

MANUAL DE PROCEDIMENTOS DE CALIDADE

PROCEDIMENTO

Planificación e desenvolvemento  
estratéxico

CÓDIGO DE-01 P1 ÍNDICE 04

REDACCIÓN	VALIDACIÓN	APROBACIÓN
Área de Apoio á Docencia e Calidade	Comisión de Garantía de Calidade	Xunta de Centro
Data e sinatura	Data e sinatura	Data e sinatura

Raquel Gandón Chapela

María Paz Diéguez Montes

Miguel Á. Piñón Cimadevila



José Miguel Dorribo  
Técnicos Superiores de Calidade




## Proceso

Dirección estratéxica.

## Histórico de evolucións

ÍNDICE	DATA	REDACCIÓN	MOTIVO DAS PRINCIPAIS MODIFICACIÓNS
00	15/05/2008	Área de Calidade	Creación do procedemento PE-01 (documentación marco) « Definición e revisión da política e obxectivos de calidade » do SGIC dos centros.
01-03	2008-2011	Comisións de garantía de calidade dos centros	Intervalo de modificacións realizadas polos centros, no ámbito dos seus SGIC, baseadas fundamentalmente nas recomendacións establecidas nos informes de avaliación dos sistemas de calidade remitidos desde a ACSUG.
00	26/06/2012	Unidade de Estudos e Programas	Creación do procedemento DE01-PR01 « Planificación e desenvolvemento estratéxico » do sistema de calidade do ámbito de xestión.
04	03/11/2014	Raquel Gandón e José Miguel Dorribo (Área de Apoio á Docencia e Calidade)	<p>Evolución completa do procedemento: nova codificación, trama de redacción e estrutura; novos contidos.                      Integra e substitúe o procedemento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DE01-PR01 « Planificación e desenvolvemento estratéxico » do sistema de calidade no ámbito de xestión.</li> </ul> <p>Modificación do título e do código: pasa de PE01 a DE-01 P1 « Planificación e desenvolvemento estratéxico ».</p> <p>Consideración dos informes finais da auditoría de certificación da implantación do sistema de garantía de calidade da convocatoria 2013/2014 no relativo á definición e ao seguimento dos obxectivos de calidade dos centros.</p>

## Índice

I OBXECTO.....	3
II ALCANCE .....	3
III REFERENCIAS.....	3
IV DESENVOLVEMENTO .....	5
V ANEXOS.....	12

---

## I OBXECTO

Establecer a sistemática que permite planificar, organizar, despregar e avaliar de forma axeitada a estratexia (tomar decisións no presente cunha orientación cara ao futuro) de forma que, ademais, constitúa un soporte para definir a política e os obxectivos de calidade.

---

## II ALCANCE

O alcance deste procedemento esténdese a

- os centros e titulacións, no cadro do seu sistema de garantía interna de calidade, e
- o ámbito de xestión, no cadro do seu sistema de xestión da calidade

da Universidade de Vigo.

Nota 1: a elaboración dun plan estratéxico non se considera un requisito obrigatorio para os centros e as titulacións. De consideralo, este procedemento establece a metodoloxía para elaboralo. En todo caso, si o é a definición da política e os obxectivos de calidade.

Nota 2: no ámbito de xestión, a estratexia desenvólvese especificamente a través dun plan operativo, que desenvolve o Plan estratéxico da Universidade de Vigo neste ámbito.

---

## III REFERENCIAS

### III.1. Normas

#### Lexislación

- Lei orgánica 4/2007, do 12 de abril, pola que se modifica a Lei orgánica 6/2001, do 21 de decembro, de universidades.
- RD 861/2010, do 2 de xullo, polo que se modifica o RD 1393/2007, do 29 de outubro, polo que se establece a ordenación das ensinanzas universitarias oficiais.
- Decreto 222/2011, do 2 de decembro, polo que se regulan as ensinanzas universitarias oficiais no ámbito da comunidade autónoma de Galicia.
- Orde, do 24 de marzo do 2011, pola que se regulan as probas de acceso ás ensinanzas universitarias oficiais de grao e o proceso de admisión ás tres universidades do sistema universitario de Galicia.
- Estatutos da Universidade de Vigo.
- Resolución reitoral da Universidade de Vigo, do 21 de maio de 2014, pola que se modifica a Resolución, do 7 de maio de 2014, de delegación de competencias.

