



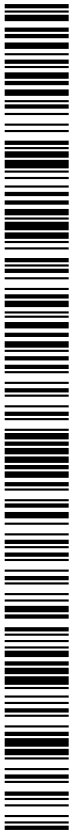
Índice

1. OBJETO	2
2. ALCANCE	2
3. NORMATIVA	2
4. DEFINICIONES (ordenados alfabéticamente)	2
5. RESPONSABLES (ordenados alfabéticamente)	3
6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	3
6.1. Resumen de actuaciones	4
6.2. Fases de elaboración	5
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	6
8. SEGUIMIENTO	6
Indicadores del Plan Estratégico	6
Informe	6
Indicadores de seguimiento del procedimiento	7
9. REGISTRO Y ARCHIVO	7
10. ANEXO	7

Tabla de cambios:

Nº revisión	Fecha	Modificación
v1.0	Noviembre 2025	Edición inicial.
v1.1	Marzo 2026	Adaptación a la plantilla institucional UZ (formato y contenido).

- Elaborado por: Vicedecana de Calidad y Profesorado
- Revisado por: Jefe de Negociado de Calidad
- Aprobado por: Decano



ae61096a5cce1c77ccc320df1510fd19

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.unizar.es/csv/ae61096a5cce1c77ccc320df1510fd19>



1. OBJETO

El objeto del presente procedimiento es establecer los pasos para elaborar, aprobar, revisar y difundir el Plan Estratégico de la Facultad de Filosofía y Letras 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.

2.2. *Ámbito temporal*

Con carácter general, la vigencia del Plan Estratégico (PE) será de tres 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 Facultad de Filosofía y Letras dispone de la siguiente normativa:

- Reglamento de régimen interno de la Facultad de Filosofía y Letras.
- Manual del SIGC de la Facultad de Filosofía y Letras.

4. DEFINICIONES (ordenados alfabéticamente)

- *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, profesorado, PTGAS, empleadores 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 Gestión (IG)*: 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.



ae61096a5cce1c77ccc320df1510fd19

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.unizar.es/csv/ae61096a5cce1c77ccc320df1510fd19>

CSV: ae61096a5cce1c77ccc320df1510fd19	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 2 / 7	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
SERGIO ESPUELAS SEGURA	Jefe Negociado Calidad	09/04/2026 11:44:00	
MARIA CARMEN PEREZ-LLANTADA AURIA	Vicedecana de Calidad y Profesorado	09/04/2026 11:46:00	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	09/04/2026 13:32:00	



En los centros acreditados, también se 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 Facultad de Filosofía y Letras.
- *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, 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.
- *Visión*: Aspiración de aquello que la Facultad de Filosofía y Letras querría llegar a ser, tal como lo expresa la alta dirección (ISO 9000:2015).
- *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 Facultad de Filosofía y Letras y determinar lo que es importante, en apoyo de la misión y de la visión.

5. RESPONSABLES (ordenados alfabéticamente)

- Administradora
- Comisión de Calidad de la Facultad
- Junta de Facultad
- Decano
- Equipo de Dirección
- Jefe de Negociado de Calidad
- Representantes de estudiantes
- Representantes del PDI
- Representantes del PTGAS

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El Decano de la Facultad, con una periodicidad no superior a tres años, elaborará, junto con un grupo de trabajo establecido *ad hoc*, el documento que contendrá los objetivos estratégicos de la Facultad.

Dicho grupo estará presidido por el Decano y contará, al menos, con la presencia del responsable de la administración del centro, el Equipo de Dirección, el Jefe de Negociado de Calidad del centro representantes de estudiantes, PDI y PTGAS.

