

PROCEDIMIENTO

# Planificación y desarrollo estratégico

CÓDIGO DE-01 P1 ÍNDICE 04

REDACCIÓN	VALIDACIÓN	APROBACIÓN
Área de Apoyo la Docencia y Calidad	Comisión de Garantía de Calidad	Junta de centro

Fecha y firma  
03/11/2014



Fecha y firma  
23/11/2014



Fecha y firma  
21/04/2015



---

## Proceso

Dirección estratégica.

---

## Histórico de evoluciones

ÍNDICE	FECHA	REDACCIÓN	MOTIVO DE LAS PRINCIPALES MODIFICACIONES
00	15/05/2008	Área de Calidad	Creación del procedimiento PE-01 (documentación marco) « Definición y revisión de la política y objetivos de calidad » del SGIC de los centros.
01-03	2008-2011	Comisiones de garantía de calidad de los centros	Intervalo de modificaciones realizadas por los centros, en el ámbito de sus SGIC, en base fundamentalmente a las recomendaciones establecidas en los informes de evaluación de los sistemas de calidad, remitidos desde ACSUG.
00	26/06/2012	Unidad de Estudios y Programas	Creación del procedimiento DE01-PR01 « Planificación y desarrollo estratégico » del sistema de calidad del ámbito de gestión.
			Evolución completa del procedimiento: nueva codificación, trama de redacción y estructura; nuevos contenidos. Integra y sustituye al procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>DE01-PR01 « Planificación y desarrollo estratégico » del sistema de calidad en el ámbito de gestión.</li> </ul>
04	03/11/2014	Raquel Gandón y José Miguel Dorribo (Área de Apoyo a la Docencia y Calidad)	Modificación del título y código: pasa de PE-01 a DE-01 P1 «Planificación y desarrollo estratégico».  Consideración de los informes finales de auditoría de certificación de la implantación del Sistema de Garantía de Calidad de la convocatoria 2013/14 en lo relativo a la definición y seguimiento de los objetivos de calidad de los centros.

---

## Índice

I OBJETO .....	3
II ALCANCE.....	3
III REFERENCIAS .....	3
IV DESARROLLO.....	5
V ANEXOS .....	13

---

## I OBJETO

Establecer la sistemática que permite planificar, organizar, desplegar y evaluar de forma adecuada la estrategia (tomar decisiones en el presente con una orientación hacia el futuro) de forma que, además, constituya un soporte para definir la política y los objetivos de calidad.

---

## II ALCANCE

El alcance de este procedimiento se extiende a

- los centros y titulaciones, en el marco de su sistema de garantía interna de calidad, y
- el ámbito de gestión, en el marco de su sistema de gestión de la calidad

de la Universidade de Vigo.

Nota 1: La elaboración de un plan estratégico no se considera un requisito obligatorio para los centros y titulaciones. De considerarlo, este procedimiento establece la metodología para elaborarlo.

En todo caso, sí lo es la definición de la política y los objetivos de calidad.

Nota 2: En el ámbito de gestión, la estrategia se desarrolla específicamente a través de un plan operativo, que desarrolla el Plan Estratégico de la Universidade de Vigo en este ámbito.

---

## III REFERENCIAS

### III.1. Normas

#### Legislación

- Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.
- RD 861/2010, de 2 de julio, por el que se modifica el RD 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales.
- Decreto 222/2011, de 2 de diciembre, por el que se regulan las enseñanzas universitarias oficiales en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Galicia.
- Orden del 20 de marzo de 2012 por el que se desarrolla el Decreto 222/2011, del 2 de diciembre.
- Estatutos de la Universidade de Vigo.
- Resolución Rectoral de la Universidade de Vigo, de 21 de mayo de 2014 por la que se modifica la Resolución del 7 de mayo de 2014, de delegación de competencias.

#### Normas y estándares de calidad

- ENQA: Criterios y directrices para la garantía de calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior.
  - 1.1 Política y procedimientos para la garantía de calidad.

