



SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
Universidad de Cádiz



ÍNDICE

1. ANTECEDENTES	Pág. 7
2. PROCESO DE DISEÑO Y DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	Pág. 10
2.a. Fase I: Diseño metodológico del Sistema de Dirección Estratégica	Pág. 10
2.b. Fase II: Definición de los elementos del Sistema de Dirección Estratégica	Pág. 11
2.b.1. Análisis interno y externo	Pág. 11
2.b.2. Definición de la propuesta inicial de identidad	Pág. 12
2.b.3. Validación de la propuesta inicial en grupos de trabajo por ámbitos	Pág. 13
2.b.4. Validación por parte de la comunidad universitaria	Pág. 14
3. BASES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS	Pág. 18
3.a. Principios orientadores de un nuevo modelo de dirección estratégica	Pág. 18
3.b. Estructura general del sistema	Pág. 19
3.c. Elementos permanentes del sistema: la identidad estratégica	Pág. 22
3.c.1. Propósito estratégico	Pág. 22
3.c.2. Objetivos generales	Pág. 23
3.d. Mecanismos de análisis: el sistema de información estratégica	Pág. 24
3.d.1. Análisis externo	Pág. 24
3.d.2. Análisis interno	Pág. 25
3.d.3. Sistema de Información Estratégica	Pág. 27
4. DEFINICIÓN DE LA IDENTIDAD ESTRATÉGICA	Pág. 29
4.a. ¿Qué somos?: la misión social de la UCA	Pág. 29
4.b. ¿Qué queremos ser?: la visión de la UCA	Pág. 31
4.c. ¿Cómo generamos valor?: los ámbitos estratégicos	Pág. 32
4.d. ¿Cómo queremos ser?: los valores de la institución	Pág. 34
4.e. ¿Qué queremos hacer?: bases para la definición de objetivos	Pág. 36
5. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE DOCENCIA	Pág. 38
5.a. Los objetivos relacionados con la Docencia en los anteriores PEUCA	Pág. 39
5.b. Grado de avance de las líneas de acción relacionadas con Docencia en el PEUCA3	Pág. 40
5.c. Autoevaluación de los factores estratégicos relacionados con el ámbito de la Docencia	Pág. 46
5.d. Principales conclusiones del Informe de la Fundación Conocimiento y Desarrollo	Pág. 47
5.e. Principales conclusiones del Informe U BBVA	Pág. 48
5.f. Propuesta de objetivos generales y específicos en el ámbito de Docencia	Pág. 49
6. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN	Pág. 52
6.a. Los objetivos relacionados con la Investigación en los anteriores PEUCA	Pág. 53
6.b. Grado de avance de las líneas de acción relacionadas con la Investigación en el PEUCA3	Pág. 53
6.c. Autoevaluación de los factores estratégicos relacionados con el ámbito de Investigación	Pág. 59



6.d. Principales conclusiones del Informe de la Fundación Conocimiento y Desarrollo (2024)	Pág. 60
6.e. Principales conclusiones del Informe U BBVA	Pág. 61
6.f. Propuesta de objetivos generales y específicos en el ámbito de Investigación	Pág. 61
7. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE DESARROLLO ECONÓMICO	Pág. 63
7.a. Los objetivos relacionados con el Des. Económico en los anteriores PEUCA	Pág. 64
7.b. Grado de avance de las líneas de acción relacionadas con el Des. Económico en el PEUCA3	Pág. 64
7.c. Autoevaluación de los factores estratégicos relacionados con el ámbito de Des. Económico	Pág. 66
7.d. Principales conclusiones del Informe de la Fundación Conocimiento y Desarrollo (2024)	Pág. 67
7.e. Propuesta de objetivos generales y específicos en el ámbito de Desarrollo Económico	Pág. 68
8. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE DESARROLLO SOCIAL Y CULTURAL	Pág. 70
8.a. Los objetivos relacionados con el Desarrollo Social y Cultural en los anteriores PEUCA	Pág. 71
8.b. Grado de avance de las líneas de acción en Desarrollo social y Cultural en el PEUCA3	Pág. 71
8.c. Autoevaluación de los factores estratégicos en el ámbito de Desarrollo Social y Cultural	Pág. 73
8.d. Propuesta de objetivos generales y específicos en el ámbito de Desarrollo Social y Cultural	Pág. 74
9. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE INTERNACIONALIZACIÓN	Pág. 76
9.a. Grado de avance de las líneas de acción en Internacionalización en el PEUCA3	Pág. 77
9.b. Autoevaluación de los factores estratégicos relacionados con la Internacionalización	Pág. 79
9.c. Principales conclusiones del Informe de la Fundación Conocimiento y Desarrollo (2024)	Pág. 81
9.d. Propuesta de objetivos generales y específicos en el ámbito de Internacionalización	Pág. 82
10. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL	Pág. 85
10.a. Grado de avance de las líneas de acción en Transformación Digital en el PEUCA3	Pág. 86
10.b. Autoevaluación de los factores estratégicos relacionados con la Transformación digital	Pág. 87
10.c. Propuesta de objetivos generales y específicos en el ámbito de Transformación Digital	Pág. 88
11. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE SOSTENIBILIDAD	Pág. 90
11.a. Los objetivos relacionados con la Sostenibilidad en los anteriores PEUCA	Pág. 91
11.b. Grado de avance de las líneas de acción relacionadas con la Sostenibilidad en el PEUCA3	Pág. 91
11.c. Autoevaluación de los factores estratégicos relacionados con el ámbito de Sostenibilidad	Pág. 98
11.d. Propuesta de objetivos generales y específicos en el ámbito de Sostenibilidad	Pág. 98
12. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE PERSONAS	Pág. 101
12.a. Los objetivos relacionados con las Personas en los anteriores PEUCA	Pág. 102
12.b. Grado de avance de las líneas de acción relacionadas con las Personas en el PEUCA3	Pág. 102
12.c. Autoevaluación de los factores estratégicos relacionados con el ámbito de Personas	Pág. 107
12.d. Propuesta de objetivos generales y específicos en el ámbito de Personas	Pág. 108
13. DESPLIEGUE OPERATIVO	Pág. 113
13.a. Concreción de los objetivos específicos	Pág. 113
13.b. Definición de programas y proyectos	Pág. 115
13.c. Proceso de evaluación y revisión anual del Sistema de Dirección Estratégica	Pág. 118
14. ANEXOS	Pág. 120
15. REFERENCIAS	Pág. 125



CUESTIONES
GENERALES



ANTECEDENTES

Desde 2005, con la puesta en marcha del primer PEUCA, la Universidad de Cádiz ha adoptado una postura proactiva en su gestión, estableciendo un sistema de planificación que se ha ido desarrollando a lo largo de sucesivos ciclos de planificación. Esto ha permitido establecer en la institución una mentalidad estratégica que, partiendo de un análisis consciente y autocrítico, ha reforzado la identidad de la UCA, integrando la acción de las diferentes unidades de gestión y conectándolas con el contexto en el que desarrollan sus actividades.

En este tiempo, tres planes estratégicos han guiado la trayectoria de la UCA, permitiendo, en sus periodos de vigencia, la definición de objetivos claros y la convergencia de esfuerzos de toda la comunidad universitaria. A través de un proceso de reflexión y participación activa, estos planes han trazado en cada momento el rumbo de nuestra institución, estableciendo las principales áreas de acción que han impulsado su desarrollo.

En todos los PEUCA se ha recogido el compromiso de la UCA por establecer una relación bidireccional con el entorno. La necesidad de esta conexión se hace más acuciante en un momento como el actual, en el que las universidades asumen un rol social cada vez más complejo, que requiere responder con celeridad a las demandas del mercado y las necesidades de la sociedad, así como comprometer sus actividades en contextos sociales y económicos (Comisión Europea, 2020; Thomas et al., 2023). Como institución de servicio público, la UCA ha asumido su papel en la implantación de la Agenda 2030, y un compromiso firme con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que debe inspirar, de forma transversal, cualquier planteamiento estratégico institucional. El propio PEUCA3, al justificar la dimensión de proyección social de la institución

establecía que *“no se trata solamente de proyectar sobre la sociedad los resultados académicos y de investigación que la Universidad genera, sino que, además, deberemos responder con celeridad a las necesidades que esta sociedad manifiesta. La retroalimentación derivada del contacto permanente habrá de ser pieza clave en la futura toma de decisiones”*.

Los importantes cambios normativos que está experimentando el sistema universitario, tanto a nivel nacional como autonómico impulsan la necesidad de establecer sistemas de gestión que vinculen de manera dinámica las estructuras de gestión de las Universidades con el contexto en el que operan. En este sentido, la Ley Orgánica 2/2023, de 2 marzo, del Sistema Universitario, en su artículo 2, establece que *“las universidades son, hoy más que nunca, no sólo depositarias del conocimiento, sino productoras de dicho conocimiento. Docencia, investigación y capacidad de compartir y transferir ese conocimiento constituyen funciones centrales de su actividad”*. Esta orientación inspira igualmente el desarrollo del anteproyecto pendiente de aprobación de la Ley de Universidades para Andalucía que, en su artículo 4, parte de una declaración que reconoce la responsabilidad social de las Universidades: *“La Universidad se ha configurado en un elemento clave en la sociedad moderna, abierta y plural, no solo como espacio cultural, sino de formación ciudadana y como instrumento necesario catalizador de una sociedad en valores, donde prima un ámbito de convivencia, tolerancia y diálogo, alejado de maximalismos, generando una sociedad constructiva, responsable, empoderada y crítica. Las Universidades suponen un sector económico de importancia, no solo por el valor que generan por sí mismas, sino por lo que aportan al tejido productivo de nuestra Comunidad Autónoma”*.



**I Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz
(PEUCA I) 2005 -2010**



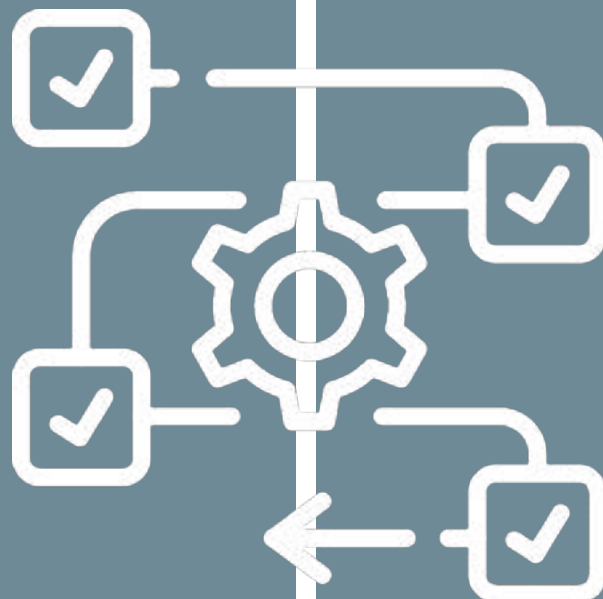
**II Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz
(PEUCA II) 2015 - 2020**



**III Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz
(PEUCA III) 2021 - 2024**

Ante este reto, es necesario contar con herramientas estratégicas ágiles y dinámicas que faciliten la adopción de los cambios que resulten necesarios para acomodar las tendencias y el curso de los acontecimientos, pero a su vez que permitan formular objetivos de carácter prioritario y modular la asignación de recursos. Con este propósito, se propone el diseño de un sistema que, sobre una nueva base teórica y metodológica, y construyendo sobre la experiencia previa en planificación en la UCA avance hacia un modelo de dirección estratégica.

