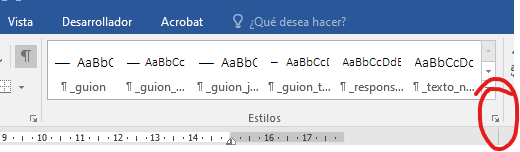
* No olvidar actualizar el índice al finalizar el documento [pestaña “Referencias”, apartado “Tabla de contenido”, Actualizar tabla”]
* Estilos definidos:
* Borrar cuadros naranjas una vez leídos
* Dudas: [uzcalidad@unizar.es](mailto:uzcalidad@unizar.es) | Versión de la plantilla: xx/06/2025



Índice

[1. OBJETO 2](#_Toc166590010)

[2. ALCANCE 2](#_Toc166590011)

[3. NORMATIVA 2](#_Toc166590012)

[4. DEFINICIONES (por orden alfabético) 2](#_Toc166590013)

[5. RESPONSABLES [ordenados alfabéticamente] 2](#_Toc166590014)

[6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO 2](#_Toc166590015)

[6.1 Resumen de actuaciones [apartado recomendado | no obligatorio] 2](#_Toc166590016)

[6.2. Fases de elaboración 2](#_Toc166590017)

[6.2.1. FASE 1. Análisis y diagnóstico inicial de situación 2](#_Toc166590018)

[6.2.2. FASE 2. Determinación de objetivos estratégicos [OE] 2](#_Toc166590019)

[6.2.3. FASE 3. Contenido del Plan Estratégico 2](#_Toc166590020)

[7. DIAGRAMA DE FLUJO 2](#_Toc166590021)

[8. SEGUIMIENTO 2](#_Toc166590022)

[Indicadores del procedimiento 2](#_Toc166590023)

[Informe 2](#_Toc166590024)

[9. REGISTRO Y ARCHIVO 2](#_Toc166590025)

[10. ANEXO 2](#_Toc166590026)

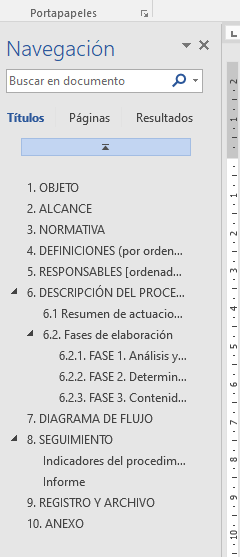


Tabla de cambios:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nº revisión | Fecha | Modificación |
| v1.0 | Moverse por el documento será más fácil visualizando el “navegador”: En la pestaña “vista”, apartado “mostrar”, activar la casilla “Panel de navegación” En el panel lateral izquierdo (Navegación) se visualizarán todos los apartados del documento y será más sencillo desplazarse por el documento. | Edición inicial |
| v2.0 | Mayo 20xx | Ej.: Actualización… |
| v3.0 | Junio 20xx | Ej.: Cambio título del procedimiento y estructura del informe |
| v4.0 | Noviembre 20xx | Ej.: Adaptación a la normativa estatal, autonómica … |

* Elaborado por: [Indicar cargo/órgano responsable. El nombre aparecerá en la firma]
* Revisado por: [Indicar cargo/órgano responsable. El nombre aparecerá en la firma]
* Aprobado por: [Responsable de la dirección del centro. El nombre aparecerá en la firma]

1. OBJETO

Este procedimiento establece los pasos para elaborar, aprobar y revisar la planificación plurianual de [centro] que, junto con su misión, visión y valores, conformarán el instrumento fundamental de planificación estratégica, necesariamente alineada con la definida de forma general para la Universidad.

Clasificación del procedimiento: Estratégico.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplicará por el equipo directivo del centro, tanto para la planificación inicial, como para sus revisiones periódicas, que se efectuarán con carácter general, en un plazo no superior a [tres/cuatro] años.

3. NORMATIVA

La normativa de unizar que se aplica a este procedimiento se encuentra disponible en el siguiente enlace: <https://inspecciongeneral.unizar.es/calidad-y-mejora/normativa-acreditacion-institucional>.

Además, [centro] dispone de la siguiente normativa propia:

* Reglamento del [Consejo de Facultad o Escuela / Comité de Dirección EDUZ]
* Manual del SIGC [del centro]

4. DEFINICIONES (por orden alfabético)

*Grupo de interés*: Cualquier persona, grupo de personas, organización empresarial o institución que puede afectar al centro o sus actividades o verse afectada por ellas. Se incluyen estudiantes, profesorado, PTGAS, empleadores y sociedad en general.

