



Índice

1. OBJETO	2
2. ALCANCE	2
3. NORMATIVA	2
4. DEFINICIONES	2
5. RESPONSABLES	3
6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	4
6.1. Fases de elaboración	4
6.1.1. FASE 1. Análisis y diagnóstico inicial de situación	5
6.1.2. FASE 2. Determinación de objetivos estratégicos [OE]	5
6.1.3. FASE 3. Contenido del Plan Estratégico	6
7. DIAGRAMA DE FLUJO	7
8. SEGUIMIENTO	7
Indicadores del Plan Estratégico	7
Informe	8
Indicadores de seguimiento del procedimiento	8
9. REGISTRO Y ARCHIVO	8
10. ANEXOS	8

Tabla de cambios:

Nº revisión	Fecha	Modificación
v1.0	15/01/2026	Edición inicial

- Elaborado por: Jefa de Negociado de la Escuela de Doctorado
- Revisado por: Equipo de Dirección y Comité de Calidad de la Escuela de Doctorado
- Aprobado por: Comité de Calidad de la Escuela de Doctorado





1. OBJETO

El objeto del presente procedimiento es establecer los pasos para elaborar, aprobar, difundir y revisar el Plan Estratégico de la *Escuela de Doctorado* de la Universidad de Zaragoza (EDUZ) 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

2.1. *Ámbito material:*

Este procedimiento se aplicará por el equipo directivo del centro, tanto para la planificación inicial, como para sus revisiones sistemáticas.

2.1. *Ámbito temporal:*

Con carácter general, la vigencia del Plan Estratégico (PE) será de **cuatro** años. No obstante, la duración temporal de cada PE no podrá ser superior al tiempo que le reste al equipo directivo del centro. El seguimiento periódico del PE será anual.

3. NORMATIVA

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

Además, la Escuela de Doctorado dispone de la siguiente normativa:

- Reglamento de régimen interno de la EDUZ.
- Manual del SIGC de la EDUZ.

4. DEFINICIONES

- *Eje Estratégico [EE]*: Cada una de las áreas prioritarias de actuación donde es preciso incidir para la consecución de unos determinados logros futuros.
- *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, directores/as y tutores/as de tesis, coordinadores/as de los Programas de Doctorado, PTGAS, empleadores/as, egresados/as y sociedad en general.
- *Informe de Evaluación de la Calidad (IEC)*: Documento del SIGC 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/programa, identificando aquellos aspectos susceptibles de mejora que servirán de base para la elaboración del Plan Anual de Innovación y Mejora (PAIM). Asimismo, incluye el seguimiento de las acciones planificadas en la campaña anterior. [Procedimiento de referencia Q212] / Procedimiento de referencia Q212_2]. Podrá completarse en tres versiones diferentes: [IEC_1]- IEC simplificado para el seguimiento anual, [IEC_3]-IEC completo para el seguimiento externo cada 3 años e [IEC_6]-IEC completo de acreditación para la renovación de la acreditación del título cada 6 años.
- *Informe de Calidad de los Estudios de Doctorado (ICED)*: Documento del SIGC donde se analiza y evalúa la calidad de los estudios de doctorado de la UZ, con base en los IEC de los PD, agrupados por rama de conocimiento. Asimismo, incluirá, en su caso, las valoraciones y recomendaciones que considere

CSV: b430efa6d389801a8d6437a96ca9151a

Organismo: Universidad de Zaragoza

Página: 2 / 8

Firmado electrónicamente por

Cargo o Rol

Fecha

LORETO GRANDE GARCIA

Jefa de Negociado de Calidad de la Escuela de Doctorado

22/01/2026 13:47:00

LUIS VICENTE CASALÓ ARIÑO

Subdirector de la Escuela de Doctorado

22/01/2026 14:52:00

EVA MONICA CERREZO BAGDASARI

Directora de la Escuela de Doctorado

22/01/2026 17:49:00





oportunas dirigidas a las Comisiones Académicas de los distintos PD y a cualquier otra instancia de la UZ involucrada en los estudios de doctorado.

- **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 incluirá el seguimiento de las acciones de mejora presentadas a la ACPUA en el proceso de seguimiento/renovación de la acreditación.

- **Misión:** Propósito de la existencia de la Escuela de Doctorado.
- **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/programa, que se determinan tras el análisis de la información y datos recogidos en el IEC / ICED del curso anterior. [Procedimiento de referencia Q214 / Q214_2].
- **Plan Estratégico (PE):** 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 (PA):** 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.
- **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 la Escuela de Doctorado y determinar lo que es importante, en apoyo de la misión y de la visión.
- **Visión:** Aspiración de aquello que la Escuela de Doctorado querría llegar a ser, tal como lo expresa la alta dirección (ISO 9000:2015).

