

ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EPS



843dfbec053daedd3904d5d40c437ec1
 Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/843dfbec053daedd3904d5d40c437ec1>

EDICIÓN	FECHA	MODIFICACIÓN
1	10/02/2016	Edición inicial.
2	08/01/2018	Cambio de responsables de elaboración, revisión y aprobación. Revisión y actualización, tras Pre-auditoría de ANECA.
3	04/11/2021	Revisión, modificación y simplificación del texto con las correcciones necesarias.
4	30/11/2023	Sustitución de SGIC por SAIC ("garantía" por "aseguramiento"). Simplificación y actualización del procedimiento para adaptarlo a la sistemática actual. Leves correcciones de redacción para incorporar el lenguaje inclusivo. Eliminación de los apartados "Flujograma" y "Documentos de la instrucción" para evitar duplicidades.

ELABORADO POR: María Antonia Escar Roc Jefa de Negociado de Calidad	REVISADO POR: Natividad Miguel Salcedo Subdirectora con competencias en Calidad	APROBADO POR: Francisco Javier García Ramos Director de la EPS
--	--	---

Firmado electrónicamente y con autenticidad contrastable según el art.27.3c de la Ley 39/2015

CSV: 843dfbec053daedd3904d5d40c437ec1	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 1 / 10	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
MARIA ANTONIA ESCAR ROC	Jefa de Negociado de Calidad	30/11/2023 14:27:00	
FRANCISCO JAVIER GARCÍA RAMOS	Subdirectora con competencias en Calidad Director de la Escuela Politécnica Superior	30/11/2023 16:34:00 30/11/2023 19:11:00	

ÍNDICE

1. OBJETO
2. CAMPO DE APLICACIÓN
3. AGENTES Y RESPONSABLE PRINCIPAL
4. DESARROLLO
5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA



843dfbec053daedd3904d5d40c437ec1

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/843dfbec053daedd3904d5d40c437ec1>

CSV: 843dfbec053daedd3904d5d40c437ec1	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 2 / 10	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
MARIA ANTONIA ESCAR ROC	Jefa de Negociado de Calidad	30/11/2023 14:27:00	
NATIVIDAD MIGUEL SALCEDO	Subdirectora con competencias en Calidad	30/11/2023 16:34:00	
FRANCISCO JAVIER GARCÍA RAMOS	Director de la Escuela Politécnica Superior	30/11/2023 19:11:00	

1. OBJETO

La presente instrucción tiene por objeto servir de ayuda y referencia en la elaboración del Plan Estratégico del Centro. Se recogen metodologías con las que realizar dicho documento, para así garantizar que los diferentes 'planes' que se elaboren respondan a criterios similares, facilitando el análisis de su evolución.

2. CAMPO DE APLICACIÓN

Esta instrucción se aplicará en el caso de elaborar un Plan Estratégico y será referencia para el equipo encargado de la redacción de dicho documento.

3. AGENTES Y RESPONSABLE PRINCIPAL

La responsabilidad principal corresponde a:

- Director/a de la EPS

Los agentes de este procedimiento son (por orden alfabético):

- Administrador/a del Centro
- Coordinadores/as de Titulación (CT)
- Equipo de Dirección
- Negociado de Calidad
- Representantes de Estudiantes
- Representantes de expertos/as externos/as
- Representantes del PDI
- Representantes del PTGAS

4. DESARROLLO

El Plan Estratégico es un 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 a medio plazo. Debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el momento presente?
- ¿Cómo estamos en dicho momento?
- ¿Dónde queremos estar?
- ¿Qué queremos ser?

Todo Plan Estratégico debe ser cuantitativo, manifiesto y temporal:

- Cuantitativo: debe plasmar objetivos cuantificables.