En la elaboración del Plan Estratégico el centro recogerá aportaciones de los principales grupos de interés (estudiantes, PDI, PTGAS, egresados, colaboradores externos, ...) a través de diferentes actividades (reuniones, visitas, grupos de trabajo, encuestas, ...), que serán valoradas en la determinación de ejes y objetivos estratégicos.



ae61096a5cce1c77ccc320df1510fd19
Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.unizar.es/csv/ae61096a5cce1c77ccc320df1510fd19>

CSV: ae61096a5cce1c77ccc320df1510fd19	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 3 / 7	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
SERGIO ESPUELAS SEGURA	Jefe Negociado Calidad	09/04/2026 11:44:00	
MARIA CARMEN PEREZ-LLANTADA AURIA	Vicedecana de Calidad y Profesorado	09/04/2026 11:46:00	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	09/04/2026 13:32:00	



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 del centro.
- Los instrumentos básicos del SIGC (Memorias de Verificación y Proyectos Formativos de las titulaciones oficiales, Informes de Evaluación de la Calidad de las titulaciones, Planes Anuales de Innovación y Mejora, Informe Global de Evaluación de la Calidad)
- Informe de seguimiento del SIGC y Plan de Actuación.
- Informe de seguimiento de los objetivos estratégicos del ciclo anterior.
- Informes externos de evaluación.
- Sugerencias y opiniones de los Grupos de interés.

La versión definitiva del Plan Estratégico, una vez revisada y aprobada por la Comisión de Calidad de la Facultad, se trasladará a la Junta de Facultad para su aprobación.

Una vez aprobado el Plan, será firmada por el Decano y se procederá a dar difusión entre todos los grupos de interés, conforme el procedimiento [PRA-004 Comunicación interna y externa].

6.1. Resumen de actuaciones

Responsable	Acción
Grupo de trabajo para la elaboración del PE	Analiza la documentación del SIGC y la evolución de los indicadores del SIGC de los últimos 6 años. Elabora una propuesta de ejes estratégicos en consonancia con la política de calidad del centro.
Equipo de Dirección, Administradora y Jefe de Negociado de Calidad	Realizan el análisis DAFO con los documentos de entrada indicados. Elaboran el borrador del PE. Difunden el borrador entre los grupos de interés y abren un plazo de alegaciones.
Grupos de interés (estudiantado, PDI, PTGAS)	Revisan el borrador del Plan Estratégico. Hacen llegar las alegaciones que consideren.
Comisión de Calidad de la Facultad	Revisa el borrador del Plan Estratégico y las alegaciones recibidas. Genera la versión definitiva del Plan Estratégico, que se remite a Junta de Facultad, para su aprobación.
Junta de Facultad	Aprueba, si procede, el Plan Estratégico.

CSV: ae61096a5cce1c77ccc320df1510fd19

Organismo: Universidad de Zaragoza

Página: 4 / 7

Firmado electrónicamente por

Cargo o Rol

Fecha

SERGIO ESPUELAS SEGURA
MARIA CARMEN PEREZ-LLANTADA AURIA
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA

Jefe Negociado Calidad
Vicedecana de Calidad y Profesorado
Decano de la Facultad de Filosofía y Letras

09/04/2026 11:44:00
09/04/2026 11:46:00
09/04/2026 13:32:00





6.2. Fases de elaboración

El Plan Estratégico de la Facultad de Filosofía y Letras se elabora en las siguientes fases.

6.1.1. FASE 1. Análisis y diagnóstico inicial de situación

En esta primera fase se describirá el estado actual del centro 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 del centro, 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 del centro: 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 del centro. Cada eje quedará definido por los siguientes elementos: Código: EE_01, EE_02... | Denominación | Descripción.

Como despliegue de la Política de calidad del centro [**PRE-001 Elaboración, revisión y difusión de la política de calidad**], 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.

6.1.2. 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 de acreditación institucional PACE.

Cada OE se registrará en el documento de seguimiento de indicadores asociados a los procedimientos estratégicos en la pestaña correspondiente al Plan Estratégico [**A_PRE**] y 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 del centro:

- Las acciones previstas en el Programa de Actuación anual habrán de señalar el objetivo estratégico con el que conectan, de acuerdo con el [**PRE-003 Elaboración del Informe de Gestión y Programa de Actuación**].
- La Administradora, como responsable de la administración de la Facultad, 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 la calidad se establecerán alineados con la Política de Calidad del centro [**PRE-001 Elaboración, revisión y difusión de la Política de Calidad**].