* *Informe de Evaluación de la Calidad (IEC):* Documento donde la Comisión de Evaluación de la Calidad de la titulación expresa un diagnóstico en lo relativo a la calidad de todos los aspectos docentes y organizativos de la titulación, identificando aquellos aspectos susceptibles de mejora que servirán de base para la elaboración del Plan Anual de Innovación y Mejora (PAIM). Asimismo, incluirá el seguimiento de las acciones del PAIM previstas el curso anterior.

*Informe de gestión*: Documento que integra la rendición de cuentas a todos los grupos de interés, y que contiene el seguimiento de las actuaciones realizadas para dar cumplimiento al programa de actuación anual previsto, así como la memoria de actividades y la ejecución del presupuesto, en línea con los objetivos estratégicos y/o de calidad establecidos en el centro.

En los centros acreditados, también se incluirá el seguimiento de las acciones de mejora presentadas a la ACPUA en el proceso de seguimiento/renovación de la acreditación.

*Eje estratégico [EE]*: Cada una de las áreas prioritarias de actuación donde es preciso incidir para la consecución de unos determinados logros futuros.

*Misión*: Propósito de la existencia de [centro]

*Objetivo estratégico [OE]*: Cada una de las metas a alcanzar en los ejes estratégicos, en un período determinado de tiempo.

* *Plan Anual de Innovación y Mejora (PAIM):* relación de acciones de innovación y/o mejora a implementar en una titulación, que se determinan tras el análisis de la información y datos recogidos en el IEC.

*Plan Estratégico*: Documento en el que los responsables de la organización reflejan la estrategia, entendida como conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo, a seguir por el centro para lograr unos determinados objetivos en el medio plazo. Recoge el análisis de la situación del centro y los objetivos estratégicos definidos como consecuencia de dicho análisis.

*Programa de actuación*: Relación de actuaciones planificadas por el centro con carácter anual para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y de calidad, así como para actuar sobre las áreas de mejora detectadas, que se establecen a la vista del análisis de resultados del informe de gestión de la anualidad anterior.

*Sistema Interno de Garantía de Calidad (SIGC*): conjunto de políticas y procedimientos que permiten una gestión sistematizada y ordenada de todos los procesos y que, teniendo en cuenta a los grupos de interés, incorporan el ciclo de la mejora continua, mediante mecanismos para la medición, evaluación y revisión de los resultados obtenidos.

*Visión*: Aspiración de aquello que [centro] querría llegar a ser, tal como lo expresa la alta dirección (ISO 9000:2015).

*Valores:* Manifestación de la identidad de la organización, concretado en un conjunto de principios destinados a desempeñar un papel en la formación de la cultura de [centro] y determinar lo que es importante, en apoyo de la misión y de la visión.

5. RESPONSABLES [ordenados alfabéticamente]

* [Comité de Calidad del centro]
* [Equipo de Dirección]
* [Consejo de Facultad o Escuela / Comité de Dirección (EDUZ)]
* [Representantes de estudiantes]
* [Representantes del PTGAS]
* [Representantes del PDI]
* [Responsable de la dirección del centro]
* [Responsable de la administración del centro]
* [Responsable de calidad del centro]
* …….

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

[Indicar quién interviene en la elaboración y los pasos que se dan hasta su aprobación. elaboración del borrador, revisión, aprobación… A modo de ejemplo:

El/La [responsable de la dirección], con una periodicidad no superior a tres/cuatro años, elaborará, junto con un equipo establecido *ad hoc*, el documento que contendrá los objetivos estratégicos de [centro].

Dicho equipo estará presidido por el responsable de la dirección y contará, al menos, con la presencia del responsable de la administración, el Equipo de Dirección, representantes de estudiantes, PDI y PTGAS y el presidente del Comité de Calidad del centro, en su caso.

En la elaboración del Plan Estratégico el centro recogerá aportaciones de los principales grupos de interés (alumnado, PDI, PTGAS, egresados, colaboradores externos…), a través de diferentes actividades (reuniones, visitas, grupos de trabajo, encuestas…), que serán valoradas en la determinación de ejes y objetivos estratégicos.