PROCESO



2 PROCESO DE DISEÑO DEL SDE

Este epígrafe describe de forma estructurada la metodología seguida para la elaboración de la presente propuesta del Sistema de Dirección Estratégica (SDE), que se ha basado en dos fases. En una primera, de **Diseño**, se establecieron las bases conceptuales y metodológicas del nuevo sistema, a partir de una propuesta del Consejo de Dirección, que sería posteriormente validada con diferentes órganos de representación y grupos de interés (Anexo I), para llegar a ser finalmente aprobada en la sesión del Consejo de Gobierno celebrada el 25 de julio de 2024. A partir de ese momento, se iniciaría una segunda fase, de **Definición** del SDE, diseñada para dotar de contenido al sistema, especificando las bases de la identidad institucional de la UCA, así como la concreción de los ámbitos de actuación, y de los objetivos generales y específicos propuestos para cada uno de ellos. Cada una de estas dos fases se ha desarrollado a partir de una serie de procesos de consenso, diseñados con el objetivo de alinear el desarrollo institucional con las exigencias del entorno, las normativas y las expectativas de la comunidad universitaria (Anexos II, III y IV).

2.a. Fase I: Diseño metodológico del Sistema de Dirección Estratégica.

La fase inicial del proceso puso el foco en la concepción del Sistema de Dirección Estratégica. En este sentido, se desarrolló un análisis orientado a sentar las bases metodológicas y conceptuales que guiarían la definición del modelo. Como punto de partida, se analizó la trayectoria de planificación estratégica de la universidad, incluyendo la revisión detallada de los planes estratégicos previos y los procesos de planificación existentes. Igualmente, se revisaron los modelos de planificación estratégica de otras

universidades, tanto nacionales como internacionales, así como las tendencias más actuales en dirección estratégica universitaria. Esta exploración tenía como objetivo no solo aprender de las mejores prácticas externas, sino también garantizar que el modelo diseñado estuviera alineado con los estándares globales de excelencia y con los desafíos contemporáneos de los sistemas de educación superior.

El resultado de este estudio se plasmó en un borrador inicial que establecía las bases conceptuales y metodológicas del nuevo modelo. Este documento, lejos de ser un producto final, se concibió como un punto de partida para un proceso inclusivo de validación que se desarrolló entre los meses de abril y julio de 2024 (Anexo I).

Durante esta fase se constituyó la Comisión de Dirección Estratégica, en la que participan personas responsables de las diferentes unidades implicadas en el despliegue del SDE, una vez validado y aprobado. El papel de esta Comisión será coordinar el seguimiento del sistema, proponiendo en su caso las modificaciones que se estimen necesarias para hacer el modelo sostenible.

La validación del modelo incluyó un amplio proceso de consulta y retroalimentación con diferentes colectivos dentro de la universidad. Durante el mes de junio de 2024, se celebraron reuniones con el Consejo de Dirección, responsables de planes estratégicos anteriores, representantes de departamentos y centros, representantes sindicales, así como con el Consejo de Estudiantes (Anexo I).

Las diferentes sesiones de validación del SDE permitieron no solo presentar la propuesta del Consejo de Dirección, sino también recoger aportaciones críticas y sugerencias constructivas que ayudaron a ajustar el modelo y su metodología.

La fase de diseño culminó con la elaboración de un documento final titulado *“Diseño del Modelo de Dirección Estratégica: bases conceptuales y metodológicas”*, que fue presentado y aprobado en la sesión ordinaria del Consejo de Gobierno el 25 de julio de 2024. Este documento estableció el marco de trabajo para las etapas posteriores del proceso.

Además de perfeccionar el modelo propuesto, las reuniones realizadas durante la fase de diseño permitieron extraer varias conclusiones para el desarrollo del posterior proceso de definición. Se destacó la importancia de que el modelo adoptara un enfoque progresivo, con un despliegue gradual que asegurara una transición fluida desde el Plan Estratégico anterior (PEUCA3), con los procedimientos ya existentes como punto de partida. Además, se subrayó la necesidad de partir, para la definición del sistema, de una propuesta del Consejo de Dirección basada en su programa de gobierno y en su modelo de dirección de la universidad. Esta propuesta inicial sería posteriormente enriquecida en los diferentes procesos de participación desarrollados, para dar forma a la versión definitiva del sistema. El proceso buscaba garantizar la coherencia entre el programa de gobierno y el sistema estratégico, reforzando su legitimidad, así como el compromiso institucional en el proceso de implantación del cambio de modelo que implica.

2.b. Fase II: Definición de los elementos del Sistema de Dirección Estratégica.

Una vez diseñado el modelo metodológico del sistema y sobre la base del análisis anterior, se desarrolló un segundo bloque de etapas orientadas a dotarlo de contenido específico, abordando cuestiones como la concreción de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la universidad. El proceso tomó como punto de partida una propuesta inicial del Consejo de

Dirección, fundamentada en su programa de gobierno, que constituiría la base para articular las posteriores etapas de participación y validación por parte de la comunidad universitaria.

2.b.1) Análisis interno y externo.

Como primer paso en la definición del sistema, se realizó un análisis del contexto interno y externo de la Universidad, con el objetivo de identificar los factores clave que influyen en su evolución y futuro. Este análisis se fundamentó tanto en una revisión documental como en un ejercicio de reflexión colectiva, desarrollado por el Consejo de Dirección, que sirve de base para la redacción de la propuesta inicial de objetivos generales y específicos.

Análisis documental

En esta etapa transversal a la Fase de Diseño, se han valorado diferentes fuentes de referencia, entre las que se incluyen informes de la propia universidad, estudios sectoriales, análisis de instituciones relevantes nacionales e internacionales (e.g. Rosa, 2021; AIREF, 2020; CRUE, 2021; Fundación CYD, 2024a; Fundación CYD, 2024b; EUROSTUDENT, 2024). Estos documentos aportaron una perspectiva amplia sobre las transformaciones que enfrenta el sistema universitario español y los retos específicos de la Universidad de Cádiz.

Identificación de Factores estratégicos relevantes

Sobre la base del análisis documental, desde la Dirección General de Desarrollo Estratégico, se identificaron 118 factores internos y externos potencialmente relevantes, que se estructuraron según diferentes ámbitos. Estos factores fueron sometidos a una evaluación por parte del Consejo de Dirección a

través de un cuestionario diseñado para valorar tres aspectos clave: (1) el impacto potencial de cada factor (positivo o negativo) en el futuro de la Universidad de Cádiz, (2) el nivel de preparación de la universidad para afrontarlo y, (3) la medida en la que el factor podría considerarse específico para la UCA, o común al sistema universitario español.

Los datos obtenidos a partir del cuestionario fueron analizados estadísticamente, tratando de buscar dimensiones comunes, y de priorizar su relevancia estratégica. Así, el análisis permitió identificar los factores más relevantes para la Universidad de Cádiz en cada uno de los ámbitos y clasificarlos en distintas categorías: (1) oportunidades estratégicas, (2) prioridades de desarrollo, (3) riesgos críticos y, (4) cuestiones imperativas. Los resultados del análisis desarrollado se presentaron, y fueron objeto de debate, en una sesión extraordinaria monográfica del Consejo de Dirección celebrada el 4 de septiembre de 2024. El análisis planteado ha sido un referente fundamental en el proceso de formulación de la visión, así como de los objetivos generales y específicos de la universidad. Sus resultados se han plasmado en informes detallados por ámbitos, que se incluyeron como documentación en los grupos de trabajo convocados para la definición del SDE. Sus principales conclusiones se resumen más adelante en este documento.

2.b.2) Definición de la propuesta inicial de identidad: misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

La identidad de la UCA como institución, así como las demandas a las que debe responder, están inevitablemente condicionadas por el marco normativo vigente. Por ello, como punto de partida para definir los elementos que conforman su identidad, se tomó como referencia la Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del

Sistema Universitario. Además, se realizó un análisis de la evolución de la misión, visión y valores de la UCA en planes estratégicos previos, así como del contenido del programa de gobierno del actual Consejo de Dirección. Los resultados de estos análisis fueron presentados, junto con el análisis de los factores estratégicos, en un Consejo de Dirección celebrado el 4 de septiembre de 2024, en el que se inició una reflexión sobre los conceptos e ideas que deberían formar parte de la misión, visión y valores institucionales. Para fomentar una construcción sólida y participativa, el proceso se estructuró en ciclos alternos de trabajo individual (divergencia) y colectivo (convergencia), uno para cada elemento identitario. A través de tres iteraciones de estos ciclos, se buscó alcanzar un consenso inicial sobre los principios fundamentales que el Consejo de Dirección consideraba esenciales para la formulación de la misión, visión y valores. El objetivo de esta sesión fue generar un material consensuado y suficientemente estructurado para que sirviera de base en la redacción de una propuesta formal. Finalmente, el material recopilado y las conclusiones del debate fueron analizadas y sintetizadas por la Dirección General de Desarrollo Estratégico, que elaboró una propuesta preliminar de misión, visión y valores. Esta identidad fue igualmente presentada y discutida en los grupos de trabajo establecidos para cada uno de los ámbitos, conforme al proceso descrito en el cronograma recogido en la figura 1. La versión final actualizada y matizada con las aportaciones recibidas fue revisada y aprobada por el Consejo de Dirección el 19 de noviembre de 2024.

La definición inicial de los objetivos generales y específicos se planteó sobre la base de tres premisas esenciales. En primer lugar, se consideró imprescindible que se alineara con las directrices marcadas por la nueva normativa universitaria, incluyendo el Real Decreto 822/2021, de 28 de

septiembre, que regula la organización de las enseñanzas universitarias y el procedimiento de aseguramiento de su calidad, así como la Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del Sistema Universitario. Además, se incorporó el análisis de una serie de informes que abordan los principales retos para las universidades en la próxima década (e.g., AIREF, 2020; Crue, 2021; Fundación CyD, 2023; KPMG, 2020). En segundo lugar, se destacó la necesidad de reflejar los compromisos adquiridos con la comunidad universitaria durante el proceso electoral. Por último, considerando que el Sistema de Dirección Estratégica representa una continuidad del PEUCA3, se tomó como punto de partida la evaluación del progreso alcanzado en las líneas de acción definidas en ese ciclo anterior de planificación estratégica en la UCA.