- ACSUG, ANECA y AQU: Programa FIDES-AUDIT. Documento 02: Directrices, definición y documentación de los Sistemas de garantía interna de la calidad de la formación universitaria.
  - Directriz I. Política y objetivos de calidad.
- ACSUG: Programa de Seguimiento de títulos oficiales.
- Norma UNE-EN ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
- Norma UNE-EN ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
- Norma UNE-EN ISO 9004: Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de calidad.
- Norma UNE 66175: Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la implantación de sistemas de indicadores.

### Otros documentos de referencia

- Plan Estratégico de la Universidade de Vigo.
- Plan Operativo de Gestión de la Universidade de Vigo.
- Universidade de Vigo: *Manual de linguaxe inclusiva no ámbito universitario*.

## III.2. Definiciones

- Alta dirección : persona o grupos de personas que dirigen y controlan al más alto nivel de una organización. (Norma UNE-EN ISO 9000)
- Estrategia : plan estructurado para lograr los objetivos. (Norma UNE-EN ISO 9000)
- Misión : descripción de por qué existe una organización. (Norma UNE-EN ISO 9004)  
La misión es la expresión general del fin global de la organización que debe estar acorde con los valores y expectativas de sus principales grupos de interés. Fija el alcance y los límites de la organización. (Plan Operativo de Gestión de la Universidade de Vigo)
- Planificación de la calidad: parte de la gestión de calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de calidad. (Norma UNE-EN ISO 9000)
- Plan estratégico : programa de actuación que procura orientar organizadamente las actividades [de la Universidade de Vigo], de acuerdo con sus propias capacidades y con las necesidades sociales. (Plan estratégico de la Universidade de Vigo)
- Plan operativo : plan estratégico funcional para desarrollar y hacer operativa la estrategia [de la Universidade de Vigo] en un ámbito. (Plan Operativo de Gestión de la Universidade de Vigo)
- Política de calidad : intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.  
Nota: generalmente la política de calidad es coherente con la política global de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad. (Norma UNE-EN ISO 9000)
- Objetivos de calidad : algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad.  
Nota: los objetivos de la calidad generalmente se basan en la política de calidad de la organización. (Norma UNE-EN ISO 9000)

- Organización : conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.  
(Norma UNE-EN ISO 9000)
- Valores : los valores son el conjunto de principios que guían las acciones de una organización.  
(Plan Operativo de Gestión de la Universidade de Vigo)
- Visión : descripción del estado deseado de una organización, es decir, qué quiere ser la organización y cómo quiere que la vean las partes interesadas.  
(Norma UNE-EN ISO 9004)  
La visión o intención estratégica es el estado futuro deseado por la organización. Se trata de la aspiración alrededor de la que se intenta centrar la atención y las energías de los miembros de la organización.  
(Plan Operativo de Gestión de la Universidade de Vigo)

### III.3. Abreviaturas y siglas

- ACSUG: Axencia para a Calidade do Sistema Universitario de Galicia
- ANECA: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación
- AQU : Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya
- CGIC : Comisión de Garantía Interna de Calidad
- CMI : Cuadro de Mando Integral
- DAFO : Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades
- ENQA : European Association for Quality Assurance in Higher Education (Red Europea para la Garantía de la Calidad en la Educación Superior)
- PAS : personal de administración y servicios
- PDI : personal docente e investigador
- POG : Plan Operativo de Gestión
- RD : Real decreto
- SGIC : Sistema de garantía interna de calidad
- UEP : Unidad de Estudios y Programas

---

## IV DESARROLLO

### IV.1. Finalidad del proceso

La planificación y el desarrollo estratégico permiten determinar, formalizar y desarrollar la visión y la política, a través de las eventuales líneas estratégicas, con el fin de alcanzar los objetivos previstos.