Para la redacción de la propuesta tendrá en cuenta, como principales entradas del procedimiento [indicar lo que proceda]:

* Los objetivos estratégicos de la Universidad de Zaragoza.
* Los posibles cambios normativos (estatales, autonómicos o de la propia UZ).
* El análisis y diagnóstico de situación del centro.
* La definición previa y las revisiones de la definición de la política y los objetivos de calidad del centro.
* El Informe de Gestión y Programa de Actuación del centro.
* Los instrumentos básicos del sistema de calidad (Memorias de Verificación de las titulaciones oficiales, Informes de Evaluación de la Calidad, Planes Anuales de Innovación y Mejora).
* Informe de seguimiento de los objetivos estratégicos del ciclo anterior.
* Informes externos de evaluación.
* Memorias de los estudios de formación permanente.
* Informe de revisión del SIGC
* Sugerencias y opiniones de los Grupos de interés
* …

Una vez aprobada, será firmada por el/la [responsable de la dirección] y se procederá a dar difusión entre todos los grupos de interés, conforme el procedimiento establecido para ello [PRA-005 Comunicación interna y externa].

6.1 Resumen de actuaciones [apartado recomendado | no obligatorio]

| Responsable | Acción |
| --- | --- |
| xxxxxxxxxxxxxxx | XXXXXXXXXXXXXXXXXX:   * Xxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx * Xxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx * …. |
| xxxxxxxxxxxxxxxx | XXXXXXXXXXXXXXXXXX: |

6.2. Fases de elaboración

Esto es un texto de ejemplo para visualizar el formato del párrafo normal = al estilo \_texto\_normal del panel de estilos.

6.2.1. FASE 1. Análisis y diagnóstico inicial de situación

En esta primera fase se describirá el estado actual de [centro] y se realizará un análisis de situación, que podrá tener como punto de partida la realización de un análisis DAFO, donde se tendrán en consideración los grupos de interés del centro, y diferentes aspectos como la trayectoria de [centro], su entorno, las necesidades de la sociedad, su posicionamiento y proyección universitaria, el marco institucional de la Universidad de Zaragoza, los cambios normativos, el desarrollo tecnológico y sostenible y los programas de calidad universitarios, para, finalmente, establecer las grandes definiciones de naturaleza estratégica de [centro]: su misión, su visión y sus valores, que serán acordes con los establecidos institucionalmente por la Universidad de Zaragoza.

A su vez, se identificarán los diferentes ejes estratégicos [EE], que coincidirán, en su mayor medida, con las principales áreas de actuación de [centro]. Cada eje quedará definido por los siguientes elementos: Código: EE\_01, EE\_02… | Denominación | Descripción.

Como despliegue de la Política de calidad del centro [PRE\_001], uno de los ejes estratégicos deberá estar relacionado directamente con el SIGC. En él se incluirá la relación de objetivos de calidad, que se referirán al diseño, implementación, revisión y mejora del SIGC.

6.2.2. FASE 2. Determinación de objetivos estratégicos [OE]

A la vista de las conclusiones obtenidas en la Fase 1, se definirán los objetivos estratégicos, que establecen los compromisos asumidos por el centro en el presente y asumibles en el futuro, y que marcarán las directrices generales para hacer operativa la misión y visión, en coherencia con los valores establecidos.

Deben ser:

Específicos y medibles: deben establecer la meta a conseguir y el plazo previsto para su consecución. A su vez, ha de poderse evaluar su cumplimiento, mediante la definición de indicadores. En caso de establecer varios indicadores para el mismo OE, se señalará la ponderación que se atribuye a cada uno.

Realistas: deben ser factibles con los recursos disponibles.

Por otra parte, se estima conveniente relacionar los objetivos estratégicos con las dimensiones y criterios de evaluación de los programas de acreditación institucional PACE o AUDIT.

Cada OE quedará definido por los siguientes elementos: código | descripción| responsable/s del cumplimiento | criterio/s PACE de conexión | indicadores para su medición | valor a alcanzar | ponderación.

Los objetivos estratégicos constituirán una referencia fundamental del SIGC del centro:

Las acciones previstas en el Programa de Actuación anual habrán de señalar el objetivo estratégico con el que conectan, de acuerdo con el [PRE\_003].

El responsable de la administración tendrá en cuenta los objetivos estratégicos del centro en la elaboración y revisión de las acciones incluidas en su Programa de actuación anual, así como en los compromisos establecidos en su Carta de Servicios, señalando, si es el caso, el objetivo estratégico con el que conectan.

Los responsables de coordinación de las titulaciones tendrán en cuenta los objetivos estratégicos en la elaboración y revisión de los IEC y PAIM, señalando, si es el caso, el objetivo estratégico con el que conectan.

