

Guía para a elaboración dos plans estratéxicos dos centros da UDC

O Plan estratéxico UDC2020, que aprobou o Claustro universitario o día 4 de decembro de 2013, establece que “todos os centros da UDC deben dispor dun plan estratéxico adaptado ás súas características e necesidades específicas e coherente co Plan estratéxico da Universidade.” A consecución dos obxectivos comúns da universidade depende en gran medida das estratexias e das actuacións que levan a cabo os centros. É por iso que resulta de fundamental importancia unha adecuada planificación en todos os centros da UDC. Para que a planificación a nivel de centros resulte efectiva é necesario que se cumpran os seguintes principios básicos.

- **Coherencia co plan estratéxico da UDC.** É fundamental que as actuacións de todos os centros permitan alcanzar os obxectivos da UDC. Por iso, estableceranse actuacións que permitan á UDC avanzar cara á visión establecida no Plan estratéxico UDC2020. Así mesmo, todos os plans terán o mesmo horizonte temporal: o ano 2020.
- **Integración cos sistemas de garantía interna de calidade (SGIC).** A elaboración e a revisión do plan estratéxico (PE) está integrada nos procedementos estratéxicos do SGIC de todos os centros da UDC (véxase o procedemento PE03).
- **Orientación práctica e flexibilidade.** O plan estratéxico é un instrumento de xestión práctico, en que se establecen as prioridades e as metas que hai que alcanzar de forma clara e sinxela. Así mesmo, o plan recolle mecanismos flexibles de actualización en función dos cambios institucionais e do contorno.

Neste documento establécense pautas e orientacións para que todos os centros poidan elaborar o seu plan estratéxico e para que todos os plans estratéxicos de centro teñan estrutura e alcance homoxéneos. En particular, establécense criterios comúns de planificación, así como os requisitos mínimos que os plans deben cumprir.

1. Procedemento de elaboración do plan estratéxico do centro

Os centros elaborarán o Plan estratéxico segundo o procedemento *PE03, Elaboración e revisión do plan estratéxico dos centros da UDC*, do seu sistema de calidade. Incluímos na seguinte sección unha proposta de traballo coas fases de elaboración do PE e a planificación temporal.

Planificación temporal orientativa

Cada centro dotarase dun plan estratéxico propio durante o ano 2014.

- Análise da situación inicial: marzo de 2014
- Elaboración da proposta provisional: abril-maio de 2014
- Exposición pública: maio-xuño de 2014
- Valoración das alegacións e elaboración da proposta definitiva: xuño de 2014
- Aprobación do plan estratéxico pola Xunta de Centro: xuño-xullo de 2014.

2. Fases de elaboración do plan estratéxico

2.1. Análise da situación inicial

A CGC analizará a situación presente do centro e os retos futuros a que terá que enfrontarse. A análise centrarase nas áreas estratéxicas establecidas no Plan estratéxico UDC2020 e terá en conta os obxectivos estratéxicos que se establecen nese documento. Como punto de partida, o diagnóstico valorará a posición relativa do centro con respecto aos demais centros da UDC, analizando para iso os valores iniciais do sistema de

indicadores mínimos de obxectivos (anexo I). Así mesmo, teranse en conta as metas cuantitativas establecidas para o conxunto da UDC no PE xeral e como o centro contribúe ou pode contribuír a alcanzalas.

Para cada un dos indicadores, analizaranse as causas, tanto internas como externas, do mellor ou peor desempeño con respecto aos demais centros. A análise incluírá todas as achegas e reflexións sobre o funcionamento interno do centro da CGC e de todos os interesados consultados. Como orientación, pódese observar o seguinte modelo de valoración para cada indicador.

Indicador: (nome do indicador)

Valor inicial: (valor inicial do indicador)

Valoración relativa: (moi por baixo da media da UDC; por baixo da media; na media; por encima da media; moi por encima da media da UDC)

Causas internas do desempeño relativo: (reflexións acerca das causas internas que obstaculizaron ou impulsaron o desempeño do centro neste ámbito específico)

Causas externas do desempeño relativo: (reflexións acerca das causas externas – económicas, sociais, demográficas, tecnolóxicas– que obstaculizaron ou impulsaron o desempeño do centro neste ámbito específico)

Conclusión: (valorar se o ámbito considerado constitúe unha debilidade ou unha fortaleza do centro; examinar a súa posible evolución e a necesidade de actuación para mellorar/preservar os resultados obtidos).