### IV.2. Responsable del proceso

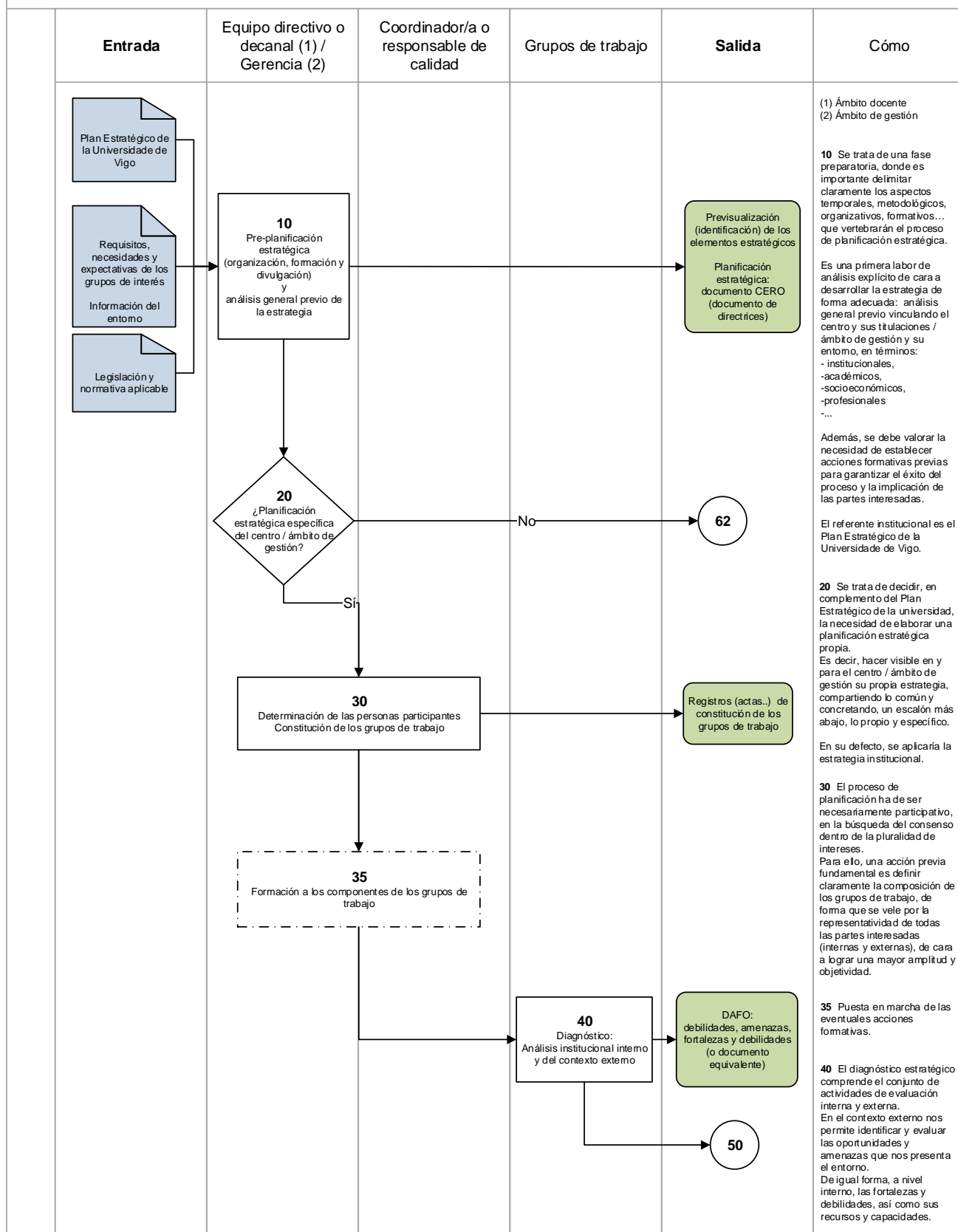
- Gerencia (ámbito de gestión)
- Decanato o Dirección (ámbito docente)