843dfbec053daedd3904d5d40c437ec1

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/843dfbec053daedd3904d5d40c437ec1>

CSV: 843dfbec053daedd3904d5d40c437ec1	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 3 / 10	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
MARIA ANTONIA ESCAR ROC	Jefa de Negociado de Calidad	30/11/2023 14:27:00	
NATIVIDAD MIGUEL SALCEDO	Subdirectora con competencias en Calidad	30/11/2023 16:34:00	
FRANCISCO JAVIER GARCÍA RAMOS	Director de la Escuela Politécnica Superior	30/11/2023 19:11:00	

- Manifiesto: debe especificar políticas y líneas de actuación para conseguir esos objetivos.
- Temporal: debe establecer intervalos de tiempo, concretos y explícitos.

El desarrollo de un Plan Estratégico se compone de varias fases:

- Fase 1. Análisis de la situación: permite conocer la realidad en la cual opera la organización.
- Fase 2. Diagnóstico de la situación: permite conocer las condiciones actuales en las que la organización desempeña su función; para ello, es aconsejable establecer mecanismos que permitan medir la actual situación, tanto dentro como fuera de la organización.
- Fase 3. Declaración de objetivos estratégicos: son los puntos futuros a los que la organización pretende llegar.
- Fase 4. Elección de la estrategia: representa la necesidad de la organización de responder a las exigencias del entorno (interno y externo).
- Fase 5. Planes de actuación.
- Fase 6. Seguimiento.
- Fase 7. Evaluación.

FASES PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Fase 1. ANÁLISIS

Establecer las metas del Plan:

- **Esquema del Plan.**
- **Visión:** qué queremos ser; dirigido a medio y largo plazo; dirigido a las emociones (pero siendo realista y coherente).
- **Misión:** para qué estamos haciendo lo que hacemos; más detallista y realista que la Visión; centrada en los recursos disponibles y en la satisfacción de los grupos de interés; se resaltan las ventajas competitivas; es el objetivo al que se dirigen los Planes y Programas de acción.
- **Valores corporativos:** quiénes somos, qué representamos; reglas de conducta de referencia, cómo hacemos las cosas; qué nos diferencia y nos hace particulares.
- **Definir unidades estratégicas:** son partes de la organización; sus competidores/as y clientes son propios; su organización es particular.
- **Objetivos y propósitos estratégicos:** qué debemos hacer; cómo se hace operativa la Misión, en qué dirección hay que ir para cumplirla.

Definir el estado actual de la organización:

- **Análisis del entorno**
 - **Entorno general:** es común a todas las organizaciones que trabajan en un determinado ámbito o sistema socio-económico. El entorno general está integrado por todos los factores que pueden



Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/843dfbec053daedd3904d5d40c437ec1>

CSV: 843dfbec053daedd3904d5d40c437ec1	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 4 / 10	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
MARIA ANTONIA ESCAR ROC	Jefa de Negociado de Calidad	30/11/2023 14:27:00	
NATIVIDAD MIGUEL SALCEDO	Subdirectora con competencias en Calidad	30/11/2023 16:34:00	
FRANCISCO JAVIER GARCÍA RAMOS	Director de la Escuela Politécnica Superior	30/11/2023 19:11:00	

afectar de forma similar a un conjunto de organizaciones, atendiendo a un determinado tiempo y espacio. Para evaluar los factores relevantes del entorno general de una empresa u organización se suele utilizar el análisis STEER (análisis sistemático de factores Socio-Culturales, Tecnológicos, Económicos, Ecológicos y Regulatorios):

- Qué factores pueden influir.
- Cómo pueden influir.
- Cómo van a evolucionar.
- Qué oportunidades / desventajas pueden representar.