#### Normas e estándares de calidade

- ENQA: Criterios e directrices para a garantía de calidade no Espazo Europeo de Educación Superior.
  - 1.1 Política e procedementos para a garantía de calidade

- ACSUG, ANECA e AQU: Programa FIDES-AUDIT. Documento 02: Directrices, definición e documentación dos Sistemas de garantía interna da calidade da formación universitaria.
  - Directriz 1. Política e obxectivos de calidade.
- ACSUG: Programa do Seguimento de títulos oficiais.
- Norma UNE-EN ISO 9000: Sistemas de xestión da calidade. Fundamentos e vocabulario.
- Norma UNE-EN ISO 9001: Sistemas de xestión da calidade. Requisitos.
- Norma UNE- EN ISO 9004: Xestión para o éxito sostido dunha organización. Enfoque de xestión de calidade.
- Norma UNE 66175: Sistemas de xestión da calidade. Guía para a implantación de sistemas de indicadores.

### Outros documentos de referencia

- Plan Estratéxico da Universidade de Vigo.
- Plan Operativo de Xestión da Universidade de Vigo.
- Universidade de Vigo: *Manual de linguaxe inclusiva no ámbito universitario*.

## III.2. Definicións

- Alta dirección : persoa ou grupos de persoas que dirixen e controlan o máis alto nivel dunha organización. (UNE-EN ISO 9000).
- Estratexia : plan estruturado para acadar os obxectivos. (UNE-EN ISO 9000).
- Misión : descrición de por que existe unha organización. (Norma UNE-EN ISO 9004)  
A misión é a expresión xeral do fin global da organización que debe estar acorde cos valores e coas expectativas dos seus principais grupos de interese. Fixa o alcance e os límites da organización. (Plan operativo de xestión da Universidade de Vigo)
- Planificación da calidade : parte da xestión de calidade enfocada ao establecemento dos obxectivos de calidade e á especificación dos procesos operativos necesarios e dos recursos relacionados para cumprir os obxectivos de calidade. (Norma UNE-EN ISO 9000)
- Plan estratéxico : programa de actuación que procura orientar organizadamente as actividades [da Universidade de Vigo], de acordo coas súas propias capacidades e coas necesidades sociais. (Plan estratéxico da Universidade de Vigo)
- Plan operativo : plan estratéxico funcional para desenvolver e facer operativa a estratexia [da Universidade de Vigo] nun ámbito. (Plan operativo de xestión da Universidade de Vigo)
- Política de calidade : intencións globais e orientación dunha organización relativas á calidade tal como se expresan formalmente pola alta dirección.  
Nota: xeralmente a política de calidade é coherente coa política global da organización e proporciona un marco de referencia para establecer os obxectivos da calidade. (Norma UNE-EN ISO 9000)
- Obxectivos de calidade : algo ambicionado ou pretendido, relacionado coa calidade.  
Nota: os obxectivos da calidade xeralmente baséanse na política de calidade da organización. (Norma UNE-EN ISO 9000)
- Organización : conxunto de persoas e instalacións cunha disposición de responsabilidades, autoridades e relacións. (Norma UNE-EN ISO 9000)
- Valores : os valores son o conxunto de principios que guían as accións dunha organización. (Plan operativo de xestión da Universidade de Vigo)

- Visión : descrición do estado desexado dunha organización, é dicir, do que quere ser a organización e como quere que a vexan as partes interesadas.  
(Norma UNE-EN ISO 9004)  
A visión ou a intención estratéxica é o estado futuro desexado pola organización. Trátase da aspiración ao redor da que se intenta centrar a atención e as enerxías dos membros da organización.  
(Plan operativo de xestión da Universidade de Vigo)

### III.3. Abreviaturas e siglas

- ACSUG : Axencia para a Calidade do Sistema Universitario de Galicia
- ANECA : Axencia Nacional de Avaliación da Calidade e Acreditación
- AQU : Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya
- CGIC : Comisión de Garantía Interna de Calidade
- CMI : Cadro de Mando Integral
- DAFO : Debilidades, ameazas, fortalezas e oportunidades
- ENQA : European Association for Quality Assurance in Higher Education (Rede Europea para a Garantía da Calidade na Educación Superior)
- PAS : persoal de administración e servizos
- PDI : persoal docente e investigador
- POG : Plan Operativo de Xestión
- RD : Real decreto
- RR : Resolución reitoral
- SGIC : Sistema de garantía interna de calidade
- UEP : Unidade de Estudos e Programas

---

## IV DESENVOLVEMENTO

### IV.1. Finalidade do proceso

A planificación e o desenvolvemento estratéxico permiten determinar, formalizar e desenvolver a visión e a política, a través das eventuais liñas estratéxicas, co fin de acadar os obxectivos previstos.