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.unizar.es/csv/ae61096a5cce1c77ccc320df1510fd19>

CSV: ae61096a5cce1c77ccc320df1510fd19	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 5 / 7	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
SERGIO ESPUELAS SEGURA	Jefe Negociado Calidad	09/04/2026 11:44:00	
MARIA CARMEN PEREZ-LLANTADA AURIA	Vicedecana de Calidad y Profesorado	09/04/2026 11:46:00	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	09/04/2026 13:32:00	



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 Programas 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].

6.1.3. 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
- Recursos económicos y materiales del centro (datos generales de: presupuesto anual, fuentes de financiación, recursos materiales —infraestructuras y equipamiento— y tecnológicos)
- Misión, visión y valores
- 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)

7. DIAGRAMA DE FLUJO

No procede

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: | OE_00x | Descripción | Forma de obtención | Responsable de medición | Valor de partida | Valor a alcanzar | Ponderación | Valor alcanzado | Estado OE | Comentario

Dicho seguimiento consistirá en comparar, en cada OE, el nivel de logro deseado (valor a alcanzar) y el nivel de logro conseguido (valor alcanzado), lo que permitirá su clasificación como *Desestimado / Pendiente / En curso / Ejecutado* en la columna “Estado OE” del ANEXO [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 Decano hará mención expresa del seguimiento y grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de acuerdo con los indicadores definidos. Ello permitirá implantar 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.



ae61096a5cce1c77ccc320df1510fd19
Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.unizar.es/cv/ae61096a5cce1c77ccc320df1510fd19>

CSV: ae61096a5cce1c77ccc320df1510fd19	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 6 / 7	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
SERGIO ESPUELAS SEGURA	Jefe Negociado Calidad	09/04/2026 11:44:00	
MARIA CARMEN PEREZ-LLANTADA AURIA	Vicedecana de Calidad y Profesorado	09/04/2026 11:46:00	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	09/04/2026 13:32:00	



Indicadores de seguimiento del procedimiento

Anualmente, se hará un seguimiento de los indicadores del PE utilizando el indicador de este procedimiento:

Indicador PRE_000

Código Indicador	Descripción del indicador	Forma de obtención	Responsable de medición	Valor a alcanzar	Valor alcanzado
iE-000-01	Grado de cumplimiento anual de las acciones del PE	Medición del avance real de las acciones programadas para el año natural o académico frente a lo planificado originalmente.	VD Calidad y Profesorado y Jefe de Negociado de Calidad	>80%	(el que proceda)

9. REGISTRO Y ARCHIVO

De este procedimiento se genera el documento *Plan Estratégico de la Facultad de Filosofía y Letras*.

Este documento será conservado en formato electrónico y custodiado por el Jefe de Negociado de Calidad del centro. Se archivará en el repositorio institucional CLOUD y se registrará conforme a la instrucción [ITA-002 Formato de los documentos del SGIC]. Se publicará en la página web de calidad del centro siguiendo el procedimiento [PRA-004 Comunicación interna y externa].

10. ANEXO

- Plantilla para el seguimiento de los indicadores asociados a procedimientos estratégicos [a_PRE]



ae61096a5cce1c77ccc320df1510fd19
Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.unizar.es/csv/ae61096a5cce1c77ccc320df1510fd19>

CSV: ae61096a5cce1c77ccc320df1510fd19	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 7 / 7	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
SERGIO ESPUELAS SEGURA	Jefe Negociado Calidad	09/04/2026 11:44:00	
MARIA CARMEN PEREZ-LLANTADA AURIA	Vicedecana de Calidad y Profesorado	09/04/2026 11:46:00	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	09/04/2026 13:32:00	