



Agència
per a la Qualitat
del Sistema Universitari
de Catalunya

Informe de evaluación del diseño del sistema de garantía interna de calidad

ESADE y Facultad de Derecho (Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses i Facultat de Dret)

Universitat Ramon Llull

Informe de evaluación del diseño del sistema de garantía interna de calidad (SGIC)

DATOS DEL CENTRO EVALUADO	
Universidad	Universitat Ramon Llull
Centro	ESADE y Facultat de Derecho (Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses i) Facultat de Dret
Alcance del SGIC	Títulos asociados ESADE y Facultat de Dret (Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses y Facultat de Derecho)
Fecha de presentación	15 de febrero de 2008

Valoración global de la evaluación del diseño del SGIC

La Comissió Específica per a l'Avaluació de la Qualitat dels Centres i Activitats Universitaris de AQU Catalunya, un vez examinada la documentació que integra el disseny del SGIC del centre nombrado y el informe elaborado por la Comisión de Evaluación, emite la siguiente valoración global:

- POSITIVA**
- POSITIVA CONDICIONADA**
- NEGATIVA**

MANUAL DEL SISTEMA DE GARANTIA INTERNA DE LA QUALITAT

del

**Centre ESADE (Escola Superior d'Adminis-
tració i Direcció d'Empreses i Facultat de
Dret) de la UNIVERSITAT RAMON LLULL**

per a la seva verificació en el marc del Programa AUDIT

Versió 2.0

Abril 2008

INDEX

0. PREÀMBUL.....	- 6 -
I. INTRODUCCIÓ.....	- 8 -
II. EL PROGRAMA AUDIT EN EL MARC DE LA URL.....	- 10 -
<i>II. 1. Primera fase de disseny del SGIQ.....</i>	<i>- 12 -</i>
<i>II.2. Participació en el disseny i verificació dels Sistemes de Garantía Interna de la Qualitat dels Centres en base a les directrius del programa AUDIT</i>	<i>- 17 -</i>
II. 2.1. Objectiu	- 17 -
II.2.2 Abast del SGIQ.....	- 18 -
II.2.3 Grups d'interès del SGIQ.....	- 18 -
II.2.4 Documentació del SGIQ	- 18 -
II.2.5 Manual del SGIQ	- 20 -
III. PRESENTACIÓ CENTRE.....	- 21 -
<i>III. 1 Denominació del Centre:</i>	<i>- 21 -</i>
<i>III. 2 Titulacions Oficials:.....</i>	<i>- 21 -</i>
<i>III. 3 Seu Social:</i>	<i>- 21 -</i>
<i>III. 4 Adreça Postal:.....</i>	<i>- 21 -</i>
<i>III. 5 Organigrama del Centre:</i>	<i>- 22 -</i>
<i>III. 6 Responsable del SGIC:</i>	<i>- 23 -</i>
<i>III. 7 Membres de l'equip que ha desenvolupat el disseny del SGIC:.....</i>	<i>- 23 -</i>
<i>III. 8 Relacions amb altres centres:.....</i>	<i>- 23 -</i>
<i>III. 9 Altra Informació d'interès:</i>	<i>- 23 -</i>
IV. EL PROGRAMA AUDIT D'ESADE.....	- 24 -
<i>IV. 1 Codificació de la documentació del SGIC d'ESADE.....</i>	<i>- 24 -</i>
V. EL SISTEMA DE GARANTIA INTERNA D'ESADE	- 26 -
<i>V.1 Directriu 1.0: Com ESADE defineix la seva política i els seus objectius de qualitat ...</i>	<i>- 26 -</i>
1. Relació i coordinació de la política i els objectius de qualitat transversals de la URL	- 26 -
2. La Política i els Objectius de Qualitat específics d'ESADE	- 29 -
<i>V.2 Directriu 1.1: Com ESADE garanteix la qualitat dels seus programes formatius.....</i>	<i>- 37 -</i>
1. Coordinació de la garantia de la qualitat dels programes formatius en el marc global de la URL.....	- 37 -
2. Garantia de la qualitat dels programes formatius d'ESADE	- 41 -
<i>V.3 Directriu 1.2: Com ESADE orienta els seus ensenyaments als estudiants</i>	<i>- 47 -</i>
1. Coordinació de la garantia d'orientació dels ensenyaments als estudiants en el marc global de la URL.....	- 47 -
2. Garantia de l'orientació als estudiants dels ensenyaments d'ESADE	- 49 -

V.4 Directriu 1.3: Com ESADE garanteix i millora la qualitat del seu personal acadèmic . - 64 -	
1. Garantia i millora de la qualitat del personal acadèmic d'ESADE	- 64 -
2. Coordinació de la garantia i millora de la qualitat del personal acadèmic en el marc global de la URL.....	- 72 -
V. 5 Directriu 1.4. Com ESADE gestiona i millora els seus serveis i recursos materials... - 77 -	
1. Coordinació de la gestió i millora dels serveis i recursos materials en el marc global de la URL.....	- 77 -
2. Garantia de la gestió i millora dels serveis i recursos materials d'ESADE.....	- 77 -
3. Garantia de la gestió i millora de la qualitat del Personal d'Administració i Serveis (PAS)-	84 -
V.6 Directriu 1.5. Com ESADE analitza i té en compte els resultats	- 89 -
1. Coordinació de l'anàlisi i utilització de resultats (de l'aprenentatge, de la inserció laboral i de la satisfacció dels diferents grups d'interés) en el marc global de la URL	- 89 -
2. Anàlisi i utilització de resultats (de l'aprenentatge, de la inserció laboral i de la satisfacció dels diferents grups d'interés) per part d'ESADE	- 94 -
V.7 Directriu 1.6. Com ESADE publica la informació sobre les titulacions	- 97 -
1. Coordinació de la publicació de la informació sobre les titulacions en el marc global de la URL.....	- 97 -
2. Garantia de la publicació de la informació sobre les titulacions d'ESADE.....	- 97 -

ANNEX 1. Documents generals del Manual del SGIQ

- 1.Document 1: URL-DOC 1-MSGIQ - Conveni AUDIT
- 2.Document 2: URL-DOC 2-MSGIQ - Projecte de sistema de documentació
- 3.Document 3: URL-DOC 3-MSGIQ – Quadre de classificació de documents administratius
- 4.Document 4: URL- DOC 4-MSGIQ-Manual de gestió de documents administratius
- 5.Document 2: URL-FT-01 Procés de Seguiment, revisió i millora del SGIQ dels centres
- 6.Document 6: EGPCP0110 Procediment per a l'emissió i autorització de documents d'ESADE

ANNEX 2. Fitxes de les Directrius del Programa AUDIT

- 1.0 Fitxa AUDIT 1.0 ESADE Política i objectius qualitat
Fitxa AUDIT 1.0 URL Disseny i definició de la política de qualitat acadèmicodocent de la URL
- 1.1 Fitxa AUDIT 1.1 ESADE Procés aprovació nous programes
Fitxa AUDIT 1.1 URL Procés de planificació, disseny i aprovació de l'oferta formativa de títols oficials
Fitxa AUDIT 1.1 URL Seguiment de la implementació i desenvolupament de titulacions oficials

- 1.2 Fitxa AUDIT 1.2 ESADE Gestió de reclamacions i suggeriments
 Fitxa AUDIT 1.2 ESADE Procés d' Admissions
 Fitxa AUDIT 1.2 ESADE Procés de Matrícules
 Fitxa AUDIT 1.2 URL Procés per a garantir la qualitat dels programes de mobilitat dels estudiants de la URL
 Fitxa AUDIT 1.2 URL Procés de gestió de la convocatòria específica de mobilitat ERASMUS
 Fitxa AUDIT 1.2 URL Procés de gestió de la convocatòria específica de mobilitat LEONARDO DA VINCI
 Fitxa AUDIT 1.2 URL Procés de gestió de la convocatòria específica de mobilitat SICUE-SÈNECA
 Fitxa AUDIT 1.2 URL Procés de recollida d'al·legacions, reclamacions i suggeriments de la URL
- 1.3 Fitxa AUDIT 1.3 ESADE Definició política professorat
 Fitxa AUDIT 1.3 ESADE Avaluació de la contribució, promoció i reconeixement del professorat
 Fitxa AUDIT 1.3 ESADE Reclutament i selecció de professorat
 Fitxa AUDIT 1.3 ESADE Procés formació desenvolupament professorat
 Fitxa AUDIT 1.3 URL Procés d'avaluació de l'activitat docent
 Fitxa AUDIT 1.3 URL Procés de seguiment, revisió i millora de l'avaluació de l'activitat docent
- 1.4 Fitxa AUDIT 1.4 ESADE Catàleg de serveis
 Fitxa AUDIT 1.4 ESADE Elaboració pla anual i pressupost
 Fitxa AUDIT 1.4 ESADE Planificació operativa acadèmica
 Fitxa AUDIT 1.4 ESADE Anàlisi i implementació de les necessitats referents a recursos materials i serveis
 Fitxa AUDIT 1.4 ESADE Llibre assignatures
 Fitxa AUDIT 1.4 URL Procés de coordinació dels recursos materials i serveis de la URL
- 1.5 Fitxa AUDIT 1.5 ESADE Selecció i definició indicadors
 Fitxa AUDIT 1.5 ESADE Introducció millores en resultats
 Fitxa AUDIT 1.5 URL Recollida i anàlisi d'informació i resultats
- 1.6 Fitxa AUDIT 1.6 ESADE Procés de Publicació
 Fitxa AUDIT 1.6 URL Procés per a regular la publicació de la informació sobre les titulacions que ofereix la URL

ANNEX 3. Documents específics de les directrius

1. Relació de la documentació específica de cada directriu
2. Documentació annexada Directriu 1.1
DOCUMENTACIÓ URL: URL-DOC-MSGIQ-D1-01 Informe de seguiment (check-list)
DOCUMENTACIÓ URL: URL- DOC-MSGIQ-D1-02 Acta de la Junta Acadèmica de la URL
3. Documentació annexada Directriu 1.2
Mobilitat:
DOCUMENTACIÓ URL: URL- DOC-MSGIQ-D2-01 Acta de la Comissió de Relacions Internacionals
DOCUMENTACIÓ URL: URL- DOC-MSGIQ-D2-02 Informes d'Avaluació/Satisfacció
DOCUMENTACIÓ URL: URL- DOC-MSGIQ-D2-03 Informe final
DOCUMENTACIÓ URL: URL- DOC-MSGIQ-D2-04 Model de Convenis
Reclamacions:
DOCUMENTACIÓ URL: URL- DOC-MSGIQ-D2-05 Fitxa de Registre
4. Documentació annexada Directriu 1.4
DOCUMENTACIÓ ESADE: EGPCH0310 – Plantilla de presa de requeriments de serveis de sistemes d'informació i de petició de RRHH
DOCUMENTACIÓ URL: URL- DOC-MSGIQ-D4-01 Acta de la Comissió TIC.
5. Documentació annexada Directriu 1.5
DOCUMENTACIÓ URL: URL- DOC-MSGIQ-D5-01 Model d'enquesta d'inserció laboral
DOCUMENTACIÓ URL: URL- DOC-MSGIQ-D5-02 Model d'enquesta de satisfacció dels estudiants de 1r curs
DOCUMENTACIÓ URL: URL- DOC-MSGIQ-D5-03 Model d'enquesta de satisfacció dels estudiants d'últim curs
DOCUMENTACIÓ URL: URL- DOC-MSGIQ-D5-04 Estudi comparatiu estudiants d'últim curs
DOCUMENTACIÓ URL: URL- DOC-MSGIQ-D5-05 Estudi comparatiu graduats

0. PREÀMBUL

La Universitat Ramon Llull va ser creada l'1 de març de 1990 i aprovada pel Parlament de Catalunya el 10 de maig de 1991. Els seus centres fundadors, de llarga tradició a Catalunya, van ser l'actual Facultat de Filosofia -l'origen de la qual es remunta al segle passat-, l'Institut Químic de Sarrià -que començà les seves activitats universitàries l'any 1916-, la Fundació Blanquerna -fundada l'any 1948 amb l'Escola de Magisteri- i Enginyeria La Salle -amb més de trenta quatre anys d'existència-.

El 10 d'octubre de 1989 aquestes institucions, sota la presidència del Cardenal Narcís Jubany i juntament amb la Fundació Cercle d'Economia i el recolzament de personalitats representatives de la societat civil catalana, van constituir la fundació que va crear la universitat: Universitat Ramon Llull Fundació Privada. Actualment la Fundació ostenta el govern suprem de la URL a través del seu Patronat.

En els seus 16 anys d'existència, la Universitat Ramon Llull ha estès progressivament les seves activitats i ha anat integrant noves institucions federades com l'Observatori de l'Ebre, ESADE (Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses), les Escoles Universitàries de Treball Social i Educació Social Pere Tarrés, l'Institut Universitari de Salut Mental Vidal i Barraquer, l'Institut Borja de Bioètica i, com a centre associat, l'Escola Superior de Disseny ESDI. Fruit d'aquesta evolució ha estat la creació de noves facultats i escoles així com l'ampliació de l'oferta d'estudis fins a, actualment, 44 titulacions.

Des de la seva constitució, la URL ha tingut una estructura de caràcter federal que potencia la personalitat dels centres que la integren i permet assolir els objectius amb la màxima agilitat, flexibilitat i adaptabilitat. D'aquesta manera, la URL es presenta com una opció universitària en consonància amb les demandes d'una societat més dinàmica i exigent.

TRETS CARACTERÍSTICS DE LA URL

La Universitat Ramon Llull és una universitat privada, sense ànim de lucre, que té com a principal propòsit oferir una formació de qualitat centrada en la persona i capaç de respondre a les necessitats de la societat. Les premisses en les quals es va basar en el moment de la seva creació són les mateixes que s'observen avui dia.

Docència de qualitat. Els continguts dels estudis, els mètodes d'ensenyament, les tècniques d'aprenentatge, els grups reduïts i l'estreta relació entre estudiants i professors són elements essencials per potenciar el creixement personal i intel·lectual que necessàriament acompanyen una formació universitària de qualitat.

La recerca de l'alt nivell. Constantment es realitzen aportacions significatives en els àmbits del pensament, la cultura, la ciència i el desenvolupament tecnològic, fruit d'una recerca d'alt nivell i de la col·laboració amb institucions i empreses capdavanteres.

El servei a la societat. A partir de la formació dels professionals que la societat necessita, complementant la preparació acadèmica amb pràctiques a empreses i vetllant especialment per la inserció professional dels titulats mitjançant borses de treball. Al mateix temps es fomenta la reflexió individual i col·lectiva sobre el context social en què vivim i es potencia el valor de la solidaritat.

La projecció internacional. La Universitat Ramon Llull està oberta a un món cada vegada més globalitzat, alhora que aprofundeix en el coneixement del nostre entorn més immediat. Està al servei de la societat catalana i oberta a altres cultures. La relació i l'intercanvi freqüent amb prestigioses universitats i institucions de tot el món faciliten moltes possibilitats de col·laboració.

La iniciativa privada i la vocació social. Es promou un ensenyament superior de qualitat des de la iniciativa privada i, alhora, es posa a l'abast dels estudiants diverses modalitats de beques i ajuts.

La inspiració cristiana. La Universitat Ramon Llull promou una formació integral de la persona fonamentada en una concepció cristiana de l'home, de la vida i del món a imatge del mestre Ramon Llull i del seu emblemàtic arbre de la ciència, que configura la seva imatge corporativa.

I. INTRODUCCIÓ

L'adaptació a l'Espai Europeu d'Educació Superior (EEES) i, en particular, l'adopció del sistema de transferència europeu de crèdits (ECTS), estan propiciant que les Universitats es dotin de polítiques i sistemes de garantia interna de qualitat formalitzats i públicament disponibles.

Per tal de facilitar aquesta tasca a les Universitats públiques i privades, les diferents agències de qualitat autonòmiques, juntament amb l'Agència Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) estan impulsant tot un seguit d'iniciatives en matèria d'avaluació, certificació i acreditació dels ensenyaments, professorat i institucions, que resulten de la creació d'una sèrie de programes d'avaluació d'entre els quals destaquen:

- Programa VERIFICA: Verificació de l'adequació dels plans d'estudis a les Directrius establertes pel MEC per a la seva elaboració, on s'inclouen els sistemes d'assegurament de la qualitat.
- Programa AUDIT: Facilitar el disseny de sistemes d'assegurament de la qualitat de la formació dels titulats.
- Programa ACREDITA: valorar si la implantació del pla d'estudis assoleix els objectius i criteris plantejats, així com el compliment dels compromisos adquirits en la verificació, inclòs els sistemes de garantia de qualitat de la formació.
- Programa DOCENTIA: Facilitar el disseny de models d'avaluació de l'activitat docent del professorat (DOCENTIA), d'acord amb usos internacionals reconeguts i vinculada a plans de formació per a garantir la qualitat de les titulacions.

Entre els objectius bàsics d'aquests programes estan el potenciar la participació dels estudiants i augmentar la transparència i l'accessibilitat de la informació als principals grups d'interès de la Universitat.

La Universitat Ramon Llull, des dels seus inicis, ha demostrat un total compromís per establir i consolidar una cultura de qualitat que permeti respondre adequadament als futurs reptes que se li plantegen, impulsant totes aquelles activitats encaminades a assegurar la qualitat, tant interna com externa. Una mostra d'aquest compromís ha estat la participació en els diferents Programes d'avaluació de la qualitat que han promogut les agències externes de qualitat nacional (ANECA) i autonòmica (AQU Catalunya).

L'assegurament de la qualitat ha esdevingut un eix central en la política i les accions estratègiques adoptades per la nostra Universitat en els últims temps. Aquest seguit d'accions ha tingut com a objectiu principal garantir i afavorir el nivell de la qualitat i la millora continua dels programes formatius que imparteixen tots els nostres Centres.

El desenvolupament del Programa AUDIT per part d'ANECA, en col·laboració amb les agències AQU i ACSUG, es presenta com una bona oportunitat, alhora que un gran repte, per a la Universitat d'atendre a la voluntat que tant la Universitat com els seus Centres incorporin i consolidin un sistema de garantia interna de la qualitat (SGIQ). Així doncs, la convocatòria 2007 del programa AUDIT, dirigida als centres universitaris, en tant que unitat organitzativa de referència, contempla els objectius següents:

1. Orientar el disseny dels sistemes de garantia interna de qualitat de la formació universitària (SGIQ), integrant totes les activitats relacionades amb la garantia de la qualitat dels ensenyaments que s'han anat desenvolupant fins ara.
2. Verificar l'adequació i la pertinència dels dissenys dels SGIQ desenvolupats pels centres universitaris.
3. Certificar els SGIQ implantats pels centres d'acord amb els requisits prèviament establerts.

Així doncs, el propòsit fonamental del Programa AUDIT consisteix en consolidar i integrar en els Centres de les Universitats participants en l'actual convocatòria del programa, les activitats relacionades amb la garantia de la qualitat dels ensenyaments que fins ara han vingut desenvolupant-se i adoptar noves iniciatives, que garanteixin la qualitat de tots els programes formatius que ofereix la universitat.

La reflexió estratègica global de la Universitat entorn la garantia de la qualitat té lloc en els seus òrgans màxims de govern (Patronat, Consell Executiu, Equip de Govern, Junta Acadèmica) així com en el marc de la Unitat de Qualitat i Innovació Acadèmicodocent (UQIAD) i de la Comissió de Qualitat que aporten al disseny del SGIQ dels centres els elements estratègics globals de reflexió que complementen les accions dutes a terme pels Centres.

Un dels aspectes positius del programa AUDIT, resideix en que posteriorment al disseny, s'estableix un procés de verificació, que permetrà als centres assegurar l'adequació i la pertinència del seu disseny, atès el compliment dels requisits establerts prèviament i un posterior procés de certificació dels SGIQ implantats en els Centres.

II. EL PROGRAMA AUDIT EN EL MARC DE LA URL

Tot el que hem comentat anteriorment, queda palès en el llarg recorregut històric de molts dels centres de la Universitat Ramon Llull en l'establiment d'estratègies en el seguiment acadèmicodocent, així com en la superació de diferents processos d'acreditació tant en l'àmbit nacional com en el internacional.

És per aquesta raó, que la nostra universitat s'identifica plenament amb el programa AUDIT, el qual ha estat percebut com una oportunitat i com una iniciativa de les agències de qualitat de gran interès de participació.

A banda d'això anterior, el fet que la nostra universitat hagi presentat també nou graus (amb implicació de dos graus per part del nostre centre) a la primera convocatòria del programa VERIFICA d'ANECA així com la nostra participació també al programa DOCENTIA han estat factors determinants per a visualitzar la nostra participació en el programa AUDIT com una nova oportunitat de completar el cercle de disseny i verificació de les nostres polítiques d'assegurament i garantia interna de la nostra qualitat.

Les fases de disseny i desenvolupament que proposa el Programa AUDIT i que assumeix la universitat i els centres implicats són:

- 1.1 COMPROMÍS: Establiment del compromís formal de la universitat i del centre amb el SGIQ.
- 1.2 PLANIFICACIÓ: Planificació de les etapes a seguir en el desenvolupament del SGIQ.
- 1.3 DIAGNÒSTIC : Informe de l'anàlisi de les necessitats en relació amb les activitats de garantia de qualitat.
- 1.4 DEFINICIÓ I DOCUMENTACIÓ de:
 - política i objectius de qualitat
 - context per a la implantació del SGIQ
 - grups d'interès cap als quals està orientat el SGIQ
 - abast del SGIQ
 - processos per al desplegament del SGIQ
- 1.5 PARTICIPACIÓ EN LA VERIFICACIÓ:
 - Tramesa de la documentació per a la verificació del disseny del SGIQ
 - Recepció de l'informe de verificació
- 1.6 MILLORA I DESPLEGAMENT:
 - Millora del SGIQ
 - Implantació del SGIQ optimitzat en la fase de disseny

- Publicació d'informació referent al SGIQ del centre

1.7 PARTICIPACIÓ EN LA CERTIFICACIÓ:

- Tramesa de la documentació per a la certificació del SGIQ
- Recepció de l'informe de certificació

Per la URL, la introducció d'un SGIQ en les titulacions dels seus centres suposa un important repte i un pas endavant en la convergència cap a l'Espai Europeu d'Ensenyament Superior (EEES), al incorporar de manera sistemàtica les recomanacions elaborades per l'European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) en el document titulat "*Estàndards i directrius per a l'assegurament de la qualitat en l'Espai Europeu d'Educació Superior*" on s'indica de manera explícita que les institucions d'educació superior han de disposar de:

“1.1. Política i procediments per a l'assegurament de la qualitat: Les institucions han de disposar d'una política i de procediments associats per assegurar la qualitat i el nivell dels seus programes i titulacions. També s'han de comprometre explícitament a desenvolupar una cultura que reconegui la importància de la qualitat i de l'assegurament de la qualitat en la seva tasca. Per assolir aquest objectiu, han de desenvolupar i implementar una estratègia per a la millora continuada de la qualitat. L'estratègia, la política i els procediments han de tenir un estatus formal i estar públicament disponibles. També han de tenir en compte el paper dels estudiants i d'altres estaments involucrats.

1.2. Aprovació, control i avaluació periòdica de programes i titulacions: Les institucions acadèmiques han de comptar amb mecanismes formals per aprovar, avaluar i controlar periòdicament els seus programes i titulacions.

1.3. Avaluació de l'alumnat: L'alumnat ha de ser avaluat d'acord amb criteris, regles i procediments publicats i aplicats amb coherència.

1.4. Assegurament de la qualitat del professorat: Les institucions han de trobar el sistema més adequat per garantir que l'equip de professors està qualificat i és competent. Aquest sistema s'ha de posar a la disposició dels que duguin a terme l'avaluació externa i s'ha de detallar en els informes corresponents.

1.5. Recursos d'aprenentatge i de suport a l'alumnat: Les institucions han de garantir que els recursos disponibles de suport a l'alumnat són adequats i s'ajusten a cada programa.

1.6. Sistemes d'informació: Les institucions han de garantir que recopilen, analitzen i utilitzen la informació rellevant per a la gestió eficaç dels seus programes d'estudi i altres activitats.

1.7. Informació pública: Les institucions han de publicar periòdicament informació actualitzada, imparcial i objectiva, tant quantitativa com qualitativa, sobre els seus programes i titulacions.”

El disseny dels Sistemes de Garantia Interna de Qualitat de la formació universitària (SGIQ) proposats pels centres, han donat lloc a uns Manuals del Sistemes de Garantia Interna de Qualitat de cada Centre participant en aquesta primera convocatòria del Programa AUDIT, que contempnen un recull de les diferents accions d'assegurament i millora de la gestió de la qualitat dins l'àmbit acadèmicodocent que portaran a terme els Centres a partir de la verificació del seu SGIQ, alhora que s'identifiquen i formalitzen tot un seguit de procediments que ja s'estan portant a terme per gestionar i avaluar la qualitat de les titulacions per part dels Centres.

II. 1. Primera fase de disseny del SGIQ

Aquesta primera fase de disseny del SGIQ comprèn les etapes de compromís, planificació, diagnòstic, definició i documentació.

1. Etapa de Compromís.
2. Etapa de Planificació.
3. Etapa de Diagnòstic.
4. Etapa de definició i documentació. Disseny del SGIQ.

1. Etapa de Compromís:

L'etapa de Compromís de la Universitat i els Centres participants en aquesta primera convocatòria del Programa AUDIT, la Facultat de Ciències de la Comunicació Blanquerna i ESADE (Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses i Facultat de Dret) en la primera fase del programa, es materialitza amb la signatura del Conveni de col·laboració entre l'AQU i la URL en el marc del programa de reconeixement de sistemes de garantia interna de la qualitat de la formació universitària en data 20 de desembre del 2007 (DOC 1).

A partir de la signatura d'aquest conveni es fa explícita la participació de l'equip directiu del Centre en el disseny del SGIQ, així com la voluntat d'incrementar i millorar les accions que afavoreixin la cultura de la qualitat de la Universitat i els Centres que la componen.

2. Etapa de Planificació:

En aquesta etapa, la Universitat i els Centres defineixen l'estructura de suport vinculada a l'estructura organitzativa del Centre, que es correspon amb els òrgans, comissions i documentació que formen els serveis centrals de Rectorat de la URL, i es planifiquen les etapes a seguir en el desenvolupament del SGIQ a partir de la *Guia per*

al disseny de Sistemes de Garantia Interna de la Qualitat de la formació Universitària (AQU Catalunya, ANECA i ACSUG).

a) Estructura de suport vinculada a l'estructura organitzativa del centre

a.1) Òrgans de govern i gestió de la URL

Tota la informació sobre els Òrgans de govern i gestió de la URL està públicament disponible dins la web de la URL en la següent adreça:
<http://www.url.es/cont/url/govern.php>

a.2) Comissions de la Universitat

Tota la informació sobre Comissions de la URL està públicament disponible dins la web de la URL en la següent adreça:

<http://www.url.es/cont/academica/comissions.php>

Tota la informació respecte el calendari de reunions dels diferents Òrgans de govern i gestió així com de les Comissions de la URL està públicament disponible dins la web de la URL en la següent adreça:

http://www.url.es/cont/academica/calendari_reunions_0708.pdf

a.3) Unitat de Qualitat i Innovació Acadèmicodocent de la URL

La Unitat de Qualitat i Innovació Acadèmicodocent de la URL (UQIAD-URL) fou aprovada pel Consell Executiu, l'Equip de Govern i la Junta Acadèmica de la Universitat en el marc d'un nou pla d'actuació triennal d'ampliació d'activitats i gestió de la Unitat de Qualitat de Rectorat, motivat pel nou context d'adaptació a l'EEES i els nous reptes entorn la qualitat, com la participació en els programes ANECA-AQU. La UQIAD-URL depèn orgànicament del Vicerectorat de Docència i Convergència Europea de la URL.

Són tres els agents que formen part de la UQIAD-URL:

- Comissió de qualitat
Formada pels membres responsables de les àrees/unitats de qualitat dels centres.
- Comitè Tècnic de Seguiment i Avaluació de la Qualitat format per:
 - Vicerector de Docència i Convergència Europea (Presideix)
 - 3 tècnics de la UQIAD-URL.
 - 4 col·laboradors experts en Qualitat, de diferents centres de la nostra Universitat amb llarg recorregut en matèria d'assegurament de la qualitat de les seves titulacions, proposats pel Consell Executiu de la URL.
 - 2 professors amb experiència en l'àmbit de la qualitat acadèmicodocent designats pel Vicerector/a de Docència i Convergència Europea.
- Unitat Tècnica del Vicerectorat de Docència i Convergència Europea formada per:

- Vicerector de Docència i Convergència Europea.
- 4 tècnics de gestió de la qualitat.

Tota la informació relativa a les funcions específiques de cada un dels Agents de la UQIAD-URL es troba disponible en el document "Política de Qualitat de la URL

a.4) Normativa i legislació general que regulen les activitats de la Universitat i dels Centres en relació a la garantia de qualitat:

Tot el conjunt de normatives que afecten al disseny del SGIQ està públicament disponible dins la web de la URL en la següent adreça:

<http://www.url.es/cont/academica/normatives.php>

Tot el conjunt de legislacions que afecten al disseny del SGIQ està públicament disponible dins la web de la URL en la següent adreça:

<http://www.url.es/cont/academica/legislaciogeneral.php>

b) Etapes a seguir en el desenvolupament del SGIQ

Principals accions en la 1^o fase de la primera convocatòria del Programa AUDIT	Data
Participació en la primera fase de la primera convocatòria del Programa AUDIT amb dues Facultats. Signatura del Conveni	20 Desembre 07
Anàlisi i diagnòstic de l'estat dels processos de gestió de la qualitat del Centre i de la Universitat	Gener 08-Novembre 08
Procés d'aprovació del disseny pels òrgans del Centre	Febrer 08
Presentació del disseny del SGIQ	15 Febrer 08

3. Etapa de Diagnòstic:

En aquesta etapa, la Universitat i els Centres realitzen un procés d'identificació dels elements consolidats i de les necessitats en matèria de garantia de qualitat a partir de l'eina elaborada per l'AQU Catalunya, l'ANECA i l'ACSUG per al diagnòstic en la implantació de SGIQ de la formació universitària. D'aquests primers anàlisi i diagnòstic de l'estat dels processos de gestió de la qualitat del Centre i de la Universitat, en sorgeix un primer Informe diagnòstic que serà la base per iniciar la definició del disseny dels SGIQ dels Centres.

4. Etapa de definició i documentació. Disseny del SGIQ.

En aquesta etapa, la Universitat i els Centres analitzen els diferents elements que constitueixen l'AUDIT i es consensua, mitjançant un seguit de reunions amb els representants dels Centres participants, una delimitació dels processos que es definiran en el disseny del SGIQ en base a les aportacions de les diferents visions i perspectives dels Centres participants.