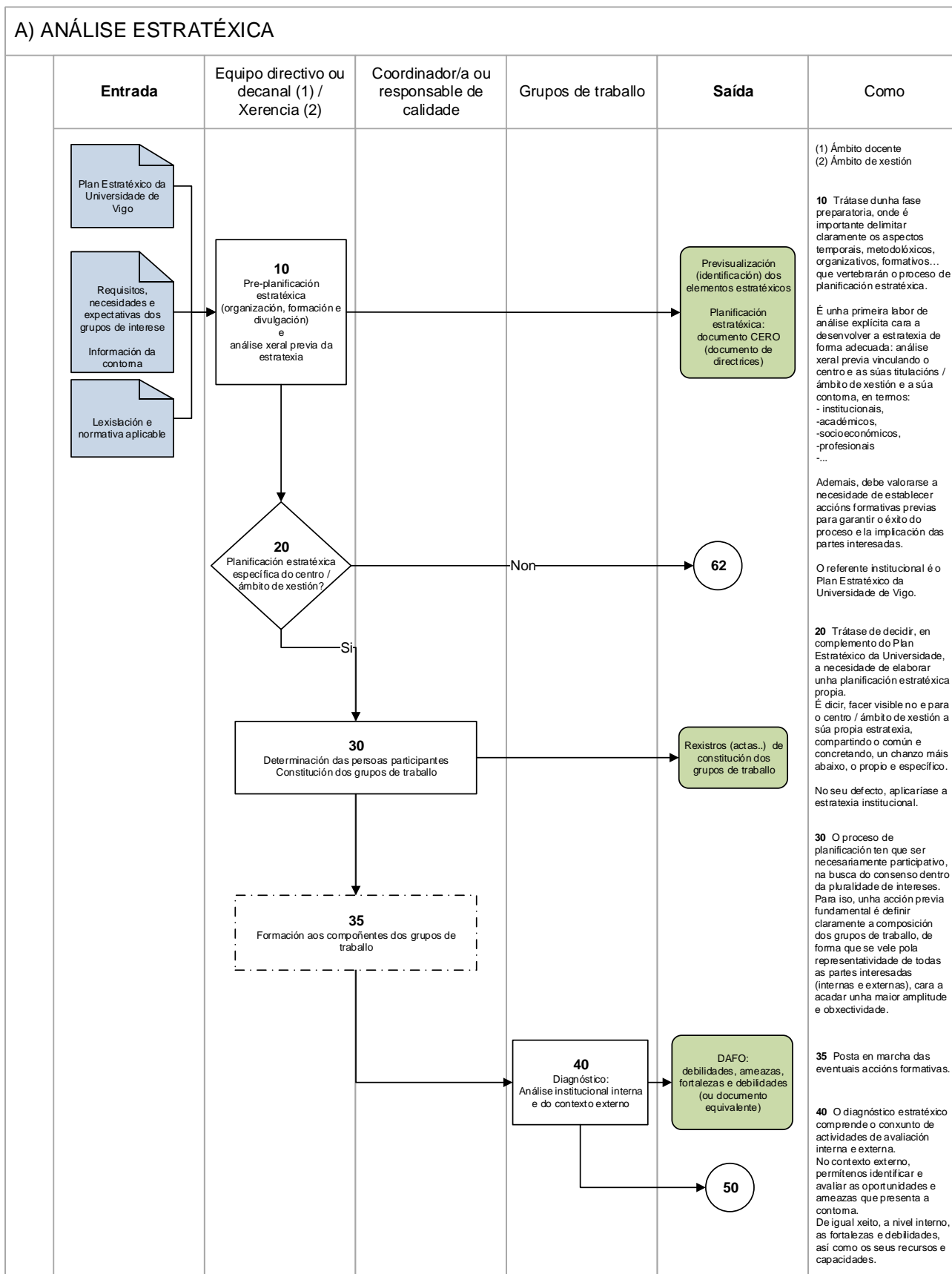
### IV.2. Responsable do proceso

- Xerencia (ámbito de xestión)
- Decanato ou dirección (ámbito docente)