5. RESPONSABLES¹

- Administrador de la EDUZ
- Comité de Calidad de la EDUZ²
- Comité de Dirección de la EDUZ
- Director de la EDUZ
- Equipo de Dirección de la EDUZ
- Jefe de Negociado de Calidad de la EDUZ

¹ En la mención de responsables se usará el masculino como rasgo genérico del idioma castellano.

² Que cuenta con representantes de todos los grupos de interés implicados.

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.unizar.es/csv/b430efa6d389801a8d6437a96ca9151a>

CSV: b430efa6d389801a8d6437a96ca9151a	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 3 / 8	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
LORETO GRANDE GARCIA	Jefa de Negociado de Calidad de la Escuela de Doctorado	22/01/2026 13:47:00	
LUIS VICENTE CASALÓ ARIÑO	Subdirector de la Escuela de Doctorado	22/01/2026 14:52:00	
EVA MONICA CERESO BAGDASARI	Directora de la Escuela de Doctorado	22/01/2026 17:49:00	



6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El/la Director/a de la Escuela de Doctorado, con una periodicidad no superior a **cuatro** años, elaborará, junto con un equipo establecido *ad hoc*, el documento que contendrá los Objetivos Estratégicos de la EDUZ.

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 de la Escuela de Doctorado.

En la elaboración del Plan Estratégico, la Escuela de Doctorado recogerá aportaciones de los principales grupos de interés (alumnado, PDI, PTGAS, egresados/as, colaboradores/as externos/as...), 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:

- 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 política y los objetivos de calidad del centro.
- El Informe de Gestión y Programa de Actuación de la Escuela de Doctorado.
- 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.
- Informe de Revisión del SIGC.
- Sugerencias y opiniones de los grupos de interés.

La versión definitiva del Plan Estratégico, una vez revisado y aprobado por el Comité de Calidad de la Escuela de Doctorado, se expondrá al Comité de Dirección para la aprobación definitiva del documento.

Una vez aprobado por el Comité de Dirección, será firmado por el/la Directora/a de la Escuela de Doctorado 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

Responsable	Acción
Administrador/a de la EDUZ	- Difusión del Plan Estratégico
Comité de Calidad de la EDUZ	- Revisión y aprobación del Plan Estratégico
Comité de Dirección de la EDUZ	- Aprobación definitiva del Plan Estratégico
Director/a de la EDUZ y equipo establecido <i>ad hoc</i>	- Elaboración de los objetivos estratégicos de la EDUZ - Recogida de aportaciones de los principales grupos de interés - Elaboración del Plan Estratégico
Director/a de la EDUZ	- Firma del Plan Estratégico

6.2. Fases de elaboración

En la elaboración del Plan Estratégico de la EDUZ se llevan a cabo las siguientes fases.



b430efa6d389801a8d6437a96ca9151a

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.unizar.es/csv/b430efa6d389801a8d6437a96ca9151a>

CSV: b430efa6d389801a8d6437a96ca9151a	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 4 / 8	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
LORETO GRANDE GARCIA	Jefa de Negociado de Calidad de la Escuela de Doctorado	22/01/2026 13:47:00	
LUIS VICENTE CASALÓ ARIÑO	Subdirector de la Escuela de Doctorado	22/01/2026 14:52:00	
EVA MONICA CERREZO BAGDASARI	Directora de la Escuela de Doctorado	22/01/2026 17:49:00	



6.2.1. FASE 1. Análisis y diagnóstico inicial de situación

En esta primera fase se describirá el estado actual de la Escuela de Doctorado 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 la Escuela de Doctorado, 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 la Escuela de Doctorado: 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 la Escuela de Doctorado. Cada eje quedará definido por los siguientes elementos: Código: EE_01, EE_02, etc. | Denominación.

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 del Programa ACPUA de Certificación de Sistemas Internos de Garantía de Calidad (PACE-SIGC).

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 de la Escuela de Doctorado:

- 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.
- Asimismo, los objetivos de calidad se establecerán alineados con la Política de Calidad de la Escuela de Doctorado [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. [Elaboración del Informe de Gestión y Programa de Actuación](#)]. 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



b430efa6d389801a8d6437a96ca9151a

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.unizar.es/csv/b430efa6d389801a8d6437a96ca9151a>

CSV: b430efa6d389801a8d6437a96ca9151a	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 5 / 8	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
LORETO GRANDE GARCIA	Jefa de Negociado de Calidad de la Escuela de Doctorado	22/01/2026 13:47:00	
LUIS VICENTE CASALÓ ARIÑO	Subdirector de la Escuela de Doctorado	22/01/2026 14:52:00	
EVA MONICA CERREZO BAGDASARI	Directora de la Escuela de Doctorado	22/01/2026 17:49:00	



que se relacionan [PRE_001. Elaboración, difusión y revisión de la Política y Objetivos de Calidad], 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
- Misión, visión y valores
- Recursos económicos y materiales del centro (datos generales de: presupuesto anual, fuentes de financiación, recursos materiales —infraestructuras y equipamiento— y tecnológicos)
- 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)



