



ACSUC

AXENCIA para a CALIDADE do
SISTEMA UNIVERSITARIO de
GALICIA

plan estratégico · strategic plan
2016>>2020

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

A. MISIÓN, VISIÓN, VALORES.

MISIÓN

VISIÓN

VALORES

B. QUIÉN, CÓMO, CON QUÉ

EJE DE LA CALIDAD INTERNA

EJE DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

EJE DEL PERSONAL.

EJE DE LOS RECURSOS PROPIOS Y ALIANZAS.

C. QUÉ

EJE DE LOS PROGRAMAS DE LA AGENCIA

EJE DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

D. PARA QUÉ

EJE DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS, INFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA

INTRODUCCIÓN

Un plan estratégico es un documento, consensuado dentro de una organización, en el que se describen los objetivos de desarrollo de la misma y la forma en que se pretende alcanzarlos. Forma parte de la política de calidad de toda institución, especialmente aquellas que cumplen funciones sociales relevantes, debería incorporar a su dinámica de funcionamiento.

En ese marco, la Axencia para a Calidade do Sistema Universitario de Galicia (ACSUG), como institución de derecho público y comprometida con la garantía de calidad de la Educación Superior en Galicia, ha asumido como prioritario el hecho de disponer de un Plan estratégico que defina con suficiente claridad los objetivos estratégicos a alcanzar en los próximos años y prevea las mecanismos y actuaciones necesarias para que dichos propósitos se cumplan.

El Plan estratégico que a continuación se describe pretende, a su vez, actuar como un recurso de diálogo entre la ACSUG, la Administración Educativa, las universidades gallegas y la sociedad. Tanto la definición del sentido y misión de la Agencia como los ejes estratégicos a través de los cuales pretende articular su desarrollo institucional en los próximos años servirán como carta de presentación de lo que la ACSUG es y pretende llegar a ser al servicio de Galicia. Partiendo del análisis de lo que es y lo que ha venido haciendo, de sus fortalezas y debilidades, el Plan estratégico concreta la forma en que la ACSUG se propone reforzar unas y neutralizar las otras.

En su redacción han participado todas las instancias que actualmente constituyen la Agencia: Órganos consultivos, Dirección, Per-

sonal técnico, Personal administrativo y Colaboradores externos (evaluadores, representantes de instituciones vinculadas, etc.). El proceso, que ha sido coordinado por agentes externos a la propia Agencia, ha incluido diversas fases: (a) fase de diagnóstico de la situación a través de la confección de un DAFO institucional; (b) fase de debate y consenso sobre las valoraciones emitidas y los aspectos a rescatar del DAFO; (c) fase de elaboración de la primera propuesta de borrador del Plan; (d) fase de debate y consenso sobre el borrador; (e) fase de propuesta definitiva del Plan estratégico, (f) fase de aprobación del Plan estratégico.

Apoyándose en la estructura de los modelos de garantía de calidad, el Plan estratégico de la ACSUG 2016-2020 está organizado en 4 grandes apartados. El primero sienta las bases de la Misión, Visión y Valores de la Agencia. El segundo se refiere a los Agentes implicados y en él se plantean las cuestiones referidas al quién, cómo y por qué de los procesos de mejora que se pretenden abordar. El tercer apartado se centra en los procesos que desarrolla la Agencia y en el tipo de mejoras que se espera de ellos en los próximos años. Finalmente, el último bloque de propuestas está orientado a los resultados.

Para cada uno de esos 4 apartados se señalan ejes estratégicos en torno a los cuales se organiza el proceso de mejora. A su vez, cada eje se concreta en objetivos estratégicos y éstos en objetivos operativos. Finalmente, cada objetivo operativo se proyecta sobre acciones concretas a definir en cada momento y según las condiciones en las que se vaya a actuar. Esta estructura que conduce del deseo a la acción resulta necesaria para que el Plan no se quede en un esquema propositivo de iniciativas bien intencionadas sino que constituya una hoja de ruta viable y ajustada a las necesidades y

posibilidades reales de la ACSUG y se convierta en un proyecto de desarrollo institucional que pueda ser asumido como el compromiso colectivo que va a orientar el esfuerzo de mejora de la Agencia en los próximos cinco años.

A: MISIÓN, VISIÓN, VALORES.

MISIÓN

La ACSUG tiene la misión fundamental de promover y velar por la garantía de la calidad del Sistema Universitario de Galicia (SUG), incidiendo en su mejora continua y transmitiendo a la sociedad información relevante sobre las actividades realizadas y sus resultados, para que el SUG esté siempre adaptado a la situación social y económica en cada momento.

VISIÓN

La ACSUG busca ser una agencia de contrastada calidad y eficiencia y ser reconocida como tal, tanto a nivel nacional como internacional, en el ámbito de la garantía de la calidad universitaria, trabajando siempre bajo los principios de independencia, objetividad y transparencia y tomando como base los estándares nacionales e internacionales de garantía de la calidad de la educación superior.

VALORES

La ACSUG dispone de un Código Ético, aprobado por el Consello de Dirección, que recoge sus principios y forma de actuar y que refuerza el compromiso de la Agencia con la mejora continua, la transparencia y la excelencia en la conducta, así como con la realización eficaz y eficiente de las actividades realizadas. Los principales valores que se recogen en el código ético son:

Autonomía

- Actuar como una organización que adopta libremente aquellas decisiones técnicas y organizativas que respondan fielmente a los criterios de neutralidad e independencia.

Mejora continua

- Poner en marcha aquellos mecanismos de autoevaluación y evaluación externa que expliciten los puntos débiles de la institución y los procesos puestos en marcha para superarlos.

Responsabilidad

- Tomar en consideración las condiciones de sustentabilidad ambiental, de mejora social y apoyo al desarrollo de la calidad de vida en todas las acciones que la Agencia desarrolle, tanto en nuestro país como a nivel internacional.

Profesionalidad

- Garantizar la calidad y profesionalidad de su personal, de forma tal que aquellas tareas que exijan un trabajo especializado se encomendarán a personas cualificadas para ello.

Accesibilidad.

- Realizar con la máxima transparencia todos los procesos de evaluación y de acreditación que se desarrollen en su seno, de manera tal que dichos procesos sean visibles, en todas sus fases, para las instituciones o personas afectadas. Esta accesibilidad se extiende también a la disponibilidad de canales de información permanente para quienes estén afectados por las actividades de la Agencia.

Cooperación con agencias y redes internacionales.