Sobre esta base, desde la Dirección General de Desarrollo Estratégico del Vicerrectorado de Sostenibilidad y Cultura se elaboró un primer borrador de objetivos generales y específicos, organizados por ámbitos estratégicos. Este documento preliminar integraba tanto las directrices del programa de gobierno del Consejo de Dirección como los resultados de la revisión de las líneas de acción ejecutadas.

La propuesta inicial fue discutida en reuniones monográficas establecidas entre la Dirección General de Desarrollo Estratégico y los equipos de los diferentes vicerrectorados implicados, trabajando de forma conjunta en su revisión y perfeccionamiento (Anexo II). Para facilitar este trabajo, se preparó un dossier específico para cada ámbito, ya fuera básico o transversal. Estos dossiers incluían, además de la propuesta inicial, otros elementos clave para la elaboración de la propuesta final, tales como la evolución de los objetivos institucionales relacionados con ese ámbito en anteriores planes estratégicos, el grado de avance de las líneas de acción del PEUCA3 vinculadas, los resultados de la autoevaluación de los

factores estratégicos pertinentes y una síntesis del análisis del contexto de cada ámbito, a partir de las evidencias y conclusiones de los informes estudiados, así como de la posición relativa de la UCA en los diferentes rankings universitarios.

Este proceso participativo permitió completar la propuesta inicial con un análisis del contexto interno y externo en cada ámbito de conocimiento, ofreciendo una versión más completa y actualizada de los objetivos generales y específicos.

2.b.3) Validación de la propuesta inicial en grupos de trabajo por ámbitos estratégicos.

En una siguiente etapa se definieron grupos específicos para cada uno de los ámbitos del Sistema de Dirección Estratégica. En ellos estuvieron representadas tanto las unidades organizativas responsables de la ejecución de las políticas, como los usuarios receptores de las mismas, así como los diferentes agentes de interés internos y externos a la institución vinculados al desarrollo de los objetivos generales y específicos propuestos. Las reuniones mantenidas (Anexo IV) permitieron discutir, matizar y validar la redacción inicial de la identidad estratégica. Las discusiones se plantearon a través de procesos participativos, partiendo de los informes planteados para analizar la posición estratégica de la UCA en cada uno de los ámbitos.

Las reflexiones y aportaciones recabadas en estas sesiones se incluyeron en la redacción final de los objetivos generales y específicos, enriqueciendo la propuesta inicial y asegurando que refleja de manera más precisa las necesidades y perspectivas de todos los colectivos implicados.

2.b.4) Validación por parte de la comunidad universitaria.

Finalmente, la definición del Sistema de Dirección Estratégica fue sometida a un proceso de validación pública, en sesiones abiertas organizadas con el objetivo de recabar la visión de la comunidad universitaria acerca de la propuesta remitida, y de presentar una versión del sistema lo más consensuada posible. El documento consolidado, que recoge las bases metodológicas y la definición de los elementos fundamentales de la identidad institucional (misión, visión, valores, objetivos generales y específicos), fue compartido en formato digital para su estudio y análisis. Se programaron así sesiones abiertas en cada campus, dirigidas a estudiantes, personal docente e investigador (PDI), personal de administración y servicios (PAS), así como a representantes de centros y departamentos. Además, se realizarán reuniones específicas con colectivos clave, como el Consejo Social, los representantes de los trabajadores y los representantes estudiantiles, para recoger sugerencias, comentarios y aportaciones (Anexo V).

La versión final del Sistema de Dirección Estratégica, incorporando las aportaciones recibidas en el proceso de validación, se presentó para su aprobación formal en la sesión ordinaria del Consejo de Gobierno de 17 de diciembre de 2024, así como en el Claustro Universitario del 19 de diciembre de 2024.

FASE	Descripción	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
FASE II Definición (Objetivos estratégicos)	Propuesta del Equipo de Gobierno de Objetivos Estratégicos										
	- Elaboración del primer borrador de Objetivos Generales y Específicos por ámbitos										
	Output: Informes de situación por ámbitos estratégicos										
	- Reuniones por ámbitos con los equipos de los diferentes vicerrectorados implicados										
	Output: Documento <i>Propuesta del Equipo de Gobierno de Objetivos Generales y Específicos por ámbitos</i>										
	- Validación de la propuesta en grupos de trabajo por ámbitos estratégicos										
	Output: Documento <i>Propuesta de Objetivos Generales y Específicos por ámbitos</i>										
FASE II Definición (Validación y aprobación)	- Presentación a los órganos de representación de los trabajadores										
	- Presentación al Consejo de Estudiantes de la UCA										
	- Presentación al Consejo Social										
	- Presentación a la Comunidad Universitaria y validación de la definición del Sistema de Dirección Estratégica										
	- Integración de las aportaciones y redacción del documento final										
	Output: Documento <i>Sistema de Dirección Estratégica de la Universidad de Cádiz</i>										
	Aprobación en Consejo de Gobierno										
	Aprobación en Claustro Universitario										

MÉTODO



3 BASES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS

3.a. Principios orientadores de un nuevo modelo de dirección estratégica.

La puesta en marcha de los PEUCAs I, II y III ha desarrollado en la UCA una mentalidad estratégica, y ha promovido la reflexión acerca de los objetivos que, a largo plazo, deben guiar la gestión de la Universidad. Suponen una base que permite dar un paso más, con el desarrollo de un Sistema de Dirección Estratégica. En el contexto de la sociedad basada en el conocimiento, la literatura en el ámbito de la organización (Doz, 2020; Mina y Michelini, 2024; Weber y Tarba, 2014; Wiraeus y Creelman, 2019) ha advertido la necesidad de superar la idea tradicional de planificación estratégica, rígida y lineal, en favor de mecanismos más dinámicos y abiertos. Esta orientación se ha definido como una prioridad desde la configuración del programa de gobierno del actual equipo rectoral, que establecía como un compromiso básico la definición de un sistema de dirección estratégica que, de forma permanente, orientase la toma de decisiones estratégicas. El sistema debía, al mismo tiempo, ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a los cambios sociales, económicos y normativos que puedan darse, y garantizar la participación de toda la comunidad universitaria.

Basados en los desarrollos teóricos citados anteriormente proponemos un modelo cuyos fundamentos de diseño se describen en este documento, y que parte de los siguientes principios orientadores:

1. **PERMANENCIA:** en lugar de una planificación estratégica plurianual se propone un sistema de dirección estratégica sin un horizonte

temporal definido, que defina la identidad de la UCA, y establezca unos objetivos estables a partir de los cuáles puedan desarrollarse políticas de largo alcance.

2. **ADAPTABILIDAD:** la estabilidad del sistema debe necesariamente acompañarse de mecanismos que garanticen su agilidad. El sistema debe contar con procedimientos que garanticen que los objetivos se puedan revisar y ajustar de manera regular, en función del desarrollo de la institución y de los cambios que provengan del entorno.
3. **PARTICIPACIÓN:** la definición y evaluación del modelo de dirección estratégica debe entenderse como un proceso colaborativo emergente, que la comunidad universitaria se da a sí misma. Siguiendo la filosofía de las metodologías ágiles de gestión (Cohn, 2005; Fernando, 2019), el sistema fomentará la colaboración estrecha entre el equipo de gobierno, el PDI, el PTGAS, los estudiantes, y los diferentes agentes externos. La transparencia en la comunicación y la toma de decisiones es fundamental para garantizar el alineamiento de la comunidad universitaria en torno a los objetivos estratégicos generales y las prioridades.
4. **INTELIGENCIA:** la complejidad y el dinamismo del entorno en el que la UCA desarrolla su actividad hace necesario que el Sistema de Dirección Estratégica cuente con herramientas que permitan sondear el contexto de forma constante, y que doten a la institución de capacidad de respuesta frente al desarrollo tecnológico, la transformación social o las demandas de los diferentes agentes con los que interacciona.

5. **ENFOQUE DE ENTREGA DE VALOR SOSTENIBLE:** con el objetivo de dar cumplimiento a la agenda 2030, el modelo debe enfocarse en una la satisfacción de las necesidades y en la generación de utilidad desde una perspectiva sostenible para los diferentes agentes con los que se relaciona (estudiantado, personal, representantes institucionales, sociedad), lo que implica priorizar las iniciativas que generan un mayor impacto social, y que se encuentren más alineados con la identidad de la Universidad.
6. **ENFOQUE DE APRENDIZAJE CONTINUO:** a través de la implantación de un sistema de seguimiento digitalizado, se pretende desarrollar una evaluación continua del progreso hacia los objetivos y el aprendizaje de las experiencias pasadas y cambios. El sistema permitirá que la universidad revise constantemente y ajuste su estrategia en función de lo aprendido, así como de los cambios que se produzcan en el entorno. Para ello, los objetivos específicos deberán concretarse en metas cuantificables, cuya consecución pueda verificarse de la forma más objetiva posible.
7. **INTEGRACIÓN ESTRUCTURAL:** para asegurarnos de que la implantación del modelo de dirección estratégica sea factible, y eficiente, su diseño debe apoyarse en la estructura administrativa y de gestión actual de la Universidad, contando con su distribución de unidades organizativas y con los procesos y herramientas informáticas de las que ya se dispone. Las responsabilidades de gestión del modelo se organizarán de acuerdo con la estructura de gestión de la UCA, minimizando la creación de nuevas

comisiones específicas, o de nuevos procesos administrativos.