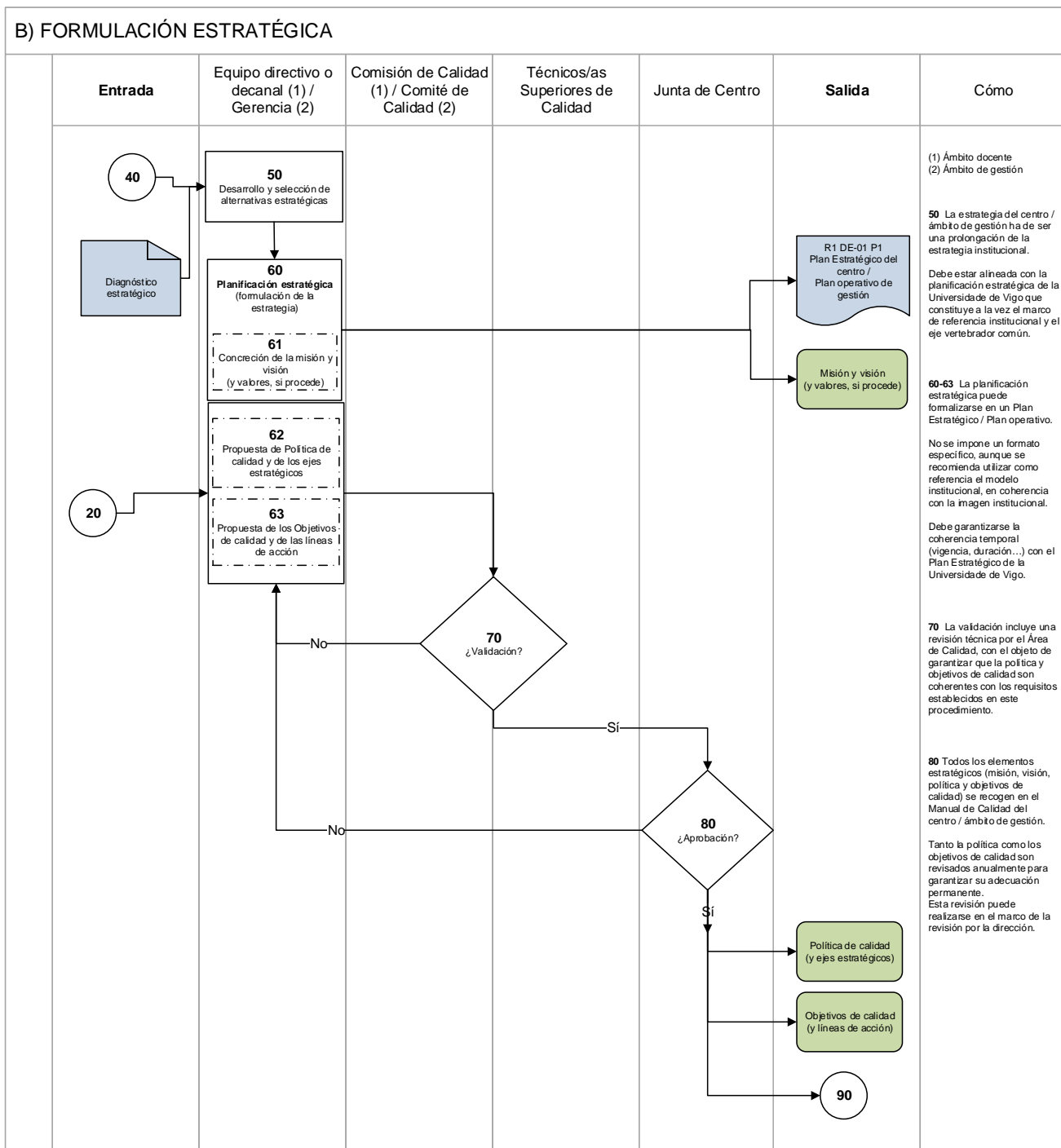
### IV.3. Indicadores

Los indicadores asociados a este proceso están identificados y definidos en el procedimiento DE-02 P1 «Seguimiento y medición».