Per tal d'identificar els processos implicats en el disseny del sistema de gestió de la qualitat dels Centres de la URL, s'han seguit les directrius i criteris establerts en els documents de referència del Programa AUDIT¹:

1.0 Com el centre defineix la seva política i els seus objectius de qualitat.

El centre ha de consolidar una cultura de la qualitat basada en una política i uns objectius de qualitat coneguts i accessibles públicament.

1.1 Com el centre garanteix la qualitat dels seus programes formatius.

El centre ha de disposar de mecanismes que li permetin mantenir i renovar la seva oferta formativa, tot desenvolupant metodologies per a l'aprovació, el control i la revisió periòdica dels seus programes.

1.2. Com el centre orienta els seus ensenyaments als estudiants.

El centre s'ha de dotar de procediments que li permetin comprovar que les accions que emprèn tenen com a finalitat fonamental afavorir l'aprenentatge de l'estudiant.

1. "Guia d'avaluació del disseny de Sistemes de Garantia Interna de Qualitat de la formació Universitària"

"Protocol d'avaluació del disseny del Sistema de Garantia Interna de Qualitat de la formació Universitària"

1.3. Com el centre garanteix i millora la qualitat del seu personal acadèmic.

El centre/universitat ha de disposar de mecanismes que assegurin que l'accés, la gestió i la formació del seu personal acadèmic i de suport a la docència es fa amb les garanties adequades perquè compleixi les funcions que li són pròpies.

1.4. Com el centre gestiona i millora els seus serveis i recursos materials.

El centre/universitat s'ha de dotar de mecanismes que li permetin dissenyar, gestionar i millorar els seus serveis i recursos materials per al desenvolupament adequat de l'aprenentatge dels estudiants.

1.5. Com el centre analitza i té en compte els resultats.

El centre/universitat s'ha de dotar de procediments que li permetin garantir que es mesuren, s'analitzen i es fan servir els resultats (de l'aprenentatge, de la inserció laboral i de la satisfacció dels diferents grups d'interès) per a la presa de decisions i la millora de la qualitat dels ensenyaments.

1.6. Com el centre publica la informació sobre les titulacions.

El centre s'ha de dotar de mecanismes que li permetin garantir la publicació periòdica d'informació actualitzada relativa a les titulacions i els programes.

Un cop identificats els processos implicats, l'objectiu final del disseny del SGIQ serà:

- Determinar la seqüència i interacció dels processos.
- Determinar els recursos i la informació necessària pel recolzament i seguiment dels processos.
- Determinar els procediments necessaris pel seguiment, la mesura i l'anàlisi dels esmentats processos.
- Determinar les accions necessàries per assolir els resultats planificats i la millora contínua dels processos

II.2. Participació en el disseny i verificació dels Sistemes de Garantia Interna de la Qualitat dels Centres en base a les directrius del programa AUDIT

II. 2.1. Objectiu

Acreditació dels Sistemes de Garantia interna de Qualitat dels Centres participants en la primera convocatòria del Programa AUDIT de la Universitat.

Principals accions	Periodicitat	Responsables
Disseny i adaptació del SGIQ del Centre a les directrius AQU en base al programa AUDIT	Termini establert per ANECA-AQU	- Vicedegà Acadèmic de l'Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses i el Vicedegà de la Facultat de Dret - Vicerectorat de Docència i Convergència Europea de la URL
Revisió i aprovació del SGIQ del Centre en base al programa AUDIT	Febrer 08	- Comitè Executiu d'ESADE - COTSAQ de la UQIAD-URL - Comissió de Qualitat - Equip de Govern - Junta Acadèmica
Implantació del SGIQ per part del Centre en base al programa AUDIT	Termini establert per ANECA-AQU	- Vicedegà Acadèmic de l'Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses i el Vicedegà de la Facultat de Dret - Vicerectorat de Docència i Convergència Europea de la URL
Seguiment del SGIQ del Centre en base al programa AUDIT	Anual	- Comitè Executiu d'ESADE - Vicerectorat de Docència i Convergència Europea de la URL
Avaluació i acreditació del SGIQ del Centre en base al programa AUDIT	Triennal	- Comitè Executiu d'ESADE - Vicerectorat de Docència i Convergència Europea de la URL
Processos cíclics de revisió i millora en base al programa AUDIT	Triennal	- Vicedegà Acadèmic de l'Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses i el Vicedegà de la Facultat de Dret - Vicerectorat de Docència i Convergència Europea de la URL

II.2.2 Abast del SGIQ

L'abast del SGIQ inclou les titulacions ofertades pels Centres participants de la URL en l'actual convocatòria del Programa AUDIT, tant de Grau com de Màster i Doctorat. El SGIQ de cada un dels Centres contempla l'oferta formativa, l'avaluació i la revisió del seu desenvolupament, i també la presa de decisions per a la millora de la formació, dins d'un cicle de millora continua.

II.2.3 Grups d'interès del SGIQ

- Grups d'interès interns
 - Estudiants
 - Universitat i Centres (en els seus diferents àmbits de gestors, professorat i personal de suport)
- Grups d'interès externs
 - Ocupadors
 - Administracions públiques
 - Societat en general

El desenvolupament del SGIQ dels Centres de la Universitat requereix una sistematització i una estructuració dels sistemes de garantia interna ja existents, que tinguin en consideració la planificació de l'oferta formativa, l'avaluació i la revisió del seu desenvolupament, i també la presa de decisions per a la millora de la formació.

II.2.4 Documentació del SGIQ

Els documents que configuren el SGIC dels Centres de la Universitat, són bàsicament el present Manual del SGIC i un conjunt de processos i fluxogrames que es troben annexats al Manual i que han estat elaborats prenent com base les directrius del programa AUDIT. Tots els documents bàsics han estat elaborats per la Unitat Tècnica de Qualitat del Centre i la Unitat Tècnica de Qualitat de la URL respectivament.

En el cas de que es consideri oportú s'elaboraran formats per a recollir la informació necessària que no hagi estat contemplada en aquest manual, deixant constància dels mateixos en el Manual i en els corresponents procediments i fluxogrames annexats.

La URL està actualment en un procés d'incorporació d'un nou sistema de Gestió de documentació administrativa de la seu central/Rectorat que s'implantarà en breu en la sistemàtica de treball.

Ara per ara, tota la documentació aportada per al disseny i elaboració del SGIQ en base al programa AUDIT serà codificada, de manera provisional i per tal de tenir ben organitzada i classificada tota la documentació que aquí s'exposa, seguint l'ordre lògic del Manual del SQIC en base a les Directrius proposades en el Programa AUDIT.

La codificació de la documentació del SGIQ en el present Manual s'ha organitzat de la següent manera:

- documents que formen part del disseny SGIQ
- documents complementaris.

Així mateix, tota la documentació del SGIQ dels Centres ha de complir les següents premisses bàsiques:

- Inclusió de la informació general sobre el centre que dissenya el SGIQ:
 - Denominació del Centre (forma jurídica)
 - Abast de les activitats a les quals es refereix el SGIQ: titulacions oficials del Centre.
 - Seu social
 - Adreça postal
 - Organigrama del centre
 - Responsable del SGIQ
 - Membres del comitè
 - Equip que ha desenvolupat el disseny del SGIQ
 - Relacions amb altres centres (en cas de titulacions compartides)
 - Qualsevol altra informació d'interès
- La documentació del SGIQ ha de venir acompanyada per l'autorització del responsable del Centre i avalats mitjançant la seva signatura.
- El centre indicarà de forma clara i en un lloc fàcilment visible com està organitzada la documentació del SGIQ, tipologia de documents que la integren i relació entre ells.
- Un índex recollirà la totalitat de documents que formen part del SGIQ, incloent el títol i codi identificatiu de cada document, i estat de cadascun d'ells (esborranys, documents definitius, etc.).
- La documentació s'organitza d'acord a l'ordre que les directrius generals apareixen en el Document de *Directrius per al disseny dels Sistemes de Garantia Interna de Qualitat de la formació universitària*
- Tots els documents han d'estar paginats, i han d'identificar al Centre.
- La documentació ha d'especificar com és el mecanisme utilitzat pel centre per a portar a terme la gestió documental del SGIQ.
- Si la documentació conté annexes, s'indicarà si els mateixos són només exemples informatius, o si formen part integrant d'aquella.

II.2.5 Manual del SGIQ

Tal com es posa de manifest en la guia d'avaluació proporcionada per ANECA-AQU-ACSUG ², atès que el Programa AUDIT no és prescriptiu en quant al format o tipologia de documents sobre els quals s'ha de construir el SGIQ, cada centre decideix el model de documentació i l'arquitectura del seu disseny.

Per tant, el format del manual del SGIQ dels Centres de la URL ha estat definit per cada un dels Centres, tot respectant al màxim les directrius i els criteris proporcionats pels documents-guia del Programa AUDIT.

En termes generals, el manual s'estructura de la següent manera:

- Una primera part on s'introdueix el marc de referència comú i transversal als diferents Centres des de el punt de vista de la URL (consensuada en el marc de la UQIAD).
- Una segona part que fa referència al desenvolupament del programa AUDIT des de una perspectiva general de la URL conjuntament amb els Centres participants.
- Una tercera part on es presenta tota la informació general sobre el centre que dissenya el SGIQ [Que inclou: Denominació (forma jurídica), Abast del SGIQ, Seu social. Adreça postal. Organigrama del centre. Responsable del SGIQ. Autorització. Membres del comitè o equip que ha desenvolupat el disseny del SGIQ. Relacions amb altres centres (en cas de titulacions compartides)] així com el disseny del SGIQ del Centre on es desenvolupen tots els processos emmarcats dins les set directrius proposades en el Programa AUDIT, tenint en consideració els elements coordinadors dels serveis centrals de la URL que complementen el disseny del SGIC del Centre.

El manual resultant del SGIQ dels Centres de la URL serà revisat en els períodes acordats de forma coordinada pels Centres i la URL en la reunió prèvia a la implantació dels SGIQ en els Centres. També serà revisat cada cop que es produeixin modificacions en la organització, activitats, normatives, etc. del Centre, de manera que es revisa el document quedant constància en el nombre de revisió del mateix.

Tots els canvis realitzats es portaran a coneixement dels Òrgans Responsables de la Qualitat de la Universitat i del Centre que al mateix temps, posaran en coneixement als grups d'interès del Centre/Universitat dels canvis realitzats.

El Degà i/o Director del Centre procura que tots els grups d'interès del Centre -personal docent i investigador, d'administració i serveis i alumnes- tinguin accés a una versió actualitzada del Manual del SGIQ i dels canvis que es vagin produint en el mateix per la via que consideri adequada.

² "Guia d'avaluació del disseny de Sistemes de Garantia Interna de Qualitat de la formació Universitària"

III. PRESENTACIÓ CENTRE

III. 1 Denominació del Centre:

ESADE

-Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses

-Facultat de Dret

III. 2 Titulacions Oficials:

Llicenciatura en Administració d'Empreses

Llicenciatura en Dret

Grau en Direcció d'Empreses (BBA) (en tramitació)

Grau en Dret (en tramitació)

Màster universitari en Gestió Internacional

Màster universitari en Gestió de Marketing

Màster interuniversitari en Dret de l'Empresa

Màster universitari en Direcció d'Empreses (MBA)

Màster universitari de Recerca en Ciències de la Gestió

Doctorat en Ciències de la Gestió

Doctorat en Fonaments del Dret, Dret Econòmic i de l'Empresa

III. 3 Seu Social:

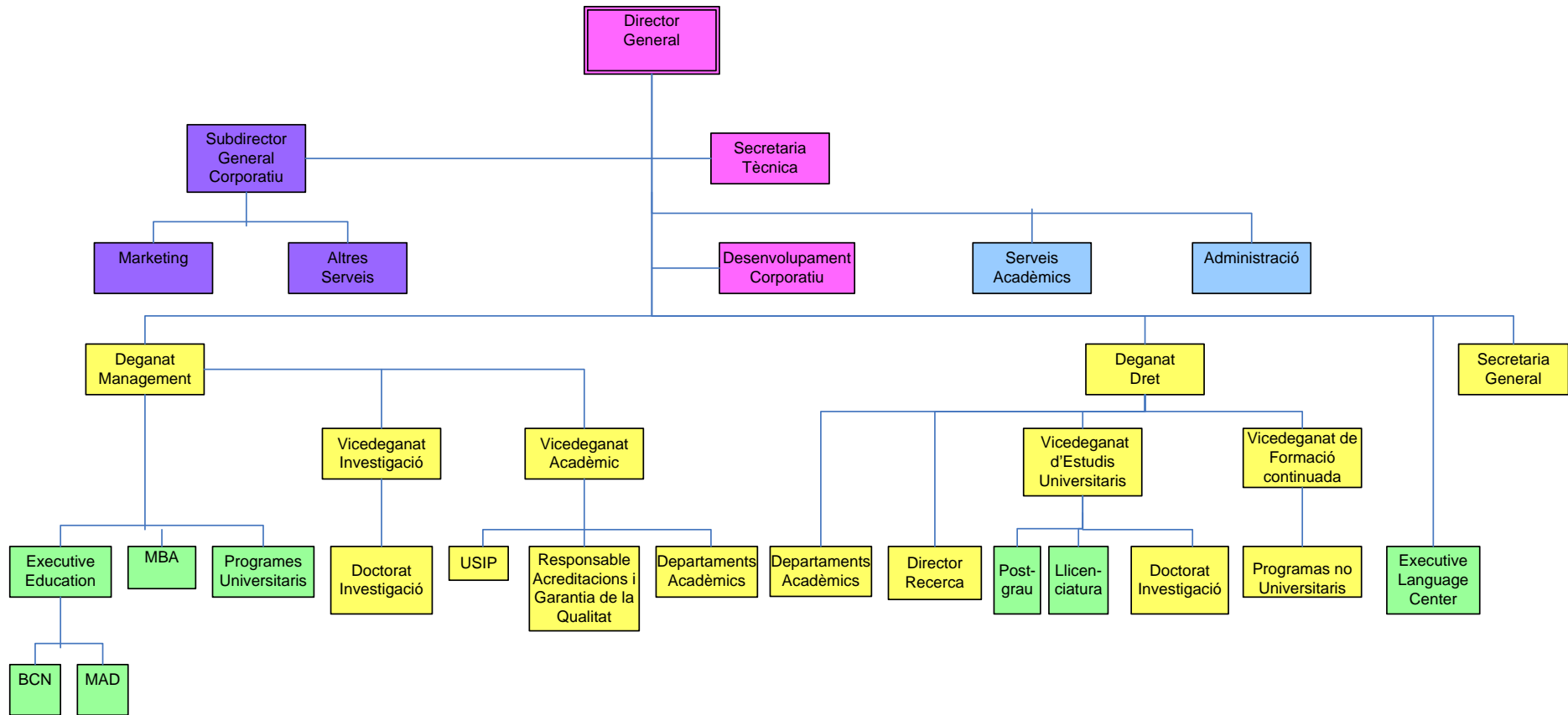
Barcelona

III. 4 Adreça Postal:

Av. Pedralbes 60-62

08034 Barcelona

III. 5 Organigrama del Centre:



III. 6 Responsable del SGIC:

- Dr. Manel Peiró, Vicedegà Acadèmic
- Dra. Teresa Duplà, Vicedegana d'Estudis Universitaris de la Facultat de Dret

III. 7 Membres de l'equip que ha desenvolupat el disseny del SGIC:

- Dr. Xavier Mendoza, Degà de l'Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses
- Dr. Pere Miroso, Degà de la Facultat de Dret
- Dr. Manel Peiró, Vicedegà Acadèmic
- Dr. Alfons Sauquet, Vicedegà de Recerca i Coneixement
- Dra. Teresa Duplà, Vicedegana d'Estudis Universitaris de la Facultat de Dret
- Dr. Enric Bartlett, Vicedegà de Formació Continuada de la Facultat de Dret
- Dr. Carlo Gallucci, Director Executiu de la unitat de Programes Universitaris
- Dra. Xari Rovira, Directora de Programa del Grau de Direcció d'Empreses
- Dra. Núria Agell, Directora del Doctorat en Ciències de la Gestió
- Sra. Glòria Batllori, Directora Executiva MBA
- Dra. Conxita Folguera, Unitat de Suport per a la Innovació Pedagògica (USIP)
- Sr. Josep Rucabado, Gestió de Qualitat i Acreditacions
- Sra. Xènia Guàrdia, Organització i Suport Estratègic
- Sra. Miriam Clota, Organització i Suport Estratègic

III. 8 Relacions amb altres centres:

El Doctorat en Fonaments del Dret, Dret Econòmic i de l'Empresa i un dels itineraris del Màster en Dret de l'Empresa, són títols interuniversitaris que s'organitzen conjuntament amb

- la Facultat de Derecho (ICADE) de la Universidad Pontificia Comillas
- la Facultat de Derecho de la Universidad de Deusto

III. 9 Altra Informació d'interès:

Acreditacions nacionals i internacionals (Directriu 1.0 punt 2)

Degnat Management ESADE	Degnat Dret ESADE	EGPC0210 Versió 2.0	Autoritza: Comitè Executiu	12/4/2008	Pàg. - 23 - de 104
----------------------------	----------------------	------------------------	-------------------------------	-----------	--------------------

IV. EL PROGRAMA AUDIT D'ESADE

IV. 1 Codificació de la documentació del SGIC d'ESADE

Dins dels procediments de qualitat d'ESADE, existeix el procediment *EGPCP0110 Procedimiento para la emisión y autorización de documentos* on s'especifica la codificació que es dóna a cadascun dels documents que es creen a la Institució.

A continuació s'adjunta el resum del quadre de codificació, vegeu annex 2:

El codi d'un document consta de 9 posicions amb l'estructura següent:

Exxxynnv

Posició:	E	Sempre E, d'ESADE
	XXX	Inicials del procés
	Y	Tipus de document
	NN	Número correlatiu dins del tipus de document i procés
	VV	Número de versió (10 significa 1.0)

Nombre del proceso	Iniciales
Estrategia y planificación	EPL
Gestión de recursos humanos: Planificación y administración	GRH
Comunicación	COM
Marketing	MKT
Gestión de servicios académicos	GSA
Gestión del conocimiento	GCO
Gestión de procesos y calidad	GPC
Gestión de las tecnologías de la información y sistemas	TIC
Comercialización y admisión	CYA
Gestión lingüística y asesoramiento	GLA
Gestión de la oferta formativa	GOA
Vicedecanato académico	VDA
Gestió corporativa	GCO
Gestión económico-financiera	GEF

Tipo documento	Letra a utilizar
Guías generales de proceso	G
Procedimientos e instrucciones de operación y control	P
Tabla de datos	T
Formularios, cuestionarios.	F
Plantillas de documentos.	H
Organigramas, diagramas, glosarios, índices	O
Guías, introducciones, ayudas	A
Presentaciones, diapositivas, demostraciones	D
Funciones, descripciones	S
Objetivos, planes de calidad	Z
Informes	R
Registros de calidad, actas de reuniones	Q
Polítiques i normatives	N
Documentación oficial y/o legal	L

V. EL SISTEMA DE GARANTIA INTERNA D'ESADE

V.1 Directriu 1.0: Com ESADE defineix la seva política i els seus objectius de qualitat

1. Relació i coordinació de la política i els objectius de qualitat transversals de la URL

El procés de definició i concreció dels objectius transversals de Qualitat Acadèmicodocent de la URL fa referència al conjunt global d'activitats desenvolupades per tal de definir i aprovar els estàndards, indicadors i objectius de la *Política de Qualitat i Innovació Acadèmicodocent* de la URL, així com dels diferents *Plans de Seguiment i Assegurament de la Qualitat Acadèmicodocent* que se'n deriven (veure fitxa procés URL-FT-D0/01). Aquest procés engloba l'elaboració, seguiment, avaluació i difusió d'aquests respectius documents (marc i específics) que defineixen els estàndards, objectius i indicadors de qualitat acadèmicodocent de la nostra universitat, així com l'anàlisi d'aquella informació que prové de l'exterior i que té rellevància en la gestió de la qualitat en aquest àmbit. Precisament és en el marc dels *Plans de Qualitat Acadèmicodocent* de la URL, on s'emmarquen les accions estratègiques concretes derivades de la política marc de qualitat com és ara la participació de la nostra Universitat en el **programa AUDIT** en el marc del desenvolupament del Sistema de Garantia de Qualitat Interna de la URL, en l'àmbit acadèmicodocent.

L'àmbit d'aplicació de la Política marc de Qualitat i dels Plans de Qualitat (*temporals, ordinàriament bianuals*) de la URL, i que precisament estan ara en fase d'actualització³, revisió i propera aprovació en els respectius òrgans de govern de la nostra Universitat, inclou a tot l'àmbit acadèmicodocent de la Universitat i els Centres/Facultats que la integren (estudis de Grau, Màster, Doctorat).

Aquests dos documents defineixen els elements, la metodologia que s'ha d'aplicar i els objectius de qualitat que cal aconseguir dins del sistema de gestió de la qualitat acadèmicodocent i que conformen la política i estàndards de qualitat de la Universitat Ramon Llull.

Aquest procés doncs, tal i com ja s'ha detallat, considera de forma transversal a tota la Universitat (serveis centrals i centres/facultats) tot i revisant els procediments "marc" de l'assegurament de la qualitat acadèmicodocent de la URL, així com també als agents i òrgans que formen part de tota la comunitat universitària. A partir d'aquests eixos basals, cada institució federada de la nostra Universitat desenvolupa els seus propis processos d'assegurament de la qualitat acadèmicodocent com expressió

³ Efectivament, just en el moment d'entregar aquests documents de participació en el programa AUDIT, (15 de febrer 2008) tant el document marc de "*Política de Qualitat i Innovació Acadèmicodocent*" de la URL, així com el del *Pla de Seguiment i Assegurament de la Qualitat Acadèmicodocent* (2008-10) estan en fase d'actualització i revisió en el marc de la UQIAD-URL, i posteriorment (1r.trimestre any 2008) seran degudament revisats, valorats i aprovats si s'escau en els diferents òrgans de participació i govern de la URL, ja enunciats.

efectiva dels nostres principis estatutaris de subsidiarietat, autonomia i coordinació. És justament aquest tret identitari el que enriqueix i diversifica, a partir dels criteris i estratègies transversals, el marc específic de les pròpies polítiques de seguiment i assegurement de la qualitat a nivell de centres en el marc dels diferents sectors de la nostra activitat universitària.

Per tot això anterior, podem considerar que tots aquests processos tenen els grups d'interès següents:

- Universitat (en els seus diferents àmbits de gestors, professorat i personal de suport): Selecció i admissió d'estudiants, perfil de formació, organització i desenvolupament de l'ensenyament, sistemes de suport a l'aprenentatge, professorat i personal de suport, recursos, progrés i rendiment acadèmic, resultats de la formació i la inserció laboral, sistemes d'informació...
- Estudiants: Selecció i admissió d'estudiants, perfil de formació, organització i desenvolupament de l'ensenyament, sistemes de suport a l'aprenentatge, resultats de la formació i la inserció laboral...
- Ocupadors: Oferta formativa, perfil de formació, qualitat de la formació i la inserció laboral dels graduats...
- Administracions públiques: Oferta formativa, perfil de formació, personal acadèmic i de suport, progrés i rendiment acadèmic, qualitat de la formació i la inserció laboral dels graduats, costos...
- Societat en general: Oferta i demanda educativa, progrés i resultats acadèmics, inserció laboral...

1.1 Dinàmica de seguiment, revisió i avaluació de la implantació del marc estratègic de qualitat acadèmicodocent.

La URL, a efectes de dinàmica de treball ordinària, i donades les seves característiques identitàries, compta amb un conjunt de Comissions de treball i seguiment, en cadascuna de les seves àrees operatives, on hi ha representació directa de tots els centres de la Universitat. Aquestes Comissions estan integrades per representants dels centres, personal tècnic del rectorat i presidides pels Vicerectors corresponents de cada àrea. A més d'orientar els objectius i accions, detecten noves necessitats, avaluen el resultat de les polítiques conjuntes i proposen noves accions, esdevenint un marc de consens per la política de la universitat.

Així doncs, també en el cas que ens ocupa, el de l'assegurement de la Qualitat Acadèmicodocent, els documents "marc" dels que hem parlat, preelaborats i revisats per la UQIAD-URL des d'un punt de vista tècnic, així com també el seu desenvolupament i implantació, són revisats i presentats a la **Comissió de Qualitat Acadèmicodocent**, de la nostra Universitat, que presideix el Vicerector competent, per tal de conduir-los finalment a l'aprovació als diferents òrgans de la URL: Consell Executiu, l'Equip de Govern i la Junta Acadèmica de la URL.

Un cop es compleixen els períodes de vigència dels Plans de Qualitat es desenvolupen les corresponents valoracions per part de la Comissió de Qualitat i de la UQIAD coordinadament amb les valoracions que fan específicament les mateixes institucions federades.

Les actes de reunió resultants permeten realitzar el corresponent registre de seguiment dels objectius i les accions desenvolupades de la política de qualitat acadèmicodocent.

En el marc del cicle actual, en el moment que estem presentant aquesta documentació de participació en el programa AUDIT, la proposta Pla bianual de Seguiment i Assegurament de la Qualitat Acadèmicodocent es preveu que sigui debatuda precisament al llarg del primer trimestre de l'any 2008, i que sigui desenvolupat íntegrament al llarg del bienni 2008-10, sota la responsabilitat i seguiment per part del Vicerectorat de docència i convergència europea i l'aportació de la tasca tècnica i de seguiment que realitza la UQIAD-URL.

És precisament la UQIAD-URL, mitjançant les reunions periòdiques amb els representants dels diferents centres, qui s'encarrega d'assessorar i supervisar les activitats desenvolupades pels centres i que són fruit de les polítiques comuns de la Universitat, així com de les específiques de cada centre, a partir de l'establiment dels estàndards i indicadors prèviament establerts en el document marc, i posteriorment operativitzats en el Pla de Qualitat.

Donat que, actualment, el context universitari i social es caracteritza per ser un entorn marcat pel canvi i la innovació constant, aquests documents, com ja s'ha indicat, són revisats i actualitzats en funció de les demandes i necessitats de la comunitat universitària i de la societat. Per tal de portar a terme aquest procés, comptem amb un sistema de recollida d'informació que serveix per introduir les innovacions i actualitzacions necessàries sobre les accions a desenvolupar per a la millora de la qualitat. En tot aquest procés, la participació de tota la comunitat universitària és fonamental per assolir-ne l'èxit.

Els resultats obtinguts en el procés de seguiment i avaluació a partir dels indicadors corresponents és l'"input" necessari per extreure conclusions sobre l'adequació de les accions desenvolupades de cara a la millora i consolidació de la qualitat amb els estàndards i indicadors establerts. Aquesta revisió "operativa" dels objectius de la política de qualitat es dur a terme per la UQIAD-URL de forma coordinada amb les Unitats de Qualitat dels diferents Centres/Institucions.

Finalment i paral·lelament a la realització d'un seguiment sobre l'adequació de les accions establertes als objectius estratègics establerts en la política de qualitat acadèmicodocent de la Universitat, també s'efectua un seguiment del transcurs d'aquestes accions per tal de compartir bones pràctiques i dificultats que sorgeixin.

La Unitat Tècnica, i específicament el seu "**Comitè tècnic de seguiment i avaluació de la Qualitat**" (COTSAQ), realitza doncs una tasca de recollida d'informació del procés en desenvolupament i realitza a aquests efectes els informes periòdics oportuns.

1.2 Mecanismes de difusió interna i externa, i documentació del procés.

Actualment, la garantia i la millora de la transparència constitueix un dels objectius prioritaris de la cultura de qualitat d'una institució tant a nivell nacional com internacional, i constitueix la manera de fomentar una major participació de la comunitat universitària en el projecte d'assegurament i millora global de la qualitat.

La rendició de comptes als grups d'interès en matèria de qualitat significa crear un entorn de confiança i informar a totes les persones que donen suport a la qualitat

acadèmicodocent de la universitat de les accions que s'han portat a terme durant un període de temps determinat. Per tal d'assegurar aquesta cultura participativa i transparent s'ha de disposar d'un seguit de mecanismes formals que donin a conèixer, a totes aquelles persones i institucions vinculades, la informació rellevant en quant a l'ús que es fa dels recursos disponibles i del grau d'assoliment dels objectius establerts.

Els principals mecanismes de comunicació interna dels que disposa la URL són:

- Comunicació bidireccional a través de la convocatòria de reunions periòdiques amb els diferents Òrgans de gestió de la qualitat en els quals es troben representats els diferents centres integrants de la URL.
- Difusió via e-mail de:
 - les notícies en matèria de qualitat que arriben al servei central i poden resultar d'interès per als centres (per exemple, convocatòries externes, jornades,...).
 - les convocatòries, ordres del dia i actes resultants de les diferents reunions realitzades.
 - els documents de treball elaborats per la UQIAD i que han de ser revisats per aquests òrgans.
- Accés a la **Intranet** específica de la Unitat de Qualitat on es posa a disposició dels membres de la UQIAD-URL i altres grups de treball relacionats amb la qualitat acadèmicodocent, com són la xarxa de borses de treball, que està formada pels principals representats de l'àrea en qüestió de tots els Centres de la URL, així com els equips de treball vinculats a projectes d'avaluació externa als que es sotmet la universitat i que tenen un caràcter temporal, formats pels principals representants de les institucions que prenen part del programa d'avaluació en qüestió.

Aquesta intranet facilita tota la informació necessària per a la realització del treball iniciat pels centres en els àmbits esmentats, i proporciona un canal de comunicació més dinàmic i actualitzat entre els serveis centrals de la Universitat i les diferents institucions.

2. La Política i els Objectius de Qualitat específics d'ESADE

ESADE té una cultura de la qualitat consolidada, basada en una llarga trajectòria en l'elaboració de polítiques, estratègies i accions dirigides a garantir i millorar la qualitat de les seves titulacions, de la seva activitat docent i de recerca, i de la seva gestió. En aquest sentit cal subratllar el fort compromís institucional amb la cultura de la qualitat que representa el que ESADE, en l'àmbit dels estudis en Administració i Direcció d'Empreses, hagi estat l'escola pionera a Espanya en obtenir les tres acreditacions internacionals de més prestigi en aquest sector (AMBA des de 1994, EQUIS des de 1998, i AACSB des de 2001). El fet de que aquestes acreditacions tinguin una validesa de cinc anys constitueix un poderós incentiu per desenvolupar i institucionalitzar una cultura orientada a la qualitat i a la millora continua, atès que l'eventualitat d'una decisió de no reacreditació tindria conseqüències molt negatives per a la reputació de la institució.