El proceso para realizar un análisis STEER está formado por las siguientes etapas:

1. Delimitar el ámbito de actuación del entorno general de la organización.
2. Definir cuáles son los factores estratégicos del entorno general → ¿Qué variables se utilizarán para evaluar dichos factores?
3. Estimar, describir y entender la evolución de estos factores → ¿Son una amenaza/oportunidad para nuestra organización?
4. Valorar y ordenar estas oportunidades y amenazas → Establecer una jerarquía de prioridades.
 - **Entorno competitivo o específico:** varía para cada sector de actividad; depende en gran medida de la actividad que desarrolla la empresa u organización. Para evaluar los factores relevantes del entorno específico de una empresa u organización se suele utilizar el análisis de las CINCO FUERZAS DE PORTER:
 - Intensidad de la rivalidad entre los competidores/as.
 - Barreras de entrada: amenaza de nuevos competidores/as.
 - Poder de negociación de los clientes.
 - Poder de negociación de los proveedores.
 - Amenazas de servicios / productos sustitutivos.

El objetivo del análisis es identificar las características que hacen a nuestra organización diferente, particular.

Cuestiones clave en el análisis de Porter:

- ✓ ¿Qué amenaza el éxito de la organización?
- ✓ ¿Cuáles son las fuerzas clave?
- ✓ ¿Hay otras fuerzas subyacentes?
- ✓ ¿Pueden cambiar esas fuerzas?
- ✓ ¿Cómo reaccionan los competidores/as?
- ✓ ¿Puede la organización influir en las fuerzas clave?
- ✓ ¿Hay otras organizaciones más 'rentables'?



843dfbec053daedd3904d5d40c437ec1

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/843dfbec053daedd3904d5d40c437ec1>

CSV: 843dfbec053daedd3904d5d40c437ec1	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 5 / 10	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
MARIA ANTONIA ESCAR ROC	Jefa de Negociado de Calidad	30/11/2023 14:27:00	
NATIVIDAD MIGUEL SALCEDO FRANCISCO JAVIER GARCÍA RAMOS	Subdirectora con competencias en Calidad Director de la Escuela Politécnica Superior	30/11/2023 16:34:00 30/11/2023 19:11:00	

- **Análisis interno**
 - Definir la *cadena de valor*:
 - Fuentes potenciales de ventajas competitivas.
 - Valorar activos intangibles (capital humano, relaciones y sinergias).

Una organización debe tener capacidad estratégica para 'triunfar'; dicha capacidad depende de tres factores:

- ✓ Los recursos disponibles, internos y externos.
- ✓ La competencia (seriedad, profesionalidad) con la que se realizan las actividades.
- ✓ El equilibrio entre recursos y actividades, y entre sus diferentes unidades organizativas.

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Organización = sucesión de actividades (procedimientos) que van añadiendo 'valor' al producto / servicio (vincular con la Gestión por Procesos, ISO 9001).

Los procedimientos (vincular con procesos) de la organización se clasificarán en:

- *Procedimientos estratégicos*: aquellos que posicionan a la organización (sirven para definir su estrategia).
- *Procedimientos clave* (cliente, primarios): aquellos que justifican la operatividad de la organización; dan "datos" al sistema de gestión; contribuyen a 'elaboración' del producto / servicio.
- *Procedimientos de apoyo*: aquellos que dan soporte a otros procedimientos del sistema, añaden 'valor' por sí solos.

A continuación, hay que determinar de entre los procedimientos definidos:

- Los que supongan una ventaja competitiva.
- Los que son imprescindibles para el funcionamiento de la organización.
- Los que son mejorables: constituyen los puntos débiles de la organización.

A partir de esta clasificación, se analizan los diferentes procedimientos.

Fase 2. DIAGNÓSTICO

- Análisis **DAFO**
 - ¿A qué fortalezas y debilidades hay que hacer frente?
 - ¿A qué oportunidades y amenazas hay que hacer frente?
 - ¿Cómo se pueden convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades?

ANÁLISIS DAFO

Se debe contemplar la organización desde dos perspectivas:

- Interna: fortalezas y debilidades; variables sobre las que se tiene cierto control.
- Externa: oportunidades y amenazas; variables sobre las que no se tiene control.



Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/843dfbec053daedd3904d5d40c437ec1>

CSV: 843dfbec053daedd3904d5d40c437ec1	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 6 / 10	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
MARIA ANTONIA ESCAR ROC	Jefa de Negociado de Calidad	30/11/2023 14:27:00	
FRANCISCO JAVIER GARCÍA RAMOS	Subdirectora con competencias en Calidad Director de la Escuela Politécnica Superior	30/11/2023 16:34:00 30/11/2023 19:11:00	

Pautas de actuación:

- Identificar los cambios clave del entorno.
- Analizar el tipo de recursos y capacidades de los que se dispone.
- Representar gráficamente los dos puntos anteriores en una matriz.

Perspectiva interna	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
Perspectiva externa	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES

Durante la etapa de planificación estratégica, y a partir del análisis DAFO, se debe poder contestar a cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

El análisis DAFO se completa con el análisis CAME:

- Corregir las debilidades.
- Afrontar las amenazas.
- Mantener las fortalezas.
- Explotar las oportunidades.

Al igual que en el método DAFO, hay que realizar dos tipos de análisis:

Análisis externo: definir variables <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos relativos a la evolución del entorno • Actúan como tendencia • Hablan del futuro 	Análisis interno: definir variables <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos relativos a las propias capacidades • Hablan del presente
--	--

De forma conjunta:

DAFO / CAME	PUNTOS FUERTES (F)	PUNTOS DÉBILES (D)
OPORTUNIDADES (O)	Estrategias O/F: usar las fortalezas F para aprovechar las oportunidades O	Estrategias O/D: superar las debilidades D aprovechando las oportunidades O
AMENAZAS (A)	Estrategias A/F: evitar las amenazas A con las fortalezas F	Estrategias A/D: reducir las debilidades D y eludir las amenazas A

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/843dfbec053daedd3904d5d40c437ec1>
 843dfbec053daedd3904d5d40c437ec1

El conocimiento del entorno general del Centro es consecuente con la norma UNE-EN ISO 9001:2015 en su apartado 4.1 Comprensión de la organización y de su contexto.

4 Contexto de la organización

4.1 Comprensión de la organización y de su contexto

La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.

NOTA 1 Las cuestiones pueden incluir factores positivos y negativos o condiciones para su consideración.

NOTA 2 La comprensión del contexto externo puede verse facilitada al considerar cuestiones que surgen de los entornos legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social y económico, ya sea internacional, nacional, regional o local.

NOTA 3 La comprensión del contexto interno puede verse facilitada al considerar cuestiones relativas a los valores, la cultura, los conocimientos y el desempeño de la organización.

Fase 3. DECLARACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos deben definir qué debemos hacer, cómo se hace operativa la Misión y en qué dirección hay que ir para cumplirla. Deben ser:

- Específicos: qué hay que hacer.
- Apropriados: consecuentes con la Visión y la Misión.
- Realistas: ser desafiantes a la vez que factibles.
- Oportunos: requieren un plazo de tiempo.

Fase 4. ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Cada objetivo estratégico debe disponer de las estrategias necesarias para el alcance del mismo.

La definición de las estrategias debe contemplar la información obtenida en la fase de análisis (análisis del entorno exterior e interior) y en la fase de diagnóstico (análisis DAFO).

Existen diferentes tipologías de estrategias, como, por ejemplo:

- ESTRATEGIA CORPORATIVA (Estrategia basada en la Cartera de Negocios)
 - Incidir en las actividades (procesos) que se hacen: Cartera de Negocios:
 - Determinar la posición competitiva de la organización: atractivo del mercado (definir los factores que lo miden) versus posición frente a competidores/as (definir los factores que la miden).
 - Determinar el crecimiento de la organización: % de crecimiento versus participación relativa en el mercado.