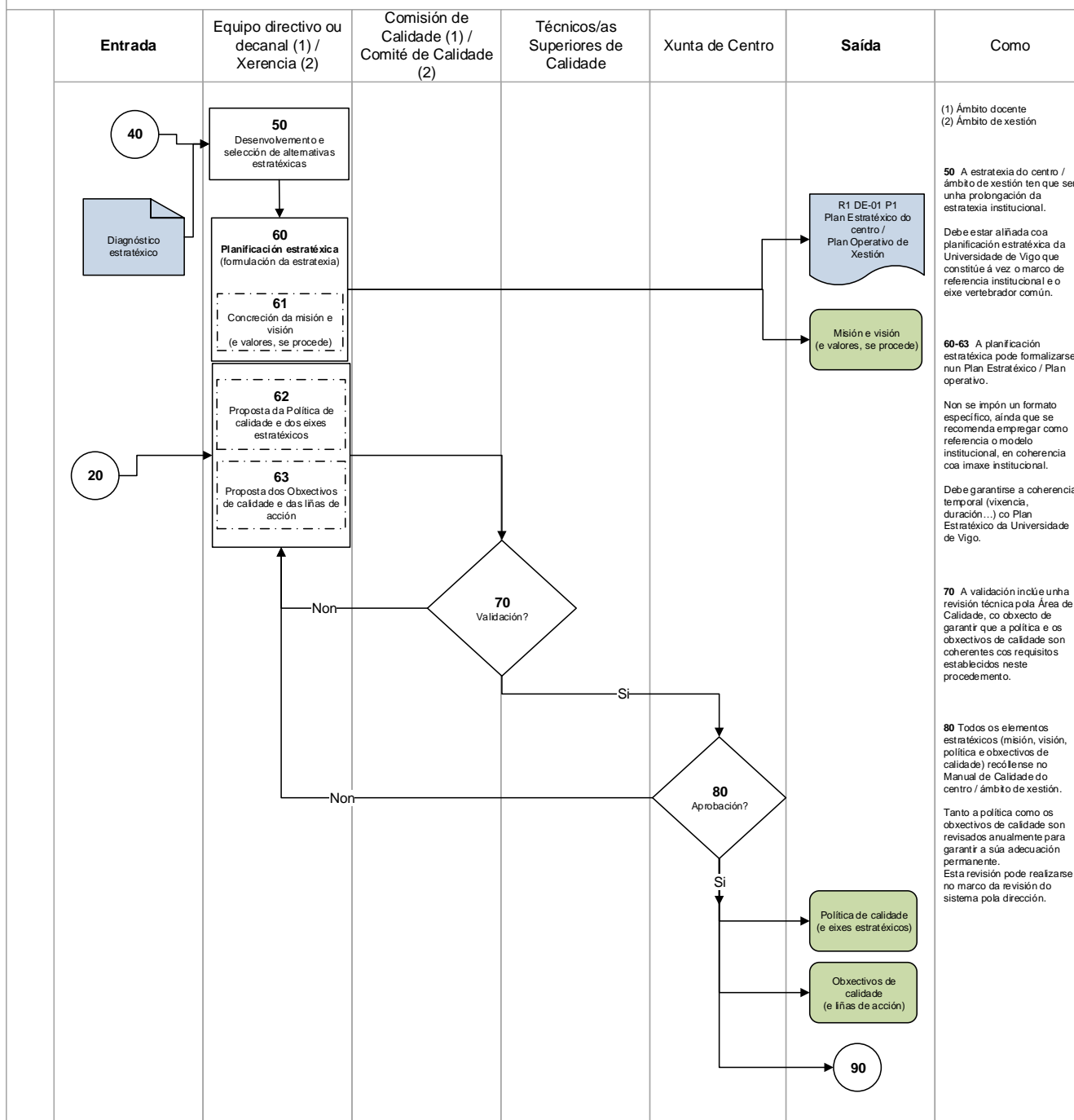
### IV.3. Indicadores

Os indicadores asociados a este proceso están identificados e definidos no procedemento DE-02 P1 «Seguimento e medición».