A CGC poderá enriquecer a análise mediante a comparación dos resultados con outras institucións. É importante observar que non se trata de realizar un diagnóstico estratéxico completo: o obxectivo desta fase é valorar o desempeño relativo do centro naquelas áreas e para aquelas prioridades xa establecidas e aprobadas polo Claustro universitario, e que se detallan no PE da UDC, así como analizar os obstáculos e as oportunidades de mellora neses ámbitos. Con todo, cada centro poderá engadir todos os obxectivos estratéxicos que considere oportunos, atendendo ás súas especificidades e ás súas estratexias de mellora, sempre que sexan coherentes co PE da UDC e non obstaculicen os obxectivos que se establecen para o conxunto da universidade.

Ao finalizar esta fase de diagnóstico, a CGC debería ter unha idea bastante precisa dos problemas e dos puntos fortes do seu centro, así como das oportunidades e das ameazas do contorno. En consecuencia, o diagnóstico debe permitir definir os seguintes aspectos:

- As fortalezas en que o centro se ten que apoiar, é dicir, aquelas variables, trazos, características ou situacións sobre os cales basear o crecemento, a proxección, a credibilidade e o desenvolvemento do centro.
- As debilidades, é dicir, aquelas variables, trazos, características ou situacións que dificultan o crecemento, a proxección, a credibilidade e o desenvolvemento do centro.
- Os acontecementos, variables e tendencias do contorno que poden xerar un impacto positivo ou negativo sobre o funcionamento futuro do centro.

2.2. Establecemento da proposta de misión, visión e valores (MVV)

O PE UDC2020 establece a MVV da UDC, que constitúe o punto de partida da MVV de cada centro. En particular, a CGC de cada centro reflectirá no plan estratéxico do centro todos os Valores da UDC, así como o espírito da súa Misión e da súa Visión. Co fin de orientar a elaboración dunha Misión e dunha Visión propias, ofrécense a continuación algunhas pautas xerais.

A Misión é a razón de ser dun centro. Ten que responder ás seguintes preguntas:

- Quen somos?
- A que nos dedicamos?
- En que nos diferenciamos?
- Por que e para que facemos o que facemos?
- Para quen o facemos?

Ten que ser formulada de maneira:

- Clara: de fácil interpretación
- Sinxela: para que todos a comprendan
- Breve: para que se poida recordar facilmente
- Compartida: consensuada polas persoas da organización

A Visión é como pretendemos ser no ano 2020. Responde ás preguntas:

- Que e como queremos ser en 2020?
- En que nos queremos converter?
- Para quen traballaremos?
- En que nos diferenciaremos?

Ten que ser unha fórmula:

- Con misión de futuro, non de mellorar o pasado
- Coherente coa misión
- Ambiciosa: un reto, pero que sexa realista, viable
- Clara: de doada interpretación
- Sinxela: para que todos a comprendan
- Atractiva: para provocar ilusión
- Compartida: consensuada polas persoas da organización

2.3. Elaboración dos plans de mellora para cada obxectivo estratéxico da UDC

Unha vez realizado o diagnóstico inicial (situación de partida) e definida a Visión do centro (situación desexada a medio-longo prazo), é necesario concretar os obxectivos e os plans de mellora para emprender en cada área estratéxica.

Para cada unha das áreas estratéxicas identificadas para o conxunto da universidade consideraranse, como mínimo, os obxectivos estratéxicos que se detallan no PE UDC2020. A CGC valorará a oportunidade de engadir obxectivos estratéxicos nas áreas consideradas, atendendo ás necesidades e ás estratexias específicas do centro. Para realizar o

seguimento dos resultados de cada obxectivo, a CGC establecerá o sistema de indicadores máis apropiado para cada un deles, incluíndo como mínimo o sistema de indicadores utilizado para o diagnóstico inicial e que se detalla no anexo I. No caso de incluír máis indicadores, teranse en conta os seguintes principios:

- Os indicadores son instrumentos de medida (p. ex. o éxito dun espectáculo mídese pola cantidade de público que asiste a el)
- Serán poucos e significativos (especialmente se pensamos nos clientes/usuarios. Por exemplo: o indicador do éxito dun espectáculo non pode ser o número de horas empregado na súa preparación, o número de actores ou a satisfacción destes. Nin sequera a simple referencia á cantidade de público. Deberíamos medir, sobre todo, a satisfacción do público).
- Poden ser de tempo, de custo, de actividade... e deben estar referidos a resultados.
- Poden ser cuantitativos ou cualitativos.

En función da situación de partida do centro, do seu desempeño con respecto aos demais centros, das súas especificidades e dos obxectivos establecidos para o conxunto da universidade, fixaranse metas cuantitativas que hai que alcanzar para cada un dos indicadores de cada obxectivo. En particular, estableceranse metas cuantitativas, como mínimo, para os anos 2015 e 2020. Estes datos recolleranse no *PE03-Anexo 3. Cadro de obxectivos estratéxicos e indicadores*.

