

## SAQRA. Bloc 2. Estratègia.

La relació de requeriments específics del SAQRA que es poden desenvolupar mitjançant aquesta guia són els següents:

2.1	Coneixement del context
2.2	Estratègia general
2.3	Riscos i oportunitats
2.4	Abast del sistema de qualitat
2.5	Requeriments i expectatives de les parts interessades
2.6	Política i objectius i indicadors de qualitat

Els elements que no estan contemplats en aquesta guia de referència tenen disponibles els protocols de referència al document SAQRA i amb aquests n'hi ha prou; per tant, no en necessiten cap desenvolupament complementari.

### **A. Requeriment 2.1. Coneixement del context.**

Pel que fa al requeriment 2.1, es recomana l'ús de dues eines d'anàlisi estratègic: - **PESTELI** i - **DAFO**. El **PESTELI** és un acrònim que il·lustra com ens influeixen i influiran, en un futur proper, elements de tipus: - polític, - econòmic, - social, - tecnològic, - ecològic, - laboral i - industrial (entenen per industrial el nostre sector de referència). El **PESTELI** es concentra en dos-cinc elements per a cada categoria i fa servir descripcions concises que expliquin ràpidament el perquè s'ha de considerar aquell element d'entorn en relació a la nostra estratègia general com a unitat de recerca.

Per una altra banda, el **DAFO** identifica oportunitats i amenaces de l'entorn, alhora que fortaleces i febleses de la nostra unitat de recerca amb l'objectiu de determinar el quadrant estratègic en el que es troba la nostra unitat de recerca.

Pel que fa al **PESTELI**, es suggereix el següent format:

Les grans tendències de canvi i/o ruptura (econòmiques, socials, tecnològiques, polítiques, àmbit universitari,..) que hem de contemplar en els nostre escenari de futur (futur a 5-10 anys vista) (*recordeu identificar entre 2 i 5 elements per a cada categoria*) són:

Polítiques:

Econòmiques:

Socials:

Tecnològiques:

Ecològiques:

Laborals:

Industrials:

Pel que fa al DAFO, es suggereix el següent format:

Analitzant l'entorn de la UR, identifiquem:

1. Les 5 grans oportunitats que podrem aprofitar com a UR són (allò extern que no controlem)
2. Les 5 grans amenaces que hem de superar com a UR ? (allò que és extern i que no controlem)

Tenint en compte la vostra valoració d'oportunitats i amenaces prèvia:

3. Els 5 punts forts de la UR ? (allò intern que és nostre)
4. Els 5 punts febles de la UR ? (allò intern que és nostre)

Un DAFO pot venir reflectit en una matriu estratègica com la següent:

<b>PUNTUACIONS: 0-2-4-6-8-10</b> on 0 significa No Relació i 10 Relació																				
Total	0	1	2	3	4	5	∑	A	1	A	2	A	3	A	4	A	5	∑	∑ +	∑
FO1	0	0	0	0	0	0	0											0	0	0
FO2							0											0	0	0
FO3							0											0	0	0
FO4							0											0	0	0
FO5							0											0	0	0
∑	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FE1							0											0	0	0
FE2							0											0	0	0
FE3							0											0	0	0
FE4							0											0	0	0
FE5							0											0	0	0
∑	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
∑ + ∑	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuadrant Ofensiu (maxi-maxi)																				
Cuadrant Defensiu (maxi-mini)																				
Cuadrant Adaptatiu (mini-maxi)																				
Cuadrant Supervivència (mini-mini)																				

La matriu DAFO pot crear-se donant lloc a un resultat que identifica en quin quadrant estratègic ens hi trobem.

## B. Requeriment 2.2. Estratègia general.

Pel que fa al requeriment 2.2, es recomana l'ús de dos conceptes de referència, - **MISSIÓ** i - **VISIÓ**. A més, caldrà identificar de forma breu les **línies d'expertesa** de la nostra unitat de recerca.

Una **MISSIÓ** respon a les preguntes de: - qui som? i - què volem aconseguir?, explicitant la nostra raó de ser o propòsit fonamental de manera breu, senzilla i entenedora per a tothom. La missió ha complir uns requisits: - ambiciosa: un repte rellevant per crear valor social, - clara i senzilla (tothom la pot entendre), - consensuada: entre les persones que l'han de tirar endavant i - acceptada pels agents interessats interns i externs.