2.1 Grups d'interés als qui s'adreça la Política i els Objectius de Qualitat

Els òrgans i agents participants en l'establiment, seguiment, avaluació i revisió de la Política i dels Objectius i Pla de Qualitat d'ESADE són els següents:

Direcció general. El director general és la màxima autoritat executiva d'ESADE i a qui correspon la seva direcció global i representació. Així mateix, presideix el Comitè Executiu i proposa als degans d'escola o facultat, que són nomenats pel Patronat de la Fundació ESADE i pel rector de la URL. Reporten directament al director general les següents persones: els dos degans, el director de l'Escola d'Idiomes, el secretari general, el secretari tècnic i els responsables dels serveis corporatius (la sots-directora general corporativa, la directora de serveis acadèmics i l'administrador).

Comitè Executiu d'ESADE. És l'òrgan col·legiat que recolza al director general en el govern i la direcció d'ESADE. Està constituït pel director general que actua com a president, el secretari general, el secretari tècnic, la sots-directora general corporativa, els degans de l'Escola Superior i de la Facultat de Dret, el director de l'Escola d'Idiomes, l'administrador, la directora de serveis acadèmics, el vicedegà acadèmic, el vicedegà de recerca i coneixement, i els tres directors executius de les unitats estratègiques que formen l'Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses (programes universitaris, MBA i Executive Education).

Comitè de Management. És l'òrgan que recolza al degà en la direcció dels diferents estudis de l'Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses i en la gestió dels temes de caràcter transversal. Està constituït pel degà que actua com a president, vicedegans acadèmic i de recerca, i els directors executius de les unitats estratègiques que formen l'Escola Superior (programes universitaris, MBA i Executive Education)

Comitè de Directors de Departaments Acadèmics de l'Escola Superior. És l'òrgan que recolza al degà en la direcció i gestió acadèmica i del professorat de l'Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses. Està constituït pel degà que actua com a president, vicedegans acadèmic i de recerca, i els directors dels nou departaments acadèmics de l'Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses.

Comitè Executiu de Dret. És l'òrgan que recolza al degà en la direcció i gestió de la Facultat de Dret. Està constituït pel degà que actua com a president, vicedegans (acadèmic, d'estudis universitaris, de formació continuada, i de recerca i coneixement), els directors dels dos departaments acadèmics, els directors del 1r i 2n cicle de la Llicenciatura i Màster en Dret, i el responsable de relacions internacionals.⁴

Comissió de Garantia Interna de Qualitat de Management. Està constituïda pel vicedegà acadèmic de l'Escola Superior d'administració i Direcció d'Empreses que actua com a president, el responsable d'acreditacions i garantia de qualitat, el director de la Unitat de Suport a la Innovació Pedagògica (USIP), els directors dels diferents tipus d'estudis (Grau, MSc, MRes i Doctorat, MBA i Executive Masters), dos representants dels professors, un representant dels alumnes de Grau i un representant dels alumnes dels programes de postgrau.

Comissió de Garantia Interna de Qualitat de Dret. Està constituïda pel vicedegà d'estudis universitaris de la Facultat de Dret que actua com a president, el responsable d'acreditacions i garantia de qualitat, el director de la USIP, els directors dels diferents tipus d'estudis (Grau, Màster interuniversitari, i Doctorat), dos representants dels

⁴ Atesa la menor grandària de la Facultat de Dret, el seu comitè executiu agrupa les funcions que en el cas de l'Escola Superior estan repartides entre el Comitè de Management i el Comitè de Directors de Departament.

professors, un representant dels alumnes de Grau i un representant dels alumnes dels programes de postgrau.

Unitat de Suport a la Innovació Pedagògica (USIP). Unitat que depèn del vicedegà acadèmic de l'Escola Superior i que també presta suport tècnic a la Facultat de Dret

Responsable d'Acreditacions i Garantia de Qualitat, que depèn del vicedegà acadèmic de l'Escola Superior i també presta suport tècnic a la Facultat de Dret. Dona suport als vicedegans acadèmics i a les direccions dels diferents estudis per donar resposta als requeriments de les diferents agències (AQU, ANECA, AACSB, EQUIS i AMBA). És el representant d'ESADE en la Comissió de Qualitat de la URL.

Unitat Tècnica de la UQIAD-URL, descrita anteriorment.

Junta Acadèmica de programa. Els programes d'estudi compten amb una Junta Acadèmica la composició i funcions de la qual estan formalitzades en el Règim Intern de cada programa. És un òrgan de suport i d'assessorament al director del programa qui actua com a president. També en formen part representants del professorat, de l'alumnat i dels antics alumnes.

2.2 Disseny, definició i aprovació de la Política i dels Objectius de Qualitat d'ESADE

Política de Qualitat

La missió de la Universitat Ramon Llull és “proporcionar una formació de qualitat, centrada en la persona, capaç de respondre a les necessitats de la societat”. Al seu torn, la missió d'ESADE es formula en els termes següents: “Impulsar la docència i la investigació en els àmbits de la Direcció d'Empreses i del Dret, a fi de formar persones, amb el més alt nivell de competència professional i amb un clar perfil internacional, conscients de les seves responsabilitats com a ciutadans i com a professionals; i crear i difondre coneixement, a partir de l'estudi crític del saber existent i d'una investigació d'alt rigor científic i de rellevància nacional i internacional”.

Les declaracions de missió de la URL i d'ESADE palesen que la qualitat de la formació és un dels valors centrals que guien l'actuació de la universitat i dels seus centres. A més de la missió de la universitat i d'ESADE, el disseny i la definició de la Política i els Objectius de Qualitat també pren com a marc de referència el Pla Estratègic institucional.⁵

El procés de definició de la Política de Qualitat acadèmicodocent d'ESADE el lidera el vicedegà acadèmic de l'Escola Superior amb el suport del vicedegà d'estudis universitaris de la Facultat de Dret. Correspon als dos vicedegans elaborar una primera proposta de declaració de la Política de Qualitat en la qual s'especifiqui que:

- la qualitat i la seva garantia constitueixen valors centrals de l'actuació institucional,

⁵ El darrer procés de reflexió estratègica va tenir lloc el curs acadèmic 2003-2004 i es va plasmar en el Pla Estratègic institucional 2005-2008. Partint de la missió de la URL i d'ESADE i de sis línies estratègiques comunes a tota la institució la primera de les quals era la qualitat pedagògica i la innovació en els processos d'aprenentatge, les diferents unitats van elaborar els seus plans estratègics que, posteriorment, van ser consolidats en el Pla Estratègic institucional.

- la política de qualitat abasta la totalitat dels programes de Grau, Màster i Doctorat,
- els procediments de garantia de la qualitat proporcionen un marc en el qual els diferents actors implicats (professorat, estudiants, personal de suport) poden examinar, reflexionar i millorar les activitats de docència-aprenentatge
- la política de qualitat està basada en els principis de responsabilitat, transparència, participació i millora continua

La proposta de declaració de la Política de Qualitat elaborada pels vicedegans, i prèviament contrastada amb els seus degans, es presenta i debateix en el si dels respectius comitès d'escola o facultat (Comitè de Management i Comitè de Dret), del Comitè de Directors de Departament (sols en el cas de l'Escola Superior) i de les respectives Comissions de Garantia Interna de Qualitat. També es trameta a la Unitat Tècnica de la UQIAD-URL per garantir la coherència i l'aliniació amb la política de qualitat de la universitat i rebre els seus comentaris de millora. Amb els comentaris rebuts, els vicedegans preparen una nova versió de la declaració de la Política de Qualitat i la presenten al Comitè Executiu d'ESADE per a la seva aprovació.

Objectius i Pla de Qualitat bianual

La formulació dels Objectius i del Pla de Qualitat pren com a marc de referència la Política de Qualitat i les directrius del Pla Estratègic institucional referides a la millora de la qualitat acadèmicodocent i a la innovació en processos d'aprenentatge. Es tracta d'un procés de periodicitat bianual.

Atès que les responsabilitats relatives als diferents estudis impartits estan organitzades d'acord amb una estructura matricial (d'una banda, els directors executius de les unitats estratègiques i els directors acadèmics dels diferents programes i, de l'altra, els directors dels departaments acadèmics), cal implicar a tots els responsables en la definició dels estàndards, objectius i indicadors de qualitat.

Per això, el procés de definició dels Objectius i Pla de Qualitat bianual comença per les propostes que formulen els responsables dels diferents estudis en els respectius comitès d'escola o facultat (Comitè de Management i Comitè de Dret). Les propostes, a més dels objectius de qualitat proposats, detallen també les principals actuacions per assolir-los i, quan s'escau, si es requereixen recursos addicionals. Aquestes propostes són posteriorment debatudes i complementades pel Comitè de Directors de Departament (sols en el cas de l'Escola Superior) i per les respectives Comissions de Garantia Interna de Qualitat. Amb el resultat d'aquest procés, el vicedegà acadèmic de l'Escola Superior i el vicedegà d'estudis universitaris de la Facultat de Dret preparen les propostes respectives d'Objectius i Pla de Qualitat que presenten al Comitè Executiu d'ESADE per a la seva aprovació.

L'aprovació pel Comitè Executiu de les propostes d'Objectius i Pla de Qualitat bianual per a l'Escola Superior i per a la Facultat de Dret s'ha d'efectuar abans del mes de maig per tal de permetre la seva articulació amb el procés pressupostari.

Marc de referència

Els marcs de referència per a la definició de la Política i dels Objectius de Qualitat d'ESADE són els següents:

Degant Management ESADE	Degant Dret ESADE	EGPC0210 Versió 2.0	Autoritza: Comitè Executiu	12/4/2008	Pàg. - 32 - de 104
----------------------------	----------------------	------------------------	-------------------------------	-----------	--------------------

- la Missió de la URL
- la Política de Qualitat de la URL
- el Pla Estratègic de la URL i les línies estratègiques prioritàries
- la Missió d'ESADE
- el Pla Estratègic d'ESADE i les línies estratègiques prioritàries
- els criteris i directrius de qualitat de l'Espai Europeu d'Ensenyament Superior
- en l'àmbit de l'Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses cal afegir, a més, els criteris i estàndards de qualitat de les següents agències acreditadores internacionals: AACSB-International, EQUIS i AMBA.

2.3 Difusió, desplegament, seguiment, revisió i millora de la Política i els Objectius de Qualitat d'ESADE

Difusió

El procés de difusió de la Política i els Objectius de Qualitat d'ESADE ho lideren el vicedegà acadèmic de l'Escola Superior i el vicedegà d'estudis universitaris de la Facultat de Dret en els seus àmbits respectius. Correspòn als dos vicedegans elaborar el Pla de difusió, establint els col·lectius, calendari i responsable d'efectuar la comunicació. En una primera aproximació, els col·lectius a informar i els responsables de fer-ho serien els següents:

- Patronat de la Fundació ESADE (responsable: Director General)
- Comitè Executiu (responsable: degans de l'Escola Superior i de la Facultat de Dret)
- Comitè de Directors de Departament de l'Escola Superior (responsable: Vicedegà Acadèmic de l'Escola Superior)
- Comitè Executiu de Dret (responsable: Vicedegà d'Estudis Universitaris de la Facultat de Dret)
- Professorat (responsables: Directors dels departaments acadèmics de l'Escola Superior i de la Facultat de Dret, director de l'Escola d'Idiomes)
- Personal de suport (PAS) de les diferents Unitats Estratègiques (responsables: Directors executius de les unitats)
- Personal de suport (PAS) de les Unitats Corporatives (responsables: Directors de les unitats corporatives)

Desplegament

El desplegament de la Política i els Objectius de Qualitat està vinculat a la implantació del Pla Estratègic Institucional. En aquest sentit, el sistema de Direcció per Objectius (DPO) és l'eina de gestió que permet una implantació sistemàtica i ordenada del Pla Estratègic mitjançant l'assignació de responsabilitats i de recursos per a la consecució de resultats a nivell de les diferents unitats, essent la Política i els Objectius de Qualitat

un dels seus eixos prioritaris. A l'inici de cada curs acadèmic, té lloc la següent seqüència en cascada:

- Formulació dels objectius prioritaris per al curs acadèmic a nivell dels dos deganats, tot tenint present el Pla Estratègic i les prioritats institucionals assenyalades pel director general.
- Els directors de cada Unitat Estratègica i els Vicedegans procedeixen a establir els objectius prioritaris per a la seva unitat, en consonància amb els objectius prioritaris del seu deganat.
- Els directors dels diferents estudis (Grau, Màster i Doctorat) procedeixen a establir els objectius prioritaris per al seu programa, en consonància amb els objectius prioritaris de la unitat en que estan enquadrats i del deganat corresponent.
- Els directors dels Departaments acadèmics procedeixen a establir els objectius prioritaris per al seu departament, en consonància amb els objectius prioritaris establerts pel seu deganat i per les Unitats Estratègiques.
- Els directors dels serveis de suport (tant els ubicats en les unitats estratègiques com en les unitats corporatives) també procedeixen a establir els objectius prioritaris per al seu servei, en consonància amb els objectius prioritaris de la unitat en que estan enquadrats.

D'aquesta manera els Objectius de Qualitat queden desplegats en el conjunt de l'organització amb una clara atribució de responsabilitats pel seu assoliment.

Seguiment i medicció

Des de fa més de dos anys s'està treballant en la creació i millora progressiva de quadres de comandament apropiats per a cada nivell de responsabilitat (Comitè Executiu d'ESADE, directors d'unitats estratègiques, vicedegans, directors de departament, directors d'unitats de serveis als programes i serveis corporatius). A partir dels Objectius de Qualitat aprovats es definiran els indicadors corresponents i es quantificaran els objectius a assolir per tal d'incorporar-los als quadres de comandament dels respectius responsables i així potenciar el seguiment i l'autocontrol.

Revisió i millora

Com a mínim un cop a l'any, les respectives Comissions de Garantia Interna de Qualitat (Escola Superior i Facultat de Dret) es reuniran per analitzar els resultats obtinguts a partir dels diferents indicadors de qualitat i per extreure conclusions sobre l'adequació dels objectius i de les accions desenvolupades de cara a la millora i la consolidació de la qualitat amb els estàndards i indicadors establerts en el Pla bianual de Qualitat d'ESADE.

En l'acta de la reunió es deixarà constància de les conclusions obtingudes i de les recomanacions que es formulen. Els vicedegans acadèmics informaran als seus respectius Comitès d'escola o facultat, i al seu torn els degans informaran al Comitè Executiu d'ESADE. El responsable d'acreditacions i garantia de qualitat d'ESADE trametrà les actes de les reunions a la Unitat Tècnica de la UQIAD-URL i informará de

les conclusions obtingudes i de les recomanacions a la Comissió de Qualitat de la URL.

En el cas de l'Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses, les visites i els informes posteriors dels equips auditors formats per pars (*peer-review visits*) que acompanyen als processos de reacreditació han tingut un paper molt destacat a l'hora de revisar la política de qualitat i d'augmentar el nivell d'aspiració dels objectius de qualitat en els diferents àmbits (qualitat acadèmicodocent, investigadora i del professorat).

2.4 Difusió pública de la Política i els Objectius de Qualitat

La URL ja compta amb mecanismes que fan difusió de les premisses bàsiques i les línies estratègiques en les quals es basa la nostra universitat. Mostra d'això es l'espai web institucional que posa a disposició de qualsevol tipus de públic la informació més rellevant que defineix la cultura i filosofia de la URL (<http://www.url.es>). El mateix pot afirmar-se respecte d'ESADE (<http://www.esade.edu>).

Actualment, el desplegament del disseny del Sistema de Garantia Interna de Qualitat en els Centres de la URL i les noves iniciatives en matèria de definir i consolidar una política de qualitat acadèmicodocent, portaran al disseny i la realització d'un seguit d'accions que facilitaran la transparència dels marcs de referència elaborats (declaració de la Política de Qualitat) i l'establiment de mecanismes de rendició de comptes als principals grups d'interès.

En el cas concret d'ESADE està previst incorporar expressament aquests elements en la Memòria institucional corresponent al curs acadèmic 2007-2008, la qual estarà disponible a l'espai web institucional d'ESADE i de la URL.

2.5 Documentació

- Llei Orgànica 6/2001, del 21 de desembre, de Universitats.
- Llei 1/2003, de 19 de febrer, d'universitats de Catalunya.
- Llei Orgànica 4/2007, de 12 de abril, per la que es modifica la Llei Orgànica 6/2001, del 21 de desembre, de Universitats.
- Estatuts de la URL.
- Política de Qualitat de la URL
- Estatuts d'ESADE
- Pla Estratègic d'ESADE
- Estàndards i directrius per a la garantia de la qualitat en l'Espai europeu d'educació superior (ENQA-ANECA).
- Estàndards d'acreditació de les titulacions (AQU)
- Reial decret 1393/2007 de 29 d'octubre, pel que s'estableix l'ordenació dels ensenyaments universitaris oficials.
- Guia per al disseny de sistemes de garantia interna de qualitat de la formació universitària (document 01)(AQU-ANECA-ACSUG)
- Directrius, definició i documentació de sistemes de garantia interna de qualitat de la formació universitària (document 02) (AQU-ANECA-ACSUG)

- Herramientas para el Diagnóstico en la implantación de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la formación universitaria (document 03) (AQU-ANECA-ACSUG).
- Guia d'avaluació del disseny de Sistemes de Garantia Interna de Qualitat de la formació Universitària(AQU-ANECA-ACSUG).
- Protocol d'avaluació del disseny del Sistema de Garantia Interna de Qualitat de la formació Universitària (AQU-ANECA-ACSUG).
- Programa DOCENTIA. Projecte de Manual d'avaluació de l'activitat docent de la URL, certificat per l'AQU.
- Programa VERIFICA. Protocolo de evaluación para la verificación de títulos universitarios oficiales (Versión 5) (ANECA).
- Programa VERIFICA. Guía de Apoyo para la elaboración de la Memoria para la solicitud de verificación de títulos oficiales (ANECA).
- Normatives i Legislació de la URL.
- Criteris d'elegibilitat i estàndards d'acreditació de The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB International)
- Criteris i estàndards d'acreditació EQUIS-European Quality Improvement System de l'European Foundation for Management Development (EFMD)
- Criteris d'acreditació de The Association of MBA's (AMBA)
- Directrius de EQUAL-The European Quality Link

Documents generats a nivell URL

- Política de Qualitat
- Pla bianual de Qualitat 2008-2010
- Ordre del dia
- Acta de reunió
- Informe de reunió

Documents generats a nivell ESADE

- Política de Qualitat
- Pla bianual de Qualitat 2008-2010
- Ordre del dia
- Acta de reunió
- Informe de reunió

V.2 Directriu 1.1: Com ESADE garanteix la qualitat dels seus programes formatius

1. Coordinació de la garantia de la qualitat dels programes formatius en el marc global de la URL

Pel que fa a la garantia de la qualitat de l'oferta formativa de la URL bàsicament són dos els processos en els que els serveis centrals de la Universitat, concretament el Vicerectorat de Docència i Convergència Europea, la Unitat de Qualitat i Innovació Acadèmicodocent de la URL i els òrgans de govern, de la institució participen.

1.1. Procés de planificació, disseny i aprovació de l'oferta formativa de títols oficials

Aquest procés regula la manera en que la Universitat Ramon Llull participa en la planificació de l'oferta formativa i el disseny de les titulacions que s'oferiran i els principals grups d'interès als qui va dirigit són tant els estudiants en actiu com el futurs estudiants, els equips docents i els centres/facultats com a institucions universitàries.

Pel que fa pròpiament als procediments que es duen terme, podem diferenciar dos processos; per una banda el d'aprovació de l'oferta formativa i per l'altre el suport, revisió i avaluació ex-ante dels dissenys, tot i que, evidentment, estan directament relacionats.

En primer lloc, es defineix un calendari/cronograma de treball. Donat que fins el moment, i en el cas de les titulacions oficials (graus, màsters universitaris i doctorats), l'administració ha marcat un calendari del procés d'avaluació i aprovació que les propostes de títols, entre les quals consta la data límit de lliurament. Serà aquest calendari el que determinarà, tant les dates de les fases d'avaluació i revisió dels dissenys, com d'aprovació de l'oferta formativa per part dels òrgans de govern de la nostra Universitat.

En aquest sentit, i un cop comptem amb el calendari oficial definitiu, des del Vicerectorat de Docència i Convergència Europea es marca un calendari intern, que es fa arribar als centres i que els servirà de guia per a planificar tant el disseny de les titulacions, com els procediments d'aprovació interns de cada centre.

En aquest calendari no només hi consten les dates límit per al lliurament de les propostes i d'aprovació de les mateixes, sinó també els períodes de revisió i devolució de les mateixes per part dels serveis centrals, així com les reunions de treball conjuntes que es realitzin.

En segon lloc, s'inicien les tasques pròpiament de suport als centres en el disseny de les titulacions. La Universitat Ramon Llull va creà en el seu moment dues comissions/grups de treball al voltant de la tasca de disseny de titulacions oficials, on hi participen tots aquells centres/facultats que presenten programes formatius oficials en les diferents convocatòries oficials. Així doncs, aquestes comissions, formades pels responsables de les corresponents titulacions, són dinàmiques, en el sentit que els seus membres varien en funció dels centres/facultats que presenten propostes a l'administració.

La funció principal d'aquestes comissions/grups de treball, és la de ser una eina de suport als centres en el procés tècnic-pedagògic de disseny de titulacions oficials, així com el pont d'unió entre l'administració i les nostres institucions federades. Per aquest motiu les reunions d'aquestes comissions/grups de treball són freqüents durant el procés de disseny i planificació. A més també compten amb el suport d'una eina virtual, la "intranet de titulacions oficials", que serveix com a eina de treball i comunicació a distància entre els centres i els serveis centrals. En ella tant es poden trobar informacions vàries i d'interès per a les institucions com material pedagògic de suport al disseny de les titulacions. Aquesta intranet és un espai restringit, al qual només es pot accedir amb nom d'usuari i contrasenya, que els serveis centrals proporcionen degudament als membres de la comissions.

Un cop realitzar el treball de suport, ja es pot iniciar la revisió/avaluació ex-ante dels dissenys. En la data límit establerta pels serveis centrals a l'inici del procés de disseny, els centres fan arribar al Vicerectorat de Docència i Convergència Europea els dissenys de les titulacions, tot seguint les indicacions i orientacions rebudes fins el moment. És llavors quan els tècnics del Vicerectorat realitzen una primera revisió de la documentació lliurada. En aquest procés d'avaluació es valoraran tant els aspectes més formals (que tots els camps del protocol/formulari estiguin complimentats, que les dades siguin les correctes,...), com els aspecte pedagògics i acadèmics (revisió de l'estructura curricular, dels procediments acadèmics que es demanin,...). El retorn als centres es realitzarà mitjançant un *check-list* on constaran els elements a millorar de cada proposta. A continuació, i un cop els centres hagin incorporat les modificacions, aquests faran arribar de nou la proposta revisada al Vicerectorat, que farà una última revisió i valoració de la proposta, conjuntament amb el Comitè Tècnic de Seguiment i Avaluació, prèvia al seu lliurament als òrgans de govern de la Universitat per a la seva aprovació i l'entrega definitiva a l'administració corresponent.

Cal destacar que en alguns casos, i si la complexitat de la proposta ho requereix, també es realitzen retorns mitjançant una reunió entre el tècnic del Vicerectorat i el responsable de la proposta.

Finalment, i com a fase final del procés de disseny i planificació de titulacions oficials, passem a descriure el procés d'aprovació dels mateixos, en el qual els serveis centrals hi juguen un paper important.

Els estatuts de la nostra universitat, en el seu article 24, regulen que les titulacions oficials que vulguin oferir els nostres centres hauran de ser prèviament aprovades pels òrgans de govern de la URL, concretament per la Junta Acadèmica i en última instància amb el vist i plau del Patronat (Consell Social).

Per aquest motiu, i com a últim pas al lliurament de les propostes a l'administració, aquestes sempre són aprovades pels òrgans de govern de la nostra Universitat. Per tant, i un cop realitzades totes les revisions/avaluacions, tant de centre com del Vicerectorat, des dels serveis centrals es fan arribar les propostes de titulacions, normalment amb format abreujat, a partir d'una fitxa estàndard dissenyada des del Vicerectorat (tot i així, també es poden fer arribar els projectes complerts als membres que ho demanin) als components dels òrgans de govern, per tal de que comptin amb la informació necessària per poder prendre la seva decisió.

El dia de la Junta Acadèmica cada centre defensarà la seva proposta i respondrà als dubtes que altres membres plantegin. Finalment es passarà a l'aprovació definitiva dels projectes, quedant així constituïda l'oferta formativa de titulacions oficials definitiva.

Pel que fa a les titulacions no oficials (títols propis) el procediment, el procés de revisió/avaluació ex-ante i d'aprovació és el mateix que en el cas de les titulacions oficials. L'única diferència és que el calendari ve determinat per les convocatòries de Junta Acadèmica programades al llarg del curs i no es realitza un treball tant exhaustiu

de suport, doncs són programes formatius que no estan subjectes a unes directrius específiques (RD, Lleis,...) i on el centre té molta més autonomia per al seu disseny.

A continuació llistem els òrgans implicats en aquest procés:

- Patronat (Consell Social) de la URL.
- Junta Acadèmica (Junta de Govern) de la URL.
- Vicerectorat de docència i convergència europea
- Comitè Tècnic de Seguiment i Avaluació de la Unitat de Qualitat i Innovació Acadèmicodocent de la URL.
- Òrgan específic de centre per al disseny de titulacions i aprovació de l'oferta formativa.
- Responsables acadèmics de cada centre.

Respecte a la documentació utilitzada i generada en aquests processos destacar:

- Real Decret 1393/2007 per el qual s'estableix l'ordenació dels ensenyaments universitaris oficials i altre legislació vigent relacionada amb títols oficials.
- Estatuts de la Universitat Ramon Llull.
- Intranet de "titulacions oficials".

Instrumentos de recollida d'informació

- Check-list de retorn de les propostes.
- Informes d'avaluació en el cas que la proposta ho requereixi.

Documents resultants

- Acta d'aprovació de l'oferta formativa de la Junta Acadèmica i el Patronat de la URL (Consell Social).

1.2. Procés de seguiment de la implementació i desenvolupament de titulacions oficials

Aquest procés regula la manera en que la Universitat Ramon Llull realitza el seguiment del procés d'implementació i desplegament de les titulacions oficials ofertades pels centres. Els grups d'interès als que va dirigit són, com en el cas anterior, estudiants, futurs estudiants, equips docents i els centres/facultats de la universitat.

Tot seguint els principis de subsidiarietat i autonomia que caracteritza l'estructura i el funcionament federal de la Universitat Ramon Llull, els processos d'implementació i desenvolupament de titulacions estan definits i gestionats pels centres, així com la revisió, avaluació i implementació de millores dels mateixos. Tot i així, des dels serveis centrals i concretament des de la Unitat de Qualitat i Innovació Acadèmicodocent de la URL (UQIAD-URL), estan definits i en procés d'implementació alguns processos transversals de seguiment de les titulacions, que retroalimenten als procediments

propis dels centres i permeten realitzar una valoració global de l'estat de les nostres titulacions.

Així doncs, anualment, des de la UQIAD-URL es demana als centres que facin arribar als serveis centrals un informe on es reflecteixi en quin moment de la implementació es troba la titulació, si s'han assolit els objectius definits per aquell curs respecte al desplegament del títol, quines han estat les principals dificultats amb les que s'han trobat i quines millores i modificacions es plantegen realitzar respecte al disseny inicial.

Aquest informe serà valorat pels tècnics de la UQIAD-URL i pel Comitè Tècnic de Seguiment i Avaluació, demanant al centres els aclariments necessaris. L'objectiu d'aquests informes és doble: d'una banda ens plantegem realitzar un informe global sobre la situació i l'evolució de les nostres titulacions oficials, que serà presentat a la Junta Acadèmica. De l'altra, la UQIAD-URL, a parir d'aquesta informació, podrà realitzar propostes de millora i recomanacions als centres sobre el procés de desplegament de les titulacions. A més, aquesta informació també servirà de preparació per als futurs processos d'acreditació externs que hauran de passar els nostres títols.

Finalment, i respecte a la documentació utilitzada i generada en aquest procés destacar els següents documents:

- Real Decret 1393/2007 per el qual s'estableix l'ordenació dels ensenyaments universitaris oficials i altre legislació vigent relacionada amb títols oficials.
- Criteris i Directrius per a la Garantia de Qualitat en el EEES (NEQA-EUA).
- Altres documents relacionats amb l'avaluació de titulacions.

Instruments de recollida d'informació

- Informes de seguiment.

Documents resultants

- Informe final sobre l'estat de les nostres titulacions oficials.

2. Garantia de la qualitat dels programes formatius d'ESADE

La garantia de la qualitat de les titulacions impartides per ESADE té lloc per mitjà de dos processos principals a nivell de Centre:

- Procés de planificació, disseny i aprovació de l'oferta de títols oficials
- Procés d'implementació, seguiment, revisió i desenvolupament de les titulacions oficials

Aquest apartat descriu aquests dos processos interns i el seu encaix amb els processos comuns a la URL per al disseny i aprovació de titulacions oficials i que han estat exposats a l'apartat anterior.

L'àmbit d'aplicació dels processos descrits en aquest apartat inclou la totalitat dels estudis oficials de Grau, Màster i Doctorat impartits per l'Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses i la Facultat de Dret.