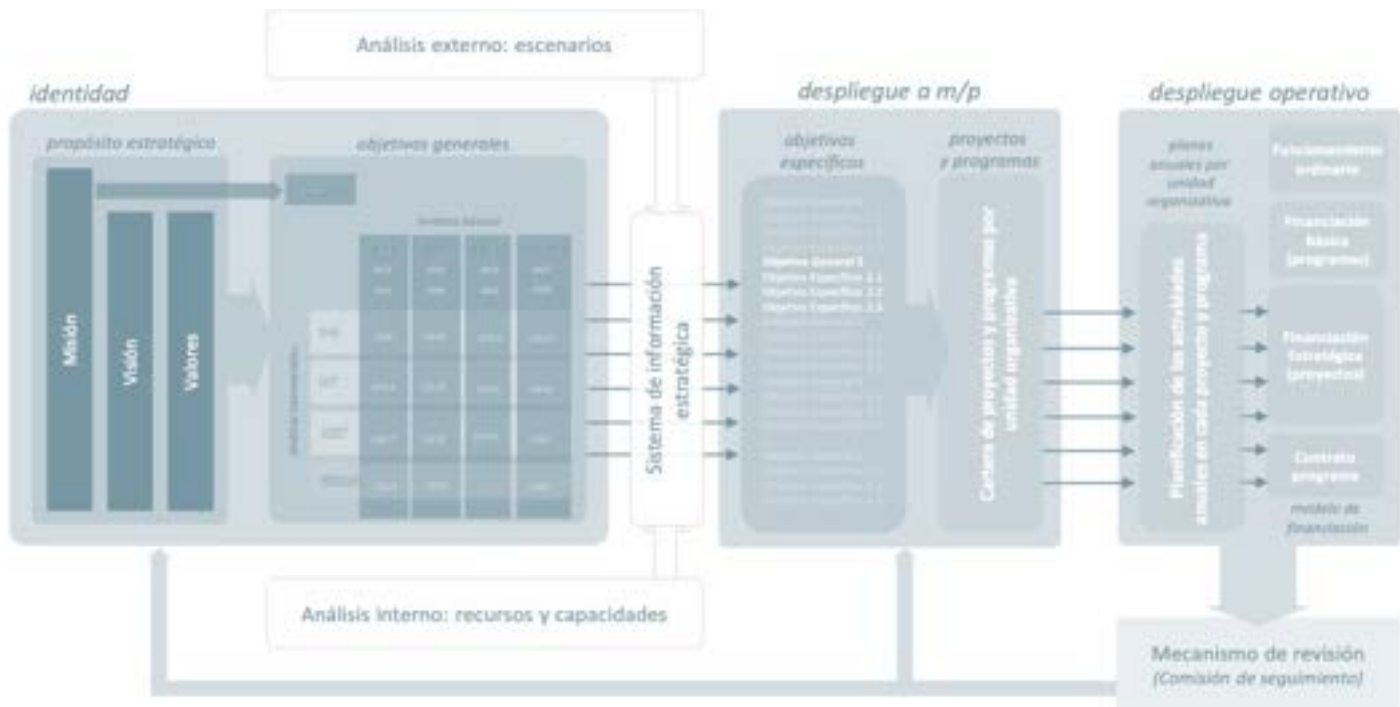
8. **FACTIBILIDAD:** el modelo de dirección estratégica no debe quedarse en la definición de objetivos, sino trascender, y alcanzar las decisiones de gestión y los programas de las diferentes unidades. Para garantizar este mecanismo de implantación, el sistema debe conectarse con el modelo de financiación tanto de la estructura de gobierno, como de las unidades administrativas, centros, departamentos e institutos de investigación.

3.b. Estructura general del sistema.

De acuerdo con los principios definidos en el apartado anterior, partimos de la asunción de que la competencia para la definición de los objetivos estratégicos generales emana de la propia comunidad universitaria, a través de sus respectivos órganos de dirección y representación.

El modelo de dirección estratégica que se propone se ha configurado con una estructura que parte de los aspectos más generales y estables para, sobre esta base, avanzar hacia las decisiones de carácter más puntual y a corto plazo. Pretende conectarse, de esta forma, con la toma de decisiones de carácter más operativo, así como con la planificación de las diferentes unidades organizativas, y la asignación de recursos entre ellas.

Figura 2: Arquitectura del Sistema de Dirección Estratégica



Tal y como se representa en la figura 2, el modelo cuenta con varios elementos diferenciados:

- Una definición explícita de la identidad de la UCA.
- Un elemento instrumental facilitador, el sistema de información estratégica.
- Un elemento de dirección que, de forma evaluable y revisable, permita desplegar el propósito estratégico en objetivos específicos a medio plazo.

- Un elemento de dirección operativa, que permita el despliegue de los objetivos específicos a través de planes a corto plazo, reajustables, y vinculados a la dotación de recursos de las unidades organizativas.

Así, el modelo propuesto parte de una reflexión acerca de la identidad de la Universidad de Cádiz, que defina su enfoque cultural, así como los valores que deben inspirar la toma de decisiones, y los procesos de gestión. La identidad de la UCA se materializa en una expresión concreta de la voluntad institucional, en tres

aspectos esenciales: ¿qué UCA somos?, ¿qué UCA queremos ser? y ¿cómo queremos ser? Estas cuestiones han sido a un proceso de reflexión global en el momento inicial de definición del sistema, en el que se han revisado los planteamientos de los planes estratégicos anteriores de acuerdo con los recientes cambios normativos y nuevos desafíos de la institución. La concreción de la identidad de la UCA se ha establecido a través de la definición de una serie de objetivos generales en cada uno de los ámbitos o funciones en los que la institución aporta valor social a sus grupos de interés. Igualmente, se han especificado, de forma colaborativa, los valores que definen la manera de ser y actuar de la UCA, y que de manera transversal deben inspirar la acción de gobierno de la institución, y los procesos que desarrolla en cada uno de sus ámbitos de competencia.

Una vez acordados los elementos de la identidad y el propósito estratégico, el análisis interno y externo de la UCA permitió identificar aquellos factores críticos que pueden condicionar la consecución de los objetivos propuestos y principales fuentes de incertidumbre estratégica. Estos aspectos deberán ser objeto de permanente vigilancia por el sistema de información estratégico. Contar con un sistema de información estratégico digitalizado que apoye todo el proceso se convierte en un requisito clave del modelo que debe facilitar la toma de decisiones y la adaptación a los cambios.

A partir del análisis anterior, los objetivos generales propuestos se materializan para su despliegue a medio plazo en objetivos específicos. Teniendo en cuenta el principio de integración estructural que inspira el modelo, la concreción de los objetivos estratégicos se ha desarrollado a partir de la estructura organizativa vigente, tomando como base la definición de unidades en las que se basa la estructura presupuestaria (*Presupuestos de la Universidad de Cádiz, 2024; p.57*). Los objetivos específicos se establecen en un horizonte

temporal concreto, que puede tener carácter plurianual. A cada uno de ellos se asocian los indicadores del sistema de información estratégica que permiten valorar su consecución. El grado de avance y la consecución de los objetivos específicos se verificará mediante la fijación de metas, que marcarán los niveles esperados en los indicadores para el plazo definido. Para plantearlas de forma realista y revisable, se aplicará la metodología del análisis de escenarios (Chermack, 2020), garantizando la incorporación en el modelo de un necesario grado de flexibilidad en aquellas variables contextuales que cuentan con un mayor grado de Incertidumbre.

Los objetivos estratégicos deberán servir como guía para las actuaciones desarrolladas por las diferentes unidades organizativas, que se articularán en programas y proyectos estratégicos que podrán dar desarrollo a uno o varios objetivos. Supondrán de esta forma, el mecanismo básico de implantación de la estrategia incorporando el conjunto de acciones vinculadas a cada objetivo. Para dotar de efectividad al sistema, los programas y proyectos deberán conectarse con el modelo de financiación, constituyendo una dimensión de financiación estratégica adicional a la que pueda dotarse con carácter básico.

A partir de aquí, el modelo propuesto incorpora la filosofía de la metodología ágil en la gestión de los proyectos y en la planificación de las actuaciones a llevar a cabo por las unidades organizativas. Las estrategias ágiles ponen en duda la utilidad de los planes detallados a largo plazo en entornos inciertos (Cohn,2005; Wireaus y Crelman,2019). Proponen que, una vez establecidos los objetivos, para avanzar hacia los mismos, se descompongan y definan metas parciales que se conseguirán a través de una secuencia de iteraciones en las actuaciones que se irán redefiniendo a lo largo del tiempo. Cada conjunto de actuaciones para un periodo se definirá tras la ejecución de la anterior, evaluando los logros y

teniendo en cuenta la nueva información disponible en el momento de su evaluación. De esta manera, reajustando y realizando pequeños avances se llegará a las metas propuestas y, mediante las metas, al logro de los objetivos. Inspirado en estos planteamientos, a fin de conseguir las metas parciales que se pretenden con cada proyecto, anualmente se definirán las actuaciones a acometer, que se evaluarán y ajustarán para definir las actuaciones propuestas para el periodo siguiente.

Este diseño nos permite enfocar la dirección estratégica de la UCA, no como un plan detallado con una vigencia concreta, sino como un proceso que está continuamente reajustándose y redefiniéndose, y que permite la continua adaptación a las incertidumbres futuras a las que nos enfrentamos como Universidad.

3.c. Elementos permanentes del sistema: identidad estratégica.

El primer bloque del sistema, al que hemos denominado identidad, proporciona el marco para canalizar, de manera efectiva, los esfuerzos institucionales. Su definición permite reflexionar sobre qué nos identifica y qué queremos ser, para así consensuar los principios rectores y las áreas prioritarias de intervención, ofreciendo un propósito general sostenible en el tiempo que guíe la toma de decisiones y la asignación de recursos. La identidad, a su vez, se concreta en dos elementos centrales del sistema (el propósito estratégico y los objetivos generales), cuya base conceptual definimos en los siguientes epígrafes.

3.c.1) El propósito estratégico

Para guiar la concreción del enfoque identitario de la UCA basamos el modelo en planteamientos recientes, como el de Fearlie y Ongaro (2022), quienes describen la forma de articular los sistemas de dirección estratégica en instituciones de servicio público a partir

de la especificación de los aspectos más generales de la institución, que le dan sentido e inspiran su desarrollo. Esta delimitación se articula, en nuestro caso, a través de la respuesta a tres interrogantes básicos:

¿Qué es la UCA?: misión

La misión de una institución es una declaración que define su propósito fundamental, la razón de su existencia y el rol que desempeña en la sociedad. Una vez definida, constituye una guía estratégica que describe qué hace la institución, a quién está dirigida su labor y el beneficio o impacto que se busca generar. Para asegurar su efectividad y comprensión se recomienda que ésta sea breve, directa y centrada en el valor para sus clientes o beneficiarios.

A partir de las propuestas acordadas en los planes estratégicos anteriores y considerando el contexto actual, el Sistema de Dirección Estratégica propone una definición del propósito estratégico de la Universidad de Cádiz. Esta declaración sirve de actualización al reconocimiento de la función social de la UCA, explicitando cuál es nuestra propuesta de valor, como esencia de la identidad de la institución.

La respuesta a esta pregunta sirve además para reflexionar acerca de quiénes son nuestros principales agentes y qué contribución social desarrollamos como institución. La especificación de la misión tiene también una importancia esencial en la articulación del resto del Sistema de Dirección Estratégica, ya que delimita los ámbitos de actuación estratégica de la Universidad.