- La política institucional de la ACSUG estará permanentemente orientada a colaborar con otras agencias. El estilo de trabajo de la ACSUG se ha de caracterizar por estar siempre abierto a cooperar y a complementarse con todas aquellas agencias e instituciones de características y objetivos similares a los suyos.

B. QUIÉN, CÓMO, CON QUÉ

EJE DE LA CALIDAD INTERNA

La identificación de la ACSUG como entidad de reconocido prestigio en el ámbito de la garantía de la calidad de la educación superior, tanto a nivel autonómico como a nivel estatal e internacional, está estrechamente ligada a la calidad de los procedimientos que pone en marcha. Para ello es básico e imprescindible el desarrollo de un sistema de mejora continua que permita incidir en la eficacia y eficiencia de todas sus actividades.

Para obtener dicho reconocimiento, resulta decisivo que la Agencia siga cumpliendo con los requisitos y estándares establecidos por los diversos entes internacionales de los que forma parte (ENQA, EQAR, ECA)¹. En este sentido, la participación, implicación y consolidación de la ACSUG dentro de estos organismos debe ser totalmente prioritaria. De la misma manera, el prestigio de la Agencia se verá reforzado con el mantenimiento de otros sellos de calidad que no están exclusivamente

¹ ENQA, European Association for Quality Assurance in Higher Education (Red Europea de Agencias de Garantía de Calidad).

EQAR, European Quality Assurance Register for Higher Education (Registro Europeo de Agencias de Garantía de Calidad de la Educación Superior).

ECA, European Consortium for Accreditation (Consortio Europeo de Acreditación en Educación Superior)

ligados al ámbito de la educación: International Organization for Standardization (ISO) 9001 y 14001, Reglamento EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), etc.

- **Objetivo Estratégico 1.** Siendo la calidad educativa una realidad compleja y sujeta a demandas que van variando en el tiempo, la ACSUG se fija como primer objetivo estratégico su propia actualización orientada al mejor cumplimiento de las funciones que la legislación internacional, estatal y autonómica le vayan confiriendo.
 - **Objetivo operativo 1.1.** Instaurar un proceso permanente de benchmarking en relación a otras agencias nacionales e internacionales que permita a la ACSUG mantenerse siempre en vanguardia tanto en aspectos organizativos como técnicos.
 - **Objetivo operativo 1.2.** Convertir las tres cualidades mencionadas en la visión de la Agencia (independencia, objetividad y transparencia) en su marco de referencia constante en la realización de sus actividades y en un contenido explícito de las evaluaciones a que se someta.
- **Objetivo Estratégico 2.** Ajustar las actuaciones de la ACSUG al cumplimiento de todos los estándares internacionales de calidad establecidos para los procedimientos y programas que lleva a cabo la Agencia.
 - **Objetivo Operativo 2.1.** Reformar los Estatutos de la Agencia para adaptarlos a los nuevos Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (ESG).

- **Objetivo Operativo 2.2.** Reforzar el cumplimiento de los criterios y directrices de las evaluaciones de ENQA con vistas a obtener de ella una evaluación excelente en el año 2019.
- **Objetivo Operativo 2.3.** Mantener los sellos de Calidad y Medio Ambiente ISO 9001, ISO 14001 y Reglamento EMAS reforzando las auditorías internas y externas y todas las actividades de participación del personal de la ACSUG en el Sistema de Gestión Interno para extraer conclusiones e información relevante para la mejora continua.
- **Objetivo Estratégico 3.** Procurar una simplificación de los trámites administrativos y de los criterios de evaluación, haciendo hincapié en aquellos aspectos más relevantes y minimizando o eliminando los que no aporten valor añadido.
 - **Objetivo Operativo 3.1.** Incidir en el sistema de planificación y seguimiento interno de las actividades desarrolladas por la Agencia y redefinir los indicadores para que aporten información sobre la eficacia y eficiencia de los distintos procesos.
 - **Objetivo Operativo 3.2.** Reforzar los procedimientos de metaevaluación de las evaluaciones realizadas por la ACSUG: realizar una revisión periódica de las guías y procedimientos de evaluación basándose en la experiencia previa y en los avances y cambios que se producen en cuanto a metodología a nivel nacional e internacional con el fin de optimizar (actualizar, simplificar y mejorar) los procesos de evaluación desarrollados en la Agencia, reforzando igualmente el intercambio permanente de información con las universidades y los evaluadores externos.
- **Objetivo Estratégico 4.** Incidir en los dispositivos organizativos y de coordinación que permitan integrar adecuada-

mente en la agenda de la Agencia las actividades de evaluación no contempladas inicialmente en la planificación.

- **Objetivo Operativo 4.1.** Integrar en la programación anual de la Agencia las solicitudes de evaluación procedentes de la Comunidad Autónoma de Galicia.
- **Objetivo Operativo 4.2.** Integrar en la programación anual de la Agencia los convenios de colaboración procedentes de otras universidades externas al SUG.

EJE DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

En los momentos actuales no es posible gestionar el día a día de una organización sin planificar el futuro. La complejidad y el cambio continuo provocan que la Agencia deba asumir nuevas funciones y abrir nuevos horizontes. La ACSUG tiene claro que es un actor clave en la mejora del SUG pero es consciente de que debe consolidar esa situación armonizando el trabajo diario con el establecimiento de objetivos a corto y medio plazo. Para ello es necesario elegir la estrategia más adecuada para conseguir los objetivos programados y desarrollar una estructura organizativa que permita un aprovechamiento eficaz y eficiente de los recursos materiales y, sobre todo, humanos.

- **Objetivo Estratégico 5.** Alinear la actuación de la Agencia en consonancia con los planteamientos de evaluación y acreditación de la calidad en la Educación Superior propugnados para la consolidación del Espacio Europeo de Educación Superior y de Investigación.
 - **Objetivo Operativo 5.1.** Mantener una presencia activa en los diferentes foros de debate y toma de decisiones

en el ámbito de la garantía de la calidad del EEES.