2.1. Grups d'interès a qui van dirigits els processos de garantia

Els principals òrgans que intervenen en aquests processos i els grups d'interès implicats en la garantia de l'oferta formativa d'ESADE són els següents:

- **Patronat de la Fundació ESADE.** És l'òrgan de govern de la Fundació ESADE. La seva principal funció, a més de vetllar pel compliment de la missió de la institució, és mantenir i promoure una estreta relació entre ESADE i el món empresarial i jurídic que reverteixi en la formació dels directius i juristes del futur. Està format per 14 persones, 12 de les quals procedeixen del món empresarial o jurídic. Entre d'altres atribucions és l'òrgan que nomena al director general i als degans i aprova el Pla Estratègic institucional, la incorporació de noves titulacions oficials i eventualment la seva supressió, i el pressupost anual d'ESADE.
- **Consell de Direcció d'ESADE.** És un òrgan consultiu del director general de caràcter participatiu amb representació de tots els grups d'interès vinculats a ESADE. Està constituït pel director general que actua com a president, els degans i els restants membres del Comitè Executiu, el president del Claustre del Professorat, dos representants del professorat escollits pel Claustre, un representant dels directors de programa, un representant dels directors de departament, un representant dels caps de servei del PAS, un representant dels alumnes de Grau i un representant dels alumnes de MBA. Entre les seves atribucions està l'emissió d'informes preceptius sobre les matèries fixades per l'Estatut d'ESADE.
- **Director General d'ESADE**
- **Comitè Executiu d'ESADE**, descrit a l'apartat de la Directriu 1.0
- **Degans de l'Escola Superior i de la Facultat de Dret**
- **Vicedegà Acadèmic de l'Escola Superior i Vicedegà d'Estudis Universitaris de la Facultat de Dret**

- **Unitat de Suport a la Innovació Pedagògica (USIP)**, descrita a l'apartat de la Directriu 1.0
- **Comitè de Directors de departament de l'Escola Superior**, descrit a l'apartat de la Directriu 1.0
- **Comitè Executiu de Dret**, descrit a l'apartat de la Directriu 1.0
- **Comitè de Currículums de l'Escola Superior**. Està constituït pel vicedegà acadèmic qui actua com a president, el director de la USIP, el director acadèmic de la nova titulació (amb veu però sense vot), el director de la unitat estratègica en la que s'ubicarà la nova titulació, professorat dels diferents departaments acadèmics i antics alumnes.
- **Comitè de Currículums de la Facultat de Dret**. Està constituït pel vicedegà d'estudis universitaris qui actua com a president, el director de la USIP, el director acadèmic de la nova titulació (amb veu però sense vot), professorat dels diferents departaments acadèmics i antics alumnes.
- **Consell Professional de Management**, és l'òrgan consultiu que aporta al director general i al degà de l'Escola Superior els criteris i les demandes del món empresarial mitjançant el seu assessorament en el disseny dels plans d'estudi. Està format per persones molt rellevants del món empresarial espanyol i, per tant, bones coneixedores dels perfils competencials dels professionals que requereixen les empreses.
- **Consell Professional de Dret**, és l'òrgan consultiu que aporta al director general i al degà de la Facultat de Dret els criteris i les demandes del món de les professions jurídiques mitjançant el seu assessorament en el disseny dels plans d'estudi. El perfil dels seus membres i el seu funcionament és equivalent al del Consell Professional de Management.
- **Junta Acadèmica de programa**, descrita a l'apartat de Directriu 1.0
- **Directors acadèmics dels diferents estudis oficials de l'Escola Superior i de la Facultat de Dret**
- **Professors/es d'ESADE**
- **Estudiants d'ESADE**

2.2. Procés de planificació, disseny i aprovació de l'oferta formativa de títols oficials

El Pla Estratègic institucional d'ESADE recull la previsió d'implantació de noves titulacions i/o la seva revisió curricular. L'impuls per iniciar el procés de disseny, planificació i aprovació d'una nova titulació oficial, o la revisió d'una existent, el dona el degà corresponent (Escola Superior o Facultat de Dret). El document "Procés per l'aprovació de nous programes" (aprovat pel Comitè Executiu d'ESADE) regula les etapes que cal seguir i que, de manera sintètica, es detallen a continuació.

Planificació i disseny de l'oferta formativa

Etapa 1. El responsable de la unitat estratègica en la que s'ubicarà la nova titulació proposa al degà, i aquest nomena, al professor/a que serà el director/a acadèmica dels nous estudis. El pas següent és que aquesta persona i el director/a de la unitat estratègica elaborin una primera proposta de nova titulació en la que es detalli:

- coherència amb la missió i l'estratègia d'ESADE i de l'escola o facultat

- coherència amb el portafoli actual de titulacions de l'escola o facultat
- demanda estimada i context competitiu (qui són els principals competidors i les característiques clau dels seus programes)
- primera aproximació a requisits d'accés, perfil de l'egresat, durada i règim dels estudis (dedicació plena o parcial)

Etapa 2. Aquesta proposta es presenta al Comitè Executiu d'ESADE per al seu debat i aprovació inicial. Un cop s'ha produït l'aprovació es procedeix a informar als directors dels diferents departaments acadèmics així com al rectorat de la URL.

Etapa 3. El director/a acadèmica de la titulació, amb el suport del director/a de la unitat estratègica, endega un procés de recollida i anàlisi de la informació rellevant per procedir al disseny detallat de la nova titulació. Els marcs de referència fan esment, entre d'altres, a la normativa legal i les directrius generals del MEC, criteris i directrius de qualitat de l'EEES (ENQA-ANECA), estàndards d'acreditació de les titulacions (AQU), anàlisi comparativa de l'oferta de títols equivalents per universitats nacionals i internacionals de referència. En el cas de l'Escola Superior cal afegir a més els criteris i estàndards de qualitat de les acreditacions internacionals AACSB-International, EQUIS i AMBA. També s'efectuen nombroses consultes a professors i directors de departament, alumnes i antics alumnes, responsables dels serveis d'admissions i de carreres professionals, empreses potencials ocupadores dels egresats de la nova titulació, i directors acadèmics d'estudis similars impartits per d'altres escoles i facultats. En base a tota la informació recollida s'elabora una segona proposta de la nova titulació en la que es detalla:

- perfil d'entrada dels estudiants i requeriments d'admissió
- objectius generals d'aprenentatge del títol i les competències que adquirirà l'estudiant un cop hagi completat el període formatiu (perfil de l'egresat)
- estructura i continguts del pla d'estudis amb la distribució corresponent d'ECTS
- mètodes de docència-aprenentatge i sistema d'avaluació dels estudiants
- sistema de garantia interna de qualitat de la titulació
- recursos humans i materials necessaris

Aquesta segona proposta es presenta i debat, en una o més reunions, amb el corresponent Consell Professional (Management o Dret).

Etapa 4. El Comitè de Currículums corresponent (Escola Superior o Facultat de Dret) analitza i avalua la proposta resultant de l'etapa 3. Després d'una o dues reunions, en les que ha rebut suggeriments de canvis i millores, el director/a acadèmica de la titulació presenta una proposta final i el comitè emet un informe al degà en el que es recomana (o no) la seva aprovació. En el cas de títols oficials durant les etapes 3 i 4 es produeixen en paral·lel nombroses consultes amb el vicerectorat de docència de la URL per tal de garantir que la proposta de titulació compleix amb les directrius i els requeriments exigibles als títols oficials.

Aprovació de l'oferta formativa

Etapa 5. Aprovació pels òrgans de govern del Centre. El degà corresponent presenta la proposta a l'aprovació del Comitè Executiu d'ESADE i, un cop aprovada, el director general la presenta, en primer lloc, al Consell de Direcció d'ESADE que emet un informe preceptiu recomanant (o no) l'aprovació de la nova titulació i, en segon lloc, al Patronat de la Fundació ESADE.

Etapa 6. Aprovació pels òrgans de govern de la universitat, Junta Acadèmica de la URL i Consell Social de la URL, passos previs necessaris al lliurament de la memòria de sol·licitud d'autorització del títol oficial a la Direcció General d'Universitats de la Generalitat de Catalunya.

2.3 Procés de seguiment de la implementació, desenvolupament i revisió de titulacions oficials

Tal com s'ha comentat anteriorment, els processos d'implementació i desenvolupament de les titulacions estan definits i gestionats pels Centres de la URL, així com l'avaluació i revisió de les titulacions, i la implementació de millores que se'n derivin.

La Direcció del Programa es responsabilitza de la coordinació general, de la planificació, execució, seguiment i supervisió, desenvolupament, avaluació i implementació de les millores derivades de la revisió de la titulació. Amb aquesta finalitat manté un estret contacte amb:

- els responsables del Servei d'Admissions, unitat encarregada de difondre l'oferta formativa, atendre a les persones interessades en la realització dels estudis i rebre les sol·licituds d'admissió dels candidats
- els directors dels departaments acadèmics i els professors responsables de la impartició de les diferents matèries
- els responsables dels diferents serveis acadèmics de suport a la docència (secretaria acadèmica, biblioteca, relacions internacionals, instal·lacions i equipaments tals com sales d'estudi i de treball de grups, sales d'ordinadors, ...)
- els responsables del Servei de Carreres Professionals, unitat encarregada d'obtenir pràctiques per als estudiants i de facilitar la seva inserció laboral, i alhora de rebre el *feedback* de les empreses que contracten als nostres egresats
- els alumnes i els seus representants, amb el que hi ha una interacció constant ja sia mitjançant nombroses reunions informals ja sia mitjançant la seva participació en la corresponent Junta Acadèmica de programa.

La direcció de programa, conjuntament amb el responsable de la unitat estratègica i el deganat corresponent (Escola Superior o Facultat de Dret), defineixen un seguit d'indicadors relatius al rendiment acadèmic dels estudiants (taxa de graduació, taxa d'abandonament, taxa d'eficiència, durada mitjana dels estudis, % que han fet una estada d'intercanvi a l'estranger, etc.), la satisfacció dels estudiants (resultats

enquestes d'avaluació dels professors, enquestes de programa) i la inserció laboral dels egresats (% amb treball en el moment de la graduació, % amb treball tres mesos després de la graduació, retribucions mitjanes, tipologia dels ocupadors, etc.). Les dades per alimentar els indicadors són recollides pels diferents serveis implicats.

En acabar el curs acadèmic, i amb la informació recollida dels contactes personals amb alumnes, professors, responsables dels diferents serveis i empreses reclutadores, la direcció del programa prepara un Informe anual de gestió amb l'anàlisi i avaluació dels resultats obtinguts en els diversos indicadors i les propostes de millores operatives per implementar el curs següent. La responsabilitat d'implementació de les millores és del director de programa i/o del director executiu de la unitat, i passen a formar part dels seus objectius prioritaris per al curs vinent en el marc del sistema de Direcció per Objectius (DPO) (descriu a l'apartat 2.3. de la Directriu 1.0). Aquest informe es presenta a la Junta Acadèmica del programa, Comitè de Directors de departament de l'Escola Superior o Comitè Executiu de Dret, segons correspongui, i al Comitè Executiu d'ESADE. Un resum de les dades més significatives de cada titulació es presenta en la Memòria Anual de la Fundació ESADE, accessible a tots els grups d'interès (vegeu Directriu 1.6).

En el cas que de l'avaluació anual de resultats, tant quantitativa com qualitativa, es desprengui la necessitat de revisió d'aspectes centrals de la titulació (p.e. pla d'estudis, metodologia de docència-aprenentatge, sistemes d'avaluació de l'aprenentatge), el procés que se segueix és el següent.

El director de programa elabora una proposta on explica les raons per les quals cal revisar la titulació (ja sia oportunitats detectades per l'evolució del mercat laboral ja sia l'existència d'aspectes insatisfactoris) i formula les propostes de millora que estima adients. Aquest informe és validat pel director executiu de la unitat corresponent i es trameta al vicedegà acadèmic (Escola Superior) o al vicedegà d'estudis universitaris (Facultat de Dret) amb la petició de que convoqui al corresponent Comitè de Currículums per l'estudi, discussió i, en el seu cas, aprovació. En aquesta etapa també s'informa i es consulta al vicerectorat de docència de la URL.

Un cop el Comitè de Currículums aprova la revisió de la titulació, el degà corresponent presenta la proposta de revisió a l'aprovació del Comitè Executiu d'ESADE. En funció de la naturalesa dels canvis derivats de la revisió de la titulació, p.e. la modificació de l'estructura del pla d'estudis, caldrà també l'aprovació dels òrgans competents de la URL i, eventualment, dels òrgans competents d'àmbit autonòmic i estatal. Tal com s'ha indicat, la responsabilitat d'implementació de les millores derivades de la revisió de la titulació és del director de programa i del director executiu de la unitat, i formen part de la seva DPO.

Finalment indicar que cada 5-6 anys es procedeix a una revisió sistemàtica del currículum de cadascuna de les titulacions oficials (els objectius d'aprenentatge, les competències associades, l'adequació dels continguts, els criteris d'admissió, la idoneïtat dels mètodes de docència-aprenentatge emprats i la coherència de tots aquests elements d'acord amb l'experiència passada i amb els canvis de demanda i oferta de l'entorn nacional i internacional). Els mecanismes per a l'aprovació i implementació de les millores s'han descrit en els paràgrafs anteriors.

2.4 Criteris per a l'eventual suspensió d'una titulació

Atès que el finançament de les titulacions oficials d'ESADE està exclusivament suportat pels ingressos de les matrícules dels alumnes, el criteri bàsic per a l'eventual suspensió d'una d'elles seria que la demanda de la mateixa se situés de manera continuada per sota del nombre mínim d'alumnes necessari per fer viable econòmicament els estudis.

L'única excepció a aquest criteri serien els màsters de recerca i els doctorats que, tot i ser deficitaris econòmicament, se'ls considera una part integrant de l'activitat investigadora d'ESADE i la seva avaluació està vinculada a la creació de coneixement i la seva difusió al món acadèmic, al món professional i a la societat. En aquests casos, el criteri d'una eventual suspensió estaria vinculat a la inadequació dels resultats d'aquestes titulacions per assolir les finalitats suara esmentades.

Finalment indicar que canvis en el marc legal poden forçar la suspensió d'una titulació, tal com és el cas de les actuals Llicenciatures que es veuran substituïdes ben aviat pels futurs Graus.

V.3 Directriu 1.2: Com ESADE orienta els seus ensenyaments als estudiants

1. Coordinació de la garantia d'orientació dels ensenyaments als estudiants en el marc global de la URL

1.1. Procés de recollida d'al·legacions, reclamacions i suggeriments de la URL

Entre els procediments que permeten als diferents Centres de la URL orientar els seus ensenyaments als estudiants es troba el procés de recollida d'al·legacions, reclamacions i suggeriments que presenten els diferents agents de la comunitat universitària. Aquests recursos ajuden a revisar i millorar molts dels procediments portats a terme pels diferents Centres i per la Universitat, repercutint de forma directa a la millora de la qualitat global de la URL.

El sistema de recollida d'al·legacions, reclamacions i suggeriments està present en els diferents centres i també en la seu central de la URL. En primer terme, aquestes reclamacions/suggeriments es resolen en la quasi totalitat dels casos a nivell del Centre corresponent. La URL és l'encarregada de gestionar i tramitar aquelles reclamacions/suggeriments que o bé transcendeixin l'àmbit d'un únic Centre o bé estiguin explícitament adreçades al Síndic de Greuges de la URL.

Delimitació, grups d'interès a qui va dirigit, àmbit d'aplicació i responsable

El procés de recollida d'al·legacions, reclamacions i suggeriments de la URL regula la manera que es recullen i tramiten les reclamacions i suggeriments dels usuaris en quant al funcionament dels centres, titulacions i serveis administratius de la Universitat i que van dirigides al Síndic de Greuges de la URL.

La legitimació activa per dirigir-se al Síndic de Greuges i demanar la seva actuació correspon a tota persona de la comunitat universitària que tingui interès legítim per fer-ho. El Síndic de Greuges podrà actuar d'ofici, d'acord amb el procediment que aquí es detalla.

Aquest procés s'aplica a la gestió de totes les reclamacions o suggeriments presentats a la Universitat sobre qualsevol activitat realitzada en ella.

El responsable del servei a nivell de tota la Universitat és el Síndic de Greuges. És la persona encarregada de vetllar pels drets i les llibertats dels estudiants, el professorat, els investigadors i el personal d'administració i serveis davant les actuacions dels diferents òrgans i serveis universitaris en el marc dels Estatuts propis de la Universitat Ramon Llull.

Descripció del procés

L'inici del procés de gestió de totes les reclamacions o suggeriments presentats pels estudiants de la URL quedarà, en primera instància, a nivell de cada Centre. En el cas de que la queixa o observació traspassi els serveis propis de cada Centre i es dirigeixi formalment, i segons les directrius que s'exposen en el Reglament del Síndic de Greuges, s'iniciarà el procés de gestió des dels serveis centrals de la URL.

Presentació de la reclamació o suggeriment

- La reclamació/suggeriment podrà ser formulada per persones físiques i jurídiques, individualment o col·lectiva.
- Es presentaran sempre per escrit o electrònicament i no podran ser anònimes. Les queixes i observacions seran formulades per l'interessat en un escrit fonamentat, tot acompanyant la documentació necessària que faci al cas.
 - Electrònicament: enviant un e-mail a la bústia electrònica del Síndic de Greuges (web de la URL).
 - Mitjançant una carta dirigida al Síndic de Greuges de la URL que es pot lliurar a l'edifici del Rectorat o es pot fer arribar via servei postal.
- La carta haurà de recollir necessàriament les següents dades:
 - Dades personals del Remitent: Cognoms i nom de l'interessat,....
 - Relació del demandant amb la URL
 - Motiu de la carta
- Entre la producció del fet objecte de la queixa o observació i la seva formulació al Síndic de Greuges, no podran haver transcorregut més de tres mesos.

Tramitació de la reclamació o suggeriment

Registre i arxiu de les al·legacions, reclamacions i suggeriments dirigides a la URL

El departament d'administració del rectorat de la URL rep en primera instància les al·legacions, reclamacions i suggeriments que arriben a la seu de la URL. Seguidament es fa arribar al Departament de l'àmbit al qual fa referència la reclamació, i per tant responsable de la seva gestió i resolució. Del departament responsable es retorna a administració per al seu registre (assignació de codi) i es retorna al departament responsable i s'arxiva el document.

Resolució de les al·legacions, reclamacions i suggeriments dirigides a la UR.

El departament responsable de la gestió i tramitació de les al·legacions, reclamacions i suggeriments que arriben al rectorat de la URL les fa arribar al Síndic de Greuges. Un cop el Síndic de Greuges ha rebut la reclamació, inicia el procés d'elaboració de la proposta de resolució.

El Síndic de Greuges:

1. Registrarà i acusarà rebut de totes les queixes i observacions que se li formulin.
2. Decidirà si tramita o rebutja les queixes o observacions rebudes i, en aquest segon cas, haurà de comunicar-ho a l'interessat amb un escrit motivat.

3. Haurà de rebutjar les queixes o observacions anònimes, les formulades amb mala fe, amb fonamentació insuficient o inexistència de pretensió concreta i totes aquelles la tramitació de les quals causi un perjudici al dret legítim de tercera persona.
4. Després d'una valoració inicial del suggeriment/reclamació el Síndic de Greuges es reuneix amb les diferents parts implicades (estudiants, professors,...), per tal de poder obtenir tota la informació necessària per a resoldre el conflicte.
5. Una vegada admesa la queixa o iniciat l'expedient d'ofici, el Síndic de Greuges adoptarà les mesures d'investigació que consideri necessàries, podrà requerir a la persona afectada per la queixa que faci les al·legacions pertinents, apporti la documentació o comparegui a informar i, en el seu cas, podrà comunicar-ho i demanar informació al centre, departament, secció o dependència afectats.
6. Seguidament i després d'una anàlisi i valoració de la informació recollida, el Síndic de Greuges emetrà una resposta a la reclamació que es farà arribar a les parts implicades en l'assumpte objecte d'atenció. El Síndic de Greuges haurà de resoldre en un termini màxim de tres mesos.

Seguiment i difusió dels resultats del procés

El Síndic de Greuges realitza un informe anual sobre el funcionament de la Universitat en el seu àmbit de competència que es presenta a la Junta Acadèmica i al Patronat en una de les reunions que se celebren durant l'any. Aquest informe conté una relació de les reclamacions/suggeriments presentats durant el període objecte d'anàlisi, la dependència objecte de la reclamació/suggeriment, el motiu de la reclamació/suggeriment, la vinculació de l'interessat amb la Universitat, les mesures adoptades en relació amb la reclamació/suggeriment, el termini mitjà de resolució i d'altres incidències que es consideri oportú formular a la vista de la informació que es disposa.

Documentació del procés

- Reial decret 1393/2007, de 29 d'octubre, pel qual s'estableix l'ordenació dels ensenyaments universitaris oficials.
- Estatuts de la URL
- Reglament del Síndic de Greuges de la URL
- Altra normativa de la URL
- Registre de totes reclamacions o suggeriments presentats al Síndic de Greuges
- Informe Anual del Síndic de Greuges de la URL

2. Garantia de l'orientació als estudiants dels ensenyaments d'ESADE

La missió de la Universitat Ramon Llull és "proporcionar una formació de qualitat, centrada en la persona, capaç de respondre a les necessitats de la societat". Al seu torn, la missió d'ESADE es formula en els termes següents: "Impulsar la docència i la investigació en els àmbits de la Direcció d'Empreses i del Dret, a fi de formar

persones, amb el més alt nivell de competència professional i amb un clar perfil internacional, conscients de les seves responsabilitats com a ciutadans i com a professionals; i crear i difondre coneixement, a partir de l'estudi crític del saber existent i d'una investigació d'alt rigor científic i de rellevància nacional i internacional". Les declaracions de missió de la URL i d'ESADE palesen que l'orientació a l'estudiant és un dels valors centrals que han guiat i guien l'actuació de la universitat i dels seus centres i alhora un dels seus senyals d'identitat.

2.1. Òrgans i grups d'interès als que van dirigits els processos de garantia

Els òrgans de gestió i els grups d'interès implicats en la garantia de l'orientació als estudiants dels ensenyaments oficials d'ESADE són els següents:

- **Estudiants d'ESADE**
- **Director General d'ESADE**, descrit a l'apartat de la Directriu 1.0
- **Comitè Executiu d'ESADE**, descrit a l'apartat de la Directriu 1.0
- **Degà i Vicedegà Acadèmic de l'Escola Superior**
- **Comitè de Directors de departament de l'Escola Superior**, descrit a l'apartat de la Directriu 1.0
- **Comitè de Relacions Internacionals d'ESADE (CRI)**. Està constituït pel director general, qui actua com a president, els degans de l'Escola Superior i de la Facultat de Dret, els directors executius de les diferents unitats estratègiques, el responsable de relacions internacionals de la Facultat de Dret i el director del Servei de Relacions Internacionals. En aquest òrgan es debat l'estratègia internacional d'ESADE i dels seus centres i s'identifiquen els *partners* acadèmics internacionals amb els quals desenvolupar programes de mobilitat d'estudiants i professorat així com d'altres projectes de col·laboració.
- **Degà i Vicedegans Acadèmic, de Formació Continuada i d'Estudis Universitaris, Espai Europeu i Innovació de la Facultat de Dret**
- **Comitè Executiu de Dret**, descrit a l'apartat de la Directriu 1.0
- **Unitat de Suport a la Innovació Pedagògica (USIP)**, descrita a l'apartat de la Directriu 1.0
- **Junta Acadèmica de programa**, descrita a l'apartat de la Directriu 1.0
- **Directors acadèmics dels diferents estudis oficials de l'Escola Superior i de la Facultat de Dret**
- **Servei d'Admissions de Programes Universitaris**. Unitat que presta servei a l'Escola Superior i a la Facultat de Dret i té la responsabilitat de la difusió i comunicació de l'oferta de titulacions oficials d'ESADE, d'atendre a les persones interessades i de gestionar els processos de sol·licitud i admissió als diferents estudis.
- **Comitès d'Admissions de programa**. Està constituït per la Direcció acadèmica de la titulació oficial corresponent, qui actua de president, i el director i els responsables del Servei d'Admissions de Programes Universitaris
- **Secretaria Acadèmica d'ESADE**
- **Coordinador del programa d'intercanvi (*Exchange Coordinator*)**. És el nexa d'unió entre la universitat d'origen i ESADE-URL. Entre les seves funcions destaquen la resolució dels dubtes relacionats amb aspectes acadèmics, així com el seguiment

del progrés i del rendiment dels alumnes acollits (*incoming students*) en relació amb les seves càrregues lectives.

- **Assessor d'estudiants internacionals (International Student Advisor).** Els estudiants acollits disposen d'aquesta figura per resoldre tots els dubtes relacionats amb aspectes no acadèmics (allotjament, visats, assegurança mèdica, telefonia, mitjans de transport, etc.).
- **Serveis de Carreres Professionals de l'Escola Superior i de la Facultat de Dret.** Són les unitats que tenen per finalitat donar serveis d'orientació professional als estudiants, establir contactes amb les empreses i operadors jurídics per tal d'aconseguir pràctiques i ofertes de treball per als estudiants que estan finalitzant els seus estudis. També tenen la responsabilitat de fer el seguiment de la col·locació dels egresats.
- **Professors/es d'ESADE**
- **Comitè Internacional d'Estudiants d'ESADE (CIEE).** Està integrat per estudiants d'ESADE i organitza un seguit d'activitats adreçades als estudiants acollits: setmanes internacionals, organització de sopars, sortides, excursions... i del *buddy system* que, a més d'ajudar a resoldre els problemes diaris dels estudiants acollits, és un punt de trobada amb els estudiants locals.

2.2. Processos de definició dels perfils d'ingrés i d'egrés, d'admissió i de matriculació

Definició del perfil d'ingrés i d'egrés

La definició dels perfils d'ingrés i d'egrés de les diferents titulacions oficials impartides per ESADE forma part de la proposta de tota nova titulació (o de revisió d'una ja existent) que elabora la corresponent Direcció acadèmica de Programa i que validen el Comitè de Currículums, el Comitè Executiu i el Patronat d'ESADE successivament, com a passos previs a la presentació i aprovació de la proposta per la Junta Acadèmica de la URL i, posteriorment, pel Patronat de la URL (per més detall consulteu l'apartat 2.2 de la Directriu 1.1 dedicat al procés de planificació, disseny i aprovació de l'oferta de títols oficials).

En tota la comunicació adreçada als potencials estudiants de les diferents titulacions oficials d'ESADE es fa constar, com un element important, tant el perfil d'ingrés com el perfil d'egrés i la seva relació amb les diferents sortides professionals.

Procés d'admissió

La Direcció del Programa és responsable de la definició, conjuntament amb els responsables dels serveis implicats, de la definició dels processos d'admissió i matriculació. Els procediments són semblants en totes les titulacions, amb les diferències lògiques sobre els requeriments d'entrada, els criteris de selecció i el calendari. Els gestors immediats d'aquests processos són el Servei d'Admissions de Programes Universitaris i la Secretaria Acadèmica d'ESADE, respectivament.

En concret, el procediment per a l'Admissió als programes de Llicenciatura o de Grau (*ECYAP0101*) s'inicia en el moment que una persona, generalment el candidat, contacta amb el Servei d'Admissions d'ESADE i sol·licita informació per cursar algun dels programes de l'Escola Superior d'Administració d'Empreses o bé de la Facultat de Dret.

Una vegada l'interessat manifesta la seva voluntat d'optar a l'ingrés del programa, el Servei d'Admissions comprova en un primer moment que el candidat compleixi els requeriments exigits pel programa i es formalitza una sol·licitud d'admissió que ha d'anar acompanyada de la documentació pertinent, i seguida per la realització d'una prova d'ingrés. El Comitè d'Admissions de programa comprova la validesa dels documents presentats per cada candidat, el compliment precís dels requeriments d'accés al programa, i d'acord amb els criteris establerts (expedient acadèmic anterior, resultat de les proves, experiència professional, etc.) pren la decisió d'oferir una plaça al programa o bé desestimar la candidatura. L'admissió està sempre condicionada a la superació de les PAU. La decisió del Comitè d'Admissions es comunica mitjançant una carta individual a tots els candidats.

El procediment esmentat (*ECYAP0101*) també contempla la gestió del procés de petició de beca per part dels candidats admesos que ho demanin.

El procés d'admissió pot finalitzar de tres maneres diferents: amb la matriculació del candidat, amb la renúncia voluntària, o amb la impossibilitat de matricular-se per no haver aconseguit superar les PAU. Un cop finalitzat el període d'admissió, el Servei d'Admissions elabora un informe estadístic amb les dades més significatives per titulacions que remet al rectorat de la URL, a la Direcció acadèmica dels diferents programes i als directors de les corresponents unitats estratègiques.

Procés de matriculació

El procés de matriculació s'inicia en el moment en que un candidat ha estat admès en algun dels programes, o bé quan ja és alumne d'algun d'ells i s'ha de matricular pel següent curs acadèmic. El procediment corresponent té el codi *EGSAP0901*.

Secretaria Acadèmica té la responsabilitat del procés de matriculació. Els alumnes de primer curs s'han de personar davant de la Secretaria Acadèmica d'ESADE per lliurar la documentació requerida i formalitzar la seva matrícula. Els alumnes dels cursos superiors formalitzen la seva matrícula per mitjà de la Intranet d'ESADE. Secretaria Acadèmica assigna les seccions de primer curs i publica les llistes d'alumnes de cada una d'elles. Un cop finalitzat el període de matriculacions, tramet algunes de les dades individuals dels estudiants al rectorat de la URL, al MEC i a la Seguretat Social. També elabora un resum estadístic de la matriculació per titulacions que remet al rectorat de la URL, a la Direcció acadèmica dels diferents programes i als directors de les corresponents unitats estratègiques.

Procés de seguiment, revisió i millora de la definició dels perfils d'ingrés i d'egrés i dels criteris d'admissió i matriculació

Els directors acadèmics dels diferents estudis oficials de l'Escola Superior i de la Facultat de Dret mantenen un estret contacte amb: els responsables dels respectius Serveis d'Admissions, els professors responsables de la impartició de les diferents matèries, els directors dels departaments acadèmics, els alumnes i els seus delegats i representants en les respectives Juntes Acadèmiques, els antics alumnes (també representats a les Juntes Acadèmiques), els responsables de Carreres Professionals i amb representants de les empreses reclutadores. Mitjançant aquestes diferents vies d'informació s'obté la informació més qualitativa relativa a la idoneïtat i, eventualment, necessitat de revisió dels perfils d'ingrés i d'egrés de les diferents titulacions i dels criteris d'admissió i matriculació.

Perfils d'ingrés, criteris d'admissió i de matriculació. Al final de cada curs acadèmic, el director acadèmic de cada titulació oficial es reuneix amb el director executiu de la seva unitat i amb els responsables del Servei d'Admissions per avaluar el rendiment acadèmic dels estudiants que han cursat el primer any de la titulació i veure fins a quin punt possibles desviacions respecte al rendiment acadèmic esperat estan relacionades amb el perfil dels estudiants en el moment d'iniciar els estudis. En base a aquesta avaluació es pot plantejar la revisió dels criteris d'admissió i de matriculació (la qual cosa ha d'aprovar el director executiu de la unitat i el respectiu deganat), la decisió de subsanar prèviament dèficits formatius dels estudiants per tal d'assegurar que assoleixen el perfil d'ingrés requerit (vegeu exemples a l'apartat següent) o àdhuc la revisió del perfil d'ingrés, la qual cosa comportarà molt probablement canvis curriculars i/o en els mètodes de docència-aprenentatge (en aquest cas, l'aprovació correspon al Comitè de Curriculums a proposta del director acadèmic de la titulació i del director executiu de la unitat).

Perfils d'egrés. Al final del trimestre següent a l'acabament dels estudis, el director acadèmic de cada titulació oficial es reuneix amb el director executiu de la seva unitat i amb els responsables del Servei de Carreres Professionals per avaluar quins han estat els resultats de la col·locació dels graduats per sectors i àrees d'activitat, analitzar les tendències del mercat laboral i valorar els comentaris de les empreses reclutadores sobre el perfil dels nostres graduats (punts forts i punts febles). En base a aquesta avaluació es poden plantejar millores orientades a subsanar punts febles, ja sia en l'àmbit de l'orientació professional als alumnes (p.e. com realitzar entrevistes de selecció) ja sia en l'àmbit acadèmic (p.e. la manera de treballar una determinada competència) o àdhuc la revisió del perfil d'egrés, en resposta a canvis significatius en el mercat laboral la qual cosa comportarà molt probablement canvis curriculars i/o en els mètodes de docència-aprenentatge (en aquest cas l'aprovació correspondria al Comitè de Curriculums, a proposta del director acadèmic de la titulació i del director executiu de la unitat).