¿Qué UCA queremos ser?: visión

Las universidades se enfrentarán a grandes desafíos y tendrán que dar respuesta en los próximos años a cambios cuyo resultado e incidencia son aún inciertas. Algunos de estos desafíos, como por ejemplo la transformación digital, la necesidad de

internacionalización, los cambios en las demandas de formación de la sociedad, la competencia de otras universidades, las exigencias de acreditación de la calidad de las titulaciones, el nuevo sistema de financiación, la necesidad de atracción de talento, la renovación de la plantilla y el ajuste de la figuras del PDI a la nueva normativa, los cambios demográficos, o la necesidad de alinearse con los objetivos de sostenibilidad ya han sido identificados en diversos informes (AIREF, 2020; CRUE, 2021; Fundación CyD, 2023; Kestin, et al. 2017; KPMG, 2020), y fueron el punto de arranque del primer informe de seguimiento del PEUCA3.

Conscientes de estos desafíos, tras haber analizado nuestra identidad, el propósito estratégico incluye una declaración que contiene las características o rasgos específicos que de manera general definen la UCA en su estado futuro. Esta declaración, que se corresponde con la visión, implica una descripción clara de lo que la UCA pretende llegar a ser en respuesta a los retos que tiene por delante. Aunque la visión siempre implica “pensar en grande”, la declaración sobre nuestra ambición como universidad debe articularse de forma que se perciba como alcanzable, a la vez que motivante e inspiradora. De la declaración de la visión se extraen los elementos que sirven de base al establecimiento de prioridades estratégicas, así como a los objetivos en las siguientes fases de definición del modelo.

¿Cómo queremos ser?: valores

Junto con la misión y la visión, definir el propósito estratégico implica identificar y decidir los valores, es decir, las creencias fundamentales y los principios que conforman la cultura y el comportamiento de la institución. Éstos determinan cómo se toman decisiones y cómo se trata a los grupos de interés.

Estos principios, consensuados y compartidos por la comunidad universitaria, deben ser los puntales sobre

los que se construyan las fortalezas de la UCA. Deben establecerse, por tanto, mecanismos que aseguren que se reflejan en la gestión y el desarrollo de las actividades básicas de la institución. En el modelo de dirección propuesto, estos principios conformarán lo que Simon (2000; 2006) describe como una palanca de control, un sistema de creencias que más allá de una declaración de buenas prácticas, debe integrarse como elementos fundamentales de la gestión desarrollada. El despliegue del sistema deberá contemplar qué comisiones específicas deberán velar por la observación, divulgación y vigilancia de cada uno de estos principios.

3.c.2) Objetivos generales

Considerando las incertidumbres a las que nos enfrentamos, el diseño del sistema de dirección ha planteado un análisis de concreción del propósito estratégico en un conjunto de objetivos estratégicos generales, que marcan el rumbo de las actuaciones, y que orientan el futuro de nuestra universidad. La articulación de estos objetivos constituye un momento clave para nuestra institución, que concreta la misión y la visión de la UCA. Para ello, se han utilizado como base los ámbitos básicos y transversales definidos como parte del propósito institucional, centrando su definición en aquellas funciones que se relacionan de manera más directa con la generación de valor social, o en actividades que facilitan estos procesos, o aseguran su sostenibilidad.

Los objetivos generales concretan el alcance, el estilo y las aspiraciones de lo que la UCA quiere ser como institución. Son, por tanto, una declaración colectiva de los resultados que se pretenden alcanzar y que la universidad debe cumplir para avanzar en el camino que marca su visión.

La definición de los objetivos generales parte necesariamente de las directrices marcadas por la

nueva normativa universitaria, así como del estudio de los principales retos de Universidad para la siguiente década. Así mismo, para la definición de los objetivos, se ha desarrollado un análisis externo e interno previo, que ha permitido conocer, por una parte, el grado de cumplimiento de los objetivos recogidos en el plan anterior, así como las posibles transformaciones contextuales que puedan afectar a la definición de los objetivos generales. A partir de toda esta información, se ha desarrollado un proceso de reflexión que se materializa en una relación sintética de objetivos de carácter general, estructurados conforme a los ámbitos definidos en la misión.

Es importante que el proceso de definición y revisión de los objetivos generales cuide especialmente su redacción, que debe ir más allá de una mera declaración de intenciones. A pesar de que tengan un carácter global, y de que se planteen sin un horizonte temporal, definido, es importante que se garantice que los objetivos generales sean reales, posibles y medibles. Para ello se asociará a cada objetivo general, siguiendo la recomendación de (Hinton, 2012; Wireaus y Creelman, 2019):

- a) un ámbito (básico y/o transversal)
- b) un conjunto de indicadores que describan su contexto
- c) un conjunto de indicadores para valorar su alcance
- d) la unidad o unidades organizativas implicadas en su desarrollo

Como puede observarse en la figura 2, los objetivos generales se ubican en la parte permanente del modelo de dirección, y se definen como elementos estables, que concretan la identidad de la UCA, pero que deberán desplegarse operativamente a través de objetivos específicos, sobre los que desarrollar actuaciones concretas.

3.d. Mecanismos de análisis: el sistema de información estratégica.

El modelo de dirección propuesto requiere el despliegue de un modelo de análisis permanente de la información estratégica. En el proceso de despliegue del Sistema de Dirección Estratégica, deberá concretarse la información relevante para:

1. El seguimiento y la revisión de los objetivos generales
2. Su concreción en objetivos específicos
3. Su concreción temporal
4. El diseño de proyectos de actuación que permitan el desarrollo de los objetivos específicos
5. La evaluación general del sistema y la rendición de cuentas

3.d.1) Análisis externo.

El análisis del contexto externo resulta esencial para comprender las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la UCA en sus diferentes ámbitos de actuación. Esto implica, en línea con lo ya sugerido en el informe parcial de seguimiento del PEUCA3, analizar en profundidad la incidencia de las variables y de los factores señalados en diferentes informes nacionales e internacionales (AIREF, 2020; CRUE, 2021; Fundación CyD, 2023; KPMG; 2020). Este análisis del macro-contexto debería completarse con una evaluación de los elementos sociales, políticos, económicos y culturales que afectan de manera específica a la capacidad de la UCA para desarrollar su visión estratégica.

Este análisis exhaustivo del entorno cercano permite mejorar el posicionamiento de la UCA, sobre la base de sus potencialidades, y de las oportunidades que le ofrece el entorno, así como valorar su impacto y la relevancia del valor social que genera para la

comunidad. En relación con los objetivos generales establecidos, se identificarán aquellas variables y factores externos claves que influyen en su consecución, valorándose su predictibilidad, su posible impacto, y los niveles de riesgo asociados a cada una de ellas. Para articular este análisis, se propone combinar las herramientas PESTEL y DAFO/AHP. La primera de ella, permite desarrollar un escaneo completo de las variables contextuales, clasificándolas en sus dimensiones (1) política, (2) económica, (3) social, (4) tecnológica, (5) ecológica y (6) legal (Yüksel, 2012).

La aplicación del análisis DAFO, por su parte, permite detectar los factores externos que condicionan la posición de la UCA (Oportunidades y Amenazas), así como los elementos internos que favorecen, o dificultan la capacidad de la institución para responder a los retos del entorno (Debilidades y Fortalezas). El análisis DAFO se plantea en la versión propuesta por Saaty (1980), que incorpora a la técnica el proceso de priorización AHP, que permite valorar la importancia relativa de cada uno de los condicionantes identificados.

Como se explica en el siguiente apartado del documento, el análisis externo ha constituido una base esencial para el planteamiento inicial del modelo, inspirando la redacción de los objetivos generales. Sin embargo, el modelo propuesto contempla que esta estructura de evaluación del contexto se mantenga en el tiempo, como un sistema de vigilancia que permita plantear revisiones periódicas, y nutrir los procesos de seguimiento y evaluación de las actuaciones a través de las que se despliega el sistema. Para ello, se plantea como un objetivo del sistema que la observación del entorno permita realizar análisis dinámicos, de proyección, que permitan una implantación factible del propósito estratégico. Para ello, se propone utilizar la metodología del análisis de escenarios, que resulta especialmente indicada para la gestión de ámbitos

complejos en condiciones de alta incertidumbre contextual.

El análisis de escenarios completa así el estudio de los factores contextuales con una información previsional. Para cada uno de los elementos clave extraídos se identifican diferentes tendencias, contemplando sus niveles relativos de riesgo. Esto nos permitirá identificar aquellas variables contextuales que generan una mayor incertidumbre para el despliegue de los objetivos generales del plan, y modificar si es necesario su despliegue operativo cuando la probabilidad de los escenarios vaya cambiando. Una vez implantado el plan, la Dirección General de Desarrollo Estratégico será encargada del mantenimiento y actualización de la información de base para cada escenario, para lo que se utilizará la metodología propuesta Volkery y Ribeiro (2009), que particulariza la herramienta para la planificación en instituciones de servicio público. Los resultados del análisis se pondrán a disposición de las unidades a través del Sistema de Dirección Estratégica, para que sirvan no sólo como un instrumento de evaluación, sino como un facilitador de la toma de decisiones en cada uno de los ámbitos estratégicos.

3.d.2) Análisis interno.

El despliegue operativo del plan requerirá que el análisis externo se complete con una valoración de todos aquellos factores internos que repercuten sobre la capacidad de la UCA para desplegar su propósito estratégico. Para articular el análisis, el sistema se basará en el enfoque de recursos y capacidades (Barney, 1991, 2001), que permite identificar aquellos aspectos de la institución con una mayor relevancia para el desarrollo estratégico.