### IV.4. Diagrama de flujo

A) ANÁLISIS ESTRATÉGICO







C) DESARROLLO ESTRATÉGICO

Entrada	Equipo directivo o decanal (1) / Gerencia (2)	Coordinador/a o responsable de calidad	Responsables predefinidos	Salida	Cómo
<p>80</p>	<p>90 Elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI)</p>			<p>CMI (Cuadro de Mando Integral)</p>	<p>(1) Ámbito docente (2) Ámbito de gestión</p> <p>90 El CMI es un instrumento que sintetiza la información estratégica más relevante, facilita su puesta en marcha (despliegue) y permite su seguimiento.</p> <p>Es una herramienta especialmente útil para la toma de decisiones. Además, el CMI es una referencia a la hora de definir los indicadores para realizar el seguimiento y medición de los objetivos del plan estratégico.</p>
<p>Procedimiento de Información pública (DO-0301 P1)</p>	<p>100 Divulgación</p>			<p>Estrategia conocida – cultura compartida</p>	<p>Esta actividad sólo se exige en el ámbito de gestión.</p> <p>100 Los elementos estratégicos (misión, visión, política y objetivos de calidad...) han de ser divulgados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a nivel interno, para promover su comprensión, adhesión y despliegue, y</li> <li>- a nivel externo,</li> </ul> <p>empleando para ello los canales adecuados hacia los grupos de interés. Entre ellos, ha de incluirse la página web.</p>
<p>Procedimiento de Seguimiento y medición (DE-02 P1)</p>	<p>110 Implantación: desarrollo de los ejes estratégicos y líneas de acción</p>		<p>110 Implantación: desarrollo de los ejes estratégicos y líneas de acción</p>	<p>Acciones implantadas</p>	<p>Tanto el Plan estratégico / Plan operativo deben ser presentados a los órganos de gobierno de la Universidad de Vigo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consejo Social</li> <li>- Consejo de Gobierno</li> <li>...</li> </ul>
<p>Procedimiento de Seguimiento y medición (DE-02 P1)</p> <p>Procedimiento de Revisión del sistema por la Dirección (DE-03 P1)</p>	<p>120 Seguimiento y control estratégico</p>			<p>Estrategia implantada Objetivos alcanzados</p> <p>Procedimiento DE-02 P1 Seguimiento y medición</p>	<p>110 Esta etapa supone poner en marcha las acciones planificadas, desplegando la estrategia para alcanzar la visión y los objetivos establecidos.</p> <p>120 El seguimiento y control se realiza a partir del CMI (ámbito de gestión) o de una herramienta equivalente (ámbito docente).</p> <p>La información obtenida nos debe permitir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrastar la validez de la planificación estratégica</li> <li>- evaluar su implantación y</li> <li>- medir el grado de consecución de los objetivos.</li> </ul> <p>El seguimiento de los objetivos de calidad debe realizarse al menos con una frecuencia anual.</p> <p>Cuando los objetivos no se alcanzan y/o los resultados muestren una tendencia negativa, se deben decidir acciones para reconducir la situación.</p> <p>Es importante hacer públicos los resultados de la evaluación para mantener una cultura participativa y de compromiso.</p> <p>Si es apropiado, este seguimiento podría dar lugar a la revisión y/o modificación de la estrategia y de las políticas, para adaptarlas a los cambios del entorno.</p>

## Comentarios:

• **Etapa 40:** diagnóstico.

El análisis que fundamenta la planificación estratégica debe:

- Identificar los factores clave que definen su realidad presente y sus tendencias potenciales de evolución
- Reconocer los condicionantes que intervienen para conseguir los resultados
- Determinar metodologías para desarrollar los factores clave y crear las condiciones que los hagan posibles
- Estar permanentemente atento a la evolución de su entorno para tomar las decisiones oportunas, innovar y acometer o manejar los cambios para la mejora continua.

En el contexto externo, a los factores positivos los denominaremos oportunidades y a los factores negativos, amenazas. Entre los factores externos podemos situar los económicos, políticos, sociales, demográficos...

El análisis interno de la organización (centro y sus titulaciones / ámbito de gestión) incluye todos aquellos factores que ésta controla o está en disposición de controlar. Los factores internos positivos constituirán las fortalezas de la organización y los aspectos desfavorables las debilidades, que obstaculizan el cumplimiento de nuestros objetivos y el logro de mejores resultados. Son factores internos los estructurales, los organizativos, los personales, los culturales...