## IV.4. Diagrama de fluxo

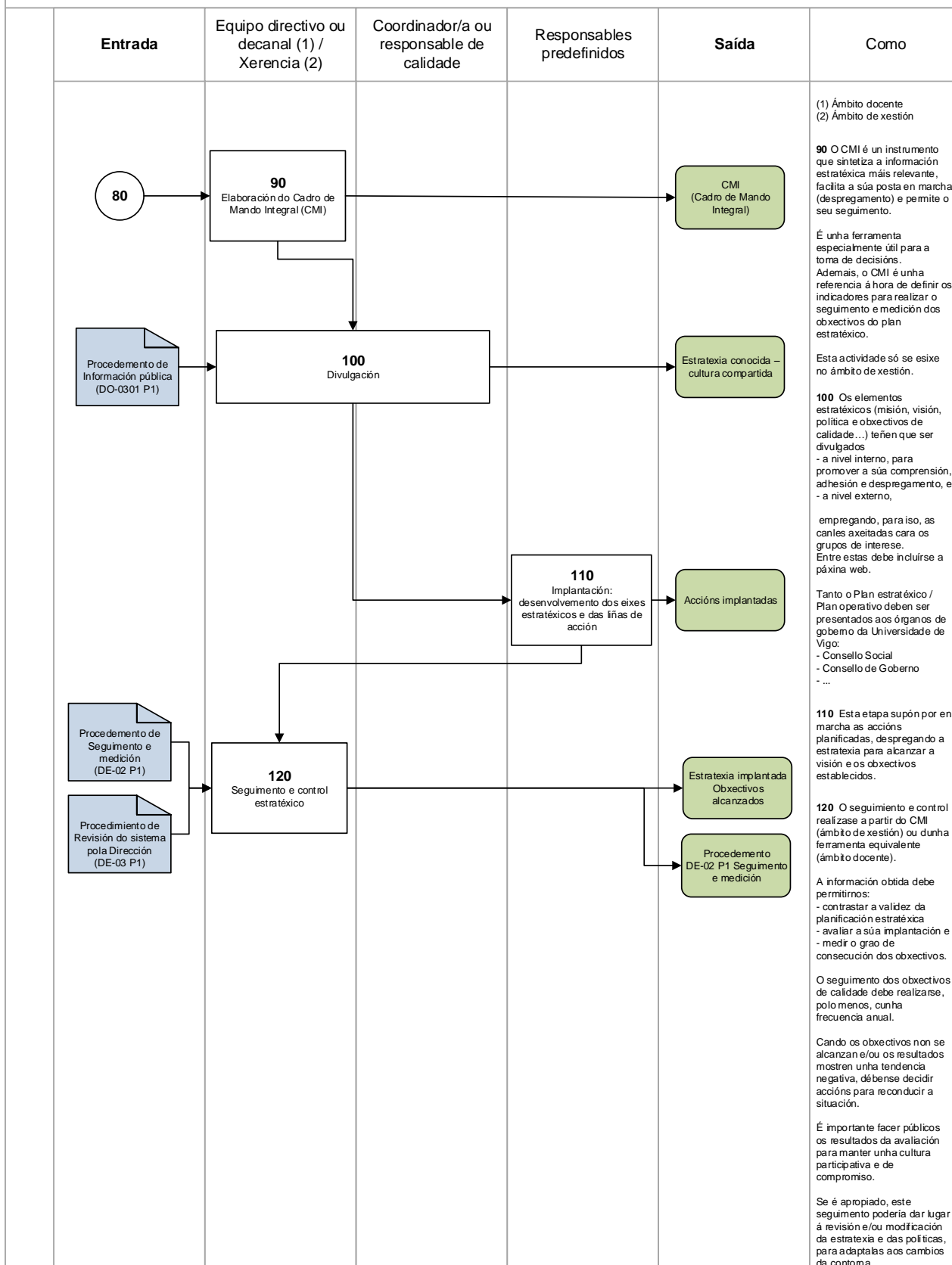


B) FORMULACIÓN ESTRATÉXICA





C) DESENVOLVEMENTO ESTRATÉXICO



## Comentarios:

• **Etapa 40:** diagnóstico.

A análise que fundamenta a planificación estratéxica debe:

- Identificar os factores clave que definen a súa realidade presente e as súas tendencias potenciais de evolución.
- Recoñecer os condicionantes que interveñen para conseguir os resultados.
- Determinar metodoloxías para desenvolver os factores clave e crear as condicións que os fagan posibles.
- Estar permanentemente atento á evolución da súa contorna para tomar as decisións oportunas, innovar e acometer ou manexar os cambios para a mellora continua.

No contexto externo, os factores positivos denominarémolos oportunidades e os factores negativos, ameazas. Entre os factores externos podemos situar os económicos, políticos, sociais, demográficos...