2.3 Processos d'orientació a l'estudiant i de desenvolupament de l'ensenyament

La Direcció acadèmica de programa, amb la col·laboració de la Unitat de Suport a la Innovació Pedagògica (USIP), és la responsable de la definició de les accions

d'orientació als estudiants, de coordinar la seva execució, i de fer-ne el seguiment i l'avaluació.

Procés de suport i d'orientació previs a l'inici dels estudis

El pla de suport i d'orientació als alumnes consisteix en un conjunt d'accions que tenen per objectiu facilitar la integració dels estudiants en la dinàmica dels estudis, la vida universitària i l'entorn de Barcelona (per als que vénen de fora de l'àrea metropolitana). Les accions que es desenvolupen varien segons les característiques específiques de cada programa.

Per exemple, per als estudiants de nou ingrés en el programa de Llicenciatura en ADE (i properament del Grau en Direcció d'Empreses-BBA), les accions que s'empren són les següents:

- **Curs de reforç d'anglès**, previ a l'inici del curs, per als alumnes que no tinguin el nivell mínim exigint per cursar l'assignatura d'Anglès I. Aquest curs té una durada de 75 hores (sessions de cinc hores diàries durant tres setmanes), i per a la selecció dels alumnes es té en compte el resultat del test de nivell d'anglès, a més de la posterior entrevista, quan aquesta sigui necessària.
- **Seminari de mètodes d'aprenentatge i raonament matemàtic**. Aquest seminari, que s'ofereix simultàniament al curs de reforç d'anglès, es dirigeix a aquells estudiants que han mostrat major dificultat en els estudis de batxillerat en superar les matèries quantitatives.
- **Jornades d'introducció als estudis**

Es fan abans de l'inici del curs acadèmic i tenen una durada de quatre dies. Entre les principals activitats proposades figuren les següents:

- Benvinguda per part de la Direcció del Programa, del president del Claustre del Professorat i dels estudiants de les associacions d'alumnes.
- Introducció al món de les organitzacions i del management
- Introducció als serveis i recursos d'ESADE, amb un èmfasi especial en la biblioteca digital i els recursos d'informació.
- Sessió de treball en grups sobre bones pràctiques per aconseguir un bon rendiment acadèmic.
- Realització en grups d'un cas d'empresa en el qual es treballen les seves diverses àrees (treball multifuncional).
- Treball en grups sobre la identitat i els valors d'ESADE, en el qual es reflexiona sobre les pràctiques i els comportaments coherents amb aquests principis.
- Presentació per part del professorat de primer curs de la contribució de les seves assignatures a la formació en *management*.
- Presentació de les [activitats de les associacions d'alumnes](#).

Procés de suport i d'orientació durant la realització dels estudis

El suport i l'orientació a l'estudiant, un cop ha iniciat els seus estudis, s'estructura per diferents canals: d'una banda, per mitjà de la interacció alumne-professor que es veu facilitada per l'establiment dels horaris d'atenció als alumnes i, de l'altra, per un sistema formalitzats de tutories.

- **Tutories**

Deganat Management ESADE	Deganat Dret ESADE	EGPC0210 Versió 2.0	Autoritza: Comitè Executiu	12/4/2008	Pàg. - 54 - de 104
-----------------------------	-----------------------	------------------------	-------------------------------	-----------	--------------------

En els programes de Llicenciatura i de Grau (Escola Superior i Facultat de Dret), les tutories són especialment rellevants a primer curs i funcionen de la manera següent:

- Una vegada fets els primers exàmens o les primeres proves parcials, d'acord amb els resultats obtinguts, la Direcció Acadèmica del Programa selecciona els estudiants als quals s'adjudica un tutor (aproximadament el 50 % de la promoció de primer curs). També s'assigna un tutor a tots els alumnes procedents de fora de Catalunya per facilitar-los la integració en el nou entorn. Finalment, s'assigna també un tutor a tots els alumnes que, encara que no hagin estat seleccionats, ho sol·licitin.
- Els tutors són professors titulars d'alguna assignatura del Programa corresponent i la seva contribució al programa de tutories es reconeix en el seu pla de treball.
- Cada tutor té assignats al voltant de quinze alumnes.
- El tutor es reuneix individualment amb cada alumne tantes vegades com aquest ho demani (una vegada com a mínim), per tractar problemes d'índole acadèmica, d'adaptació a la vida universitària o personals. Si ho considera necessari, pot derivar el problema concret a la Direcció Acadèmica del Programa o als serveis interns més adequats.
- Al llarg de l'any es fan tres reunions entre Direcció de programa i els tutors per analitzar el funcionament del programa de tutories i el rendiment acadèmic dels alumnes. Els estudiants dels altres cursos també es poden acollir, si ho desitgen, al programa de tutories i se'ls assigna un tutor personal.

Procés de definició de la metodologia de l'ensenyament i d'avaluació dels aprenentatges

L'adquisició dels diversos coneixements i el desenvolupament de competències per part dels estudiants venen facilitats per l'ús d'una combinació de mètodes d'ensenyament-aprenentatge tals com exposicions teòriques, discussió de casos, treballs individuals i en equip, *role plays*, *business games*, i projectes reals de consultoria o *practicums*. La selecció concreta de mètodes a emprar dins d'aquest ampli ventall és responsabilitat dels professors titulars de les diferents matèries i depèn de les característiques de cada assignatura, del perfil dels estudiants i dels objectius d'aprenentatge a assolir, en consonància amb les directrius generals establertes en aquest àmbit per a la titulació.

Segons les assignatures i el criteri de cada professor, s'utilitza una combinació de modalitats d'avaluació per a qualificar l'assoliment dels objectius d'aprenentatge per cada estudiant individual. Amb caràcter general, la nota final és el resultat de la ponderació de treballs (individuals i/o en equip), participació en classe i proves d'examen. Les principals modalitats d'avaluació són:

- Exàmens, per a l'avaluació de les competències relatives al corpus de coneixements específics, i també per avaluar les competències en relació amb les habilitats cognitives. Poden ser tipus test o tipus narratiu, i poden ser realitzats per a una part dels contingut d'una assignatura o per a la seva totalitat.

- Treballs individuals i de grup. En aquests treballs s'avalua sobre tot l'aprenentatge realitzat en quant a l'habilitat per aplicar els coneixements adquirits a situacions empresarials o pròpies de la pràctica professional; el nivell de destresa assolit en l'ús de les tècniques i metodologies d'anàlisi i diagnòstic, avaluació d'alternatives i presa de decisions així com la capacitat de comunicar amb efectivitat les conclusions de l'anàlisi i les propostes d'actuació.
- La participació en les sessions de discussió de casos referits a situacions empresarials reals permet avaluar la capacitat de raonament analític de l'alumne, la seva capacitat de síntesi i d'identificació de les qüestions clau, la habilitat per incorporar les aportacions d'altres persones en la seva pròpia posició, la seva capacitat per generar noves idees així com la seva capacitat per prendre decisions i saber defensar la posició que ell/a adoptaria en aquell cas concret.

Els objectius d'aprenentatge, el detall de les activitats formatives en cada sessió de classe, els mètodes de docència-aprenentatge emprats i el sistema d'avaluació de l'alumne estan detallats en el programa de cada assignatura i són comentats pel professor en el primer dia de classe.

A nivell de les assignatures individuals, els principals mecanismes de seguiment, detecció de necessitats, revisió i millora pel que fa als mètodes de docència-aprenentatge i sistemes d'avaluació són les reunions informals de revisió de la marxa de l'assignatura entre la direcció acadèmica del programa amb els professors titulars en les quals es tenen presents els comentaris dels alumnes i dels seus delegats així com els resultats de les enquestes de satisfacció dels estudiants. En ocasions, quan es detecten problemes vinculats als mètodes de docència-aprenentatge, s'assigna un tècnic de la USIP per tal de donar suport al professor. També és freqüent que el director de departament doni suport al professor a l'hora de redissenyar l'assignatura.

A nivell del conjunt de la titulació, el seu Règim Interior detalla tots els aspectes relatius als requisits necessaris per cursar els estudis i per a l'obtenció del títol, incloent-hi els aspectes d'avaluació (p.e. escala d'avaluació, nombre màxim de convocatòries, mecanisme per sol·licitar en casos molt excepcionals una convocatòria addicional, mecanisme per sol·licitar la revisió de la nota final, regulació de la baixa forçosa del programa per baix rendiment acadèmic, etc.). El Règim Interior es lliura als estudiants a l'inici del curs acadèmic i es revisa anualment per la Junta Acadèmica del programa corresponent (a proposta de qualsevol dels membres de la Junta Acadèmica).

2.4 Processos de gestió de la mobilitat dels estudiants

Un de les característiques distintives d'ESADE és la important internacionalització de les seves titulacions. A més, el Pla Estratègic de la URL assenyala la internacionalització com una de les àrees prioritàries que cal potenciar, des del convenciment que amb això es contribueix a implementar una oferta docent de qualitat, a incrementar les competències i les expectatives laborals dels alumnes i, alhora, a millorar la qualitat global de la institució.

El programa de mobilitat pretén reforçar la dimensió internacional de l'educació, i ofereix l'intercanvi amb universitats de reconegut prestigi acadèmic internacional. Així mateix, es pretén fomentar una millora quantitativa i qualitativa de l'aprenentatge de llengües i desenvolupar les competències de reconeixement i apreciació de la diversitat i de treball amb persones d'altres cultures.

L'òrgan responsable de la gestió de la mobilitat dels estudiants, tant dels propis (*outgoing*) com dels acollits (*incoming*), és el Servei de Relacions Internacionals, sota les directrius del corresponent Director acadèmic de Programa, qui s'encarrega de les diverses activitats de disseny i planificació, gestió i seguiment dels processos de mobilitat (iniciativa dels intercanvis, preparació de tràmits administratius, coordinació de fluxos, seguiment acadèmic, presentació d'informes, etc.), en coordinació amb el Vicerectorat d'Estudiants i Relacions Internacionals de la URL.

Els acords signats amb les diferents universitats de destinació constitueixen la base per la qual es regeix el programa d'intercanvi amb cadascuna d'elles. En termes generals, els acords especifiquen el programa en el qual s'intercanvien els estudiants, els períodes d'intercanvi, el nombre de places amb què s'inicia la relació, l'exempció bilateral del pagament de taxes acadèmiques en la universitat de destinació, el procés de selecció dels estudiants, l'enviament bilateral de certificats de notes, així com tota mena de normes i regles, que poden variar en funció de la universitat.

Gestió de la mobilitat dels estudiants propis (*outgoing students*)

L'intercanvi acadèmic està previst usualment en el darrer any del programa. La Direcció acadèmica del programa determina, en funció de l'expedient acadèmic de l'alumne, el període en què cada estudiant realitzarà el programa d'intercanvi, atenent en la mesura del possible a les preferències de l'alumnat.

L'equip de Relacions Internacionals presenta el programa d'intercanvi als alumnes del programa corresponent. Durant la presentació se'ls lliura el Llibre del programa d'intercanvi, amb la normativa del programa, la relació de les diferents universitats de destinació i, també, informació sobre aquestes universitats. A més, i amb la finalitat de proporcionar la màxima informació sobre les diferents opcions a escollir, el Servei de Relacions Internacionals organitza i posa a la disposició dels alumnes les eines següents:

- *Llibre del programa d'intercanvi.* Cada curs acadèmic es publica aquest llibre amb la normativa del programa d'intercanvi i els *fact sheets* actualitzats de les universitats partner. El llibre es publica en format paper i en format electrònic a la Intranet d'ESADE.
- *International Day.* Sota el títol "International Day" se celebra la fira d'intercanvis, un acte en el qual els alumnes reben informació sobre les diferents opcions d'intercanvi per part del professorat, dels alumnes que ja han tornat del seu intercanvi i, també, dels alumnes acollits (*incoming*) que presenten la seva escola o facultat de procedència.
- *Valoracions d'intercanvi.* Des de l'apartat "Internacional" de la Intranet d'ESADE, els alumnes poden accedir a les "Valoracions d'intercanvi", informes redactats pels alumnes que han realitzat el seu període d'intercanvi en una determinada institució.

El pas següent és la formalització de la sol·licitud d'intercanvi que l'alumne realitza per mitjà de la Intranet d'ESADE. En la seva sol·licitud l'alumne indica les seves preferències pel que fa a les universitats on vol cursar el període d'intercanvi. Abans de finalitzar el curs acadèmic, Direcció acadèmica de programa assigna les places de les universitats de destinació als alumnes sol·licitants, atenent als criteris següents:

- a. Expedient acadèmic
- b. Preferències de l'alumne i les seves motivacions acadèmiques per escollir una determinada universitat
- c. Nivell de l'alumne en l'idioma d' impartició dels ensenyaments en la universitat de destinació
- d. Places disponibles en cada institució d'intercanvi
- e. Promoure la igualtat d'oportunitats entre homes i dones

L'assignació de les places es comunica als alumnes per mitjà de la Intranet d'ESADE.

La preparació del període d'intercanvi s'inicia en el moment en què el Servei de Relacions Internacionals d'ESADE comunica a les universitats o escoles estrangeres el nom dels alumnes seleccionats per participar en el programa d'intercanvi. En paral·lel, es posa en contacte amb els alumnes i organitza una sessió informativa per orientar-los sobre els diferents aspectes relacionats amb l'intercanvi.

Una vegada finalitzat el període d'intercanvi, les universitats de destinació envien a la Secretaria Acadèmica d'ESADE els certificats acadèmics (*transcripts*) amb els resultats acadèmics de les matèries cursades per l'estudiant d'ESADE. Aquests documents certifiquen que l'estudiant ha superat la càrrega lectiva exigida pel període d'intercanvi i en constitueixen la base per al reconeixement acadèmic dels estudis efectuats a la universitat de destinació.

En tornar del període d'intercanvi, els estudiants propis (*outgoing*) han d'emplenar el formulari de valoració de l'intercanvi a través de la Intranet. En aquest formulari els estudiants fan una valoració del programa en general, una valoració acadèmica específica, una valoració de les instal·lacions de la universitat i una valoració del procés d'acollida, que poden complementar amb les seves pròpies observacions. Les dades recollides de les consultes als estudiants serveixen a la Direcció acadèmica del programa, conjuntament amb la direcció del Serveis de Relacions Internacionals, per revisar i millorar els acords bilaterals establerts i, si s'escau, procedir a la seva cancel·lació o no renovació, decisió que ha de ser ratificada pel Comitè de Relacions Internacionals d'ESADE.

Gestió de la mobilitat d'estudiants acollits (*incoming students*)

ESADE admet únicament estudiants que hagin estat nominats per les universitats amb les quals manté acords bilaterals d'intercanvi. Això garanteix la qualitat dels perfils rebuts i assegura la seva correcta integració amb l'alumnat propi.

Els alumnes acollits formalitzen la seva matrícula a través de la Intranet d'ESADE. La matrícula és controlada per la Direcció acadèmica del programa i per Secretaria Acadèmica, amb l'objectiu de verificar que aquests realitzin la càrrega lectiva estipulada en el conveni entre la seva universitat i ESADE (generalment 30 crèdits ECTS o equivalent) a la vegada que es comprova que poden cursar la majoria de les assignatures a les que van sol·licitar matricular-se (moltes optatives tenen fixat un nombre màxim d'alumnes i pot ocórrer que un alumne d'intercanvi no pugui cursar una assignatura en la que hi ha hagut un excés de sol·licituds).

Un mes abans de l'inici de les classes, els estudiants acollits poden matricular-se en el curs d'espanyol organitzat per l'Escola d'Idiomes d'ESADE i participar en les activitats del programa d'orientació organitzat per l'equip de Relacions Internacionals.

La benvinguda institucional té lloc el primer dia de classe del quadrimestre i és una activitat obligatòria per a tots els alumnes d'intercanvi acollits. En aquest acte, els alumnes acollits reben la benvinguda de part de la Direcció del Programa, de la Direcció de Relacions Internacionals, del coordinador/a del programa d'intercanvi (*Exchange Coordinator*), de l'assessor/a d'estudiants internacionals (*International Student Advisor*) i de representants del Comitè Internacional d'Estudiants d'ESADE (CIEE) i de les restants associacions d'estudiants d'ESADE. En aquest acte reben a *Guia per als estudiants d'intercanvi (International Exchange Student Guide)* que l'assessor/a d'estudiants internacionals (*International Student Advisor*) s'encarrega anualment d'actualitzar.

Abans de finalitzar el període d'intercanvi, el coordinador del programa d'intercanvi passa un qüestionari als alumnes acollits per tal de conèixer el seu grau de satisfacció amb la seva estada a ESADE i recollir suggeriments i propostes de millora. Amb els resultats del qüestionari elabora un informe que tramet a la Direcció acadèmica de programa, al director de la unitat executiva i al director del Servei de Relacions Internacionals.

Finalitzat el període d'intercanvi, la Secretaria Acadèmica d'ESADE fa la tramesa dels certificats acadèmics (*transcripts*) a les universitats de procedència dels alumnes d'intercanvi acollits.

2.5 Processos de gestió de l'orientació professional als alumnes, pràctiques externes i suport a la inserció laboral

Els Serveis de Carreres Professionals de l'Escola Superior i de la Facultat de Dret són els òrgans responsable de la gestió dels processos d'orientació professional, pràctiques externes i suport a la inserció laboral.

Els responsables dels Serveis de Carreres Professionals revisen periòdicament amb les corresponents Direccions de programa els serveis que cal oferir als estudiants, adaptats a les especificitats de cada titulació.

Pel que fa a l'orientació professional els serveis més típics són:

- Seminaris de Carreres Professionals (“Com preparar un currículum”, “Com preparar una entrevista de selecció”, etc.)
- El *Career Resource Center* ofereix diferents recursos d'informació i accés a bases de dades on-line i fonts documentals relatives a sortides professionals en els diferents sectors d'activitat.
- Assessorament personal per un consultor del Servei de Carreres Professionals
- Organització de trobades amb antics alumnes que treballen en un sector específic (p. ex. banca d'inversions, consultoria)

Pel que fa a les pràctiques externes, se segueix el següent procés:

- Direcció de Programa defineix el nombre de pràctiques necessàries i les característiques de les mateixes (objectius en termes de les competències a desenvolupar, compromisos a assolir per part de l'empresa que acull l'estudiant, rol i responsabilitats del directiu que tutora les pràctiques, durada de les mateixes, retribució mínima, etc.).
- El Servei de Carreres Professionals, a més de contribuir en la definició del contingut de les pràctiques, s'encarrega de buscar empreses que es comprometin a acollir a estudiants en pràctiques i tutorar-los.
- Un cop identificades, el SCP prepara els corresponents convenis de col·laboració empresa-universitat.
- Direcció de Programa, juntament amb SCP, assigna les pràctiques als estudiants i nomena un professor responsable de tutorar els aspectes acadèmics de la mateixa.
- Durant la realització de la pràctica el professor contacta com a mínim un cop al directiu de l'empresa responsable de la pràctica de l'estudiant.
- En acabar la pràctica, l'estudiant fa un informe d'autoavaluació de l'experiència seguint un guió pre-establert.
- El directiu de l'empresa també elabora un informe sobre les competències demostrades per l'estudiant i els resultats assolits.
- Aquest dos informes els rep el professor-tutor que els valora i procedeix a qualificar la pràctica als efectes del seu reconeixement acadèmic.
- Un cop avaluats tots els alumnes, Direcció de Programa es reuneix amb els professors tutors de pràctiques per fer una valoració global i identificar accions de millora del procés.

Pel que fa al suport a la inserció laboral, els SCP de l'Escola Superior i de la Facultat de Dret estan en permanent contacte amb les empreses i operadors jurídics al llarg de l'any i desenvolupen una intensa activitat centrada en la recerca de convenis de qualitat per a la realització de pràctiques i la captació d'ofertes de treball. Així mateix, organitzen una sèrie d'esdeveniments (fòrums d'empresa, jornades especialitzades en sectors específics i presentacions corporatives) l'objectiu de les quals és crear espais de trobada entre empreses i estudiants. Exemples concrets en són els següents:

- **Fòrum d'empreses.** Cada any, durant la primera quinzena del mes de gener, s'organitza un fòrum d'empreses. Les empreses fan presentacions del seu sector,

de l'empresa i de les oportunitats de carrera que ofereixen. Les empreses aprofiten el marc del Fòrum per mantenir entrevistes amb els estudiants dels darrers cursos.

- **Finance & Consulting Day.** Des de fa quatre anys se celebra el Finance & Consulting Day, una jornada que té com a objectiu posar en contacte empreses dels sectors de les finances i la consultoria amb els estudiants.
- **Presentacions corporatives.** Durant els tres últims cursos s'han anat duent a terme en dates prefixades, pròximes entre si, una sèrie de presentacions corporatives l'objectiu de les quals és que l'estudiant pugui tenir una visió de conjunt de les oportunitats professionals que li ofereix un determinat sector i empresa.

En totes les activitats desenvolupades en l'àmbit dels SCP (fòrum d'empreses, jornades, presentacions corporatives, entrevistes als campus d'ESADE, visites a empreses, etc.), els seus responsables aprofiten per recollir les opinions dels directius sobre el perfil dels nostres graduats i la seva evolució professional. Aquestes opinions es comparteixen amb Direcció de Programa en les reunions periòdiques que aquests mantenen amb els responsables de Carreres Professionals.

Finalment assenyalar que els Serveis de Carreres Professionals també fan el seguiment de la col·locació, per sectors i àrees d'activitat, dels nostres graduats. Les dades s'actualitzen dues vegades a l'any (al desembre i a l'abril) i serveixen de base per analitzar les tendències del mercat, tant pel que fa a les demandes dels ocupadors com pel que fa a les preferències dels estudiants que finalitzen els estudis.

2.6. Procés de gestió d'incidències, reclamacions i suggeriments

La Direcció acadèmica de Programa és el canal ordinari per a l'atenció d'incidències, reclamacions i suggeriments dels estudiants.

Els estudiants dels diferents cursos d'una titulació oficial escullen els seus delegats de classe per al curs acadèmic vigent. La Direcció de Programa es reuneix amb els delegats de manera periòdica i, discrecionalment, sempre que els delegats ho demanin. En aquestes reunions es fa un seguiment de la marxa dels ensenyaments i s'analitzen conjuntament problemes que s'hagin pogut produir, així com les reclamacions i/o suggeriments de millora que plantegin els delegats.

Segons l'entitat de les incidències, reclamacions i/o suggeriments la Direcció acadèmica del programa pot posar en marxa les accions correctives, preventives o de millora pertinents si cauen dins del seu àmbit de competències. En cas contrari, contactarà als responsables de les unitats que hi puguin estar implicades per tractar de definir i donar la resposta més adient. En aquest supòsit informará al director de la unitat estratègica de qui depèn i, si s'escau, sol·licitará el seu ajut.

En el cas de les reclamacions de caràcter acadèmic, els alumnes poden també presentar-les formalment per escrit a:

- la Junta Acadèmica de Programa, per mitjà dels seus representants

- al Vicedegà acadèmic o, en darrera instància, al Degà corresponent

En el cas de que, a parer de l'estudiant o estudiants que hagin presentat una reclamació, la resposta donada per ESADE no sigui satisfactòria també poden recórrer al Síndic de Greuges de la URL d'acord amb el procediment detallat a l'inici d'aquest capítol.

ESADE té establert el procediment EGSAP1001 per a la gestió d'incidències, reclamacions i suggeriments de millora dels alumnes. El marc normatiu de base per avaluar les possibles incidències (p. ex. conflictes entre alumnes) i/o reclamacions és el següent:

- La Declaració de Valors de la Comunitat Acadèmica d'ESADE, que recull el conjunt de valors coherents amb la seva missió i que han de presidir la convivència quotidiana i l'activitat acadèmica. Són valors coherents amb la qualitat humana i l'excel·lència acadèmica i professional, que la comunitat d'ESADE vol posar al servei de la societat local i global en la qual s'insereix.
- El Reglament de Règim Interior del programa, que recull de manera oficial els compromisos d'ESADE pel que fa a la titulació corresponent així com els drets i les obligacions de l'alumnat (pla d'estudis, característiques principals dels estudis, règim general d'avaluacions, aspectes disciplinaris, etc.). Aquest reglament es complementa amb el Llibre d'Assignatures, on es detallen les diferents assignatures, els seus objectius, la seva descripció, la seva metodologia, el sistema d'avaluació dels estudiants i el calendari.

La publicació d'informació actualitzada sobre aquest marc normatiu es fa per mitjà de la Intranet dels alumnes. En finalitzar el curs acadèmic, la Direcció de programa inclourà dins de l'Informe anual de la titulació (vegeu Directriu 1.1) un apartat relatiu a les reclamacions formulades pels alumnes i a les accions correctives, preventives o de millora adoptades.

2.7 Documentació

- Llibre d'assignatures de la titulació
- Llibre del programa d'intercanvi
- Guia per als estudiants d'intercanvi (*incoming*)
- Declaració de Valors de la Comunitat Acadèmica d'ESADE
- Règim Interior de Programa. Estableix les directrius i els procediments que afecten a la vida acadèmica dels estudiants d'un determinada titulació. En ell s'especifica:
 - Classes i escolaritat: calendari, durada, escolaritat, puntualitat

- Proves d'avaluació: exàmens, convocatòria, trasllats, modalitats, dates, resultats irregularitats, revisió.
- Qualificacions: puntuació, matrícules d'honor, terminis, rànquings
- Pla d'estudis
- Assignatures incompatibles
- Idiomes
- Convalidacions
- Treballs escrits
- Disciplina: sancions, utilització biblioteca, ús de la sala d'ordinadors, prohibicions
- Baixes voluntàries
- Excedències
- Interpretacions i recursos
- Avisos i informacions
- Òrgans consultius i reunions amb els representants de l'alumnat
- Propostes i suggeriments
- Reclamacions
- Activitats culturals i esportives
- Aspectes generals

V.4 Directriu 1.3: Com ESADE garanteix i millora la qualitat del seu personal acadèmic

1. Garantia i millora de la qualitat del personal acadèmic d'ESADE

La garantia i millora de la qualitat del personal acadèmic d'ESADE té lloc per mitjà de quatre processos principals:

- Procés de definició de les polítiques de professorat
- Procés de reclutament i selecció de professorat
- Procés d'avaluació de la contribució, promoció i reconeixement del professorat
- Procés de formació i desenvolupament del professorat

L'àmbit d'aplicació d'aquests processos inclou la totalitat del personal acadèmic implicat en els estudis de Grau, Màster i Doctorat impartits per l'Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses i la Facultat de Dret.

Atès que en l'àmbit de les polítiques de Recursos Humans els Centres que formen la URL mantenen un elevat nivell d'autonomia, una de les característiques del model federal de la nostra universitat, es procedeix en primer lloc a presentar els processos de garantia de qualitat específics d'ESADE i a continuació els processos de coordinació impulsats centralment i amb caràcter transversal pel conjunt de la universitat.

1.1. Grups d'interès a qui van dirigits els processos de garantia

Els processos suara esmentats van dirigits als òrgans de gestió i grups d'interès implicats en la garantia i millora de la qualitat del personal acadèmic i de suport a la docència d'ESADE.

En concret:

- **Director General d'ESADE**, descrit a l'apartat de la Directriu 1.0
- **Comitè Executiu d'ESADE**, descrit a l'apartat de la Directriu 1.0
- **Degans de l'Escola Superior i de la Facultat de Dret**
- **Vicedegans Acadèmics de l'Escola Superior i de la Facultat de Dret i Vicedegà d'Estudis Universitaris, Espai Europeu i Innovació de la Facultat de Dret**
- **Unitat de Suport a la Innovació Pedagògica (USIP)**, descrita a l'apartat de la Directriu 1.0
- **Comitè de Directors de departament de l'Escola Superior**, descrit a l'apartat de la Directriu 1.0
- **Comitè Executiu de Dret**, descrit a l'apartat de la Directriu 1.0

- **Comitè d'Avaluació de la Contribució del Professorat de l'Escola Superior.**
Està constituït pel degà de l'Escola Superior que actua com a president, el vicedegà acadèmic, el vicedegà de recerca i el director del departament del professor/a que és avaluat.
- **Comitè d'Avaluació de la Contribució del Professorat de la Facultat de Dret.**
Està constituït pel degà de la Facultat de Dret que actua com a president, el vicedegà acadèmic, el director de recerca, el vicedegà d'estudis universitaris, espai europeu i innovació i el director del departament del professor/a que és avaluat.
- **Comissió d'Avaluació per a la Promoció del Professorat de l'Escola Superior.**
És un òrgan col·legiat que avalua les peticions de promoció presentades pel professorat de l'Escola Superior i emet una recomanació (favorable, no favorable) al Director General. Està constituït pel degà de l'Escola, qui actua com a president, el vicedegà acadèmic, el vicedegà de recerca i el director del departament del professor/a que és avaluat, el president del claustre del professorat d'ESADE i un representant del professorat de l'Escola Superior escollit pel claustre.
- **Comissió d'Avaluació per a la Promoció del Professorat de la Facultat de Dret.**
És un òrgan col·legiat que avalua les peticions de promoció presentades pel professorat de la Facultat de Dret i emet una recomanació (favorable, no favorable) al Director General. Està constituït pel degà de la Facultat, qui actua com a president, el vicedegà acadèmic, el vicedegà d'estudis universitaris, espai europeu i innovació, el vicedegà de formació continuada, el director de recerca de la facultat de dret, el director del departament del professor/a que és avaluat, el president del claustre del professorat d'ESADE i un representant del professorat de la Facultat de Dret escollit pel claustre.
- **Claustre del Professorat d'ESADE.** És l'òrgan col·legiat que té per missió representar el professorat i formular el seu pensament col·lectiu sobre qualsevol matèria rellevant que concerneixi ESADE com a institució acadèmica. És un òrgan d'estudi, deliberació, consulta i proposta. Tots els professors d'ESADE amb dedicació exclusiva o plena i en actiu són membres nats del Claustre, a les reunions del qual tenen dret d'assistir amb veu i vot.
- **Comissió Permanent del Claustre del Professorat d'ESADE.** Està constituïda pel President del Claustre que actua com a president, tres vicepresidents i el secretari.
- **Professors/es d'ESADE**
- **Estudiants d'ESADE**

1.2. Procés de definició de la política de professorat

La composició i les competències del professorat d'una institució universitària constitueix l'element fonamental sobre el qual es basa la qualitat de la seva oferta formativa i del seu output investigador i, a mitjà termini, la seva reputació tant en el món acadèmic com en el professional. En conseqüència, la política de professorat esdevé una de les eines clau de la gestió estratègica en aquestes organitzacions.