Nota: En esta fase de análisis y diagnóstico, puede emplearse la información y documentación desarrolladas en el diagnóstico del Plan Estratégico de la Universidad de Vigo o en otros documentos institucionales, siempre que se consideren utilizables y representativos en el ámbito que se analiza.

• **Etapa 60:** planificación estratégica (formulación estratégica).

La planificación estratégica debe recoger, en todo caso:

- la orientación estratégica, incluyendo la política de calidad
- los ejes y metas estratégicas
- la descripción de las líneas de acción (acciones, plazos, responsables, objetivos operativos...)
- específicamente, los objetivos de calidad y las líneas de acción relacionadas con los mismos
- las directrices para implantar y controlar la estrategia

Tanto la política como los objetivos de calidad forman parte de la documentación del Sistema de Garantía de Calidad de los centros y titulaciones / Sistema de Gestión de Calidad en el ámbito de gestión.

Ambos han de ser públicos, de forma que se ha de promover, en línea con lo establecido en el Manual de calidad, una amplia difusión y explicación de los mismos entre todos los grupos de interés.

• **Etapa 61:** concreción de la misión y de la visión (y valores, si procede).

La misión debe expresar aquello que nos identifica o diferencia como organización y focalizar la actividad presente hacia el futuro de forma motivadora.

La formulación de la visión debe considerar la imagen que el centro / ámbito de gestión quiere transmitir, los resultados que quiere alcanzar. La visión nos ayudará a dirigir los intereses individuales hacia los objetivos institucionales o de la organización

Se podrá optar por concretar una misión y visión propias a partir de la misión y visión de la Universidad de Vigo recogidas en el Plan estratégico o por tomar estas últimas directamente como el referente para el centro.

- **Etapas 62 y 63:** definición de la política y los objetivos de calidad.

La definición de ejes estratégicos permite establecer bloques de objetivos generales a alcanzar a medio y largo plazo. Se trata de rutas concretas que centralizan los objetivos de la organización.

Los objetivos de calidad deben estar alineados y ser coherentes con la política de calidad. Deben ser ambiciosos (motivadores) pero realistas, es decir, alcanzables de acuerdo a los recursos de la organización, de los tiempos, presupuestos, carga de trabajo y estructura...

