestionat en el seu SGQ original.

Així, el pla de millora d'un SGQ estarà integrat tant per objectius i accions del propi àmbit de responsabilitat com per aquells que, essent gestionats des d'un altre SGQ, l'afectin directament.

7.2. Estructura del pla de millora

El **pla de millora** és l'instrument que permet conèixer quins són i quin és l'estat d'assoliment dels objectius de millora i del conjunt d'accions relacionades de les quals en depèn l'assoliment.

Tant els objectius i accions de millora propis del SGQ com aquells gestionats en altres SGQ que hi estan implicats formaran part del pla de millora, encara que cada un es gestionarà des del seu propi àmbit.

Així, el **pla de millora vigent** contindrà els objectius de millora en curs i totes les accions (en curs o tancades) que depenen d'aquests objectius.

En funció de la classificació dels objectius i accions, serà possible extreure diferents **vistes del pla de millora** amb diferents criteris de selecció en funció de l'audiència o del motiu de l'extracció.

El **pla de millora, o una vista d'aquest per un període específic** (any, curs, etc.), es considerarà format per tots els objectius que hagin estat vigents en algun moment durant el període especificat i, naturalment, totes les accions que depenguin d'aquests.

7.3. El registre d'observacions

Tots aquells processos que generin requeriments, no conformitats o oportunitats de millora les incorporaran a un registre d'observacions. Les observacions podrà tenir caràcter d'obligatòries o no.

Dins el procés de millora continua es determinaran els mecanismes de gestió d'aquestes observacions, establint, si escau, objectius i accions de millora per donar-ne resposta o bé argumentant-ne els motius pe la seva desestimació o ajornament.

8. Revisió i millora del SGQ

Per garantir la qualitat i efectivitat del SGQ, cal que aquest sigui revisat i es considerin les oportunitats de millora sobre aquest, incorporant-les i gestionant-les dins del seu pla de millora.

Aquestes millores poden ser fruit de

1. La pròpia activitat del SGQ i de la supervisió continua dels processos (que s'implementarà d'acord amb el descrit a l'apartat 8.1)
2. Una revisió sistemàtica i periòdica del SGQ (apartat 8.2)

8.1. Seguiment i millora continua dels processos

El/la propietari/a de cada procés, per delegació del/la propietari/a del SGQ, té entre les seves funcions la de valorar i aprovar, si escau, les millores i canvis necessaris en el procés pel seu correcte desenvolupament. També el/la responsable del procés té les de monitoritzar-lo per tal d'avaluar-ne l'efectivitat i proposar canvis convenients al propietari/a del procés

Per això, en qualsevol moment, es podran proposar i impulsar les mesures convenients per millorar SGQ i els seus processos, registrant al pla de millora tots els objectius i/o accions que puguin facilitar-ho que es gestionaran d'acord amb el **procés de millora continua (Po101)**.

Si a conseqüència de les accions que se'n derivessin, calgués modificar els documents del SGQ, s'hauran de seguir les indicacions respecte de les modificacions de la documentació que

figuren en aquest manual i al **procés de creació o modificació de processos del SGQ (Po104)** i, consegüentment, comunicar els canvis a les parts interessades.

8.2. Revisió del SGQ

El SGQ serà revisat periòdicament d'acord amb el **procés de revisió del SGQ (Po102)**

Fruit d'aquest procés s'emetrà un informe de revisió del SGQ, amb un format estandarditzat, que recollirà:

- Una valoració de l'efectivitat del SGQ i de la seva completesa;
- Una valoració i, si escau, validació de la vigència de les polítiques de l'àmbit;
- Una valoració i seguiment del estat d'implementació dels plans institucionals i específicament del pla de qualitat;
- Una valoració de l'efectivitat dels processos del SGQ en funció de les seves propietats (processos propis i processos llegats), els seus indicadors o d'altres evidències, les accions de millora sobre els processos del SGQ durant el període i aquelles noves que es puguin despendre d'aquesta revisió.
- La revisió d'altres elements del SGQ com per exemple el pla de millora o els quadres d'indicadors.

La periodicitat d'aquesta revisió serà anual.

9. Eines del SGQ

Per tal que el SGQ operi correctament és necessari que es sustenti en eines de gestió de la informació i, per tant, aquestes es converteixen en components essencials d'aquest. Són funcions típiques de les eines:

- L'assignació i seguiment dels rols que determinen responsabilitats, d'acord amb el definit a l'apartat d'aquest manual;
- Emmagatzemar informació del SGQ;
- El seguiment dels processos;
- L'anàlisi de dades i elaboració d'informació;
- La publicació d'informació;
- L'execució de tasques concretes d'alguns processos.

És una necessitat del SGQ la contínua millora de les seves eines.

9.1. Operació del SGQ

La UdG es dota d'una eina on integrar l'operació dels seus SGQ. Aquesta eina, que ha de facilitar-ne la gestió, la gestió documental i garantir-ne la traçabilitat es podrà accedir per tots els membres amb un rol dins el SGQ a la URL <https://universitatdegirona.service-now.com>

9.2. DataUdG

La UdG disposa d'una eina per a la visualització de dades del Datawarehouse institucional. S'utilitza tant per mostrar indicadors públics, lligats a planes de la web, com per Panells de

control de centre, com per anàlisi d'indicadors de seguiment i acreditació com, també, per a la distribució dels resultats d'enquestes.

9.3. La web

Integrat dins la web de la UdG, es definirà un apartat on es mantindrà publicada la informació del SGQ que es decideixi que ha de ser pública.

Seran públiques, com a mínim: les polítiques i plans ens els que es basa el SGQ, el mapa de processos i el pla de millora vigent.