A análise interna da organización (o centro e as súas titulacións / ámbito de xestión) inclúe todos aqueles factores que esta controla ou está en disposición de controlar. Os factores internos positivos constituirán as fortalezas da organización e os aspectos desfavorables as debilidades, que obstaculizan o cumprimento dos nosos obxectivos e o logro de mellores resultados. Son factores internos os estruturais, os organizativos, os persoais, os culturais...

Nota: nesta fase de análise e diagnóstico, pode empregarse a información e documentación desenvolvidas no diagnóstico do Plan estratéxico da Universidade de Vigo ou noutros documentos institucionais, sempre que se consideren utilizables e representativos no ámbito que se analiza.

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

A planificación estratéxica debe recoller, en todo caso:

- A orientación estratéxica, inclusive a política de calidade.
- Os eixes e as metas estratéxicas.
- A descrición das liñas de acción (accións, prazos, responsables, obxectivos operativos...).
- Especificamente, os obxectivos de calidade e as liñas de acción relacionadas con estes.
- As directrices para implantar e controlar a estratexia.

Tanto a política como os obxectivos de calidade forman parte da documentación do sistema de garantía de calidade dos centros e titulacións / sistema de xestión de calidade no ámbito de xestión.

Ambos os dous deben ser públicos, de forma que se debe promover, en liña co establecido no Manual de calidade, unha ampla difusión e explicación destes entre todos os grupos de interese.

• **Etapa 61:** concreción da misión e da visión (e valores, se procede).

A misión debe expresar o que nos identifica ou diferencia como organización e focalizar a actividade presente cara ao futuro de forma motivadora.

A formulación da visión debe considerar a imaxe que o centro / ámbito de xestión quere transmitir, os resultados que quere alcanzar. A visión axudaranos a dirixir os intereses individuais cara aos obxectivos institucionais ou da organización

Poderase optar por concretar unha misión e visión propias a partir da misión e visión da Universidade de Vigo recollidas no Plan estratéxico ou por tomar estas últimas directamente como o referente para o centro.

- **Etapas 62 e 63:** definición da política e obxectivos de calidade.

A definición dos eixes estratéxicos permite establecer bloques de obxectivos xerais a alcanzar a medio e longo prazo. Trátase de rutas concretas que centralizan os obxectivos da organización.

Os obxectivos de calidade deben estar aliñados e ser coherentes coa política de calidade. Deben ser ambiciosos (motivadores) pero realistas, é dicir, acadables de acordo cos recursos da organización, dos tempos, orzamentos, carga de traballo e estrutura...