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/843dfbec053daedd3904d5d40c437ec1>
 843dfbec053daedd3904d5d40c437ec1

CSV: 843dfbec053daedd3904d5d40c437ec1	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 8 / 10	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
MARIA ANTONIA ESCAR ROC	Jefa de Negociado de Calidad	30/11/2023 14:27:00	
NATIVIDAD MIGUEL SALCEDO	Subdirectora con competencias en Calidad	30/11/2023 16:34:00	
FRANCISCO JAVIER GARCÍA RAMOS	Director de la Escuela Politécnica Superior	30/11/2023 19:11:00	

- o Determinar la dirección de crecimiento de la organización:

Productos	Actuales	Nuevos
Mercados		
Actuales	Penetración	Desarrollo de productos
Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

- **ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Para enfrentarse a las 5 fuerzas de Porter hay tres estrategias:

Porter	Treacy & Wiersem
Liderazgo en costes: <ul style="list-style-type: none"> • análisis de la cadena de valor 	Excelencia operacional
Diferenciación: <ul style="list-style-type: none"> • crear productos / servicios únicos 	Liderazgo en producto / servicio
Especialización: <ul style="list-style-type: none"> • crear productos / servicios a medida • encontrar nichos de mercado 	Conocimiento 'íntimo' del consumidor/a

- **ESTRATEGIA FUNCIONAL (Estrategias operativas)**

Enfatizar las diferentes áreas de la organización: marketing, producción, I+D, sistemas de información, recursos humanos, financiación...

Fase 5. PLANES DE ACTUACIÓN

Los planes de actuación deben definir, para cada una de las estrategias, las líneas de acción que se consideran necesarias dentro de dichas estrategias. Para cada línea de actuación se deben reflejar los siguientes aspectos:

- Responsables.
- Fechas de inicio y fin.
- Recursos requeridos para desarrollar la acción.
- Indicadores que permitan valorar el resultado de dicha acción.

Fase 6. SEGUIMIENTO

El seguimiento ha de efectuarse de forma continua a lo largo de la implantación del Plan, pues permite "controlar" y "medir" en tiempo real la evolución y el desarrollo de las estrategias, pudiendo así corregir y subsanar posibles carencias en su implantación mediante la aprobación de nuevas metas a partir de los resultados obtenidos.

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/843dfbec053daedd3904d5d40c437ec1>

CSV: 843dfbec053daedd3904d5d40c437ec1	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 9 / 10	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
MARIA ANTONIA ESCAR ROC	Jefa de Negociado de Calidad	30/11/2023 14:27:00	
NATIVIDAD MIGUEL SALCEDO	Subdirectora con competencias en Calidad	30/11/2023 16:34:00	
FRANCISCO JAVIER GARCÍA RAMOS	Director de la Escuela Politécnica Superior	30/11/2023 19:11:00	

El Plan Estratégico debe establecer el protocolo de seguimiento, con identificación del responsable del mismo. El seguimiento se realizará a través de las actuaciones definidas y los compromisos adquiridos por los diferentes responsables de las líneas estratégicas que se determinen. Para ello se aprobarán una serie de indicadores, cuantitativos y cualitativos, en el que se establecen los plazos para la medición de resultados.

Fase 7. EVALUACIÓN

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados y ver cómo estos van cumpliendo los objetivos específicos y líneas de actuación planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad.

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- <http://portaltransparencia.unizar.es>
- <http://www.unizar.es/institucion/conoce-la-universidad/mision-y-vision>
- <http://www.unizar.es/institucion/conoce-la-universidad/cultura-y-valores>



843dfbec053daedd3904d5d40c437ec1

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.unizar.es/csv/843dfbec053daedd3904d5d40c437ec1>

CSV: 843dfbec053daedd3904d5d40c437ec1	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 10 / 10	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
MARIA ANTONIA ESCAR ROC NATIVIDAD MIGUEL SALCEDO FRANCISCO JAVIER GARCÍA RAMOS	Jefa de Negociado de Calidad Subdirectora con competencias en Calidad Director de la Escuela Politécnica Superior	30/11/2023 14:27:00 30/11/2023 16:34:00 30/11/2023 19:11:00	