- **Objetivo Operativo 5.2.** Impulsar la mejora de la difusión de las actividades y resultados de la Agencia en el contexto nacional e internacional.
- **Objetivo Operativo 5.3.** Impulsar la colaboración de la ACSUG en el desarrollo en Galicia de debates y acciones formativas nacionales e internacionales relacionadas con la gestión de la calidad en la Educación Superior.
- **Objetivo Estratégico 6.** Asegurar el uso eficiente de los recursos humanos y materiales, así como su actualización, para realizar con solvencia todos los procesos que se desarrollan en la Agencia.
 - **Objetivo Operativo 6.1.** Reforzar el desarrollo de Planes de Trabajo alineados con los objetivos operativos que, una vez aprobados por la Dirección de la ACSUG, servirán para establecer el Plan Operativo de la Agencia.
 - **Objetivo Operativo 6.2.** Impulsar la Formación lingüística del personal, sobre todo en lengua inglesa, para facilitar la consecución de los objetivos ligados al Espacio Europeo de Educación y de Investigación.
 - **Objetivo Operativo 6.3.** Optimizar el software y aplicaciones informáticas de la Agencia para afrontar las complejidades de los nuevos sistemas de evaluación.
- **Objetivo Operativo 6.4.** Articular los tiempos y espacios de trabajo para alinearlos con los nuevos ámbitos de actuación de la Agencia.
- **Objetivo Estratégico 7.** Garantizar una gestión financiera eficiente y transparente para atender con solvencia tanto a los procesos que se desarrollan en la Agencia como a los agentes que los desarrollan.
 - **Objetivo Operativo 7.1.** Mantener y reforzar el sistema actual de financiación plurianual por las facilidades que ofrece para una programación sostenible de las acciones de la Agencia.
 - **Objetivo Operativo 7.2.** Comprometerse con la transparencia en el establecimiento de convenios y en la gestión de los recursos económicos de la Agencia.
- **Objetivo Estratégico 8.** Dar mayor visibilidad a las actividades de la ACSUG para los distintos grupos de interés, especialmente para la comunidad universitaria gallega
 - **Objetivo Operativo 8.1.** Impulsar un sistema de comunicación orientado al profesorado universitario y a los estudiantes sobre las actividades de la Agencia y los procedimientos aplicados, facilitando la canalización de sus peticiones y sugerencias.
 - **Objetivo operativo 8.2.** Impulsar una relación e interacción sistemática entre la Agencia y las personas o instituciones evaluadas para conocer su opinión sobre el proceso y la pertinencia de los resultados.

estructura y método de trabajo de la CGIACA con la perspectiva de ir especializando sus actuaciones.

EJE DEL PERSONAL.

El principal valor de la Agencia es su personal. Para poder mantener y potenciar el nivel de calidad de sus actuaciones es necesario un personal capacitado y motivado.

También resulta necesario adaptar la estructura de la Agencia a la situación actual en cuanto al volumen de trabajo y las nuevas actividades que ha ido asumiendo. Su pertenencia a ENQA, que supone la asunción de nuevos cometidos, los convenios para la realización de evaluaciones de universidades externas al SUG, la evaluación de proyectos de I+D+i de la Xunta de Galicia y las variaciones en el volumen de trabajo de algunas unidades hace necesario un ajuste en la estructura de las distintas unidades de personal que permita abordar con garantía las actividades que tiene encomendadas.

Además del personal de la Agencia, los evaluadores externos (PDI, Estudiantes y Profesionales) constituyen una pieza fundamental para el adecuado desarrollo de las funciones de la ACSUG. La selección y formación de los evaluadores, así como la evaluación de su trabajo resultan de gran importancia pues la calidad del trabajo de cada evaluador, además de afectar al resto de miembros del Comité, constituye una parte fundamental de la imagen de la Agencia.

- **Objetivo Estratégico 10.** Actualizar la Estructura y Organización interna de la ACSUG para adaptarla de forma continua a la situación de demanda de actividades de cada momento.

- **Objetivo operativo 8.3.** Facilitar el conocimiento “in situ” de las actividades de la Agencia a través de visitas, estancias o períodos de prácticas para profesores y estudiantes tanto nacionales como extranjeros.
- **Objetivo Estratégico 9.** Reforzar la implicación de los órganos colegiados consultivos y de gobierno en la consecución de los objetivos estratégicos de la ACSUG.
- **Objetivo Operativo 9.1.** Elaborar un reglamento de funcionamiento de los órganos colegiados que refuerce y dinamice los mecanismos de participación efectiva de todas las instancias de la Agencia en los diversos procesos desarrollados en su seno.
- **Objetivo Operativo 9.2.** Fomentar la participación de los representantes de los estudiantes y garantizar la asistencia de titulares o suplentes a las reuniones de los órganos de la ACSUG.
- **Objetivo Operativo 9.3.** Impulsar la implicación continua del Consejo Asesor en la definición de los protocolos y metodología de evaluación de la Agencia.
- **Objetivo Operativo 9.4.** Fomentar la implicación de las instituciones representadas en el Consejo de Dirección en la planificación y el desarrollo de las actividades de la Agencia.
- **Objetivo Operativo 9.5.** Revisar y actualizar la es-

- **Objetivo Operativo 10.1.** Definir una estructura organizativa y una RPT flexibles y adaptadas a las necesidades de la Agencia y a sus ritmos de trabajo.
- **Objetivo Operativo 10.2.** Crear los mecanismos necesarios para revisar periódicamente la RPT de la Agencia.
- **Objetivo Estratégico 11.** Potenciar el nivel de motivación, satisfacción e implicación del Personal de la Agencia
 - **Objetivo Operativo 11.1.** Armonizar la regulación del personal de la Agencia de forma que se establezcan procedimientos claros orientados a la estabilización, promoción, política de incentivos, etc, de acuerdo con la normativa del sector público autonómico.
 - **Objetivo Operativo 11.2.** Adecuar la organización del trabajo en la Agencia dotándola de flexibilidad suficiente como para dar respuesta adecuada a las necesidades del personal en los ámbitos de la conciliación, la igualdad de género, las sustituciones, el teletrabajo, etc.
- **Objetivo Estratégico 12.** Establecer un Plan de Formación del personal acorde con las funciones que cada sector esté llamado a desempeñar en el nuevo organigrama de la Agencia.
 - **Objetivo Operativo 12.1.** Diseñar un plan formativo adaptado a cada departamento y puesto, priorizando las competencias lingüísticas y el dominio de los procesos técnicos.
 - **Objetivo Operativo 12.2.** Mejorar la formación de todo el personal sobre los procedimientos para poder abordar con garantía las funciones asignadas esporádicamente.
 - **Objetivo Operativo 12.3.** Establecer un plan de comunicación y cooperación interna, orientado a la transferencia del conocimiento entre los distintos departamentos para dotar a todas las unidades de información actualizada útil y transversal.
- **Objetivo Estratégico 13.** Desarrollar un sistema integral de captación y permanencia de evaluadores y expertos que garantice su competencia, formación, ética y prestigio.
 - **Objetivo Operativo 13.1.** Mejorar los procedimientos de selección, acogida, seguimiento y evaluación de evaluadores nacionales e internacionales, enriqueciendo las bases de datos de expertos y manteniendo un historial actualizado de su participación.
 - **Objetivo Operativo 13.2.** Incidir en la formación de los evaluadores actuales, especialmente cuando se modifica una guía o baremo y cuando se incorporan nuevos miembros, y realizar jornadas y cursos de formación para evaluadores futuros.
 - **Objetivo Operativo 13.3.** Impulsar los mecanismos de compensación y rotación de evaluadores externos orientados a reforzar su implicación efectiva en la mejora de los procesos que desarrollan para la Agencia.