Para plantear el análisis de los recursos y capacidades de la UCA será necesario que cada unidad organizativa identifique y evalúe sus recursos tangibles e intangibles, diferenciando entre dos elementos:

a) Recursos: definidos como el conjunto de activos materiales, atributos organizativos, fuentes de información, conocimientos o redes de contactos, que son controlados por la unidad organizativa, y que tienen una influencia relevante sobre la eficiencia en el desarrollo de sus actividades, así como sobre su capacidad para desplegar los objetivos estratégicos propuestos. Como parte del análisis interno, deberemos plantearnos qué recursos pueden tener un carácter más estratégico, por definir las características idiosincrásicas de la UCA. Serán estos factores los que permitan definir una identidad singular, diferenciada del resto de universidades públicas, y que defina la posición de nuestra institución en el contexto universitario español. El enfoque de recursos y capacidades permite identificar estos recursos estratégicos, mediante la aplicación de cuatro criterios de valoración:

- Debe aportar valor, repercutiendo de manera directa sobre la capacidad de la UCA para contribuir socialmente en alguno de los ámbitos definidos en el propósito estratégico de la UCA.
- Debe ser un recurso único o escaso, que no esté disponible en todas las instituciones universitarias.
- La singularidad que ofrece a la UCA debe ser sostenible en el tiempo, de forma que no sea fácilmente imitable, ni sustituible por otro recurso.
- El valor que genera el recurso debe ser aprovechable por la UCA, de forma que ésta pueda apropiarse de las rentas directas o indirectas que genere, o de la potencialidad del recurso para construir capacidades organizativas.

b) Capacidades: suponen la combinación de uno o varios recursos con los conocimientos y habilidades de las personas que componen las unidades, y que se despliegan en procesos de gestión. Como con los recursos, será necesario desarrollar un análisis de

priorización de las capacidades, identificando aquellas que deban considerarse básicas, al relacionarse de manera directa con los procesos a través de los cuales la UCA genera valor social en cada uno de sus ámbitos estratégicos (Andrews, Beynon y McDermott, 2015). El análisis de las capacidades básicas de la organización permitiría orientar el despliegue operativo del propósito estratégico, estableciendo un programa de actuaciones e inversiones que doten y contribuyan al desarrollo de dichas capacidades. Para que este análisis interno se plantee de forma ordenada y sistemática, se propone partir de la tipología de capacidades descrita por Lado y Wilson (1994), quienes distinguen entre:

a) Capacidades de gestión:

- Refuerzo de la cultura organizativa
- Diseño de planes de actuación
- Flexibilidad
- Organización del trabajo
- Liderazgo

b) Capacidades técnicas:

- Eficiencia en los procesos de gestión
- Digitalización

c) Capacidades de outputs:

- Orientación a la calidad
- Relación con agentes externos
- Difusión de la oferta académica
- Difusión de las capacidades investigadoras y de transferencia
- Repercusión social

La reflexión sobre todos estos recursos y capacidades internas permitirá a las unidades organizativas realizar una valoración crítica sobre la naturaleza de sus infraestructuras, las competencias de su personal académico y PTGAS, su reputación, así como las redes de colaboración con las que cuenta. Igualmente, permitirá examinar sus capacidades distintivas, tales como la capacidad para innovar, capacidad para liderar o su enfoque en la calidad. Los recursos y capacidades

de la UCA deben considerarse así el núcleo organizativo y la base de las potencialidades de la institución, ya que son los elementos que posibilitan la construcción de rutinas organizativas que nos permitan diferenciarnos y potenciar nuestra creación de valor social.

Para desarrollar sinergias, y asegurar la continuidad en el planteamiento estratégico de la institución, el análisis previo a la concreción del propósito estratégico partirá del cierre del PEUCA3, y de la elaboración de su informe final, que coinciden en el tiempo.

3.d.3) Sistema de información estratégica.

Uno de los grandes desafíos para la dirección estratégica de las instituciones de educación superior es disponer de un sistema de información que permita el seguimiento y control, la transparencia y aseguramiento de la calidad, que garantice informar oportuna y efectivamente tanto al proceso de toma de decisiones como a la comunidad, con la finalidad de poder guiar los caminos de la institución y colaborar bidireccionalmente con los agentes externos (Hinton, 2012; Huerta y Rejas, 2020; Luque, 2020)

El sistema de información estratégico desempeñará un papel central en el modelo propuesto, y deberá ser la materialización del análisis interno y externo permanente. Su desarrollo permitirá tanto el sondeo de los factores críticos de éxito y variables clave que condicionan el cumplimiento de los objetivos de manera constante, como llevar a cabo una evaluación continua del progreso hacia los mismos. Soportado digitalmente, supondrá la base para el establecimiento de procesos y rutinas basadas en la información que contribuya a despejar incertidumbres estratégicas, favoreciendo la capacidad de la UCA para comprender y responder eficazmente a su entorno.

Identificar en el análisis externo e interno cuál o cuáles son los elementos críticos, necesarios o determinantes para lograr los objetivos propuestos y cuales generan

incertidumbres, permite tomar conciencia de cómo afectarán a nuestra capacidad para ser eficaces a lo largo del tiempo, e incorporarlos al sistema de información estratégico, garantizando su seguimiento.

Este sistema no solo se encargará de sondear el entorno externo, identificando oportunidades y amenazas emergentes, sino que también debe recopilar aquella información interna clave que facilita el seguimiento hacia el avance de los objetivos estratégicos. Mediante la recopilación de los principales indicadores definidos para el seguimiento de las metas propuestas se generará una base de datos que sirva tanto para el seguimiento del cumplimiento de los objetivos como para la elaboración de las memorias que, en cumplimiento de los compromisos de rendición de cuentas y transparencia, se deberán elaborar por diferentes unidades, evitando duplicidades en el procesamiento de información y en la elaboración de informes.

La información suministrada por el sistema de información, disponible de manera oportuna y precisa, resulta esencial para respaldar la toma de decisión estratégica informada por parte del equipo de gobierno, así como para establecer una comunicación fluida con las unidades organizativas. Constituirá el soporte esencial, como explicaremos más adelante, para que en el despliegue del propósito estratégico se favorezca la autonomía operativa de los responsables de unidades, centros, departamentos e institutos, manteniendo la responsabilidad sobre los resultados y logros estratégicos alcanzados.

IDENTIDAD



3

DEFINICIÓN DE LA IDENTIDAD ESTRATÉGICA

Como se ha explicado anteriormente, el diseño del Sistema de Dirección Estratégica parte de una reflexión participativa acerca de la identidad de la Universidad. Esta declaración de intenciones supone el punto de partida para la articulación posterior de objetivos y líneas de actuación. El proceso seguido para su definición ha tratado de asegurar un diseño inclusivo, adaptado a la normativa vigente, y basado en un análisis de aquellos factores internos y externos que afectan al desarrollo de las funciones básicas de la Universidad. Además, integra los valores y compromisos adquiridos por la comunidad

universitaria, garantizando una transición gradual desde el PEUCA3 hacia un modelo estratégico renovado y sostenible.

4.a. ¿Qué somos?: la misión social de la UCA

Desde el año 2005, a través de sucesivas definiciones de la misión, los sucesivos planes estratégicos han incluido una declaración institucional de la razón de ser de la Universidad de Cádiz. Cada una de estas declaraciones ha descrito el papel de la UCA en la sociedad y su compromiso en cada momento. Como se aprecia (tabla 1), la misión de la UCA ha sufrido pequeñas adaptaciones y matizaciones en el tiempo, manteniéndose estable en lo esencial.

Tabla 1: Evolución de la Misión de la UCA

	PEUCA1	PEUCA2	PEUCA3
	La universidad de Cádiz es una institución pública comprometida con la sociedad, con proyección internacional, cuya misión es la formación integral de personas, a través de la creación y difusión de conocimiento y la cultura mediante una investigación y enseñanza de calidad, con vocación de liderazgo intelectual y cultural, configurándose como elemento fundamental de vertebración de la provincia de Cádiz con amplia presencia en su área de influencia.	La universidad de Cádiz es una institución pública comprometida con su entorno, entregada a la generación, difusión y transferencias de conocimiento y cultura, así como a la formación integral, a lo largo de toda la vida, de personas y profesionales. Las características geográficas, históricas y sociales de la provincia de Cádiz definen nuestra estructura, singularidad y capacidad de adaptación a los cambios de la sociedad.	La universidad de Cádiz es una institución pública comprometida con su entorno, entregada a la generación, difusión y transferencias de conocimiento y cultura, así como a la formación integral, a lo largo de toda la vida. Las características geográficas, históricas y sociales de la provincia de Cádiz definen nuestra estructura, singularidad y capacidad de adaptación a los cambios de la sociedad.
Carácter	institución pública	institución pública	institución pública
Vocación	compromiso con la sociedad liderazgo intelectual y cultural	compromiso con el entorno capacidad de adaptación	compromiso con el entorno capacidad de adaptación
Enfoque	provincial proyección internacional	provincial	provincial
Ámbitos	investigación y enseñanza	generación, difusión y transferencia de conocimiento y cultura, formación integral a lo largo de la vida	generación, difusión y transferencia de conocimiento y cultura formación integral a lo largo de la vida

Tras la entrada en vigor de la Ley Orgánica 2/2023 de 22 de marzo, del Sistema Universitario, que en su artículo 52 redefine las funciones del sistema universitario; la inminente aprobación de la Ley de Universidades para Andalucía, cuyo artículo 45 define las competencias y funciones de una institución universitaria dentro de nuestra Comunidad Autónoma; y considerando la necesidad de redactar y aprobar unos nuevos estatutos, parece oportuno revisar el posicionamiento de la UCA con respecto a su papel en la sociedad. Partiendo de las propuestas consensuadas en los planes estratégicos anteriores y respondiendo a la situación actual, la definición del propósito estratégico en el actual sistema comenzó por la revisión y reformulación de nuestra identidad estratégica. Sobre la propuesta inicial planteada por el Consejo de Dirección, se desarrolló el proceso participativo descrito en apartados anteriores, con el objetivo de discutir y actualizar una expresión de reconocimiento de las funciones básicas de nuestra institución, en qué ámbitos generamos valor para la sociedad, y cuál es la esencia de nuestra identidad. Las dinámicas de convergencia-divergencia planteadas en las diferentes reuniones permitieron identificar múltiples descriptores de la razón de ser de la Universidad. El proceso de búsqueda del consenso permitió a su vez sintetizarlos en torno a cinco elementos que se consideró importante explicitar. En primer lugar, se percibió necesario reflejar el carácter de institución pública de la UCA. A pesar de tratarse de un hecho objetivo, se acordó recogerlo como primer elemento básico de la declaración, por las implicaciones que debe tener en la definición del resto de dimensiones de la identidad institucional. A continuación, la redacción de la misión recoge explícitamente los cuatro ámbitos en los que la Universidad genera valor social: la generación de conocimiento, a partir de la investigación; su transmisión a través de la docencia; la transferencia del conocimiento generado; y la contribución de la

institución al desarrollo social y cultural. Con esta declaración, la misión expresa el encargo que la Universidad recibe del ordenamiento jurídico.

De esta forma, la misión de la UCA se plantea en el Sistema de Dirección Estratégica con la siguiente redacción, siguiendo los principios de brevedad y enfoque en la propuesta de valor. Trata de ofrecer una expresión clara e inspiradora de la razón de ser de la Universidad, orientada tanto a quienes participan en la toma de decisiones como a los diversos agentes que confían en nuestra institución.



MISIÓN

La Universidad de Cádiz es una ***institución pública*** de educación superior, que contribuye al ***desarrollo social y cultural*** mediante la ***generación***, la ***transmisión*** y la ***transferencia*** de conocimiento.

4.b. ¿Qué queremos ser?: la visión de la UCA.

Conforme al planteamiento metodológico del Sistema de Dirección, la visión constituye una declaración explícita de qué debe ser la UCA, y cómo quiere ser reconocida socialmente. A lo largo de los tres planes estratégicos anteriores, la visión de futuro de la institución ha ido evolucionado. Algunas de las aspiraciones recogidas en estas declaraciones han sido alcanzadas, y otras se han ido transformando de acuerdo con los cambios que se han producido en el entorno.