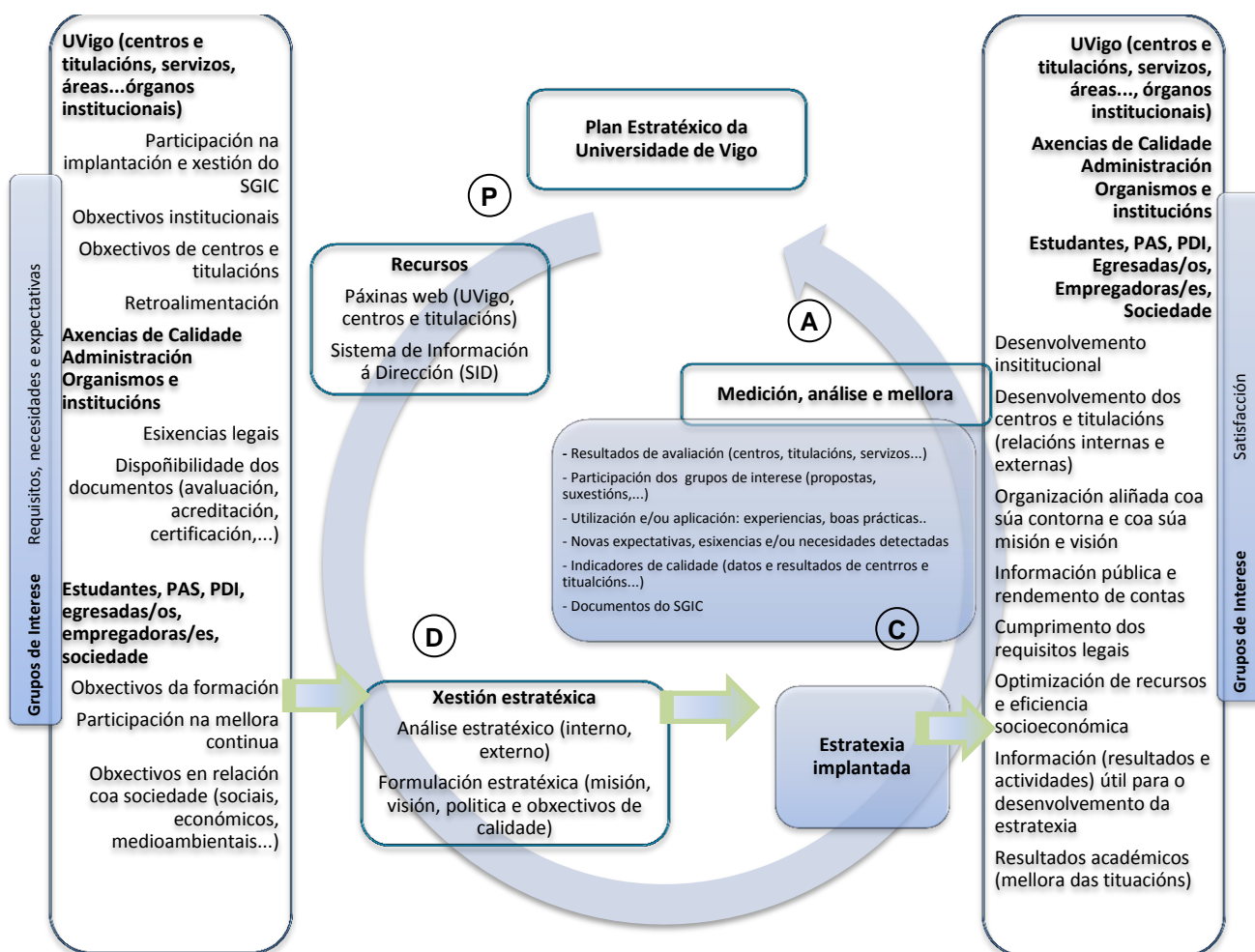
Os **obxectivos de calidade** deben reunir os seguintes requisitos:

- Definirse de forma clara e precisa, de forma que se poida saber con precisión que é o que se busca acadar.
- Ser cualitativos ou cuantitativos, pero deben ser sempre medibles, de forma que se poida coñecer o seu grao real de consecución (iso supón que cando definimos un obxectivo de calidade debemos incluír o indicador que empregaremos para medilo).
- Estar coordinados cos plans de mellora do centro ou do ámbito.
- Involucrar os distintos grupos de interese.
- Desenvolverse a través de plans concretos de actuación (é dicir, deben ir asociados ás accións que levaremos a cabo para acadalos - que, quen, cando e como -).

Débese, ademais, definir un conxunto de indicadores cuantificables que permitan analizar o grao de cumprimento destes obxectivos.

A estratexia debe ser implantada de acordo coas liñas de acción que se determinen en coherencia lóxica coa política, as metas estratéxicas e os obxectivos que se establezan.

#### IV.5. Ciclo de mellora continua do proceso (PDCA)



- (P)** Planificar: establecer os obxectivos e os procesos necesarios para acadar resultados de acordo cos requisitos, coas necesidades e coas expectativas dos grupos de interese e coas políticas da organización.
  - (D)** Desenvolver (facer): implantar os procesos.
  - (C)** Controlar (verificar): realizar o seguimento e a medición dos procesos e dos produtos e servizos respecto ás políticas, aos obxectivos e aos requisitos, ás necesidades e ás expectativas, e informar dos resultados.
  - (A)** Actuar (aprender): tomar accións para mellorar continuamente o desempeño dos procesos.
- (UNE-EN ISO 9001)

## V ANEXOS

(Non existen)

## Rexistros

Identificación do rexistro		Soporte orixinal	Dispoñible na aplicación SGIC-STO?	Responsable de custodia (órgano / posto)	Duración	Clasificación (*)
Código	Denominación					
R01 - DE01 P1	Plan estratéxico do centro / Plan operativo de xestión	Electrónico	Si	Decanato ou dirección / Xerencia	3 anos	-

(\*) Cúbrase só no caso de que o rexistro estea suxeito a condicións de permanencia adicionais ao período de arquivo de xestión (é dicir, cando é necesaria a súa transferencia posterior ao arquivo xeral).