EJE DE LOS RECURSOS PROPIOS Y ALIANZAS

Los recursos y las alianzas no son un fin en sí mismo sino un medio para poder llevar a cabo los procesos que se desarrollan en la Agencia. Para ello es necesario disponer de espacios y medios materiales y tecnológicos adecuados así como de los recursos financieros suficientes.

- **Objetivo Estratégico 14.** Definir el mapa de Recursos Materiales, Tecnológicos y Financieros necesarios para el desarrollo de las funciones de la Agencia con los niveles de calidad adecuados.
 - **Objetivo Operativo 14.1.** Mejorar la disponibilidad y uso de los espacios y medios materiales de la Agencia de forma que se puedan cumplir con garantía la función de archivo y custodia de los datos manejados.
 - **Objetivo Operativo 14.2.** Incidir en la mejora de los medios tecnológicos y herramientas informáticas de la Agencia y adoptar sistemas de trabajo basados en los medios telemáticos existentes.
 - **Objetivo Operativo 14.3.** Impulsar el trabajo a distancia entre los distintos grupos de interés de la Agencia mediante el sistema de videoconferencia u otros medios telemáticos existentes.
 - **Objetivo Operativo 14.4.** Establecer un cuadro de previsiones financieras actualizado que permita diseñar con seguridad las acciones de la Agencia a corto y medio plazo.

- **Objetivo Estratégico 15.** Alianzas y convenios para compartir recursos.
 - **Objetivo Operativo 15.1.** Participar de forma activa con los organismos que trabajan por la garantía de la calidad de la educación superior (REACU, CURSA²,...) así como con otros organismos e instituciones del ámbito empresarial y socio-económico mediante el intercambio mutuo de recursos, experiencias, conocimientos, etc.

C. QUÉ

EJE DE LOS PROGRAMAS DE LA AGENCIA

La misión fundamental de la ACSUG es la de llevar a cabo actividades para contribuir a la mejora de la calidad del SUG y, como complemento y apoyo a este objetivo prioritario, colaborar en la mejora de otras instituciones de educación superior españolas y extranjeras a través de un proceso cíclico, eficaz y eficiente de evaluación y apoyo para la mejora continua. Como consecuencia, las actividades establecidas por ley y en los estatutos de la ACSUG son las primordiales para la Agencia, ya que son su motivo principal de existencia.

- **Objetivo Estratégico 16.** Desarrollar procesos de Evaluación y Estudios con rigor, objetividad y transparencia aportando información útil y relevante que sirva de base a la mejora continua del sistema universitario.

² REACU, Red Española de Agencias de Calidad Universitaria.

CURSA, Comisión Universitaria para la Regulación del Seguimiento y la renovación de la Acreditación.

- **Objetivo Operativo 16.1.** Velar por la calidad del SUG, llevando a cabo las actividades que la normativa le encomiende, ejecutando con rigor los procedimientos y protocolos aprobados bajo los principios de independencia, objetividad y transparencia y tomando como base los estándares nacionales e internacionales de garantía de la calidad de la educación superior.
- **Objetivo Operativo 16.2.** Tomar mayor protagonismo en la evaluación de programas de I+D+I.
- **Objetivo Operativo 16.3.** Mantener el compromiso de la Agencia con el seguimiento de los egresados del SUG continuando con los estudios de inserción laboral por sectores, análisis de las competencias más demandadas, etc. y poniendo en marcha otro tipo de estudios dirigidos a otros grupos de interés, como por ejemplo los empresarios.
- **Objetivo Operativo 16.4.** Buscar acuerdos con las Universidades del SUG para analizar aquellos programas propios que quieran someter a evaluación.
- **Objetivo Estratégico 17.** Promover una cultura de la calidad en las universidades del SUG a través de debates e iniciativas sobre la calidad universitaria.
- **Objetivo Operativo 17.1.** Impulsar una mayor implicación de las comisiones de calidad y de los coordinadores de las titulaciones en los procesos de evaluación.
- **Objetivo Operativo 17.2.** Incorporar a todos los gru-

pos de interés (decanos, profesorado, personal auxiliar y de servicios, estudiantes, egresados, empleadores, etc.) en el desarrollo de una cultura de la calidad.

- **Objetivo Operativo 17.3.** Impulsar la organización de foros y eventos relacionados con la gestión de la calidad en la Educación Superior y el papel a desempeñar en ella por los diversos grupos de interés de la comunidad académica.

EJE DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

La participación en proyectos y actividades internacionales es fuente de prestigio y aprendizaje para la Agencia. Al mismo tiempo, estas actividades pueden servir de canal para establecer redes de colaboración con las universidades del SUG. Es necesario planificar una expansión equilibrada en la asunción de funciones para asegurar la estabilidad y la calidad de sus actuaciones que le permita ganar espacio fuera del SUG, tanto en España como en el ámbito internacional.

- **Objetivo Estratégico 18.** Fomentar la presencia de la ACSUG en los organismos internacionales de los que forma parte.
- **Objetivo Operativo 18.1.** Reforzar el papel de la ACSUG como miembro de ENQA, EQAR y ECA participando de forma más significativa en sus grupos de trabajo y asegurar que el conocimiento adquirido retorna a la Agencia y contribuye a su mejora.
- **Objetivo Operativo 18.2.** Impulsar la participación de la ACSUG en aquellas otras instituciones y redes de garantía de calidad de la Educación Superior que pudieran

enriquecer sus procedimientos y ampliar la visibilidad de sus actuaciones.

- **Objetivo Estratégico 19.** Consolidar y potenciar los proyectos de evaluación y asesoramiento internacional que está desarrollando la Agencia.
- **Objetivo Operativo 19.1.** Elaborar un protocolo de condiciones y líneas básicas de actuación con respecto a las actuaciones internacionales de la Agencia de manera que se garantice un equilibrio adecuado entre las actividades ordinarias vinculadas al SUG y aquellas que se desarrollan a demanda de otras universidades nacionales o internacionales.
- **Objetivo Operativo 19.2.** Mantener las actividades que está realizando bajo convenio con universidades españolas ajenas al SUG y analizar las posibilidades de extensión a otras universidades.
- **Objetivo Operativo 19.3.** Potenciar la línea existente de colaboración con universidades ajenas al Sistema Universitario Español, creando los mecanismos necesarios para realizar los ajustes de contexto que se deban llevar a cabo en las respectivas guías y procedimientos.
- **Objetivo Operativo 19.4.** Establecer los procedimientos precisos para incorporar en los Comités de Evaluación a profesores y estudiantes del ámbito de las universidades evaluadas ajenas al SUG.