Recomanem que desenvolueu la vostra missió tenint en compta la següent estructura formal:

- ¿Qui som? i a què ens dediquem?.....(la nostra identitat)
- ¿Per a què fem allò que fem?..... (el nostre propòsit)
- ¿Per a qui treballem o ho fem?..... (el nostre destinatari)
- ¿Àmbit en el que ens movem?.....(on ho fem real)
- ¿Com ho fem? .....(principis que guien la nostra manera de fer)

Una **VISIÓ** respon a les preguntes de: - en què ens hem convertit passats uns anys i - és el futur que haurem assolit en uns anys. La visió ha de complir uns requisits: - coherent amb la missió, - ambiciosa alhora que realista, - fàcil d'entendre i - il·lusionant.

Recomanem que desenvolueu la vostra visió tenint en compta la següent estructura formal:

- ¿En què ens haurem convertit en uns anys?.....(futur desitjat)
- ¿Com ens veuran?..... (els nostres destinataris)

Si es considera oportú, opcionalment, es pot acompanyar d'uns quants **valors** (màxim 5 valors) que ens identifiquen i caracteritzen com a unitat de recerca. Els valors són les actituds o maneres de fer i de relacionar-nos amb l'entorn i les persones que ens caracteritzen i/o diferencien dels altres, el nostre ADN o idiosincràsia; és allò que ens fa especials i valuosos a la vista dels altres. Els valors són declaracions curtes i concises respecte a formes de fer que són importants per a nosaltres.

Recordeu que en aquest requeriment és fonamental explicitar les línies d'expertesa de la nostra unitat de recerca. Les línies d'expertesa ajuden a centrar internament la nostra tasca interna alhora que projecten cap enfora la nostra expertesa.

### C. Requeriment 2.3. Riscos i oportunitats.

Pel que fa al requeriment 2.3, es recomana l'ús de la matriu de riscos i oportunitats. L'anàlisi de riscos es refereix exclusivament al sistema d'assegurament de la qualitat (SAQRA) i n'identifica els riscos potencials als que hem de fer front, en quantifica el seu impacte i n'afegeix una acció/ns per mitigar el seu impacte negatiu.

L'objectiu de l'anàlisi dels riscos i de les oportunitats és:

- assegurar que el SAQRA assoleix els resultats previstos
- augmentar els efectes desitjables alhora que reduïm els efectes no desitjats i
- assolir la millora contínua.

Recomanem la seva anàlisi mitjançant una d'aquestes dues opcions:

- Opció a (identifiquem cada risc i l'acompanyem d'una avaluació del seu impacte, de la seva probabilitat i d'una mesura per mitigar-lo)

N	Risc identificat	Impacte potencial	Probabilitat	Mesura/es per mitigar impacte
1				
2		mig	alta (90%)	
3		baix		
4				
5				

- Opció b (identifiquem cada risc i l'acompanyem d'una avaluació de la seva probabilitat i de la seva conseqüència)

Classificació de la probabilitat	Alta	Moderat	Important	Intolerable
	Mitja	Tolerable	Moderat	Important
	Baixa	Trivial	Tolerable	Moderat
		Petita	Mitja	Gran
		Classificació de la conseqüència		

Figura 1. Matriu de probabilitat/conseqüència

#### D. Requeriment 2.6. Política, objectius i indicadors de qualitat.

Pel que fa al requeriment 2.6, es recomana:

Identificar la política de qualitat fent servir una declaració de principis fonamentals que no sobrepassi el nombre de cinc principis.

Posteriorment, cal operativitzar aquesta política mitjançant objectius i indicadors de qualitat. Pel que fa als objectius de qualitat, es recomana l'ús de la següent fitxa d'objectiu:

Objectiu:  VERB + NIVELL + ACCIÓ SOBRE EL VERB + FINALITAT	Responsable: <u>de l'execució de l'objectiu però també pot decidir / col·laborar en el polit i tancament de l'objectiu. Ha de ser una única persona</u>
Accions més significatives:  1. Primer 2. Segon 3. tercer  <u>Allò que s'haurà de fer per assolir l'objectiu. No cal ser molt detallista però si identificar les principals fites a desenvolupar per facilitar el debat de l'equip de desenvolupament del pla estratègic CUD..</u>	Data inici de l'objectiu:  Data de tancament de l'objectiu:
Recursos que es necessitaran:  <u>Tot allò que es necessiti. És imprescindible identificar tots aquells que comportin o suposin despesa econòmica.</u>	Observacions:  <u>Identificarem tot allò que impliqui o suposi que no podrem assolir l'objectiu.</u>
Indicador de partida:	Fita a assolir: <u>(és el valor final de l'indicador)</u>

Finalment, cal incorporar entre 5 i 10 indicadors (que poden ser de tipus quantitatiu o qualitatiu) que reflectiran si estem assolint o no la nostra política i objectius de qualitat.