Así mismo, los objetivos de la calidad se establecerán alineados con la Política de Calidad del centro [PRE\_001].

Los objetivos estratégicos se desplegarán en acciones concretas, para las que se establecerán indicadores que permitan medir su grado de cumplimiento.

Estas acciones se recogerán en los Planes de Actuación anuales del centro, donde se señalará el objetivo estratégico con el que conectan (podrá indicarse más de uno), de acuerdo con el PRE\_003. En caso de que la conexión sea con algún objetivo derivado del Eje Estratégico de calidad, las acciones para su consecución señalarán, además, el objetivo de calidad con el que se relacionan (PRE\_001), para garantizar su coherencia y trazabilidad.

6.2.3. FASE 3. Contenido del Plan Estratégico

El documento del Plan Estratégico deberá incluir los siguientes contenidos:

* Introducción:
* Presentación del centro, estructura, órganos de gobierno y administración general
* Recursos económicos y materiales del centro (datos generales de: presupuesto anual, fuentes de financiación, recursos materiales ꟷinfraestructuras y equipamientoꟷ y tecnológicos)
* Misión, visión y valores
* Diagnóstico inicial (ver FASE 1) y/o Diagnóstico para la planificación (ver principales entradas del procedimiento en inicio de apartado 6)
* Ejes estratégicos (ver FASE 1)
* Objetivos estratégicos [OE] (ver FASE 2)
* Indicadores asociados a los OE (ver apartado 8)

7. DIAGRAMA DE FLUJO

Diagrama de flujo

8. SEGUIMIENTO

Indicadores del Plan Estratégico

Anualmente, se hará un seguimiento de los indicadores asociados al cumplimiento de los OE, para los que se establecerá el siguiente contenido:

* EE | OE | Responsable de cumplimiento | Criterio PACE | Código del indicador 1: iOE\_001 | Descripción | Forma de obtención | Responsable de medición| Valor de partida | Valor a alcanzar | Ponderación | Valor alcanzado | Estado OE | Comentario
* EE | OE| Responsable de cumplimiento | Criterio PACE | Código del indicador 2: iOE\_002 | Descripción | Forma de obtención | Responsable de medición| Valor de partida | Valor a alcanzar | Ponderación | Valor alcanzado | Estado OE | Comentario
* …

Para llevar a cabo el seguimiento, se comparará en cada OE el nivel de logro deseado (valor a alcanzar) y el nivel de logro conseguido (valor alcanzado), lo que determinará su clasificación como Desestimado / Pendiente / En curso / Ejecutado (Estado OE) –ver 10.ANEXO: [A-PRE\_000\_02].

Se actualizará la información y se modificarán los indicadores cuya obtención se considere excesivamente gravosa o cuya pertinencia se valore como improcedente para mostrar el cumplimiento del OE al que está asociado.

Informe

En el Informe de Gestión, el/la responsable de la dirección hará mención expresa del seguimiento y grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, de acuerdo con los indicadores definidos. Ello permitirá implementar acciones que corrijan posibles desviaciones.

Finalizado el período de vigencia, se procederá a la revisión del cumplimiento de objetivos y a la elaboración del nuevo plan Estratégico.

Indicadores de seguimiento del procedimiento

Anualmente, se hará un seguimiento de los siguientes indicadores, dentro del procedimiento de revisión del SIGC [PRE-004 Revisión del SIGC]:

*Ejemplo: Indicadores PRE\_000*

| Código Indicador | Descripción indicador | Forma de obtención | Responsable de medición | Valor a alcanzar | Valor alcanzado |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| iPRE-000\_01 | Seguimientos del Plan Estratégico | Comprobación documento A-PRE\_000-01, en el primer trimestre del año siguiente. | *El que se establezca por el centro* | 1 |  |
| iPRE-000\_02 | Número de indicadores modificados sobre el total | Conteo manual documento A | *El que se establezca por el centro* | <10% |  |
| iPRE-000\_03 |  | … | *…* | … |  |
| … |  |  |  |  |  |

9. REGISTRO Y ARCHIVO

De este procedimiento se genera el documento *Plan Estratégico del [centro].*

Será conservado en formato electrónico y custodiado por el profesor secretario del centro. Se archivará y registrará conforme al procedimiento [PRA\_002 Elaboración, control y registro de la documentación del SGIC].

10. ANEXO

Plantilla documento Plan Estratégico [A-PRE-000\_01]

Plantilla documento Seguimiento de indicadores del Plan Estratégico [A-PRE-000\_02]