D. PARA QUÉ

EJE DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS, INFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA

La Agencia tiene una doble vertiente. Por una parte, ha de ser un órgano de apoyo para la mejora de la calidad del SUG y por otra, ha de transmitir a la sociedad información sobre las actividades desarrolladas para facilitar un mayor conocimiento del Sistema Universitario a la hora de tomar decisiones. Esta doble vertiente hace necesario realizar dos actividades paralelas. En primer lugar, es necesario que los grupos de interés (universidades, PDI, estudiantes, PAS, empleadores y sociedad) perciban que las evaluaciones de la Agencia son un medio para la mejora continua del sistema universitario. En segundo lugar, es necesario impulsar la transparencia de sus actividades para que la sociedad conozca los resultados de su trabajo y pueda tomar decisiones con mayor información.

- **Objetivo Estratégico 20.** Mejorar la transparencia y la generación de información relevante del Sistema Universitario proporcionándola a la sociedad de forma clara y fácilmente accesible para los distintos grupos de interés.
- **Objetivo Operativo 20.1.** Desarrollar una política para llegar a los medios de comunicación y a las redes sociales dando visibilidad a la Agencia en las universidades y en la sociedad.
- **Objetivo Operativo 20.2.** Instaurar mecanismos digitales de información (tipo newsletter o revista digital) para

mantener una comunicación actualizada con los distintos grupos de interés de las actividades de la Agencia (noticias, convocatorias, actividades, informes, etc.)

- **Objetivo Estratégico 21.** Dar a conocer las actividades de la ACSUG a la Sociedad para promover la mejora continua de la educación superior.
- **Objetivo Operativo 21.1.** Fomentar las acciones de documentación y metaevaluación de las actividades desarrolladas por la Agencia que se concretarían en informes sectoriales y en la memoria anual.
- **Objetivo Operativo 21.2.** Promover vías específicas y diferenciadas de acceso a la información y actividades de la ACSUG, especialmente a través de la página web, por parte de los estudiantes universitarios, futuros estudiantes, padres, instituciones educativas, empleadores y sociedad en general.
- **Objetivo Operativo 21.3.** Desarrollar actividades (Jornadas, grupos de trabajo, debates, reuniones, simposios, etc.) con organizaciones que puedan resultar de interés de forma que la ACSUG sea puente y confluencia entre las universidades del SUG, los entes evaluados, el tejido empresarial, los colegios profesionales, los estudiantes, etc. y sirva de centro unificador de toda esa red, donde se apueste por la puesta en común de todas las inquietudes e ideas de futuro del sistema universitario.

- **Objetivo Estratégico 22.** Recabar información de los egresados y demás grupos de interés que ayude a la mejora del sistema universitario.
- **Objetivo Operativo 22.1.** Facilitar la interacción e intercambio de comunicación ascendente y descendente para obtener la opinión de todos los grupos de interés y que ésta revierta en la mejora de las actividades de la ACSUG.
- **Objetivo Operativo 22.2.** Generar una red de informantes habituales y mejorar la visibilidad del buzón de sugerencias de la página web fomentando su uso, de manera que ayude a la recepción de propuestas de mejora del sistema universitario y de la propia Agencia.

Santiago de Compostela 12/07/2016

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION

A. MISSION, VISION, VALUES.

MISSION

VISION

VALUES

B. WHO, HOW, WITH WHAT

INTERNAL QUALITY

STRATEGIC MANAGEMENT.

PERSONNEL.

INTERNAL RESOURCES AND ALLIANCES.

C. WHAT

AGENCY PROGRAMMES

INTERNATIONALISATION

D. WHAT FOR

ACCOUNTABILITY, INFORMATION AND TRANSPARENCY.

INTRODUCTION

A strategic plan is a document created within an organisation that describes its plans for development, and the way in which it intends to achieve them. It forms a part of the quality policy that all institutions—especially those that have relevant social functions—should include in their operational procedures.

As a result, one of the priorities of the ACSUG (the Quality Assurance Agency for the University System of Galicia), as a public institution committed to guaranteeing the quality of higher education in Galicia, is to have a strategic plan that defines with the necessary clarity all of the strategic goals to be achieved in the next few years, and to plan the necessary mechanisms and actions to ensure reaching these objectives.

The strategic plan described in this document is also intended to serve as a resource for dialogue between the ACSUG, the education authorities, the Galician universities, and society at large. Both the definition of the role of the Agency and the strategic priorities through which it intends to organise its institutional development in the coming years serve as an introduction to its work and how it intends to benefit the region of Galicia. Based on an analysis of what it is and what it has achieved to date, of its strengths and its weaknesses, the strategic plan identifies the way in which the ACSUG proposes to strengthen certain aspects and eliminate others.

All of the different component elements that currently comprise the Agency have taken part in drafting this document: its advisory bodies, executive management, technical and administrative personnel, and external collaborators (evaluators, representatives of associated

institutions, etc.). The process, which has been coordinated by agents from outside the Agency, has involved a series of stages: (a) a diagnosis of the situation by drawing up an institutional SWOT analysis; (b) a discussion and consensus stage, evaluating the SWOT analysis; (c) drawing up the first draft version of the plan; (d) a discussion and consensus stage to analyse the draft version; (e) a definitive proposal for the strategic plan; and (f) the approval stage for the strategic plan.

Based on the structure of quality assurance models, the strategic plan for the ACSUG for 2016-2020 is organised into four main sections. The first defines the Mission, Vision and Values of the Agency. The second refers to the different agents involved, also indicating to whom, how and why the improvement procedures are addressed. The third section focuses on the processes the Agency carries out and the type of improvements expected in the coming years. The final section focuses on the expected results.

Each of these four sections indicate the strategic priorities that are the focus of the improvement process. In turn, each priority is detailed according to its strategic objectives, and these in turn are detailed as operational objectives. Finally, each operational objective is linked to specific actions to be defined at each particular stage, and according to the conditions in which the actions are to be implemented. This structure, which leads from a plan through to an action, is necessary so that the plan does not end up merely as a declaration of good intentions, but instead serves as a viable road map that is adapted to the real needs and possibilities of the ACSUG, becoming an institutional development project that can be adopted as a collective commitment that will serve to guide the Agency's efforts over the next five years.