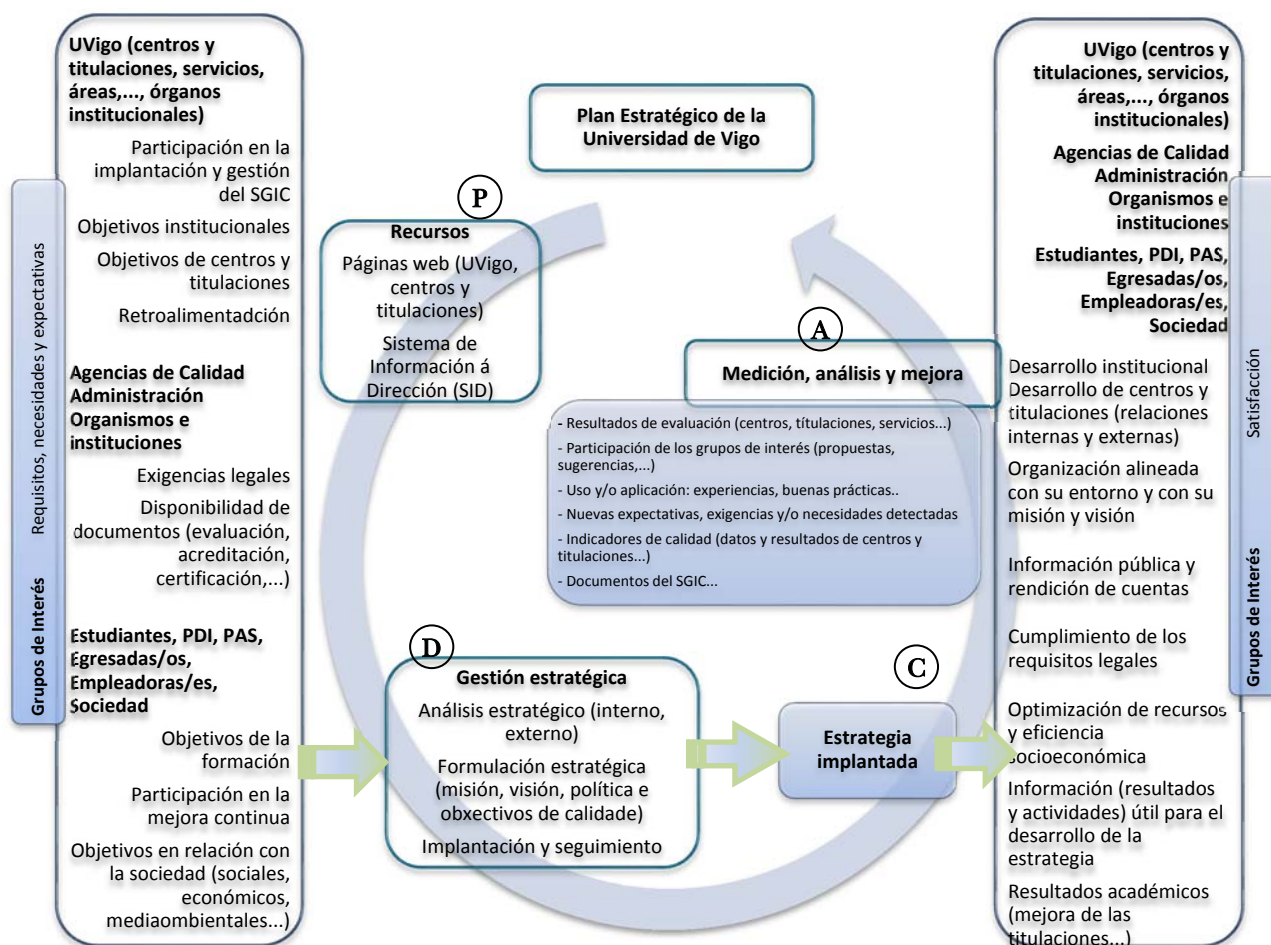
Los **objetivos de calidad** deben reunir los siguientes requisitos:

- Definirse de forma clara y precisa, de forma que se pueda saber con precisión qué es lo que se busca lograr.
- Ser cualitativos o cuantitativos, pero deben ser siempre medibles, de forma que se pueda conocer su grado real de consecución (ello supone que cuando definimos un objetivo de calidad debemos incluir el indicador que emplearemos para medirlo).
- Estar coordinados con los planes de mejora del centro o del ámbito.
- Involucrar a los distintos grupos de interés.
- Desarrollarse a través de planes concretos de actuación (es decir, deben ir asociados a las acciones que llevaremos a cabo para lograrlos –qué, quién, cuándo y cómo-).

Se debe, además, definir un conjunto de indicadores cuantificables que permitan analizar el grado de cumplimiento de estos objetivos.

La estrategia ha de ser implantada de acuerdo a las líneas de acción que se determinen en coherencia lógica con la política, las metas estratégicas y los objetivos que se establezcan.

### IV.5. Ciclo de mejora continua del proceso (PDCA)



- (P)** Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos, necesidades y expectativas de los grupos de interés y las políticas de la organización.
- (D)** Desarrollar (hacer): implantar los procesos.
- (C)** Controlar (verificar): realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos, necesidades y expectativas, e informar de los resultados.
- (A)** Actuar (aprender): tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

(UNE-EN ISO 9001)

---

## V ANEXOS

(No existen)

### Registros

Identificación del registro		Soporte original	¿Disponible en aplicación SGIC-STO?	Responsable de custodia (órgano / puesto)	Duración	Clasificación (*)
Código	Denominación					
R01 - DE01 P1	Plan estratégico del centro / Plan operativo de gestión	Electrónico	Sí	Decanato o dirección / Gerencia	3 años	-

(\*) A cubrir solo en caso de que el registro esté sujeto a condiciones de permanencia adicionales al período de archivo de gestión (es decir, cuando es necesaria su transferencia posterior al archivo general).