A partir de una primera redacción tentativa de la visión, se abrió un proceso de reflexión y debate acerca de la situación actual de la institución, sus desafíos y los factores estratégicos más relevantes. El proceso de participación permitió así identificar un conjunto significativo de rasgos que definen la posición de la UCA en el futuro. Se destacó de manera especial la visión compartida de que la institución debe consolidarse como un agente transformador, capaz de generar cambios significativos

Tabla 2: Evolución de la Visión de la UCA

PEUCA1	PEUCA2	PEUCA3
La UCA, como primer referente cultural y social de la provincia de Cádiz, ha de ser una institución dispuesta escuchar a la sociedad y a participar en iniciativas para mejorarla como generadora de nuevas ideas y de conocimiento, como elemento socialmente vertebrador y como un canal imprescindible a través del que nuestra realidad más cercana amplíe perspectivas resuelva sus problemas y se comuniquen con el mundo. La UCA ha de percibirse y actuar como un institución de servicio público que apuesta por una formación integral y de calidad para los estudiantes, presente cercana, activa, solvente y una actitud de apoyo y colaboración con la sociedad que se comprometa con la docencia y con la investigación de calidad, incorporada y preparada siempre para los nuevos avances tecnológicos comprometida con la preservación del medio ambiente al servicio del desarrollo regional y la integración de la provincia de Cádiz, convocación de proyectar el modelo de espacio europeo, educación superior a los países del norte de África y América Latina. La UCA debe ser un centro de formación continua a lo largo de toda la vida, de los miembros de la sociedad, de la que forma parte. Queremos una universidad en la que primen los criterios de transparencia, participación, pluralidad, diálogo, solidaridad, reconocimiento de la diversidad, consenso, búsqueda del mejor continua, capacidad de adaptación a los cambios creativa, dinámica innovadora emprendedora proactiva con idea de equipo y vocación de servicio público e implicación en un proyecto común	La UCA acorde con su misión desarrollará un papel esencial en el desarrollo económico regional mediante el impulso de la cultura emprendedora, la innovación y la internacionalización. Quiere ser reconocida por sus capacidades humanas, su eficiente organización y sus resultados, así como por su disposición para trabajar, junto con sus grupos de interés, en la creación de valor económico, cultural y social.	La UCA, acorde con su misión y desde el convencimiento de su vocación de servicio público, está llamada desempeñar un papel esencial en el desarrollo económico, social y ambiental de nuestro territorio, generando riqueza y empleo mediante la capacitación de personas, el impulso de la cultura solidaria y emprendedora, la calidad, la innovación, la excelencia y la internacionalización en todas sus dimensiones (docencia, investigación, transferencia y gestión). Quiere ser sostenible, flexible, transparente, comprometida con los objetivos de desarrollo sostenible, reconocida por sus capacidades humanas, su transferencia, su pensamiento crítico, su eficaz y eficiente, organización y sus resultados, así como por su disposición y cercanía para trabajar, junto con sus grupos de interés en la creación de valor compartido.

en el territorio. Asimismo, el análisis sobre cómo afrontar las crecientes presiones competitivas actuales y los nuevos escenarios ha puesto de manifiesto el compromiso de aprovechar nuestras fortalezas consolidadas en ámbitos clave, desarrollando una diferenciación estratégica que refuerce nuestro impacto académico, investigador y social, sin comprometer nuestra capacidad para mantener una oferta amplia y diversa en otros campos. De esta forma, la visión propuesta expresa una estrategia ambidiestra que permita un equilibrio entre la explotación eficiente de los recursos actuales de la institución, y sus potencialidades en determinados ámbitos en los que la UCA presenta unas capacidades singulares de liderazgo. Partiendo de este enfoque, se propone la siguiente redacción para la visión:



VISIÓN

La Universidad de Cádiz quiere convertirse en un motor de la **transformación social** del **territorio, capaz tanto** de desarrollar de manera eficiente sus procesos de enseñanza-aprendizaje e investigación como de innovar para responder de forma sostenible a los retos locales y globales a partir de sus **capacidades singulares**, consolidando su liderazgo especialmente en los ámbitos relacionados con el **mar**, la **salud** y el **patrimonio**.

4.c. ¿Cómo generamos valor?: los ámbitos estratégicos.

Además de recoger una expresión institucional de la razón de ser de la Universidad, la declaración de la misión desempeña un papel material de gran importancia, al articular los ámbitos estratégicos que ordenan el contenido del Sistema de Dirección Estratégica. Tomando como punto de partida la encomienda social que el ordenamiento jurídico hace a las Universidades públicas, se definieron cuatro ámbitos básicos que diferencian la aportación social de la UCA en:

- Docencia
- Investigación
- desarrollo económico
- desarrollo social y cultural

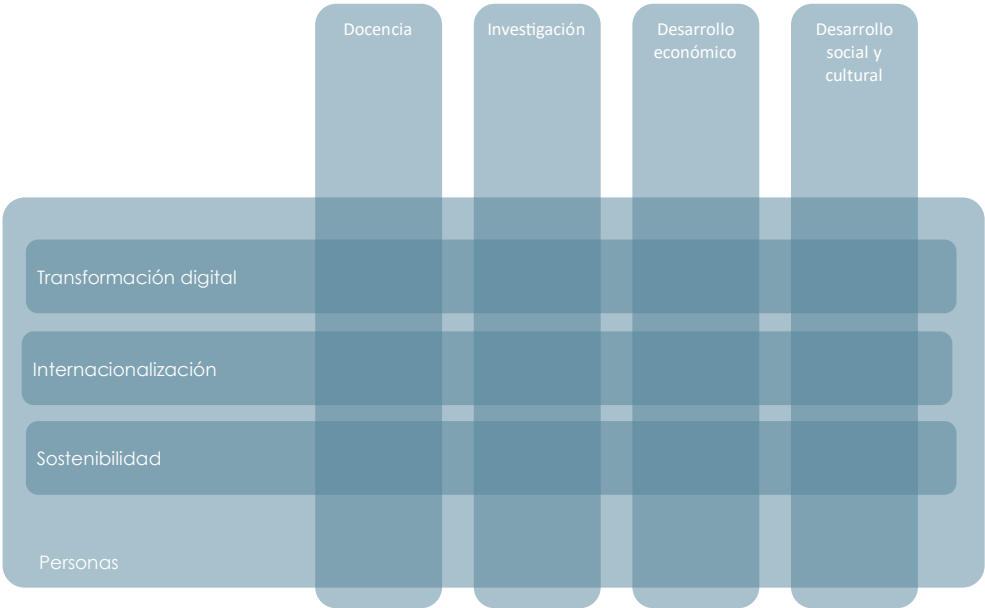
Los ámbitos básicos del Sistema permiten establecer objetivos, programas y proyectos que, aunque conectados, contribuyen a funciones sociales diferenciadas, que requieren un tratamiento específico. No obstante, la complejidad de una institución como la UCA requiere de otras muchas funciones que, si bien no se materializan en procesos de docencia, investigación, transferencia, ni en proyectos sociales o culturales, soportan a estos ámbitos, ofreciendo herramientas que facilitan su desarrollo, o aseguran su calidad. De esta forma, el modelo estructural que propone el Sistema de Dirección Estratégica se completa con cuatro ámbitos más, que presentan un carácter transversal: (1) transformación digital, (2) internacionalización, (3) sostenibilidad y, (4) personas.

Para facilitar la comprensión de las interrelaciones entre los ámbitos básicos y transversales, y ubicar adecuadamente los objetivos generales y específicos, los ámbitos estratégicos se representan gráficamente con el esquema de doble entrada que muestra la figura 3. Los ámbitos básicos se ubican como dimensiones

verticales, mientras que los que tienen un carácter transversal los cruzan horizontalmente, mostrando un esquema de interrelaciones complejas. En diferentes reuniones de participación celebradas se manifestó la necesidad de que el ámbito de *Personas* tuviese un tratamiento diferenciado en el esquema, ya que alcanzaba no solo a los ámbitos básicos, sino también a los de carácter transversal, comprendiendo que el desarrollo de las actividades de soporte en cuanto a la transformación digital, la internacionalización o la vigilancia de la sostenibilidad de las políticas depende de las personas que los desarrollan, y de la manera en

la que la institución articula los procesos a través de los cuales se gestionan. Por este motivo, se modificó la representación gráfica de la propuesta inicial, para pasar a recogerla como un área que engloba a todos los demás ámbitos. El esquema que muestra la figura 3 permite ubicar, de esta forma, los objetivos propuestos, comprendiendo su contribución al desarrollo de la misión institucional. Así, además de los objetivos propios de cada ámbito básico, podemos encontrar en el modelo metas establecidas en cualquiera de las intersecciones transversales.

Figura 3: Ámbitos del Sistema de Dirección Estratégica



El esquema de ámbitos básicos y transversales constituye el armazón básico del Sistema de Dirección Estratégica, a través del que se despliega tanto la

definición de objetivos generales y específicos como el conjunto de programas y proyectos a partir de los cuales se avanza en su consecución.

4.d. ¿Cómo queremos ser?: los valores de la institución.

Desde el segundo plan estratégico, la UCA ha venido definiendo, de manera explícita, una relación amplia y

tipificada de los principios, creencias y maneras de actuar que sirven de referencia a las actuaciones, y que describen el tipo de relaciones sociales que se quieren promover en el seno de la institución.

Tabla 3: Evolución de las declaraciones de valores de la UCA

PEUCA2	PEUCA3
La Universidad de Cádiz es una institución imbuida de los principios democráticos y de la ética pública, que considera como propios los siguientes valores enfocados en cuatro ámbitos o esferas:	La Universidad de Cádiz es una institución imbuida de los principios democráticos y de la ética pública, que considera como propios los siguientes valores enfocados en cuatro ámbitos:
Comportamiento: Esfuerzo, Responsabilidad, Honestidad y Profesionalidad	Comportamiento: Esfuerzo, Responsabilidad, Honestidad y Profesionalidad
Derechos: Igualdad, Justicia y equidad.	Derechos: Igualdad, Justicia y Equidad.
Relaciones: Participación, Pluralidad, Integración, Respeto a las personas y las ideas y Solidaridad	Relaciones: Participación, Pluralidad, Inclusión, Diversidad, Integración, Respeto a las personas y las ideas y Solidaridad
Organización y su funcionamiento: Transparencia, Mejora continua, Eficacia y Eficiencia.	Organización y su funcionamiento: Integridad, ejemplaridad, transparencia interna y externa, mejora continua, eficacia y eficiencia, sostenibilidad, resiliencia.