Para cada obxectivo, o centro establecerá plans de mellora propios, que permitan avanzar na dirección marcada. Trátase de identificar, a partir do diagnóstico realizado, aquelas posibilidades de mellora do centro que contribúan de forma significativa ao desenvolvemento de toda a institución. Estes plans concretan as políticas e os medios que permiten alcanzar os obxectivos (fins institucionais) e formúlanse como plans de mellora do centro, con todos os requisitos establecidos no marco dos SGIC. Para elaborar os plans de mellora de cada obxectivo, a CGC terá en conta a análise estratéxica realizada: trátase de aproveitar as fortalezas identificadas co fin de establecer unha clara vantaxe e diferenciación nun ámbito concreto, ou de reorientar as actuacións do centro para corrixir os principais puntos débiles. Unha vez definidos todos os plans de mellora para cada obxectivo, resumirase a información no *PE03-Anexo 04. Cadro operativo*.

3. Estrutura do plan

Tendo en conta o establecido no PE da universidade e o procedemento descrito, a estrutura dos plans de centro será a seguinte:

1. Misión, visión e valores do centro
2. Obxectivos estratéxicos e plans de mellora

2.1 Área 1: docencia e aprendizaxe

- Obxectivos estratéxicos (como mínimo, os mesmos obxectivos estratéxicos establecidos na mesma área do Plan estratéxico UDC2020): *PE03-Anexo 3. Cadro de obxectivos estratéxicos e indicadores.*
- Plans de mellora da área: *PE03-Anexo 4. Cadro operativo*

2.2 Área 2: investigación, innovación e transferencia

- Obxectivos estratéxicos (como mínimo, os mesmos obxectivos estratéxicos establecidos na mesma área do Plan estratéxico UDC2020): *PE03-Anexo 3. Cadro de obxectivos estratéxicos e indicadores*
- Plans de mellora da área: *PE03-Anexo 4. Cadro operativo*

2.3 Área 3: responsabilidade social

- Obxectivos estratéxicos (como mínimo, os mesmos obxectivos estratéxicos establecidos na mesma área do Plan estratéxico UDC2020): *PE03-Anexo 3. Cadro de obxectivos estratéxicos e indicadores*
- Plans de mellora da área: *PE03-Anexo 4. Cadro operativo*

2.4 Área 4: internacionalización

- Obxectivos estratéxicos (como mínimo, os mesmos obxectivos estratéxicos establecidos na mesma área do Plan estratéxico UDC2020): *PE03-Anexo 3. Cadro de obxectivos estratéxicos e indicadores*
- Plans de mellora da área: *PE03-Anexo 4. Cadro operativo*

2.5 Área 5: financiamento e uso eficiente dos recursos

- Obxectivos estratéxicos (como mínimo, os mesmos obxectivos estratéxicos establecidos na mesma área do Plan estratéxico UDC2020): *PE03-Anexo 3. Cadro de obxectivos estratéxicos e indicadores*
- Plans de mellora da área: *PE03-Anexo 4. Cadro operativo*

4. Difusión

Cada centro difundirá o seu Plan estratéxico, de acordo co *PE03. Elaboración e revisión do plan estratéxico dos centros da UDC.*

Anexo I. Sistema de indicadores mínimos

Os indicadores que se presentan a continuación son unha selección de indicadores do Plan estratéxico UDC2020 e defínense no mesmo plan dispoñible na web institucional (http://www.udc.es/export/sites/udc/gobierno/galeria_down/vice_planificacion_economica_e_infraestructuras/documentos/PLAN1320.pdf).

Docencia e aprendizaxe

DA1.1 Graduación

DA1.2 Abandono

DA1.4 Éxito

DA1.5 Motivación

DA1.6 Participación na avaliación

DA1.7 Avaliación docente

DA3.3 Novos ingresos (grao)

DA3.4 Novos ingresos (mestrado)

Investigación, innovación e transferencia

INV1.1 Produtividade científica

INV1.5 Sexenios

INV1.6 Doutoramento

INV1.7 Calidade das teses de doutoramento

INV3.4 Doutoramento internacional

Responsabilidade social

RS3.1 Plan ambiental

RS3.4 Enerxía

Internacionalización

INT1.1 Internacionalización

INT1.2 Titulacións conxuntas

INT1.3 Alumnos estranxeiros

INT2.1 Mobilidade académica

INT2.3 Mobilidade persoal

Financiamento e uso eficiente dos recursos

FIN2.4 (Centros) Procedementos

FIN3.1 Satisfacción PDI

FIN3.2 Satisfacción PAS