A: MISSION, VISION, VALUES.

MISSION

The basic mission of the ACSUG is to promote and oversee guaranteeing the quality of the Galician University System (GUS), focusing on its continuous improvement and transferring relevant information to society at large about the activities carried out and their results, ensuring that the GUS is constantly adapted to the social and economic situation at any given moment.

VISION

The ACSUG seeks to be an agency of demonstrated quality and efficiency and to be recognised as such at both national and international level, in the sphere of university quality assurance, carrying out its work according to the principles of independence, objectivity and transparency, based on national and international standards for higher education quality assurance.

VALUES

The ACSUG has a Code of Ethics, approved by its Board of Governors, which details its principles and its operational methods, and which reinforces the Agency's commitment towards continuous improvement, transparency and excellence in its performance, as well as the effective, efficient completion of its activities. The main values detailed in the Code of Ethics are:

Independence

- To act as an organisation that freely implements technical and organisational decisions that strictly comply with its criteria of neu-

trality and independence.

Continuous improvement

- To implement self-evaluation and external evaluation processes that help to identify the weaknesses of the institution, and the processes implemented to eliminate them.

Responsibility

- To take into account conditions of environmental sustainability, social improvement and supporting the development of quality of life in all of the actions the Agency carries out, both in Spain and at international level.

Professionalism

- To guarantee the quality and professionalism of its staff, so that tasks requiring specialised work are entrusted to suitably qualified personnel.

Accessibility.

- To undertake all evaluation and accreditation procedures with the maximum transparency, ensuring that these procedures are visible in all of their different stages to the institutions or personnel they affect. This accessibility also covers the permanent channels of information for persons affected by the Agency's activities.

Cooperation with international agencies and networks.

- The institutional policy of the ACSUG will be constantly oriented towards collaborating with other agencies. The working methods of the ACSUG must be characterised by being constantly open to cooperating and working with agencies and institutions with similar goals and characteristics.

B. WHO, HOW, WITH WHAT

INTERNAL QUALITY

The fact that the ACSUG is identified as an institution of recognised prestige in the field of higher education quality assurance at regional, national and international level, is closely linked to the quality of the procedures it implements. In doing so, it is essential to design a system of continuous improvement that makes it possible to verify the effectiveness and efficiency of all of its activities.

In order to achieve this recognition, it is essential that the Agency continues to comply with the requirements and standards defined by the different international bodies of which it forms a part (ENQA, EQAR, ECA)¹. In this case, the participation, involvement and consolidation of the ACSUG within these bodies must be an absolute priority. Similarly, the prestige of the Agency will be strengthened by maintaining other quality guarantees that are not strictly associated with the field of education, such as the International Organization for Standardization (ISO) 9001 and 14001 and EMAS (Eco-Management and Audit Scheme).

Strategic objective 1. As educational quality is a complex reality, subject to demands that vary over time, the ACSUG has defined updating its operations as its first strategic objective, in order to better comply with the functions conferred upon it by regional, national and international legislation.

- **Operational objective 1.1.** To implement a permanent

¹ ENQA, European Association for Quality Assurance in Higher Education.
EQAR, European Quality Assurance Register for Higher Education.
ECA, European Consortium for Accreditation.

benchmarking process in relation to other national and international agencies, which ensures that the ACSUG is always at the cutting edge of both organisational and technical aspects.

- **Operational objective 1.2.** To convert the three qualities described in the Agency's vision (independence, objectivity and transparency) into a constant framework of reference in the undertaking of its activities and for the evaluations it receives.
- **Strategic objective 2.** To adapt the actions of the ACSUG to complying with all international quality standards referring to the procedures and procedures carried out by the Agency.
 - **Operational objective 2.1.** To revise the Agency's statutes in order to adapt them to the new Criteria and Directives for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG).
 - **Operational objective 2.2.** To strengthen compliance with the criteria and directives of ENQA evaluations, with the aim of obtaining an 'excellent' evaluation in 2019.
 - **Operational objective 2.3.** To maintain the ISO 9001, ISO 14001 and EMAS quality and environmental certifications, reinforcing the internal and external audits of all of the activities involving ACSUG personnel in the internal management system, in order to obtain relevant conclusions and information for continuous improvement.
- **Strategic objective 3.** To work towards simplifying administrative procedures and evaluation criteria, focusing on the most relevant aspects and minimising or eliminating aspects that do not contribute any added value.

- **Operational objective 3.1.** Focusing on the internal planning and monitoring system for the activities carried out by the Agency, and redefining the indicators so that they provide information about the efficiency and effectiveness of the different processes.
 - **Operational objective 3.2.** To reinforce the meta-evaluation procedures of the evaluations carried out by the ACSUG; to carry out a regular review of the evaluation guidelines and procedures based on previous experience, and on the methodological advances and changes at national and international level, in order to optimise (update, simplify and improve) the evaluation procedures designed by the Agency, and also to strengthen the permanent exchange of information with universities and external evaluators.
 - **Strategic objective 4.** To focus on the organisational and coordination devices that make it possible to correctly include the evaluation activities that were not initially considered for inclusion into the schedule.
 - **Operational objective 4.1.** To include the requests for evaluation from the region of Galicia into the Agency's yearly planning schedule.
 - **Operational objective 4.2.** To include the collaboration agreements for other universities outside of the Galician University System into the Agency's yearly planning schedule.
- changes mean that the Agency has to adopt new functions and open new horizons. The ACSUG is very much aware that it plays a key role in improving the GUS, but it is also aware that it has to consolidate this situation by harmonising its daily work with defining goals in the short and medium term. To do so, it is necessary to choose the most suitable strategy in order to achieve the planned goals, and to design an organisational structure that allows for the effective, efficient use of material resources, and especially human resources.
- **Strategic objective 5.** To bring the Agency's activities into line with the guidelines for the evaluation and accreditation of quality in higher education proposed for the consolidation of the European Higher Education and Research Area.
 - **Operational objective 5.1.** To maintain an active presence in forums for debate and decision-making in the field of quality assurance of the EHEA.
 - **Operational objective 5.2.** To promote enhancing the dissemination of the activities and results of the Agency at national and international level.
 - **Operational objective 5.3.** To encourage the collaboration of the ACSUG in the development of Galicia in debates and training activities at national and international level associated with quality assurance management in higher education.
 - **Strategic objective 6.** To ensure the efficient use of human and material resources and their continuous training, in order to properly undertake all of the procedures carried out by the Agency.