Conscients dels importants canvis que representaria la creació de l'Espai Europeu d'Educació Superior així com de la internacionalització experimentada per l'Escola Superior en l'àmbit dels programes de postgrau (sobretot l'MBA i el doctorat), en el curs 2003-2004 es va iniciar el procés de revisió del conjunt de les polítiques de

professorat, procés que ha estat altament participatiu i que esperem culminar a finals del present curs acadèmic 2007-2008.

El procés de definició de la Política del Professorat d'ESADE el lideren els dos degans (Escola Superior i Facultat de Dret) amb el suport dels respectius vicedegans acadèmics. Correspon als dos degans elaborar una primera proposta conjunta de Política de Professorat en la qual s'especifiqui que:

- la política abasta a tot el professorat (Escola Superior i Facultat de Dret), d'acord amb el que estableix l'Estatut del Professorat d'ESADE
- la política té una doble finalitat: a) promoure el desenvolupament acadèmic dels professors i la seva vinculació amb ESADE, donant resposta a les expectatives de reconeixement i de carrera acadèmica, i b) recolzar activament la missió d'ESADE i la seva estratègia (cal subratllar que la qualitat pedagògica i la innovació en els processos de docència-aprenentatge és la primera de les sis línies estratègiques definides pel Pla Estratègic institucional 2005-2009).
- la política està basada en els principis de mèrit i capacitat, transparència, responsabilitat individual i col·lectiva, participació i millora continua

La proposta de Política de Professorat elaborada conjuntament pels degans es presenta i debat en el si dels diferents òrgans d'ESADE implicats:

- Comitè Executiu d'ESADE
- Claustre del Professorat d'ESADE
- Comissió Permanent del Claustre del Professorat d'ESADE
- Comitè de Directors de departament de l'Escola Superior
- Comitè Executiu de Dret

En el decurs de l'actual procés de (re)definició de la Política de Professorat, iniciat el curs 2003-2004, s'han efectuat diverses rondes de consultes als òrgans i col·lectius suara esmentats. Amb els comentaris rebuts en cada iteració, els degans i els vicedegans acadèmics (Escola Superior i Facultat de Dret) preparen una nova versió de la política, que se sotmet de nou a consulta. En acabar la ronda de consultes, els degans i els vicedegans acadèmics preparen la versió final de la política que presenten al Comitè Executiu d'ESADE per a la seva aprovació.

En el cas de que certs aspectes de la nova Política de Professorat puguin requerir introduir canvis en el vigent Estatut del Professorat d'ESADE, caldrà seguir els mecanismes previstos en el propi Estatut per a la seva reforma:

- Art. 2.1. "L'aprovació d'aquest Estatut, com també la seva reforma, és competència del Patronat de la Fundació ESADE, titular dels centres ESADE – Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses i ESADE- Facultat de Dret"
- Art 2.2. "Per a aprovar-lo o reformar-lo són preceptius els informes previs del director general, dels degans, i del Claustre del professorat. Els informes dels organismes col·legiats han de ser aprovats per majoria. A petició de la part interessada, hi ha de constar el vot minoritari i el seu raonament"

- Art 2.3. “La iniciativa de reforma competeix al patronat de la Fundació i a qualsevol de les persones o dels grups que han d’emetre informes preceptius segons el paràgraf anterior i s’exerceix segons els procediments que s’hi assenyalen”

La definició dels plans específics del professorat (reclutament i selecció, avaluació de la contribució i promoció, formació) s’efectua de manera separada per cada centre, l’Escola Superior i la Facultat de Dret, essent responsabilitat dels vicedegans acadèmics respectius i, pel que fa la Facultat de Dret, a més, del vicedegà d’estudis universitaris, sota la supervisió dels seus degans. No obstant, els processos per elaborar i executar aquests plans específics són comuns i es descriuen en els apartats següents.

Marc de referència

Els marcs de referència per a la definició de la Política de Professorat d’ESADE són els següents:

- la Missió d’ESADE
- l’Estatut del Professorat d’ESADE
- el Pla Estratègic d’ESADE i les línies estratègiques prioritàries
- el Pla Estratègic de la URL i les línies estratègiques prioritàries
- el Reglament per l’accés a les categories de professorat de la URL
- els criteris i directrius de qualitat de l’Espai Europeu d’Ensenyament Superior
- en l’àmbit de l’Escola Superior d’Administració i Direcció d’Empreses, cal afegir a més els criteris i estàndards de qualitat de les següents agències acreditadores internacionals: AACSB-International, EQUIS i AMBA
- l’Estatut dels Treballadors
- la Llei 3/2007 per la igualtat d’homes i dones
- Pla d’Igualtat de la URL
- *Global Compact* de Nacions Unides

1.3. Procés de reclutament i selecció de professorat

Tant els Estatuts de la Universitat Ramon Llull (URL) com els d’ESADE estableixen que els processos de selecció de professorat i personal de suport (PAS) es regiran pels principis de capacitat, mèrit, igualtat i no discriminació. En aquest sentit, i en compliment d’allò establert en la Llei 3/2007 per la igualtat d’homes i dones, el rectorat de la URL està elaborant un Pla d’Igualtat amb el concurs de tots els centres que formen la universitat.

Així mateix, ESADE va ser una de les primeres institucions acadèmiques a Espanya en subscriure el *Global Compact* de Nacions Unides (el sisè principi del qual es refereix als principis d’igualtat i no discriminació en matèria de col·locació i ocupació) i, a finals del passat mes de desembre, el Comitè Executiu d’ESADE va decidir adoptar els *Principis per a una Educació Responsable en Gestió*, una iniciativa de Nacions

Unides adreçada específicament a les escoles de direcció d'empreses i vinculada al *Global Compact*.

En la contractació de professorat, ESADE té un procés de selecció competitiu, transparent i rigorós, que respecta la confidencialitat dels candidats i que garanteix el compliment dels criteris d'igualtat i no discriminació.

El punt d'inici del procés de reclutament i selecció de professorat és el diagnòstic i la identificació de les necessitats de nova contractació que efectuen els respectius vicedegans acadèmic (Escola Superior) i d'estudis universitaris i de formació continuada (Facultat de Dret) a partir de la consulta als directors dels diferents departaments acadèmics i a la llum de l'evolució prevista de les necessitats de docència. Les necessitats identificades donen lloc a la Proposta d'oferta de places a cobrir que, amb el vist-i-plau dels degans respectius, es presenta al Comitè Executiu d'ESADE per a la seva aprovació.

Un cop aprovada l'oferta de places, els vicedegans competents fan la planificació del procés de reclutament, selecció i incorporació de nou professorat que consta de les següents etapes:

- El vicedegà competent i el director del departament que ofereix la plaça preparen la descripció de la plaça a cobrir (àrea d'especialització, categoria acadèmica, contribució esperada en docència i en investigació, requisits acadèmics, breu descripció d'ESADE i de les línies de treball del departament que ofereix la plaça, condicions econòmiques i documentació a presentar) que sotmeten a l'aprovació del degà.
- El vicedegana acadèmic fa una difusió activa de l'oferta de places, tant a través de la web d'ESADE (http://www.esade.edu/web/faculty_research/faculty/positions?lang=ENG) com mitjançant diferents accions de comunicació dins de l'àmbit acadèmic (en el cas de l'Escola Superior es presenta l'oferta d'ESADE en el "job market" internacional de la disciplina acadèmica corresponent). A l'anunci de cada convocatòria, s'hi inclou una referència expressa on es diu que ESADE és una institució que segueix el principi d'igualtat de tracte i no discriminació.
- Per cada plaça de professorat a cobrir es crea un comitè de selecció constituït pel vicedegà competent de l'escola o facultat corresponent que actua com a president, el vicedegà de recerca (en l'Escola Superior) o el director de recerca (en la Facultat de Dret), el president del claustre del professorat, el director del departament acadèmic corresponent i dos professors sènior del mateix departament.
- El comitè s'encarrega, en un primer moment, de fer una preselecció de candidats en base únicament i exclusiva a la seva adequació al perfil i competències requerides per a cada posició.
- Un cop feta la preselecció, el vicedegana acadèmic convoca als candidats finalment escollits per realitzar el que s'anomena "*campus visit*", que consisteix en una estada de dos dies, en la qual tots els membres del comitè de selecció s'entrevisten amb el/la candidat/a. Addicionalment, l'aspirant executa una presentació pública d'un treball de recerca propi i realitza una sèrie d'activitats complementàries (visita a les instal·lacions d'ESADE, trobades informals amb altres membres del departament, etc.). Tot això té com a finalitat valorar, des de diferents perspectives, la seva capacitat i potencial docent i de recerca, l'encaix en les línies de recerca del departament i, més globalment, amb l'organització.

- Un cop entrevistats tots els aspirants per a una plaça determinada, es convoca el corresponent comitè de selecció, que valora cadascun dels candidats entrevistats, en funció de les competències acadèmiques requerides i de la seva adequació als requeriments de la plaça. A partir d'aquí es pren una decisió consensuada pels membres del comitè sobre quin candidat és el més idoni, tenint en compte els mèrits i qualitats acadèmiques aportats així com el grau d'encaix en l'organització.
- Quan el comitè adopta la decisió final, el vicedegà acadèmic en la seva condició de president del comitè comunica personalment al candidat finalment seleccionat i a la resta d'aspirants la decisió presa i els motius que han dut a prendre-la.
- El pas final és la preparació del contracte per part del vicedegà competent i la seva signatura pel candidat/a i pel degà. En el cas dels professors de fora de la Unió Europea cal fer el tràmit addicional de sol·licitar el corresponent permís de treball, gestió que efectua el vicedeganat acadèmic.

Els vicedegانات acadèmics corresponents s'encarreguen de que les noves incorporacions de professorat s'anuncien a la web d'ESADE i també d'editar un fullet, amb caràcter anual o bianual en funció del nombre de professors contractats, en els que es presenta de manera resumida el currículum dels nous professors incorporats.

Un cop acabat el període de contractacions, cada vicedeganat acadèmic prepara un informe anual amb els resultats assolits, les dades més significatives i les propostes de millora del procés que es presenta a Comitè de Directors de departament de l'Escola Superior, Comitè Executiu de Dret i Comitè Executiu d'ESADE.

1.4. Procés d'avaluació de la contribució, promoció i reconeixement del professorat

Des de fa més de 10 anys ESADE compta amb un procés d'avaluació anual de la contribució del seu professorat de plantilla. Aquest procés inclou a tots els professors de l'Escola Superior i de la Facultat de Dret, amb la única excepció d'aquells que són membres del Comitè Executiu d'ESADE, la contribució dels quals s'avalua de manera diferent mitjançant el sistema de Direcció per Objectius aplicat a les unitats que dirigeixen.

El model d'avaluació de la contribució del professorat identifica tres grans àmbits en els quals tot professor/a ha d'haver contribuït al llarg del curs acadèmic: docència, contribucions intel·lectuals i servei (que té dues components: gestió acadèmica i projecció externa). Atès que hi ha diferents perfils de professors (orientació més investigadora, més docent o més aplicada al món professional), els pes relatiu de les seves contribucions en aquests tres àmbits també és diferent. L'avaluació anual de la contribució s'ha revelat com una eina molt potent a l'hora de donar *feedback* orientat a la millora de la contribució i, alhora, facilitar que el professor/a examini i reflexioni sobre la pròpia progressió acadèmica, com està tenint lloc i com podria millorar-se.

El punt de partida del procés d'avaluació i reconeixement de la contribució del professorat d'ESADE és la definició (revisió) dels objectius i conseqüències de l'avaluació, definició que es formula en la Política de Professorat que és aprovada pel Comitè executiu (vegeu apartat 3.1 anterior). El pas següent és la definició (revisió) del model i formulari d'avaluació de la contribució que, a proposta dels vicedegans acadèmic (Escola Superior) i d'estudis universitaris, espai europeu i innovació (Facultat de Dret), aproven els dos degans.

L'execució de l'avaluació i reconeixement de la contribució comporta les següents activitats:

- Cada professor/a elabora durant el mes de maig dos documents, mitjançant una aplicació en la Intranet d'ESADE:
 - la memòria anual d'activitat relativa al curs que acaba (que detalla la docència impartida, incloent-hi els resultats de les enquestes dels estudiants en les matèries impartides; la relació de contribucions intel·lectuals efectuades; les tasques de gestió acadèmica assumides i les activitats de projecció externa en les que ha participat)
 - el seu pla anual de treball per al curs vinent, on detalla l'activitat planificada i les contribucions previstes per al curs següent (docència, contribucions intel·lectuals, gestió acadèmica, projecció externa). També detalla els objectius prioritaris que vol assolir el curs vinent, en clau de millora continua.
- Durant la primera quinzena de juny, cada professor/a comenta amb el seu director/a de departament la seva memòria anual i el seu pla anual de treball. En el cas de que el director/a de departament no consideri adient el pla anual de treball, li demana al professor/a que el revisi.
- Durant la segona quinzena de juny i tot el mes de juliol, les respectives comissions d'avaluació de la contribució del professorat (Escola Superior i Facultat de Dret) analitzen i avaluen conjuntament la memòria anual d'activitat i el pla de treball de cadascun dels professors dels diferents departaments. El resultat d'aquestes múltiples reunions té dos finalitats:
 - Donar *feedback* al professor/a sobre la seva contribució i orientacions en clau de desenvolupament i progressió acadèmica i, quan s'escau, suggeriments de millora, com també el suggeriment de possibles accions formatives. Aquest *feedback* es plasma per escrit en l'informe d'avaluació de la contribució.
 - Donar reconeixement als professors amb un nivell de contribució molt satisfactori mitjançant la recomanació al director general d'incloure al professor/a entre les persones elegibles per a un augment de retribució basat en el mèrit (addicional a l'actualització de sous en base a l'IPC). Altra via que té la comissió és recomanar al professor/a l'inici del procediment de promoció i canvi de categoria acadèmica. En el cas de professors amb nivells de contribució reiteradament insatisfactoris, la comissió pot recomanar al director general la reducció de dedicació del professor/a i, en casos extrems, la seva desvinculació d'ESADE.
- Durant el mes de setembre i primera quinzena d'octubre, els directors dels diferents departaments acadèmics tenen una entrevista individual amb tots els seus professors en la que comenten i lliuren en mà l'informe d'avaluació de la contribució.

- També durant el mes de setembre, el director general decideix, conjuntament amb cadascun dels degans, sobre les propostes d'increments salarials per mèrit.

Un cop finalitzada la devolució de l'avaluació als professors dels diferents departaments, els respectius vicedegans acadèmics preparen un informe amb l'anàlisi global dels resultats de l'avaluació de la contribució i de les accions que s'han derivat. Aquest informe es presenta al Comitè de Directors de departament de l'Escola Superior, al Comitè Executiu de Dret i al Comitè Executiu d'ESADE.

1.5 Procés de formació i desenvolupament del professorat

A ESADE estem fermament convençuts de que les polítiques de formació i desenvolupament del professorat juguen un paper clau en la garantia i millora de la qualitat acadèmico-docent i, consegüentment, se'ls hi dedica especial atenció i un volum significatiu de recursos. La finalitat d'aquestes polítiques és posar a l'abast del professorat un conjunt ordenat i coherent d'oportunitats de desenvolupament, adequat a les necessitats de les diferents etapes evolutives d'un professor/a, i sota la premissa bàsica de que correspon al professor/a assumir el protagonisme i la iniciativa en la millora continuada de les seves competències docents i investigadores.

A mitjans d'abril o principis de maig comença el procés d'elaboració del pla de formació del professorat d'ESADE, que es desenvolupa en paral·lel al procés pressupostari. La Unitat de Suport a la Innovació Pedagògica (USIP) assumeix la funció de lideratge i coordinació de tot el procés, en el que hi participen els respectius vicedegans i els directors dels departaments acadèmics de l'Escola Superior i de la Facultat de Dret.

El punt de partida del procés és el diagnòstic i la identificació de les necessitats de formació del professorat, tot distingint quatre col·lectius amb necessitats diferenciades: 1) nous professors que s'incorporen a ESADE (necessitats de socialització i de conèixer el funcionament de l'organització), 2) professors joves en els primers anys de la carrera acadèmica (necessitat d'obtenir feedback sobre el seu estil docent i ampliar el repertori de tècniques docents), 3) professors ja consolidats (necessitat de contrastar i reflexionar sobre la seva pròpia pràctica docent), i 4) professors que accedeixen a la direcció acadèmica d'algun dels estudis impartits per ESADE.

La definició de l'oferta formativa adreçada als nous professors l'efectuen els vicedegans acadèmics que dissenyen un seguit de sessions de formació i d'activitats de socialització adreçades a tots els nous professors (Escola Superior i Facultat de Dret).

La definició de l'oferta formativa per a professors joves i per a professors consolidats es formula a partir de les necessitats identificades en el procés anual d'avaluació de la contribució del professorat. El vicedegà acadèmic de l'Escola Superior i el vicedegà d'estudis universitaris de la Facultat de Dret, amb el suport de la USIP, elaboren una proposta que contempla activitats formatives comunes per a tot el professorat d'ESADE i activitats específiques d'escola o facultat.

La definició de l'oferta formativa per a professors que accedeixen a la direcció acadèmica d'algun dels estudis impartits per ESADE es formula per la USIP a partir de les necessitats identificades pels directors executius de les unitats estratègiques en que s'enquadren els diferents estudis.

La USIP integra les propostes formatives adreçades als quatre col·lectius en un únic document que passa a ser la proposta de Pla de Formació d'ESADE. Aquesta proposta es presenta i debat en el si del Comitè de directors de departament de l'Escola Superior i del Comitè Executiu de Dret. Amb els comentaris rebuts, la USIP i els vicedegans preparen la versió final del Pla de Formació que, amb el vist i plau dels respectius degans, es presenta al Comitè Executiu d'ESADE per a la seva aprovació.

L'execució del Pla de Formació comporta les següents activitats:

- Comunicació al professorat de l'oferta d'activitats formatives incloses en el Pla de Formació (denominació del programa, qui l'imparteix, lloc d'impartició, objectius d'aprenentatge, continguts, metodologia de treball, requeriments d'elegibilitat, calendari i horaris, cost per persona).⁶
- Per a cada activitat formativa programada, tant sia interna com externa, els professors interessats han de complimentar una sol·licitud adreçada a la USIP i comptar amb l'autorització del seu director de departament (responsable de la gestió del pressupost de formació del departament).
- Totes les activitats formatives internes són avaluades pels professors participants i els qüestionaris lliurats a la USIP. En el cas de les activitats formatives externes, la USIP demana als professors que les avaluin fent servir el mateix format de qüestionari que l'emprat per les activitats internes.
- En el mes de juliol, la USIP prepara la Memòria anual del Pla de Formació que conté el resum de les activitats desenvolupades al llarg del curs acadèmic i l'anàlisi global dels resultats assolits. Aquesta memòria es presenta al Comitè de Directors de departament de l'Escola Superior, al Comitè Executiu de Dret i al Comitè Executiu d'ESADE.

2. Coordinació de la garantia i millora de la qualitat del personal acadèmic en el marc global de la URL

Una observació prèvia. A continuació es descriu el procés d'avaluació triennal de l'activitat docent del professorat de la URL tal qual ha estat dissenyat per al conjunt de la universitat, seguint les directrius del Programa Docentia.

Tal com s'ha exposat a l'apartat anterior, ESADE ja disposava prèviament d'un procés consolidat d'avaluació anual de la contribució del seu professorat que abasta el conjunt de llur activitat (tant la docent com la investigadora i de servei). En aquest sentit es produeix un clar solapament entre els dos processos, raó per la qual des dels vicedegans acadèmics de l'Escola Superior i de la Facultat de Dret s'està estudiant, conjuntament amb la Unitat de Qualitat de la URL (UQUIAD-URL) depenent del Vicerectorat de Docència i Convergència Europea, de quina manera integrar els dos processos de manera que, d'una banda, es compleixi amb els requeriments del procés

⁶ El Seminari intern de Formació de Formadors impartit pels professors Michel Fiol (HEC-París) i Marcel Planellas (ESADE) seria un exemple d'activitat comuna adreçada a professors joves de l'Escola Superior i de la Facultat de Dret. La participació en el *International Teachers' Program* (ofert per un consorci d'escoles de direcció d'empreses europees) o en el *Colloquium for Participant-Centered Learning* (ofert per Harvard Business School) serien exemples d'activitats específiques adreçades a professors joves i a professors consolidats, respectivament.

comú per tota la universitat i, de l'altra, es minimitzin redundàncies i s'evitin duplicacions d'esforços per part del professorat i dels òrgans de gestió acadèmica d'ESADE.

2.1 Procés d'avaluació trienal de l'activitat docent del professorat de la URL

El procés d'avaluació de l'activitat docent regula la manera que el Vicerectorat de Docència i Convergència Europea de la Universitat Ramon Llull coordinarà l'avaluació de l'activitat docent del professorat dels Centres de la universitat.

El procés d'avaluació va dirigit a la totalitat del personal docent dels diferents Centres de la URL que compleixin els criteris establerts en el Manual d'avaluació de l'activitat docent de la URL:

- que els professors comptin amb una experiència docent mínima de 2 anys a la URL,
- que els professors estiguin per sobre del llindar dels 12 crèdits anuals en encàrrec docent, que proposa com a mínim l'AQU (Guia per al disseny i la implantació d'un model institucional d'avaluació docent a les Universitats públiques catalanes, 2ª ed.).

Els òrgans de gestió i grups d'interès implicats en el procés d'avaluació trienal de l'activitat docent del professorat de la URL:

- **Junta Acadèmica de la URL**, descrita a l'apartat de la Directriu 1.0
- **Vicerectorat de Docència i Convergència Europea de la URL**
- **Comissió de Qualitat i Innovació Acadèmicodocent de la URL**, descrita a l'apartat de la Directriu 1.0
- **Comitè Tècnic de Seguiment i Avaluació de la Qualitat (COTSAQ)** de la Unitat de Qualitat i Innovació Acadèmicodocent de la URL (UQIAD-URL), descrita a l'apartat de la Directriu 1.0
- **Òrgan específic de Centre per a l'avaluació de la Docència (OEC)**
- **Responsables Acadèmics de cada Centre i/o departament**
- **Professors/es de la URL**
- **Estudiants de la URL**

Etapas del procés d'avaluació:

1. Convocatòria:

- De forma anual el Vicerectorat de Docència i Convergència Europea (VRDCE) posarà en avís als diferents agents implicats de l'inici del procés d'avaluació de l'activitat docent mitjançant les eines de difusió pertinents (espai web, intranet, comunicacions al professorat,...) explicitant els terminis per presentar les sol·licituds i la documentació corresponent.

- Els serveis d'administració de cada Centre facilitaràn als professors que ho sol·licitin i que compleixin els requisits el document de sol·licitud de l'avaluació docent que es tindrà que retornar al servei administratiu del seu Centre.

2. Recepció de sol·licituds

- Un cop es tinguin les sol·licituds dels professors, el servei d'administració del Centre lliurarà als professors l'autoinforme a complimentar per realitzar l'avaluació de la pròpia activitat docent. De la mateixa manera, es facilitarà als Responsables Acadèmics i als Òrgans específics de Centre (OEC) els respectius Informes a complimentar.

3. Recopilació d'informació

- Els professors i els Responsables Acadèmics lliuraran a l'OEC encarregat de l'avaluació de la docència els autoinformes i informes d'avaluació de l'activitat docent complimentats. Els professors avaluats proporcionaran també a l'OEC informació addicional generada durant el trienni avaluat (dades de referència, etc...)
- L'OEC afegirà a aquesta informació els resultats de les enquestes dels estudiants corresponents a cada professor.

4. Inici del procés d'avaluació

- Tota la informació estarà a disposició de l'OEC en forma de dossiers personalitzats per a cada professor.
- En la reunió anual (en la que es valora el grup de professors del Centre que compleixin el trienni docent), l'OEC atorgarà una valoració provisional a cadascun dels dossiers presentats mitjançant *l'Informe Global d'Avaluació docent del professor*.

5. Comunicació dels resultats al professor

- L'OEC resol i comunica els resultats de la seva valoració provisional al professor avaluat a través de *l'Informe Global d'Avaluació docent del professor*.

6. Període de Suggeriments i Reclamacions del professor

- A partir d'aquest moment els professors podran presentar les reclamacions pertinents per a la revisió de la seva avaluació a la Secretaria del seu Centre (dirigides a l'OEC) dins del termini que s'especificarà a l'inici del procés d'avaluació.

7. Avaluació final i difusió de la informació

Un cop resoltes les reclamacions dels professors avaluats i feta la revisió de l'Informe Global d'Avaluació docent del professor (dirigida al professor) per part de l'OEC, aquest realitzarà la Valoració final de cada professor (mitjançant els resultats del Protocol d'avaluació i elaborant Un Informe Global d'Avaluació de la Docència de CENTRE dirigit al COTSAQ) i li farà arribar al VRDCE, on serà analitzat pel COTSAQ. A la vegada, el COTSAQ elaborarà la seva Valoració Global de la docència a nivell de tota la Universitat (*Informe Global d'avaluació de la Docència de la URL*) i elaborarà un breu informe amb els resultats dels Centres en relació a la Universitat (que es farà arribar als respectius Centres). Seguidament, aquesta valoració global de la docència passa a disposició de la Comissió de Qualitat i Innovació Acadèmicodocent de la URL, per arribar finalment a la Junta Acadèmica de la URL. La Junta Acadèmica, sempre que ho consideri oportú, propiciarà la posada en marxa de les propostes de millora sorgides en el procés d'avaluació, així com del pla de difusió de la informació resultant més adient. Un cop revisat per tots els òrgans pertinents es procedirà a la seva difusió. La posada en marxa i el seguiment directe posterior de les accions dutes a terme en quant a la formació, reconeixement i promoció del personal docent del Centre, estarà sota la responsabilitat dels Directors/es dels Departaments i Degans/es o Directors/es dels Centres.

Difusió als grups d'interès

Prèviament a la implementació del sistema d'avaluació de l'activitat docent especificat en el Manual d'avaluació de l'activitat docent es procedirà a la realització d'un seguit de Jornades informatives sobre el procés d'implementació en els diferents centres participants en aquest període d'experimentació del Manual determinat per l'AQU.

Difusió del procés d'avaluació

De forma anual el Vicerectorat de Docència i Convergència Europea (VRDCE) posarà en avís als diferents agents implicats de l'inici del procés d'avaluació de l'activitat docent mitjançant les eines de difusió pertinents (espai web, intranet, comunicacions al professorat,...) explicitant els terminis per presentar les sol·licituds i la documentació corresponent

Difusió del resultat del procés d'avaluació

Per tal de garantir una correcta utilització i difusió dels resultats de l'avaluació es realitzaran tres tipus d'accions que impliquen diferents nivells de divulgació:

- (1) **L'Informe Global d'Avaluació del professor** elaborat per l'OEC es farà arribar:
 - a. A cada professor que ha pres part en el procés d'avaluació.
 - b. Als Responsables Acadèmics de cada Centre.
- (2) **L'Informe Global d'Avaluació de la Docència de CENTRE** elaborat per l'OEC, on es podran veure els resultats generals i desglossats per dimensions d'avaluació del Centre es farà arribar al COTSAQ a través del VRDCE.
- (3) **L'Informe Global d'Avaluació de la Docència de la URL**, elaborat des del COTSAQ, en el qual s'informa de la docència desenvolupada a la URL en el

període d'avaluació establert, es farà arribar a la Comissió de Qualitat i a la Junta Acadèmica i un cop aprovat s'elaborarà un breu informe resum que quedarà a disposició de la comunitat universitària. Paral·lelament, també s'elaborarà un breu informe amb els resultats dels Centres en relació amb la Universitat que es farà arribar als respectius Centres.

A més dels informes esmentats, en alguns dels Centres els resultats de les enquestes del curs seran consultables a la Intranet pels diferents agents implicats en l'assegurament de qualitat docent.

La difusió dels resultats finals de l'avaluació es realitzarà sempre des d'una perspectiva de servei a la millora de la qualitat docent.

Normativa

- Llei Orgànica 4/2007, de 12 de abril, per la que es modifica la Llei Orgànica 6/2001, del 21 de desembre, de Universitats.
- Estatuts de la URL.
- Política de Qualitat de la URL.
- Pla Estratègic de cada Centre
- Manual d'avaluació de l'activitat docent de la URL
- Criteris i Directrius per a la Garantia de Qualitat en el EEES (ENQA-ANECA).

Instruments de recollida d'informació:

- Model d'enquesta satisfacció dels estudiants
- Model d'informe Responsables acadèmics
- Model d'autoinforme Professors

Documents Resultants:

- Model de documentació a complimentar per l'Òrgan específic de Centre
- Model d'informe COTSAQ
- Informe Junta Acadèmica

V. 5 Directriu 1.4. Com ESADE gestiona i millora els seus serveis i recursos materials

1. Coordinació de la gestió i millora dels serveis i recursos materials en el marc global de la URL

Respecte a com la Universitat coordina la gestió i millora dels serveis i recursos materials dels centres, són diversos els processos que es poden definir. Des dels serveis centrals de la URL són dos els serveis que es coordinen a nivell transversal de la institució i que defineixen procediments propis d'actuació: el servei de biblioteques i el servei informàtics.

Concretament el procés que es detalla en aquest apartat és el següent:

- Procés de gestió i millora dels recursos materials i serveis de la URL.

En les fitxes annexades al procés es detalla tota la informació referent a:

La delimitació del procés.

Els grups d'interès als que va dirigit.

La descripció del procés, on es detallen les seves fases i el desenvolupament de cada una d'elles, així com els òrgans i agents implicats en el seu desplegament.

La documentació, tant de suport-marc al procés, com tots aquells documents de treball i resultants del propi procediment.

2. Garantia de la gestió i millora dels serveis i recursos materials d'ESADE

ESADE garanteix el suport a la docència a través dels següents Serveis:

Servei Informació i Coneixement: Especialitzat en informació econòmica, jurídica i empresarial, el Servei d'Informació i Coneixement d'ESADE posa a disposició de l'usuari els recursos més rellevants per interpretar la realitat econòmica, la recerca, la prospecció de mercats i la formació continua, a més d'un equip de professionals experts en assessorament i cerca d'informació. Aquest Servei està integrat per

- la Biblioteca
- el Centre d'Informació Empresarial - Portal ESADE Guíame!
- el Centre de Documentació Europea.

Servei Tecnologies de la Informació i Comunicació (TIC): Té per finalitat proporcionar els recursos necessaris per aconseguir el compliment dels objectius d'ensenyament i d'aprenentatge dels programes d'ESADE, utilitzant les tecnologies de nivell més avançat en el sector. Ha de ser un element actiu en el procés de possibilitar als professors i als estudiants l'adquisició d'un grau de perícia elevat sobre ús de les tecnologies de la informació i les seves aplicacions en l'operativa i l'estratègia en les empreses.