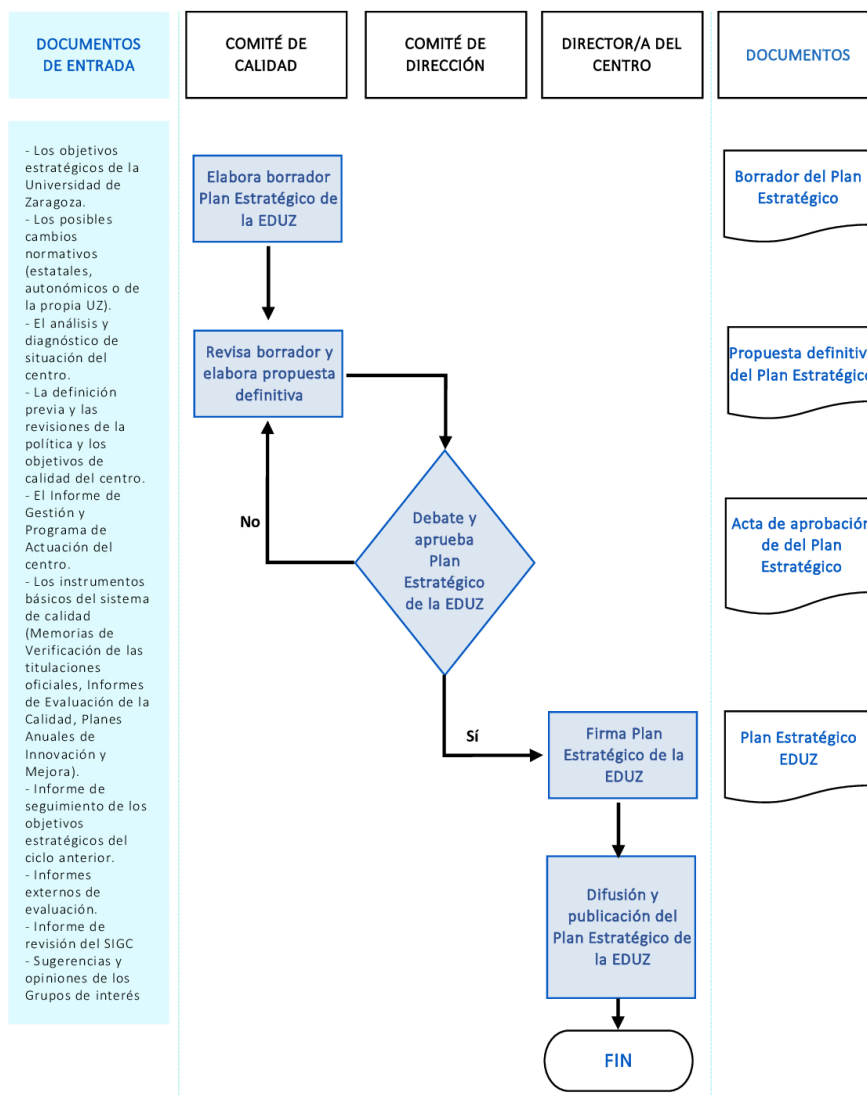
b430efa6d389801a8d6437a96ca9151a

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.unizar.es/csv/b430efa6d389801a8d6437a96ca9151a>

CSV: b430efa6d389801a8d6437a96ca9151a	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 6 / 8	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
LORETO GRANDE GARCIA	Jefa de Negociado de Calidad de la Escuela de Doctorado	22/01/2026 13:47:00	
LUIS VICENTE CASALÓ ARIÑO	Subdirector de la Escuela de Doctorado	22/01/2026 14:52:00	
EVA MONICA CEREZO BAGDASARI	Directora de la Escuela de Doctorado	22/01/2026 17:49:00	



7. 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: i_OE_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: i_OE_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) [A_PRE].

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 Directora/a 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]:

Indicadores PRE_000

Código Indicador	Nombre	Descripción del indicador	Forma de obtención	Responsable de medición	Valor a alcanzar	Valor alcanzado
i_PRE_000_01	Seguimiento del Plan Estratégico	Número de revisiones del Plan Estratégico	Comprobación documento [A_PRE], en el primer trimestre del año siguiente	Director/a EDUZ	1	
i_PRE_000_02	Revisión de indicadores estratégicos	Número de indicadores modificados sobre el total	Conteo manual documento A	Subdirector/a de Calidad	<10%	

9. REGISTRO Y ARCHIVO

De este procedimiento se genera el documento *Plan Estratégico de la Escuela de Doctorado*.

Será conservado en formato electrónico y custodiado por la Jefatura de Negociado de Calidad del centro. Se archivará y registrará conforme al procedimiento [PRA_002. Elaboración, control y registro de la documentación del SIGC].

10. ANEXOS

- Plantilla Plan Estratégico [A_PRE_000_1]
- Plantilla "Fichero de control de la planificación y SIGC" [A_PRE]