STRATEGIC MANAGEMENT.

Today it is impossible to manage the day-to-day activities of an organisation without planning for the future. Complexity and continuous

- **Operational objective 6.1.** To reinforce the design of working plans in line with the operational goals which will be used to define the Agency's operational plan, once they have been approved by the executive management of the ACSUG.
- **Operational objective 6.2.** To promote language training for staff, especially in English, in order to achieve the goals associated with the EHEA.
- **Operational objective 6.3.** To optimise the Agency's software and IT applications in order to deal with the complexities of the new evaluation systems.
- **Operational objective 6.4.** To organise working times and spaces in order to bring them into line with the Agency's new spheres of operation.
- **Strategic objective 7.** To guarantee efficient and transparent financial controls, in order to properly deal with the procedures carried out by the Agency and the agents that develop them.
 - **Operational objective 7.1.** To maintain and reinforce the current multi-year financing system due to the facilities it provides for the sustainable programming of the Agency's activities.
 - **Operational objective 7.2.** To commit to transparency in signing agreements and in the management of the Agency's economic resources.
- **Strategic objective 8.** To give greater visibility to the activities of the ACSUG for the different stakeholder groups, especially for the Galician university community.
 - **Operational objective 8.1.** To promote a communication system aimed at university professors and students about the Agency's activities and the procedures it applies, facilitating the reception of requests and suggestions.
 - **Operational objective 8.2.** Promoting systematic relations and interaction between the Agency and the persons or institutions that are evaluated, in order to find out their opinions about the process and the relevance of the results.
 - **Operational objective 8.3.** To facilitate 'in situ' knowledge of the Agency's activities through visits, stays or practice periods for professors and students from Spain and abroad.
- **Strategic objective 9.** To strengthen the involvement of the advisory and executive bodies (executive council, CGIACA and advisory council) in achieving the strategic objectives of the ACSUG.
 - **Operational objective 9.1.** To produce regulations defining the operation of the advisory and executive bodies that reinforces and stimulates the mechanisms for effective participation by all of the Agency's departments in the different procedures it carries out.

- **Operational objective 9.2.** To encourage the participation of student representatives, and to guarantee the attendance of representatives or their replacements at meetings held by the component bodies of the ACSUG.
- **Operational objective 9.3.** To promote the ongoing involvement of the Advisory Council in defining the evaluation protocols and methodology of the Agency.
- **Operational objective 9.4.** To promote the involvement of the institutions represented in the executive council in the planning and development of the Agency's activities.
- **Operational objective 9.5.** To review and update the structure and working methods of the CGIACA with the aim of specialising its involvement.

PERSONNEL

The main resource of the Agency is its personnel. In order to maintain and improve the quality level of their activities, it is essential to have staff who are suitably competent and motivated.

It is also necessary to adapt the Agency's structure to the current situation in terms of the workload and the new activities it has implemented. The fact that it belongs to the ENQA, which means taking on new duties, agreements for carrying out evaluations of universities from outside of the Galician University System, the evaluation of research, development and innovation projects for the regional government of Galicia, and variations in the workload of certain departments, all mean it is necessary to adjust the structure of the different units so that they can effectively deal with the activities entrusted to them.

Apart from the Agency's own personnel, the external evaluators (teaching and research personnel, students and professionals) play an essential role in correctly carrying out the duties of the ACSUG. The recruitment and training of evaluators, as well as the evaluation of their work, are all extremely important, as the quality of each evaluator's work, apart from affecting the other members of the committee, constitutes a fundamental part of the Agency's image.

- **Strategic objective 10.** To update the internal structure and organisation of the ACSUG in order to continuously adapt it to the demand for activities at any given moment.
 - **Operational objective 10.1.** To define an organisational and personnel structure that is flexible and adapted to the Agency's needs and workload.
 - **Operational objective 10.2.** To create the necessary mechanisms in order to regularly review the Agency's personnel structure.
- **Strategic objective 11.** To promote the level of motivation, satisfaction and involvement of the Agency's personnel.
 - **Operational objective 11.1.** To harmonise the regulation of the personnel structure in the Agency, in order to define clear procedures aimed at job stability, promotion and incentive policies, etc., in accordance with the regulations affecting regional public sector workers.
 - **Operational objective 11.2.** To adapt the organisation of the Agency's workload, making it sufficiently flexible in or-

der to respond to the needs of its personnel in terms of work-life balance, gender equality, replacements, teleworking, etc.

- **Strategic objective 12.** To define a personnel training plan in line with the functions that each department carried out in the Agency's new organisational structure.
 - **Operational objective 12.1.** To design a training plan that is adapted to each department and post, giving priority to linguistic skills and control over technical processes.
 - **Operational objective 12.2.** Improving the training of all personnel with regard to procedures, in order to confidently deal with functions that may be assigned to them on a sporadic basis.
 - **Operational objective 12.3.** To define an internal communication and cooperation plan, aimed at transferring knowledge between the different departments, providing all of them with useful, updated and crosscutting information.
- Strategic objective 13. To develop an integral system for recruiting and maintaining contact with evaluators and experts that guarantees their competence, training, ethics and prestige.
 - **Operational objective 13.1.** To improve the procedures for the recruitment, inclusion, monitoring and evaluation of national and international evaluators, enriching the database of experts and keeping an updated record of their involvement.

- **Operational objective 13.2.** To focus on the training of current evaluators, especially when guidelines or standards are modified, and when new members join, organising training workshops and courses for future evaluators.
- **Operational objective 13.3.** To promote the mechanisms for compensating and rotating external evaluators, aimed at reinforcing their effective involvement in improving the processes they carry out for the Agency.

INTERNAL RESOURCES & ALLIANCES.

Resources and alliances are not an end in themselves, but instead a way of carrying out the processes developed by the Agency. To do so, it is necessary to have suitable spaces and material and technical resources, as well as sufficient financial resources.

- **Strategic objective 14.** To define the map of the material, technological and financial resources required in order to develop the functions of the Agency with the necessary quality levels.
 - **Operational objective 14.1.** To improve the availability and use of the Agency's spaces and material resources, so that they can comply with their function to archive and safeguard the data being treated.
 - **Operational objective 14.2.** To focus on improving the technological resources and computer systems of the Agency in order to implement working systems based on the existing IT resources.