La seva infraestructura ha de:

- proporcionar accés a fonts d'informació internes i externes
- facilitar les comunicacions internes i externes
- proporcionar suport per a la producció de publicacions i treballs de recerca
- permetre la realització de classes amb eines informàtiques i de telecomunicacions "hands-on"
- potenciar la implantació de procediments administratius (admissions, matriculació, notes, grades, etc.).

La seva missió preveu una infraestructura tecnològica que permeti la incorporació continuada de millores i de canvis d'acord amb els requeriments dels usuaris i dels avenços tecnològics en el sector. La vida útil mitjana dels ordinadors és de quatre anys. I el programari es renova i actualitza de manera continua d'acord amb els requeriments fixats pels objectius d'aprenentatge.

Servei Secretaria Acadèmica: El servei de Secretaria Acadèmica es responsabilitza de quatre grans processos clau:

- **Manteniment de Sistemes d'Informació Corporatius:** Secretaria Acadèmica s'encarrega d'entrar les dades i realitzar el corresponent manteniment de la base de dades d'alumnes i d'antics alumnes, així com de la base de dades de professors. Per altra banda estan s'encarrega de la gestió i manteniment de la Intranet, en concret en la part de visualització de l'alumne.
- **Planificació i Gestió Acadèmica:** inclou tot un seguit de processos i tasques com ara: la confecció i manteniment de plans d'estudi i horaris, així com del Llibre d'Assignatures. S'encarrega de la imputació d'hores dels docents i dels canvis de planificació. I també de la gestió d'aules i grups, d'exàmens, d'actes notes i enquestes de satisfacció dels alumnes.
- **Gestió de la Matriculació:** Alguns dels aspectes que inclou són la gestió d'altres d'alumnes a la intranet, lliurament de carnets, assignació de bústies i documentació; gestió i seguiment d'expedients, normatives i canvis de matrícula; gestió i seguiment d'alumnes internacionals d'intercanvi.
- **Gestió d'Acreditacions:** inclou un conjunt de processos com per exemple control i realització de cartes d'acceptació, control i realització d'extractes acadèmics, notes i certificats, control i emissió de títols i diplomes.

Servei Recursos Humans del PAS: integrat per la direcció i un àrea de selecció i formació, amb objectius prioritaris:

- Disseny d'una estructura bàsica de Comunicació Interna
- Introducció d'un model de gestió directiva comú per CEX i PAS
- Impuls de la Direcció per Objectius en l'àmbit CEX i PAS

Desenvolupament i comunicació progressiu de les polítiques, eines i procediments de Recursos Humans

Millora dels processos del servei i temps de resposta

L'Àrea de Personal, que contempla l'assessoria laboral, contractació i el pla de pensions

Serveis Generals: tenen com a missió gestionar les àrees de manteniment estructural, neteja, pintura, jardineria, seguretat, recepcions, reprografia, apunts, correus, restauració i els implants de viatges, llibreria i material d'oficina, per tal que formin part integrada del que s'ofereix al participant, al personal de l'organització i al públic visitant, d'acord al nivell de qualitat i exigència establert per ESADE, amb l'objectiu de donar suport a les activitats docents per tal que puguin complir amb la seva finalitat

2.1. Òrgans i grups d'interès als que van dirigits els processos de garantia

- Professors/es d'ESADE
- Directors acadèmics dels diferents estudis oficials de l'Escola Superior i de la Facultat de Dret
- Estudiants d'ESADE
- Junta Acadèmica de programa
- Deganats i vicedeganats de l'Escola Superior i de la Facultat de Dret
- Comitè de Management
- Comitè Executiu de Dret
- Unitat de Suport a la Innovació Pedagògica (USIP)
- Servei d'Informació i Coneixement
- Tecnologies d'Informació i Comunicacions
- Secretaria Acadèmica
- Servei de Recursos Humans del PAS
- Serveis Generals

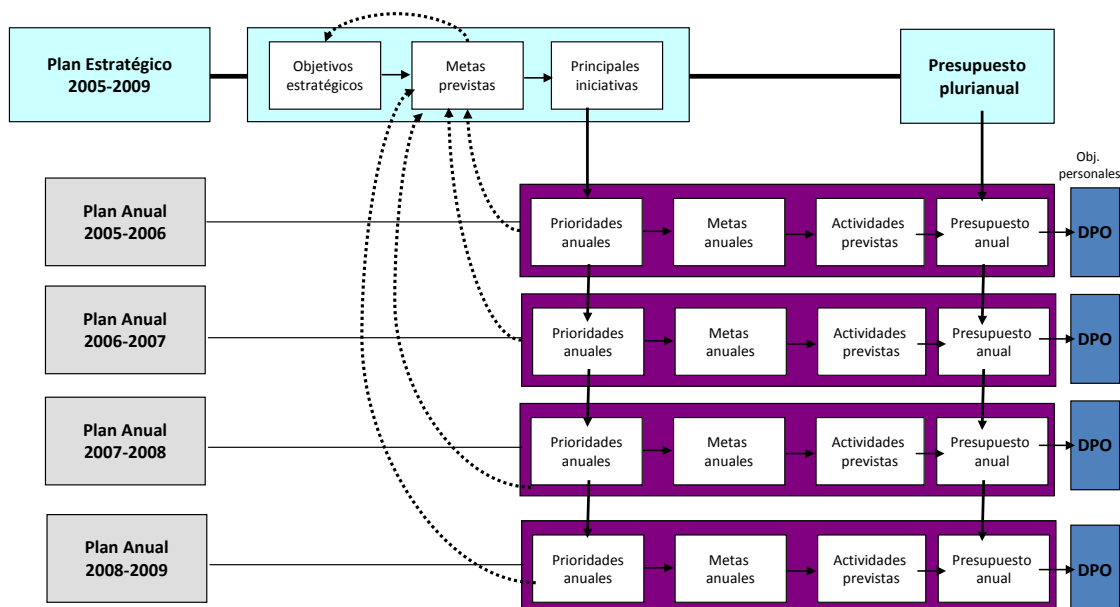
2.2 Processos de definició i revisió de plans anuals i establiment del pressupost

L'actuació dels serveis esmentats ve pautaada pels seus plans anuals (objectius i projectes) i la quantificació del seu pressupost.

Els plans anuals i el pressupost s'obtenen seguint un procés anual que comença a partir del Procés de Reflexió Estratègica. (PRE) de quatre anys. Cada servei concreta cada any el seu Pla Anual amb la fixació dels seus objectius. Aquests objectius es despleguen en projectes i activitats que han de ser valorades degudament i arribar a un pressupost anual de cada Servei.

Els pressupostos de totes les unitats i serveis d'ESADE s'integren en un pressupost únic que necessàriament ha d'estar equilibrat en termes econòmics; el pressupost de les despeses no pot superar al dels ingressos. Aquest ajust s'aconsegueix mitjançant un procés iteratiu que normalment passa per un ajornament de projectes en alguns serveis. Una vegada equilibrat el pressupost, els Plans Anual de cada Servei passa a ser definitiu i cal documentar-lo amb la descripció dels objectius, projectes, calendari i recursos necessaris..

El procediment estableix la participació dels diferents grups d'interès afectats, així com un mecanisme per garantir la adequada presa de decisions respecte a noves necessitats dels serveis i propostes de millora.



2.3 Procés de definició i revisió del catàleg de serveis

Cada un dels serveis d'ESADE disposa d'un catàleg de servei, que és el document bàsic de relació amb l'usuari o client. Representa la porta d'entrada als serveis que presta i és una manera que el client conegui tot allò que s'ofereix i la manera com es realitza.

En l'elaboració d'aquest catàleg hi intervenen els diferents grups d'interès d'acord amb el procediment exposat en la fitxa EGPCP0401.

2.4. Processos del Servei d'Informació i Coneixement

El **Servei Informació i Coneixement** té procedimentats els seus processos claus com a eina bàsica per a garantir un alt nivell de qualitat en la gestió dels mateixos.

EICOP0101 Procediment tècnic de documentació: es refereix al procediment de catalogació, que és molt important ja que facilita la recerca d'informació als grups d'interès. Aquest procediment s'inicia en el moment que arriba nova documentació i s'introdueix en el registre de la base de dades de consulta.

EICOP0201 Procediment de préstec de documentació: El procediment s'inicia quan un usuari de la Biblioteca d'ESADE ha localitzat la documentació que necessita i decideix endur-se-la fora de les instal·lacions d'ESADE. A partir d'aquest moment, s'inicien les comprovacions respecte de si la documentació és de préstec o no, i respecte a l'usuari. En cas que no hi hagi cap problema ni amb la documentació ni amb l'usuari es formalitza el préstec. Transcorregut el període de préstec, s'inicia el procediment de reclamació de devolució, on automàticament es recorda a l'usuari la data prevista de retorn i, en cas que no es torni, es procedeix al procediment sancionador.

EICOP0301 Procediment d'adquisició de documentació: El procediment s'inicia en el moment que un usuari formalitza una petició de documentació. En cas que la seva petició ja estigui disponible dins dels recursos d'informació de la Biblioteca, s'informa a l'usuari i es tanca el procediment. En cas que la documentació sigui nova o no existeixi a la Biblioteca, s'inicia la tasca d'analitzar el proveïdor que té les característiques més adients als nostres requeriments. Es tramet la comanda i es controla la seva recepció i facturació. Una vegada arriba la documentació, s'enregistra seguint els procediments tècnics establerts i s'informa a l'usuari demandant.

EICOP0401 Procediment de consulta: El procediment s'inicia quan un usuari envia per correu, per telèfon o sol·licita directament a taula, la consulta sobre el projecte on treballa o fa la recerca. Si la persona que l'atén coneix la resposta li dóna al moment. En cas contrari, es demana suport a l'equip intern de consulta de la Biblioteca o a la base de dades de coneixement per revisar la resposta donada en casos similars. Si es resol, es dóna la resposta a l'usuari i es tanca la petició. En cas que la petició no pugui ser resolta per mitjans interns, es busca per serveis externs i se li dóna la resposta o es reinicia una recollida de requeriments en cas que no s'hagi pogut resoldre.

En aquells processos, que tot i no tractar-se d'un procés clau, tenen un alt impacte en el servei, també s'han documentat per tal d'assegurar-ne la qualitat en la seva gestió.

AMBIT	DOCUMENT
Adquisicions	Procediment_avís_llibres_ingresats.doc
	Procediment_compra_AMAZON.doc
	Procedimient_libros_ingresados.doc
	Procedimiento_compra_material_ECCH.doc
	Procedimiento_compra_material_HARVARD BIS.doc
	Procedimiento_compra_material_IESEP.doc
	Procedimiento_libros_perdidos.doc
	Procedimiento_permiso_traducción_casos_dic_07.doc
Préstec	Bloqueig_intranet.doc
	Crear_nuevo_tipo_usuario.doc
	Crear_registro_usuario.doc
	Procediment_comprovació_llibres_desapareguts.doc
	Procediment_Llibres_reservats.doc
	Manual_estadístiques_diàries_préstec.doc
	Manual_Circulació.doc
Varis	Abrir_incidencias_Help Desk.doc
	Procediment_formulari_material_GADSA.doc

2.5. Processos de Secretaria Acadèmica

Des de Secretaria Acadèmica es realitza la planificació de les assignatures, s'elabora el llibre d'assignatures de cada Programa, i es gestiona la major part dels processos administratius-acadèmics relacionats amb dels alumnes i professors: matrícula, notes, actes, certificats, llistes de curs, etc.

2.6. Processos de Serveis Generals

Per la part de **Support facilities**:

Hi ha un conjunt de serveis que tenen com a finalitat facilitar a l'alumne el compliment d'algunes gestions i tasques quotidianes. Algunes d'elles tenen poca relació amb la docència però possibiliten un estalvi i una major organització del seu temps .Per exemple:

Acord amb la Residència Universitària Sarrià, inaugurada a l'any 1998 amb capacitat para 150 persones que permet de donar una resposta a una necessitat crítica per al estudiant de fora de Barcelona.

Oficina bancària a l'edifici 3 d'ESADE amb jornada laborable continuada fins a les 20h. A més dels serveis bancaris usuls, ofereix una línia de préstecs bancaris a un tipus d'interès preferent per al finançament de tots els programes d'ESADE.

Venda de llibres per la Llibreria Abacus a preus preferents, de tots els llibres recomanats en els programes acadèmics.

Agència de Viatges en els edificis 2 i 3 a disposició de tots els alumnes i els seus familiars.

Centre de reprografia en l'edifici 2 per a la confecció de treballs, fotocòpies, enquadernacions, etc.

Cafeteries en els tres edificis amb un ampli horari de cobertura.

De fet, aquests serveis són comuns i estan oberts a tot el personal d'ESADE.

Pel que fa referència a **sostenibilitat i accessibilitat**:

L'accessibilitat és una característica bàsica de l'entorn construït que permet a les persones amb mobilitat reduïda gaudir de les mateixes oportunitats que la resta d'usuaris.

Entre els col·lectius més afectats per les barreres arquitectòniques i de comunicació destaquen les persones amb discapacitat motriu, persones amb discapacitat auditiva i persones amb discapacitat visual. Tanmateix, també s'han de considerar aquelles persones amb mobilitat reduïda com ara dones embarassades, persones que transporten objectes de cert pes o volum, gent gran i d'altres.

ESADE treballa, en base al Codi d'Accessibilitat vigent a Catalunya, per eliminar les barreres existents als accessos, itineraris i altres elements que dificulten el desenvolupament normal de les activitats de les persones discapacitades. A més, també ha considerat de manera complementària al codi vigent, els principis generals del disseny universal i el concepte europeu d'accessibilitat. En concret, en aquells àmbits en els que el Codi d'Accessibilitat de Catalunya no es defineix, s'han utilitzat com a referència els requeriments DALCO(*) definits a la norma UNE 170 001-1:2001. A partir d'aquestes normatives s'han plantejat una sèrie de propostes d'intervenció que permetran garantir l'accessibilitat en les zones d'accés públic dels edificis.

Les mesures comuns són l'accés als edificis mitjançant rampes amb el suport de passamans i baranes, adequació dels ascensors per a invidents, lavabos per a persones en dificultats de mobilitat, reserva d'espai per aparcament, accés a ascensors d'ús restringit, incorporació al pla d'evacuació i emergència dels edificis.

Atès que cada cas té les seves característiques particulars, s'estudia individualment, i a proposta de la persona afectada es modifica la instal·lació per ajustar-la a la necessitat el màxim possible.

Es disposa d'una auditoria realitzada per una empresa especialitzada en sostenibilitat i accessibilitat que és la base de l'actual pla d'actuació i millora.

En el curs actual s'endegarà la Normativa ISO 14001 per la millora de la sostenibilitat i accessibilitat a tots els edificis.

2.7 Documentació

- EGPCP0401 Procés de creació del catàleg de serveis
- EEPLP0201 Procés de elaboració de pla anual i pressupost
- EEPLH0110 Plantilla Pla anual
- EEPLH0210 Plantilla Pressupost
- EGSAP1101 Procés de planificació operativa acadèmica
- EGOAN0110 Reglament règim interior ADE
- EGOAN0210 Reglament règim interior DRET
- EGOAN0310 Reglament règim interior MBA
- EGOAA0110 Llibre assignatures ADE
- EGOAA0210 Llibre assignatures DRET
- EGOAA0310 Llibre assignatures MBA
- EGOAH0510 Plantilla d'horaris
- EGSAP1201 Procés d'anàlisi i implementació de les necessitats referents a recursos materials i serveis
- EGPCP0310 Plantilla de presa de requeriments i planificació: Pla de sistemes / Pla de RRHH / Planificació Acadèmica

3. Garantia de la gestió i millora de la qualitat del Personal d'Administració i Serveis (PAS)

3.1. Òrgans i grups d'interès a qui van dirigits els processos de garantia

- Membres del Comitè Executiu d'ESADE
- Administrador General d'ESADE, qui té entre les seves funcions la direcció estratègica de les polítiques de Recursos Humans del PAS
- Servei de Recursos Humans del PAS
- Comitè d'Empresa, format per 15 representants en total del PAS i del professorat elegits per votació
- Comitè de Formació del PAS, format per 3 membres del Comitè d'Empresa i el responsable de Formació i Desenvolupament del Servei de Recursos Humans del PAS

- Comitè mixte de Relacions Laborals, format pel President i el Secretari del Comitè d'Empresa i la direcció del Servei de Recursos Humans PAS. El comitè es reuneix cada dues setmanes
- Personal d'Administració i Serveis (PAS)
- Directors acadèmics dels diferents estudis oficials de l'Escola Superior i de la Facultat de Dret

3.2. Procés d'anàlisi de necessitats d'efectius i dimensionament de la plantilla

En el mes d'abril, la direcció de Recursos Humans PAS fa una ronda d'entrevistes amb els directors executius de les diferents unitats estratègiques d'activitat i vicedegansats per tal d'analitzar i detectar les necessitats de PAS generades per les activitats acadèmiques i poder concretar les previsions de creixement de plantilla vinculades a:

- creixement i canvis previstos d'activitat i d'ingressos,
- les prioritats establertes en el Pla Estratègic institucional i de la unitat

Amb la informació recollida, s'elabora un informe executiu en el qual es consoliden el conjunt de peticions de noves posicions i de necessitats de formació per al curs següent. Aquest informe és validat per l'Administrador General i per la Subdirecció General Corporativa, que poden introduir ajustos. L'informe resultant es presenta a la Direcció General d'ESADE que fa una primera valoració. A continuació, el Director General efectua una ronda d'entrevistes amb cadascun dels directors executius i vicedegans que han sol·licitat obrir noves posicions. El resultat de la reunió és la consideració, o no, de les noves posicions sol·licitades en el procés d'elaboració del pressupost de la unitat per al curs següent que té lloc en el mes de maig. L'aprovació definitiva de les noves posicions queda supeditada a l'aprovació final del pressupost de la unitat que té lloc a finals de juny/principis de juliol pel Patronat d'ESADE.

Un cop finalitzat el curs acadèmic, la direcció de Recursos Humans PAS juntament amb la direcció del Servei de Gestió Econòmico-Financera, elaboren un Informe estadístic d'evolució anual de la plantilla del PAS en el qual es desglossa, per unitat estratègica i servei, la composició i evolució de la plantilla. A més s'efectuen diverses anàlisis i ratios que relacionen la plantilla i la seva variació amb l'evolució d'ingressos, activitats i alumnes. Aquest informe es lliura als membres del Comitè Executiu d'ESADE i és tingut en compte en l'inici del següent cicle anual d'anàlisi de necessitats d'efectius.

3.3. Procés de descripció i valoració de llocs de treball

El procés de Descripció de Llocs de Treball s'obre a petició del director executiu de la unitat o del director del servei corresponent cada cop que es crea un nou lloc de treball o es produeix un canvi substancial en un lloc existent. En aquest darrer cas, el procés també es pot endegar a iniciativa de l'ocupant actual per mitjà del seu cap immediat, o finalment, d'ofici des del Servei de Recursos Humans del PAS. La direcció de Recursos Humans PAS analitza la petició, la contrasta amb el directiu sol·licitant i la valida.

L'objectiu d'aquest procés és aconseguir informació actual i fiable sobre el contingut de cada lloc de treball en els següents aspectes: funcions, ubicació orgànica, perfil de coneixement i d'habilitats. Aquesta informació és un input per a l'establiment de polítiques i també per a la resta de procediments de Recursos Humans, que inclou selecció, formació i desenvolupament, i avaluació del rendiment (procés en fase d'estudi).

Una vegada descrit un lloc de treball, una consultora externa fa la valoració del mateix per tal d'identificar el nivell d'exigència que cada posició demanda del seu ocupant. El resultat de la valoració, traduït a valors numèrics, permet d'assignar la banda retributiva del lloc. D'aquesta manera, el procés de valoració enllaça amb l'estructura salarial.

La persona ocupant del lloc que ha estat descrit, els directius directes i el Comitè d'Empresa són informats de la valoració resultant del lloc. La direcció del Servei de Recursos Humans PAS és informada de les incidències que es puguin produir en el procés i reb els suggeriments de revisió i millora del procés de descripció de llocs de treball. En la Memòria de Gestió anual del Servei de Recursos Humans PAS es fa constar el nombre de descripcions de lloc realitzades durant l'exercici així com, si s'escau, les modificacions del procés a introduir el curs següent com a resultat de les possibles incidències que s'hagin produït i els suggeriments rebuts. La responsabilitat de la implementació de les propostes de millora és de la direcció del Servei de Recursos Humans PAS.

3.4. Procés de reclutament i selecció

El procediment de selecció (*EGRHP0201 Procediment per a la selecció de persona*) es posa en marxa quan el/la director/a de servei defineix el perfil professional de la posició a cobrir. Aquest perfil és validat pel director executiu de la seva unitat.

El perfil és notificat al responsable de selecció del Servei de Recursos Humans PAS, qui verifica que es tracta d'una posició dotada pressupostàriament i verifica el perfil. La direcció de Recursos Humans PAS assigna la banda salarial que correspon a la posició a cobrir, d'acord amb la valoració del lloc de treball. Amb aquesta informació el responsable de selecció elabora l'oferta i s'escolleix l'empresa de selecció externa més adient, en funció del tipus de perfil del lloc a cobrir.

En paral·lel a la búsqueda externa de candidats, la vacant es publicita a la Intranet d'ESADE. Totes les candidatures internes que compleixen els requisits mínims establerts en l'oferta es traslladen a l'empresa de selecció per a la seva avaluació. Un cop tancat el termini de recepció de candidatures, l'empresa de selecció presenta un mínim de tres candidats que considera idonis per cobrir el lloc, amb un informe individual tot seguint una estructura prèviament acordada. El responsable de selecció i/o el director del Servei de Recursos Humans PAS, segons els casos, validen les candidatures presentades. La direcció executiva de la unitat corresponent és qui pren la decisió final.

En la Memòria de Gestió anual del Servei de Recursos Humans PAS es fa constar el nombre de processos de selecció efectuats, els resultats obtinguts i un seguit de ratios (p.e. temps mitjà en cobrir una vacant, cost mitjà del procés, índex de rotació tot distingint les baixes voluntàries de les forçoses, etc.). També s'inclou un apartat d'observacions que inclou, si s'escau, les modificacions del procés a introduir el curs següent com a resultat de les possibles incidències que s'hagin produït i els suggeriments rebuts. La responsabilitat de la implementació de les propostes de millora és de la direcció del Servei de Recursos Humans PAS.

3.5. Procés de formació i desenvolupament

La formació constitueix un dels eixos vertebradors de la política de recursos humans PAS d'ESADE per tal de garantir l'adequació continuada dels coneixements i habilitats necessaris per desenvolupar amb efectivitat les funcions essencials dels diferents llocs de treball encomanats al PAS.

Hi ha establertes tres modalitats de formació:

Formació necessària pel lloc de treball: Adquisició de coneixements vinculats a un objectiu de millora en el desenvolupament de les funcions bàsiques del lloc de treball. Els criteris d'assignació són la necessitat i l'aprofitament de la formació. Tant si es tracta de formació interna com de formació externa, el cost i les hores són a càrrec d'ESADE.

Formació per a la carrera professional: Acció formativa que una persona emprèn amb la finalitat d'adquirir coneixements que van més enllà del que és necessari per a les seves funcions actuals. Els criteris d'assignació són l'avaluació del potencial de la persona per part del director executiu corresponent i el Servei de Recursos Humans del PAS. El cost de la formació interna és a càrrec d'ESADE; la decisió sobre el càrrec dels costos de la formació externa i de les hores de formació depèn de les característiques de cada proposta individualitzada.

Formació com a benefici social. Tots els membres de la plantilla del PAS tenen dret a accedir gratuïtament als cursos que s'imparteixen a ESADE. Els criteris d'assignació són l'historial de formació i l'aprofitament. El cost de la formació és a compte d'ESADE, i les hores són aportades per la persona interessada.

L'Àrea de Formació i Desenvolupament elabora un Pla Estratègic de Formació de caràcter triennal a partir de la detecció i l'anàlisi de necessitats efectuada conjuntament amb els directors de serveis i els directors executius d'unitat. En base a les necessitats identificades s'elabora el Pla de Formació, que recull el catàleg d'accions formatives previstes (denominació, objectius i continguts, durada, calendari, formador, places disponibles) segmentat per famílies de lloc i perfils de competències. El Pla de Formació triennal s'actualitza anualment per donar cabuda a necessitats puntuals, noves demandes o bé canvis en base a l'experiència anterior.

El procediment de petició de formació (*EGRHP0130 Procediment per a les peticions de formació*) s'inicia quan la persona emplea el formulari disponible a la Intranet, especificant la modalitat de formació, el curs que sol·licita (denominació, dates, nombre d'hores), si és formació interna o externa (i en aquest darrer cas, el centre que la imparteix i l'import) i el centre de cost a carregar el cost.

La petició és notificada al seu Cap d'Àrea i autoritzada, si s'escau, pel Director de Servei i pel Director Executiu de la Unitat. Tot seguit, la petició es trameta al Servei de Recursos Humans que n'estudia i valida la seva adequació als requeriments establerts per a cada modalitat de formació. En cas de dubte o discrepància amb la petició, el director de Recursos Humans PAS ho contrasta amb el director executiu de la unitat i conjuntament prenen la decisió d'autoritzar o no la petició.

En el cas dels cursos de llarga durada (màsters i posgraus), cal a més la decisió favorable del comitè d'admissions del programa en qüestió pel que fa al compliment dels requisits de perfil d'entrada.

Un cop realitzada la formació, l'àrea de Formació elabora un informe d'avaluació basat en la complimentació d'un qüestionari intern de valoració i satisfacció omplert per l'empleat sobre la formació rebuda. També se li demana l'opinió sobre el propi procés de gestió de la formació, el que permet obtenir suggeriments de millora.

Un cop finalitzat el curs acadèmic, la responsable de l'àrea de Formació i Desenvolupament elabora una Memòria Anual d'Activitats Formatives, amb dades quantitatives i qualitatives relatives a la formació desenvolupada, tot incloent propostes de revisió i millora per al curs següent. La responsabilitat de la implementació de les propostes de millora és de la direcció del Servei de Recursos Humans PAS. Aquesta Memòria es aprovada per la direcció del Servei de Recursos Humans PAS i s'inclou com un apartat de la Memòria de Gestió anual del Servei, la qual es lliura als membres del Comitè Executiu d'ESADE.

3.6. Documentació

- EGRHP0201 Procediment per a la selecció de personal
- EGRHP0130 Procediment per a les peticions de formació
- EGPCH0310 Plantilla de presa de requeriments i planificació: Pla de sistemes / Pla de RRHH / Planificació Acadèmica

V.6 Directriu 1.5. Com ESADE analitza i té en compte els resultats

1. Coordinació de l'anàlisi i utilització de resultats (de l'aprenentatge, de la inserció laboral i de la satisfacció dels diferents grups d'interès) en el marc global de la URL

La URL intervé en la manera en que el Centre porta a terme els procediments que li permeten garantir que es mesuren, s'analitzen i es fan servir els resultats (ja sigui de l'aprenentatge, de la inserció laboral i de la satisfacció dels diferents grups d'interès) per a la presa de decisions i la millora de la qualitat, mitjançant la coordinació i elaboració d'un seguit d'estudis a nivell de tota la URL. Aquests estudis es coordinen per part del Vicerectorat de Docència i Convergència Europea.

Procés de recollida i anàlisi d'informació i de seguiment, revisió i millora dels resultats de la inserció laboral i de la satisfacció dels estudiants de la URL

Al llarg dels últims anys des dels serveis centrals de la Universitat Ramon Llull s'han portat a terme diversos estudis de tipus test, descriptius i transversals, per valorar el nivell de satisfacció dels estudiants de primer i últim curs així com els resultats d'inserció laboral dels graduats de la URL.

Estudis i anàlisis de satisfacció dels estudiants de primer i darrer curs de grau (diplomatures i llicenciatures actuals) de la URL: des del curs 97/98 s'han realitzat 5 estudis de satisfacció de tots els alumnes dels primers cursos de totes les titulacions oficials que ofereixen els nostres centres i 3 estudis de satisfacció dels alumnes d'últim curs. En el curs 07/08 es tornaran a realitzar els estudis de satisfacció dels nostres alumnes, tant de primer com de darrer curs.

Estudis i anàlisis d'inserció laboral dels graduats de la URL: des del curs 97/98 s'han realitzat quatre estudis d'inserció laboral realitzats a nivell de la URL. En el curs 07/08 es preveu una actualització de les dades d'inserció laboral dels nostres estudiants a partir de la realització d'un nou estudi.

L'objectiu de la realització d'aquesta enquesta és, per una banda, valorar el grau d'inserció laboral dels estudiants titulats de la URL i el tipus de tasca professional que desenvolupaven, així com conèixer l'opinió d'aquests estudiants sobre la formació rebuda un cop van finalitzar els estudis de llicenciatura o diplomatura.

L'enquesta consta dels següents apartats: I. Dades personals i acadèmiques, II. Situació Laboral i Formació. III. Valoració de la formació rebuda. IV. Inserció Laboral. En l'apartat IV es van obtenir dades referents a la primera feina i sobre la feina actual, en el cas que sigui diferent de la primera. D'aquesta manera es pot observar l'evolució tant de la inserció laboral com de les característiques de les diferents ocupacions professionals.

Es presenten els Resultats en forma de quadres i gràfics.

Els Agents i òrgans responsables de dur a terme el procés de recollida, anàlisi, seguiment, revisió i millora dels resultats de la inserció laboral i de la satisfacció dels estudiants de la URL són per una banda els equips tècnics de qualitat dels Centres i la UQIAD-URL dins el Vicerectorat de Docència i Convergència Europea de la URL , així com els Òrgans decisors conformats per la Junta Acadèmica (Junta De Govern) de la URL, Equip de Govern de la URL, Vicerectorat de Docència i Convergència Europea de la URL, la Comissió de Qualitat i Innovació Acadèmicodocent de la URL, el Comitè Tècnic de Seguiment i Avaluació de la Unitat de Qualitat i Innovació Acadèmicodocent de la URL (UQIAD-URL), l'Equip Directiu del Centre.