- **Operational objective 14.3.** To promote distance working amongst the Agency's different stakeholder groups by videoconferencing or other computerised methods.
- **Operational objective 14.4.** To define an updated financial forecasting chart that makes it possible to safely design the Agency's actions in the short and medium term.
- **Strategic objective 15.** Alliances and agreements to share resources.
 - **Operational objective 15.1.** To play an active role with bodies working with quality assurance for higher education (REACU, CURSA² etc.), as well as with other bodies and institutions in the business and socio-economic sphere through the mutual exchange of resources, experience, knowledge, etc.
- **Operational objective 16.** To design evaluation procedures and studies with the necessary precision, objectivity and transparency, which provide useful, relevant information that serves as the basis for the continuous improvement of the university system.
 - **Operational objective 16.1.** To oversee the quality of the GUS, carrying out the activities required of it by law, rigorously undertaking the approved procedures and protocols according to the principles of independence, objectivity and transparency, and based on national and international standards for guaranteeing the quality of higher education.
 - **Operational objective 16.2.** To play a stronger role in the evaluation of research, development and innovation programmes.
 - **Operational objective 16.3.** To maintain the Agency's commitment to monitor graduates from the GUS, continuing with studies on job opportunities in different sectors, analysing the most widely demanded skills, etc., and setting up other types of studies aimed at other stakeholder groups, such as business owners.
 - **Operational objective 16.4.** To sign agreements with the universities that belong to the GUS in order to analyse their own programmes that they wish to be evaluated.
- **Strategic objective 17.** To promote a culture of quality in the of the ACSUG are decisive for the Agency, as they are the main reason for its existence.

C. WHAT

AGENCY PROGRAMMES

The basic mission of the ACSUG is to carry out activities that help towards improving the quality of the GUS, and in addition to this priority objective, to collaborate towards the improvement of other higher education institutions in Spain and abroad through a cyclic, effective and efficient process of evaluation and support for continuous improvement. As a result, the activities established by law and in the statutes 2 REACU, The Spanish University Quality Agency Network. CURSA, the University Commission for the Regulation of Monitoring and Renewal of Accreditation.

universities that belong to the GUS through debates and initiatives in relation to university quality.

- **Operational objective 17.1.** To encourage greater involvement by the quality committees and degree course coordinators in the evaluation processes.
- **Operational objective 17.2.** To include all stakeholder groups (deans, professors, auxiliary and service personnel, students, graduates, employers, etc.) in developing a culture of quality.
- **Operational objective 17.3.** To promote the organisation of forums and events associated with quality management in higher education, and the role played by stakeholders from the academic community.

INTERNATIONALISATION

Participation in international projects and activities is a source of prestige and instruction for the Agency. At the same time, these activities can serve as a channel for establishing collaboration networks with the universities in the GUS. It is necessary to design a balanced process of expansion in adopting functions in order to ensure the stability and quality of activities which raise their visibility outside of the GUS, both in Spain and at international level.

- **Strategic objective 18.** To promote the presence of the ACSUG in the international bodies to which it belongs.
- **Operational objective 18.1.** To strengthen the role of the ACSUG as a member of the ENQA, EQAR and ECA, play-

ing a more significant role in their working groups and ensuring that the knowledge acquired is fed back to the Agency and contributes towards its improvement.

- **Operational objective 18.2.** To promote the participation of the ACSUG in other higher education quality assurance institutions and networks that may help to enhance its procedures and increase the visibility of its activities.
- **Strategic objective 19.** To consolidate and strengthen the international evaluation and assessment projects being developed by the Agency.
- **Operational objective 19.1.** To draw up a protocol of conditions and basic lines of action with regard to the international activities of the Agency, to ensure a suitable balance between the ordinary activities associated with the GUS and those carried out on the request of other Spanish or international universities.
- **Operational objective 19.2.** To maintain the activities it is carrying out through agreements with Spanish universities outside of the GUS, and to analyse the possibilities of extending these activities to other universities.
- **Operational objective 19.3.** To strengthen the current collaboration with universities outside of the Spanish university system, creating the necessary mechanisms to make the necessary contextual changes to the respective guidelines and procedures.

- **Operational objective 19.4.** To define the necessary procedures in order to incorporate professors and students into the Evaluation Committees from universities that have been evaluated from outside of the GUS.

D. WHAT FOR?

ACCOUNTABILITY, INFORMATION AND TRANSPARENCY

The Agency has a twofold function. On the one hand, it has to serve as a body that helps to support the process of improving the quality of the GUS, and on the other it has to transmit information to society at large about the activities it carries out in order to provide a deeper understanding of the university system to help with the decision-making process. This means that two parallel activities are necessary: firstly, it is necessary for the stakeholder groups (universities, teaching and research staff, students, administrative personnel, employers and society) to perceive that the evaluations carried out by the Agency are a means of ensuring the continuous improvement of the university system; and secondly, it is necessary to promote the transparency of its activities so that the general public is aware of the results of its work, and make better-informed decisions.

- **Strategic objective 20.** To improve the transparency and production of information relating to the university system, providing it to the general public in a clear, easily accessible way for the different stakeholder groups.

- **Operational objective 20.1.** To design a policy for ensuring contact with the media and social networks, highlighting the role of the Agency in the universities and society in general.
- **Operational objective 20.2.** To implement digital information resources (such as newsletters or online magazines) to ensure constantly updated communication with the different stakeholder groups about the activities of the Agency (news, calls, activities, reports, etc.).
- **Strategic objective 21.** To present the activities of the ACSUG to the general public in order to promote the continuous improvement of higher education.
 - **Operational objective 21.1.** To promote actions for the documentation and meta-evaluation of the activities developed by the Agency, which will materialise as sectorial reports and in the annual report.
 - **Operational objective 21.2.** To promote specific, differentiated ways of accessing the information and activities of the ACSUG, especially through its website, by university students, future students, parents, educational institutions, employers and society at large.
 - **Operational objective 21.3.** To develop activities (such as workshops, working groups, debates, meetings or symposia) with organisations of interest, whereby the ACSUG functions as a bridgehead and meeting point for the universities that belong to the GUS, the bodies being evaluated,

businesses, professional associations or students, and also acts as the hub of this network, encouraging the sharing of concerns and ideas for the future of the university system.

- **Strategic objective 22.** To gather information on graduates and other stakeholder groups that helps to improve the university system.
 - **Operational objective 22.1.** To facilitate the interaction and exchange of upward and downward communication in order to obtain the opinions of all stakeholders, and for this to contribute towards improving the activities of the ACSUG.
 - **Operational objective 22.2.** To create a network of regular informers and to improve the visibility of the suggestion box on the website, promoting its use to ensure it helps in receiving proposals for improving the university system and the Agency itself.

Santiago de Compostela 12/07/2016