Des dels serveis centrals de la URL s'ha creat en aquests últims mesos, una Xarxa d'àrees de promoció/desenvolupament professional i de borses de treball de la Universitat per tal de fomentar la vinculació i el flux comunicatiu entre les àrees de promoció professional dels diferents centres, fomentar la participació de les àrees de promoció professional i borses de treball en el desenvolupament estratègic de la Universitat i afavorir la creació d'un espai d'intercanvi d'experiències i de diàleg per tal d'elaborar conjuntament noves propostes i accions innovadores en totes aquests àmbits. Les funcions principals d'aquesta xarxa són:

- Conèixer, compartir i establir vincles entre els diferents serveis d'orientació i d'inserció laboral de la URL, per tal de millorar la capacitat de resposta global i específica a les necessitats del mercat i dels propis graduats, en els nostres diferents àmbits.
- Compartir i vehicular la informació i el coneixement obtingut per aquetes àrees entorn les necessitats socials detectades i demandes dels stakeholders i professionals a benefici de la millora o creació de propostes dels títols oficials.
- Utilització del estudis i del treball realitzat dins d'aquestes àrees com a "termòmetre" per a mesurar la qualitat del nivell formatiu que proporciona la universitat i, alhora, poder comparar el perfil de titulats de la URL amb el de la resta dels professionals, potenciar els seus trets diferenciadors i característics, i ajustar-lo al perfil que cerquen les empreses.
- Millorar les condicions per afavorir la mobilitat de la comunitat de titulats de la URL cap a l'exterior (a nivell nacional e internacional).
- Afavorir la participació conjunta i el coneixement comú de les diferents accions dutes a terme en matèria d'assessorament professional, creació de fòrums d'ocupació, difusió a dels serveis oferts, sessions de treball, jornades especialitzades, etc.

Aquesta Xarxa es reuneix periòdicament amb els Tècnics de la UQIAD-URL per tal de prendre decisions sobre la realització de les enquestes triennals de la URL, i per promoure i desenvolupar iniciatives i projectes comuns, per tal de contribuir a l'elaboració de polítiques i estratègies conjuntes que ajudin a la millora de la qualitat global de la URL.

Aquest procés de recollida i d'anàlisi dels resultats del nivell de satisfacció dels estudiants de la Universitat i els resultats d'inserció laboral dels graduats, va dirigit principalment als estudiants de primer i últim curs i als graduats de la URL així com als Òrgans de gestió, als grups d'interès implicats en el procés i a la societat en general.

De forma triennial, i prèviament a l'inici de la realització de les enquestes de satisfacció i d'inserció laboral, es realitza per part de la UQIAD-URL una revisió exhaustiva dels instruments d'avaluació (enquestes) que es passen als estudiants i graduats dels Centres de la URL, en funció de les mancances detectades i les propostes de millora derivades de l'informe de l'anterior procés d'avaluació realitzat.

Un cop revisats els instruments d'avaluació es procedeix a l'elaboració de les enquestes per part de la UQIAD-URL:

- Pel que fa a les enquestes d'inserció laboral, s'elaboren de forma conjunta amb les àrees de promoció/desenvolupament professional i borses de treball dels centres, mitjançant reunions periòdiques amb la Xarxa d'àrees de promoció/desenvolupament professional i de borses de treball de la URL. Un cop elaborades les enquestes, aquestes es faciliten als membres de la xarxa que seran els encarregats de la seva distribució en els seus respectius Centres.
- Les enquestes de satisfacció dels Centres es fan arribar als membres de la Comissió de Qualitat mitjançant una reunió. Cada centre rep els fulls d'enquesta suficients, separats per titulacions i per idioma. Un cop es passen les enquestes en cada un dels Centres aquestes es retornen a la UQIAD-URL, que seguidament procedirà a processar les dades i a realitzar un informe dels resultats obtinguts.

Un cop recollida tota la informació mitjançant les enquestes de la satisfacció dels estudiants de primer i últim curs i l'enquesta d'inserció als graduats de la URL, les àrees de promoció/desenvolupament professional i borses de treball dels centres posen a disposició de la UQIAD-URL les dades obtingudes classificades per centres. La UQIAD-URL serà l'encarregada d'analitzar aquestes dades i d'elaborar els informes dels resultats, tant de la Universitat en el seu conjunt, com dels diferents centres.

Pel que fa a les enquestes d'inserció laboral, un cop finalitzat l'anàlisi es realitza un reunió de la Xarxa d'àrees de promoció/desenvolupament professional i de borses de treball de la URL per tal de revisar l'anàlisi realitzat i el contingut de l'informe.

Pel que fa a les enquestes de satisfacció, es fan arribar els informes de resultat als membres de la Comissió de Qualitat mitjançant una reunió.

De forma triennial, i un cop finalitzat els processos de recollida d'informació de la satisfacció dels estudiants de primer i últim curs de la URL i l'enquesta d'inserció als graduats, i realitzada la reunió de la Xarxa d'àrees de promoció/desenvolupament professional i de borses de treball de la URL i a la Comissió de Qualitat, la UQIAD revisarà, si escau, els informes de resultats de tot el procés que es farà arribar a

través del Vicerectorat de Docència i Convergència Europea (VRDCE) a l'equip de Govern de la URL i posteriorment s'enviarà als Centres.

Els informes d'avaluació realitzats per la Universitat i lliurats a l'Equip de Govern de la URL, seran facilitats per part dels degans i directors del Centre al seus Equips Directius, amb l'objectiu de realitzar la seva revisió i per a la presa de decisions en quant a la utilització dels resultats i les propostes de millora rellevants que considerin convenients les respectives institucions.

Aquests informes constaran d'una anàlisi descriptiva dels resultats del procés d'avaluació, indicant de forma diferenciada els resultats del Centre i de la Universitat en el seu conjunt.

Aquests informes de resultats seran revisat pel centre i s'utilitzaran posteriorment per a elaborar les propostes de millora dels processos de:

- Disseny, seguiment, control, planificació, desenvolupament i revisió periòdica de les titulacions, els seus objectius i competències associades.
- Manteniment, actualització o renovació de l'oferta formativa.
- Definició de perfils d'ingrés/egrés, admissió i matriculació.
- Millora dels sistemes de suport i orientació als estudiants sobre el desenvolupament de l'ensenyament, metodologia d'ensenyament i avaluació dels aprenentatges

Els Plans de Millora sorgits del procés seran elaborats i aprovats per la junta de centre corresponent, que alhora realitzarà el seguiment i control de l'acompliment dels objectius establerts.

Per altra banda, els resultats dels diferents informes serviran com a indicadors en el moment de revisar i actualitzar la Política de Qualitat de la Universitat i valorar la consecució del Pla de Qualitat Bianual de la Universitat i la seva relació amb les polítiques i estratègies d'assegurament de la qualitat dels centres.

El seguiment de la implantació de les millores es farà mitjançant un seguit de reunions de periodicitat anual amb els implicats en la implantació de les accions de millora dels Centre.

La Unitat Tècnica del VRDCE i el COTSAQ de la UQIAD-URL faran una revisió longitudinal dels diferents resultats assolits en les diferents enquestes, elaborant per una banda, un estudi comparatiu de les dos últimes enquestes d'inserció laboral, i per altra banda, un estudi comparatiu de les dos últimes enquestes dels alumnes de primer i últim curs de la URL. Es realitzarà també un informe quadriennal de seguiment. Aquest informe de seguiment de les avaluacions realitzades es presentarà a la Comissió de Qualitat, a l'Equip de Govern i a la Junta Acadèmica de la URL.

Els informes de resultats es donaran a conèixer mitjançant la reunió amb l'Equip de Govern de la URL, en el qual es troben representats els diferents centres integrants de la URL i mitjançant les múltiples vies existents de comunicació bidireccional entre la URL i el Centres (convocatòria de reunions periòdiques amb els diferents Òrgans de gestió de la qualitat en els quals es troben representats els diferents centres integrants de la URL, difusió via e-mail, difusió a través de la Intranet específica de la Unitat de Qualitat,...).

Els resultats de l'avaluació també es difondran de forma interna a altres grups d'interès mitjançant la Intranet de la UQIAD-URL i al públic extern mitjançant la publicació dels principals resultats de les enquestes en la web de la URL:

(<http://www.url.es/cont/academica/estadistiques.php>)

Documentació

Normativa:

- Llei Orgànica 4/2007, de 12 de abril, per la que es modifica la Llei Orgànica 6/2001, del 21 de desembre, de Universitats.
- Reial Decret 1393/2007, de 29 d'octubre, pel que s'estableix l'ordenació dels ensenyaments universitaris oficials (BOE 30/10/2007)
- Estatuts de la URL.
- Política de Qualitat de la URL.
- Pla Estratègic de cada Centre
- Criteris i Directrius per a la Garantia de Qualitat en el EEES (ENQA-ANECA).

Documents Resultants:

- Enquestes d'Inserció Laboral dels estudiants de la URL
- Enquestes de satisfacció dels estudiants de primer curs de la URL
- Enquestes de satisfacció dels estudiants d'últim curs de la URL
- Informe de resultats d'Inserció Laboral dels estudiants de la URL
- Informe de resultats de satisfacció dels estudiants de primer curs de la URL
- Informe de resultats de satisfacció dels estudiants d'últim curs de la URL
- Estudi comparatiu dels resultats d'Inserció Laboral dels estudiants de la URL
- Estudi comparatiu dels resultats de satisfacció dels estudiants de primer curs de la URL
- Estudi comparatiu dels resultats de satisfacció dels estudiants d'últim curs de la URL

2. Anàlisi i utilització de resultats (de l'aprenentatge, de la inserció laboral i de la satisfacció dels diferents grups d'interès) per part d'ESADE

2.1. Òrgans i grups d'interès

- Patronat d'ESADE
- Comitè Executiu d'ESADE
- Comitè de Management
- Comitè Executiu de Dret
- Comitè de Directors de departament de l'Escola Superior
- Junes Acadèmiques de les respectives titulacions oficials
- Estudiants d'ESADE
- Professorat d'ESADE
- Personal de suport PAS d'ESADE
- Antics Alumnes
- Rectorat URL
- Agències acreditadores (AQU i ANECA amb caràcter general, en el cas de l'Escola Superior cal afegir: AACSB-International, EQUIS i AMBA)
- Ocupadors (empreses i operadors jurídics)

2.2. Procés d'anàlisi i utilització de resultats

Els resultats globals de procés d'aprenentatge de cada titulació es perceben realment en el moment en que els estudiants finalitzen els seus estudis, i més pròpiament, temps després que els graduats hagin començat a exercir la seva dedicació professional. Els grups d'interès que poden informar d'aquests resultats són els antics alumnes i les empreses que els han incorporat.

A fi de permetre la presa de decisions de millora que siguin efectives en el temps operatiu, la implantació d'instruments de mesura de resultats a llarg termini cal completar-la amb sistemes que avancin resultats encara que no siguin tan precisos i complets. El coneixement de les opinions dels agents directament implicats en el procés d'aprenentatge (alumnes i professors) i els nivells assolits per alguns indicadors anuals sobre resultats acadèmics i facilitat de col·locació professional poden proporcionar línies sobre possibilitats de millora.

El resultats obtinguts al final dels diferents ensenyaments són especialment crítics per avaluar l'acompliment de la missió d'ESADE, dels seus objectius de qualitat i per sostenir una dinàmica organitzativa orientada a la millora continua. D'altra banda, si bé els estudiants estan en el centre de l'activitat institucional, la satisfacció dels restants grups d'interès (professorat, PAS, empreses) és també essencial.

Els degans de l'Escola Superior i de la Facultat de Dret, amb el suport dels vicedegans acadèmic i de recerca, i del responsable d'acreditacions i garantia de la qualitat, són els responsables d'identificar les categories de resultats i definir els mecanismes d'obtenció de les dades i d'establiment de millores.

En consonància amb el conjunt de la universitat, s'han identificat tres grans àrees de resultats: l'aprenentatge assolit pels graduats, en termes dels coneixements i competències fixades en els objectius d'aprenentatge de les diferents titulacions i definitòries dels perfils dels seus graduats; la inserció laboral dels graduats; i la satisfacció dels diferents grups d'interès.

La informació relativa als resultats de l'aprenentatge, de la inserció laboral i de la satisfacció dels diferents grups d'interès (estudiants, empreses reclutadores, professorat i PAS) a la que fa referència aquesta directriu s'obté de les Memòries o informes de gestió anual que elaboren les direccions acadèmiques de programa, els Serveis d'Admissions, els Serveis de Carreres Professionals, els Vicedegans Acadèmics i el Servei de Recursos Humans del PAS (informes el contingut dels quals ha estat comentat en apartats anteriors d'aquest Manual).

Per tal de tenir una visió sintètica, per a cadascuna de les grans àrees de resultats s'han escollit indicadors que aportin una certa aproximació al grau d'assoliment global dels objectius fixats. Aquests indicadors clau són:

- Procés i resultats de l'aprenentatge:
 - Ràtio de graduació, segons la definició d'ANECA
 - Ràtio d'abandonament, segons la definició d'ANECA
 - Ràtio d'eficiència, segons la definició d'ANECA
- Procés d'inserció laboral:
 - % de graduats ocupats respecte del total als 3 mesos de la graduació
 - retribució mitjana dels graduats en la seva primera ocupació
- Satisfacció dels diferents grups d'interès
 - Puntuació mitjana en les enquestes dels alumnes sobre assignatures i professors
 - Nombre d'empreses (o bé d'operadors jurídics) que recluten de manera habitual en ESADE, % de variació sobre el curs anterior, i el pes que varen tenir sobre el total de col·locacions en %
 - % dels professors amb dedicació dels quals l'avaluació anual de la contribució va ser "Plenament satisfactòria" o "Excepcional"
 - Índex de rotació del Personal de Administració i Serveis (PAS) causada per baixes voluntàries

Cal notar que els darrers dos indicadors són de caràcter global per a l'Escola Superior i la Facultat de Dret; mentre que els restants indicadors ho són a nivell de titulació.

El procediment per a la selecció i definició d'indicadors, i la validació de les dades, s'anomena EEPLP0110 "Procediment de selecció i definició d'indicadors i validació de dades", i s'adjunta com a fitxa de la directriu 1.5.

Els resultats obtinguts són analitzats pels degans, vicedegans, directores executius d'unitat, directores de programa, directores dels departaments acadèmics, directores dels diferents serveis de suport, professorat, i Juntes Acadèmiques de les titulacions (que compten amb la participació de representants dels alumnes i dels antics alumnes).

Els directores de programa de cada titulació fan el seguiment dels resultats mitjançant l'accés als Quadres de Control amb els indicadors seleccionats. Aquests constitueixen una eina de seguiment continu de l'operativa de l'organització. Estan definits per a cada unitat estratègica d'ESADE i la major part d'ells poden desglosar-se per departaments i per titulacions. Els directores de programa, conjuntament amb els directores executius de la seva unitat, són els responsables de la implementació de les accions correctives i/o de millora derivades de l'anàlisi i l'avaluació dels resultats globals de cada titulació.

El Quadre de Comandament Estratègic (QCE) recull un conjunt d'indicadors enfocats a la gestió estratègica i amb la finalitat de proporcionar informació útil per al seguiment i control del Pla Estratègic Institucional. El QCE s'actualitza dues vegades a l'any:

- Durant el mes de novembre, una vegada tancat l'exercici econòmic, es presenten els resultats acadèmics i econòmics del curs anterior, a excepció de la informació sobre col·locació dels alumnes, que no es tanca fins a gener.
- En el mes d'abril es fa un pre-tancament amb les dades que hi hagi en aquell moment amb la finalitat de disposar d'informació útil per a l'elaboració del pressupost, els plans de treball i/o els objectius i indicadors de la DPO

El resultat de les actualitzacions del QCE s'analitza i debat en el sí del Comitè Executiu d'ESADE. La responsabilitat per la implementació de les accions correctives i/o de millora derivades de l'anàlisi i l'avaluació dels resultats globals correspon als degans, vicedegans i directores executius de les unitats corresponents. El director general d'ESADE presenta als membres del Patronat d'ESADE els resultats del QCE, la seva valoració i les principals actuacions previstes per assegurar una evolució satisfactòria dels mateixos.

El procés que regula la manera en què ESADE recull els resultats relatius a l'aprenentatge, la inserció laboral, i la satisfacció, així com els mecanismes establerts per a dur a terme millores en els mateixos queda definit en el procediment EGPCP0301: Procediment d'introducció de millores en els resultats, inclòs en la fitxa de la directriu 1.5.

2.3. Documentació

- EGPCP0301 Procediment d'introducció de millores en els resultats
- EEPLP0110 Procediment de selecció i definició d'indicadors i validació de dades

V.7 Directriu 1.6. Com ESADE publica la informació sobre les titulacions

1. Coordinació de la publicació de la informació sobre les titulacions en el marc global de la URL

Respecte a com la Universitat fa pública la informació, actualitzada, relativa a les titulacions que imparteix, per al coneixement dels seus grups d'interès, els serveis centrals de la URL centren la seva tasca bàsicament en el següent procés:

Procés que coordina la publicació de la informació sobre les titulacions que ofereix la URL.

En la fitxa de procés annexada es detalla tota la informació referent a:

- La delimitació del procés.
- Els grups d'interès als que va dirigit.
- La descripció del procés, on es detallen les seves fases i el desenvolupament de cada una d'elles, així com els òrgans i agents implicats en el seu desplegament.
- La documentació, tant de suport-marc al procés, com tots aquells documents de treball i resultants del propi procediment.

2. Garantia de la publicació de la informació sobre les titulacions d'ESADE

2.1. Òrgans i grups d'interès als que van dirigits els processos de garantia

Els òrgans de gestió i els grups d'interès implicats en la garantia de la publicació de la informació sobre les titulacions oficials d'ESADE són els següents:

- Estudiants d'ESADE
- Directors acadèmics dels diferents estudis oficials de l'Escola Superior i de la Facultat de Dret
- Professors/es d'ESADE
- Personal d'Administració i Serveis (PAS)
- Empreses i despatxos professionals que recluten als graduats d'ESADE
- Antics Alumnes
- Juntes Acadèmiques de les respectives titulacions
- Secretaria Acadèmica
- Relacions Internacionals d'ESADE

- Servei d'Admissions de Programa
- Comitès d'Admissions de programa.
- Serveis de Carreres Professionals de l'Escola Superior i de la Facultat de Dret
- Deganats i Vicedeganats de l'Escola Superior i de la Facultat de Dret
- Comitè de Management
- Comitè Executiu de Dret
- Unitat de Suport a la Innovació Pedagògica (USIP)
- Comitè Executiu d'ESADE Comitè Executiu d'ESADE
- Patronat d'ESADE
- Òrgans competents de la URL (Rectorat, Equip de Govern, Comitè Executiu i Patronat)
- Organismes acreditadors internacionals (EQUIS/efmd, AACSB International i AMBA en el cas de l'Escola Superior)

Tots ells ja han estat descrits en les directrius anteriors.

2.2. Procés de publicació de la informació sobre les titulacions d'ESADE

Es poden distingir tres tipus d'informació relatives a les diferents titulacions que conformen l'oferta formativa d'ESADE. Els dos primers tipus d'informacions van adreçats sobre tot als estudiants, professorat i PAS; mentre que el tercer tipus s'adreça als diferents grups d'interès, més enllà dels que formen en sentit estricte la comunitat acadèmica d'ESADE:

A) La informació normativa, que seria bàsicament

- els Protocols de sol·licitud d'autorització i d'implantació de màsters oficials i doctorats (que defineixen i despleguen els POPs o Programes Oficials de Postgrau de l'Escola Superior i de la Facultat de Dret).
- les Memòries per a la sol·licitud de verificació de Títols Oficials (emprades fins ara per als Graus de l'Escola Superior i de la Facultat de Dret)
- els Règims Interiors de les respectives titulacions.

La informació normativa és molt estable i requereix ajustos lleugers d'un any per l'altre. La Direcció del Programa es responsabilitza de la seva actualització anual i difusió: als directors de Departament, professors, Secretaria Acadèmica, Relacions Internacionals, i estudiants, de manera completa mitjançant la intranet d'ESADE; i a determinades unitats i serveis en parts específiques, com per exemple a Admissions per a les seves campanyes de promoció.

B) La informació de planificació d'activitats pel curs acadèmic, que és el desenvolupament del calendari de matèries (classes, pràctiques, seminaris, oferta d'assignatures optatives, assignació de professors, i d'altres activitats docents) i el

contingut, objectius d'aprenentatge, mètodes i forma d'avaluació de les mateixes. Aquesta informació queda reflectida en:

- el Llibre d'Assignatures del programa, que inclou el calendari
- la relació d'activitats diàries mostrada en panells digitals a l'entrada dels edificis.
- la relació de places d'intercanvi

La planificació de les activitats docents esdevé un dels processos operatius més rellevants en la impartició del programa. Consisteix en l'assignació de professors, aules, dies i hores a cada matèria i grup d'estudiants del programa. La Direcció del Programa desenvolupa la planificació a partir de les eines i condicionants proporcionades per Secretaria Acadèmica. El resultat d'aquesta activitat queda concretada en el calendari que s'inclou en el llibre d'assignatures, el qual es publica també a la intranet d'ESADE a disposició de tots els grups d'interès.

La relació de les places d'intercanvi són formulades i assignades per la Direcció del Programa juntament amb el Servei de Relacions Internacionals. Els criteris d'assignació s'inclouen en el llibre d'assignatures.

C) La informació sobre l'activitat efectivament realitzada, els resultats obtinguts i la satisfacció dels diferents grups d'interès.

Aquests tipus d'informacions cobreixen la trajectòria que recorre l'estudiant dins d'ESADE: comença a Admissions (on té lloc el procés de selecció i de matriculació), passa pel període de formació (que inclou sovint una estada en una universitat estrangera, i eventualment algun temps d'experiència professional) i finalitza –en els programes que es cursen en règim de plena dedicació– amb l'efectiva inserció en el món laboral.

Les activitats que es produeixen al llarg d'aquesta trajectòria són enregistrades pels serveis corresponents en el sistema informàtic; en breu, Admissions, Secretaria Acadèmica, Relacions Internacionals pel que té que veure amb els programes d'intercanvi i/o conjunts amb d'altres universitats, i finalment Carreres Professionals. Cada una d'aquestes unitats es responsabilitza de la introducció directa de dades, o dels processos per introduir-les (per exemple, la matrícula de bastants cursos la fan directament els propis estudiants) i la seva validació.

A més de les dades provinents de les operacions, cal tenir present les Memòries o informes de gestió anual que elaboren les direccions acadèmiques de programa, els Serveis d'Admissions, els Serveis de Carreres Professionals, els Vicedegans Acadèmics, i el Servei de Recursos Humans del PAS. En aquests informes, el contingut dels quals ha estat comentat en apartats anteriors d'aquest Manual, s'informa sobre les activitats realitzades, els resultats assolits i la satisfacció dels diferents grups d'interès (estudiants, empreses reclutadores, professorat i PAS).

Sobre les dades enregistrades, tant les de naturalesa operativa com les provinents de les memòries o informes de gestió, gestionades informàticament per un sistema gestor de bases de dades, s'hi apliquen tres tipus de accés:

Degant Management ESADE	Degant Dret ESADE	EGPC0210 Versió 2.0	Autoritza: Comitè Executiu	12/4/2008	Pàg. - 99 - de 104
----------------------------	----------------------	------------------------	-------------------------------	-----------	--------------------

El primer és el merament operatiu que permet consultar, introduir o modificar informació individualitzada per estudiant, per professor, per aula, per matèria, etc. i s'efectua amb aplicacions directes sobre el sistema gestor de base de dades, i va destinada als usuaris individuals: professors, estudiants, i personal no docent. Dins d'aquest tipus d'informació s'inclou la utilització d'aules, d'equips informàtics, de prestacions de biblioteca i d'altres recursos materials i de serveis.

El segon tipus permet d'obtenir informació agregada a diversos nivells; p.e. en ordre de major a menor abast, per any, per programa, per departament, per professor, per matèria. Aquesta informació agregada s'obté mitjançant una eina de "business intelligence" i va destinada als gestors acadèmics, en especial, directors de departament, directors de programa, i deganats; té la particularitat que permet agregar més o menys (casi bé pot arribar a nivell individual) segons la voluntat momentània de cada gestor. Aquesta aplicació s'anomena "Quadres de Control".

Del tercer tipus hi ha dues classes: la primera, seria la informació utilitzada per a la presa de decisions. Per tant, és informació agregada a alt nivell, d'ús intern, que respon als indicadors fixats en el Procés de Reflexió Estratègica, i que inclouen altres aspectes econòmics i de gestió addicionals als de l'àmbit acadèmic. Va destinada als membres del Comitè Executiu i s'anomena el Quadre de Comandament.

La segona classe seria informació també agregada d'ús públic que dona compte a la societat de les activitats d'ESADE, els resultats obtinguts i la satisfacció dels diferents grups d'interès i que s'inclou en la Memòria Anual (el responsable del procés d'elaboració i publicació és el Secretari Tècnic d'ESADE). D'altra banda, el *Research Yearbook* dona compte de les activitats de recerca i publicacions i s'adreça principalment a la comunitat acadèmica (el responsable del procés d'elaboració i publicació són els vicedegans de recerca).

La taula que es mostra a continuació recull de manera condensada el conjunt d'informacions generades i distribuïdes relatives a les diferents titulacions, amb indicació dels responsables immediats corresponents. La utilització de la intranet per a grups d'interès interns i de la web per a grups d'interès externs com a mecanisme d'accés i distribució de la pràctica totalitat d'informació garanteix la seva correcta tramesa tots els membres dels grups d'interès enregistrats.

TAULA DE DIFUSIÓ DE LA INFORMACIÓ SEGONS GRUPS D'INTERÈS

Grups d'interès	Informació	Document/Lloc	Mitjà	responsable immediat difusió	
Candidats	Perfil dels candidats	Prospecte Admissió	web i paper	Servei d'Admissions	
	Oferta formativa	Prospecte Admissió	web i paper	Servei d'Admissions	
	Accés al programa	Prospecte Admissió	web i paper	Servei d'Admissions	
Estudiants	Oferta formativa	Llibre d'Assignatures	intranet	Secretaria Acadèmica	
	Objectius d'aprenentatge	Llibre d'Assignatures	intranet	Secretaria Acadèmica	
	Mètodes d'aprenentatge	Llibre d'Assignatures	intranet	Secretaria Acadèmica	
	Orientació als estudiants	Llibre d'Assignatures	intranet	Secretaria Acadèmica	
	Calendari	Llibre d'Assignatures	intranet	Secretaria Acadèmica	
	Sistema d'avaluació	Llibre d'Assignatures	intranet	Secretaria Acadèmica	
	Intercanvis	Llibre Programa d'Intercanv	intranet	dep.Relacions Internacionals	
	Al·legacions, reclamacions	Règim Interior	intranet	Secretaria Acadèmica	
	Ocupació professional	Relació d'ofertes	intranet	Servei Carreres Professionals	
	Pràctiques	Relació de pràctiques	intranet	Servei Carreres Professionals	
	Activitat diària	Calendari actualitzat	panel digital	Secretaria Acadèmica	
	Avaluacions matèries	Acta de notes	intranet	Secretaria Acadèmica	
Professors		Llibre d'Assignatures	intranet	Secretaria Acadèmica	
		Règim Interior	intranet	Secretaria Acadèmica	
	Llista d'alumnes d'assignatura		intranet	Secretaria Acadèmica	
	Resultats qüestionari dels alumnes		intranet	Secretaria Acadèmica	
Direcció Programa	Agregats d'activitats i resultats	Quadres de Control	intranet	automàtic sistema	
	Activitats de l'any	Informe Carr.Professionals	arxiu digital	Servei Carreres Professionals	
Comité Executiu	Indicadors Estratègics	Quadre de Comandament	intranet	U.Serveis Acadèmics	
Comunitat Acadèmica	Publicacions, projectes de l'any	Research Yearbook	paper	Director Recerca	
Societat	Dades bàsiques, Principals resultats	Memòria Anual	web i paper	Secretaria Tècnica	

2.3. Procés de revisió periòdica i millora continua de la informació que es facilita als grups d'interès

La gestió de la difusió de la informació normativa i de planificació d'activitats és responsabilitat de la Direcció del Programa corresponent i dels directors dels respectius Serveis. També són responsables de la implementació de les millores derivades de la revisió i avaluació dels processos de comunicació.

La responsabilitat per la publicació dels resultats obtinguts i de la satisfacció dels diferents grups d'interès és dels directors executius de les diferents unitats i serveis corporatius, sota la supervisió dels respectius degans i direcció general. Aquells també son responsables de la implementació de les millores derivades de la revisió i avaluació dels processos de comunicació.

2.4. Documentació

Llibre d'Assignatures de cada Programa
 Calendari i Horari de cada curs i Programa
 Règim Interior de cada Programa
 Llibre d'Intercanvis
 Memòria Anual
 Research Yearbook

Continguts dels principals documents

Llibre d'Assignatures de Programa

L'oferta formativa del programa
 Objectius del programa
 Estructura avaluativa del programa
 Requisits per a la titulació
 Les polítiques d'accés i d'orientació dels estudiants.
 Descripció de les assignatures obligatòries amb els crèdits que computen
 Descripció de les assignatures optatives amb els crèdits que computen
 Objectius d'aprenentatge de les assignatures
 Continguts de l'assignatura

Horaris de les assignatures
Mètodes d'ensenyament, aprenentatge
Sistema d'avaluació

Calendari i Horaris

Un "output" de la Programació Anual realitzada per la Direcció del Programa i Secretaria Acadèmica és el Calendari Horari. Per a cada curs, secció i programa es disposa dels dies i hores pautats de totes les assignatures i es presenta en forma de taula gràfica dins del llibre d'Assignatures. La mateixa informació corresponent a un dia dona peu a la presentació de tota l'activitat docent diària que es visualitza en panells digitals a l'entrada dels edificis, i també a la intranet.

La figura següent és un exemple de l'activitat diària que veu un alumne a través de la intranet.

The screenshot shows the ESADe intranet interface in Microsoft Internet Explorer. The browser address bar shows the URL: http://intranet.esade.es/web1/vv.nueva_intranet2003?prdo=0&pparametro=0&pporden=0&ccrc=28798479183996E9C258AE2308DFDA602580C01. The page title is "Intranet ESADe - Microsoft Internet Explorer". The navigation menu includes: Comunicados, Directorios, Mapa, CAU, e-Office, Inicio, and Salir. The main content area displays a welcome message and a section titled "Actividad académica del día 10/01/08" with a sub-header "Aulas adscritas a la asignatura". The schedule is as follows:

Asignatura	Horario	Salas
Français I	10:00 12:00	E3-B014
Análisis Matemático II T	12:00 14:00	E1-015
Análisis Matemático II T	15:00 16:30	E1-014, E1-001
Estadística I T	17:00 19:00	E1-014, E1-001
Estadística I T	19:00 20:00	E1-001

Below the schedule, there is a section for "Áreas de aprendizaje" for the years 2007-2008 and 2006-2007, listing various subjects like Análisis Matemático II Sec. T, Estadística I Sec. T, etc. A red circle highlights the schedule section.

Règim Interior

Inclou bàsicament normes sobre els següents aspectes:

Mobilitat.

Els serveis i la utilització dels recursos materials.

Requeriments i oferta d'Idiomes

Incompatibilitats

Convalidacions

Presentació de treballs escrits

Disciplina: Sancions, Prohibicions

Baixes voluntàries

Excedències

Al·legacions, les reclamacions i els suggeriments.

Interpretacions i recursos

Avisos i informacions

Òrgans consultius i reunions amb els representants de l'alumnat

Reclamacions