Partiendo de los ya reconocidos en anteriores planes estratégicos, y asumiendo los principios democráticos éticos de la actividad pública y la cultura de sostenibilidad que se ha ido incorporando en todos nuestros ámbitos de gestión, se inició a partir de la propuesta inicial una reflexión que ha permitido identificar aquellos principios que queremos que guíen nuestra conducta como comunidad. En una primera fase, a través de dinámicas de divergencia, se produjo una relación amplia de valores, que fue ordenada posteriormente, a partir de un análisis de factores. El proceso permitió identificar dimensiones subyacentes a todos los conceptos propuestos, y clasificarlos

jerárquicamente hasta sintetizarlo en seis grandes dimensiones con carácter general. De esta forma, se generó consenso en torno a los siguientes principios:

- 1. **DIVERSIDAD:** asumir el valor de la diversidad en la Universidad de Cádiz implica reconocer y fomentar la inclusión de todas las personas, independientemente de su origen étnico, género, orientación sexual, capacidad, creencias, o contexto socioeconómico. Esto se traduce en crear un ambiente educativo que respete las diferencias, valore las perspectivas diversas, y garantice la equidad de oportunidades para todos los

estudiantes, profesores y trabajadores. Además, implica diseñar políticas y prácticas que promuevan la convivencia respetuosa, el aprendizaje mutuo y la construcción de una comunidad plural que enriquezca el conocimiento, fomente la justicia social y contribuya al desarrollo integral de la sociedad.

2. **COMPROMISO:** implica ser conscientes de la importancia de la misión social de la Universidad, fomentando un empeño colectivo por responder de manera activa y responsable a las necesidades y desafíos del entorno social, económico, cultural y ambiental. Esto requiere promover un esfuerzo constante por ofrecer una educación de calidad, accesible e inclusiva, promover la investigación orientada al bienestar común y fortalecer la vinculación con las comunidades para generar un impacto positivo.
3. **RESPONSABILIDAD:** al asumir este valor, la Universidad adopta un compromiso ético activo con el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad. Esto significa orientar su quehacer académico, investigador y de desarrollo hacia la resolución de problemas sociales, económicos y ambientales, promoviendo la equidad, la justicia y los derechos humanos. Implica formar ciudadanos conscientes y críticos, capaces de contribuir al bien común, y generar un conocimiento que tenga un impacto positivo en las comunidades. Asimismo, conlleva gestionar sus recursos de manera sostenible, fomentando la colaboración con diversos sectores de la sociedad para construir un futuro más inclusivo y solidario.
4. **TRANSPARENCIA:** implica garantizar la accesibilidad, claridad y honestidad en la gestión de sus recursos, procesos y decisiones. Esto se traduce en rendir cuentas de manera continua a la sociedad,

informar de forma abierta sobre sus actividades académicas, investigadoras, administrativas y presupuestarias, y fomentar una comunicación clara y accesible con todos los actores involucrados. Asimismo, implica establecer mecanismos que promuevan la fiscalización ciudadana y el acceso a la información, fortaleciendo la confianza pública y asegurando que la Universidad opere bajo principios de ética, legalidad y responsabilidad social.

5. **PARTICIPACIÓN:** con este valor, asumimos la voluntad de desarrollar un entorno en el que estudiantes, PDI, PTGAS y la sociedad en general tengan la oportunidad de contribuir activamente a la toma de decisiones, al diseño de políticas y al desarrollo de proyectos institucionales. Esto supone fomentar espacios de diálogo abiertos y democráticos, respetar la diversidad de opiniones y garantizar que todas las voces sean escuchadas y consideradas. La participación fortalece el sentido de pertenencia y corresponsabilidad, impulsa la colaboración entre la universidad y su entorno, y asegura que su quehacer responda a las necesidades y expectativas de la comunidad, alineándose con su misión de servicio público y transformación social.
6. **TRANSFORMACIÓN:** requiere identificar y abordar las desigualdades, fomentar la justicia social y trabajar activamente en el desarrollo sostenible de las comunidades. La universidad debe actuar como un motor de innovación y reflexión, creando soluciones a problemáticas locales y globales mediante la investigación, la educación y la extensión. Además, implica formar profesionales éticos y solidarios que lideren procesos de cambio, construyendo un futuro más equitativo, inclusivo y consciente de las necesidades humanas y ambientales.



En el desarrollo de sus ámbitos, tanto básicos como transversales, la UCA quiere ser una institución:

- *Diversa*
- *Comprometida*
- *Responsable*
- *Transparente*
- *Participativa*
- *Transformadora*

4.e. ¿Qué queremos hacer?: bases para la definición de objetivos

Según el diseño metodológico en el que se basa el Sistema de Dirección Estratégica, la definición de los objetivos generales constituye un elemento de la identidad estratégica de la institución, al desprenderse directamente de la misión y la visión formulada. Igualmente, debe partir de las directrices marcadas por la nueva normativa universitaria; el Real Decreto 822/2021, de 28 de septiembre, por el que se establece la organización de las enseñanzas universitarias y del procedimiento de aseguramiento de su calidad; la Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del Sistema Universitario, así como del estudio de los informes que describen los principales retos de Universidad para la siguiente década. Sobre la base de toda esta información, como se ha mencionado en la descripción del proceso, se desarrolló con carácter previo un análisis de la situación de la UCA en cada uno de los ámbitos, describiendo el contexto específico de la institución. En el planteamiento de este análisis de contexto de la Universidad, para identificar los factores estratégicos relevantes de la Universidad, se han valorado las siguientes fuentes de información:

- Rosa, M. P. (2021). Los factores de cambio en el Sistema Universitario Español y las misiones universitarias. En *Lecturas de política y gestión universitarias* (pp. 43-72). Thomson Reuters Aranzadi.
- Informe AIREF (2020). Estudio sistema universitario público andaluz.
- Informe CRUE (2021) Universidad2030. Propuesta para el debate.
- Fundación CYD (2024). Monografía: Inteligencia artificial: retos y oportunidades.
- Fundación CYD (2024). Informe 2024
- EUROSTUDENT (2024) Synopsis of Indicators 2021–2024. Social and Economic Conditions of Student Life in Europe.

Los factores potencialmente relevantes identificados sobre la base de estos informes se categorizaron por ámbitos, con el objetivo de valorar, para cada uno de ellos:

- a) El efecto potencial sobre la Universidad de Cádiz (positivo o negativo).

- b) El grado en el que el Consejo de Dirección considera que la Universidad de Cádiz está preparada para afrontar la situación que plantea cada uno de los factores.
- c) El grado en el que el elemento a valorar puede considerarse un factor específico de la Universidad de Cádiz o un condicionante común a todas las instituciones de enseñanza superior españolas.

En los siguientes epígrafes, para ilustrar las decisiones adoptadas en los grupos de trabajo para la definición de objetivos en cada uno de los ámbitos, se presentan las principales evidencias extraídas de este análisis. Tratando de presentar la información de la manera más sintética posible, las conclusiones del estudio de los factores estratégicos se muestran en forma de matriz. En el eje horizontal se representa el grado de negatividad del efecto mientras que el eje vertical mide la preparación de la Universidad para afrontarlo. El tamaño relativo de los globos mide la importancia del elemento, mientras que el color muestra su especificidad, representándose en rojo los factores que pueden considerarse diferenciales para la Universidad de Cádiz.

Igualmente, junto a los resultados de este análisis descriptivo se muestra para cada ámbito el grado de cumplimiento de los objetivos y acciones recogidas en el PEUCA3, que constituye el punto de partida para la definición de objetivos en el nuevo sistema. De la misma forma, también se han seleccionado las posiciones relativas de la UCA en algunos de los rankings más representativos, así como los condicionantes contextuales que afectan a la definición de nuestros objetivos, extraídos de los informes referenciados anteriormente. Los resultados de estos análisis, redactados como informes de situación, fueron puestos a disposición de los grupos de trabajo en los

que se estableció la propuesta de redacción de objetivos generales y específicos.

En los siguientes epígrafes del documento se delimitan los objetivos generales y específicos en cada ámbito estratégico del sistema, a partir de un resumen del análisis de contexto planteado, que soporta las conclusiones alcanzadas por los grupos de trabajo en torno a la redacción final de la propuesta.

DOCENCIA



5.a. Los objetivos relacionados con la docencia en los anteriores PEUCA.

La siguiente tabla recoge de manera literal la forma en la que los tres PEUCAs anteriores especificaron los objetivos generales de docencia. Como puede

observarse, desde la primera versión muestran una orientación clara por una formación generalista, centrada en la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje y abierta a la consideración de las necesidades del entorno.

Tabla 4: Objetivos generales de docencia en los PEUCA anteriores

PEUCA1	PEUCA2	PEUCA3
DOCENCIA	ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ENSEÑANZA-APRENDIZAJE
Crear una Universidad centrada en la calidad de la enseñanza, que posibilite la formación integral de los estudiantes, adecuando las ofertas formativas a las necesidades del entorno en cuanto a las enseñanzas regladas, necesidades de formación continua de los egresados, formación específica a empresas y colectivos sociales.	Garantizar la adecuada correspondencia de la oferta formativa con los intereses y oportunidades de nuestra comunidad académica y del entorno socioeconómico.	Innovar, rediseñar y actualizar nuestra oferta formativa para adaptarla a las necesidades sociales y económicas de nuestro entorno.
Desarrollar un perfil del estudiante basado en la formación integral, creativa, participativa, innovadora, internacional, flexible, continua y adecuada a la demanda. Mejorar la calidad de la enseñanza. Revisar y mejorar la oferta de titulaciones. Mejorar y ampliar las infraestructuras para la enseñanza-aprendizaje	Incrementar la adquisición de capacidades y habilidades de estudiantes y egresados para mejorar su empleabilidad.	Conseguir los niveles más altos de calidad en nuestra oferta formativa propia y reglada.

5.b. Grado de avance de las líneas de acción relacionadas con la Docencia en el PEUCA3.

El Sistema de Dirección Estratégico supone la continuidad del PEUCA3, por lo que la definición de los objetivos generales y específicos se ha planteado a

partir de la evaluación del avance en las líneas de acción propuestas en este tercer ciclo de planificación en la UCA. La siguiente tabla recoge las valoraciones planteadas en el ámbito de la Docencia, que fueron puestas a disposición del grupo de trabajo encargado de la redacción de estos objetivos.

Tabla 5: Grado de avance en los objetivos y líneas de acción de docencia del PEUCA3

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
Objetivo 1: Innovar, rediseñar y actualizar nuestra oferta formativa para adaptarla a las necesidades sociales y económicas de nuestro entorno			
O-1	L.A. 1.1: Mejorar el perfil formativo y competencial del egresado, impulsando la presencia en los planes de estudios de competencias transversales, profesionales y digitales, y aquellas de carácter emprendedor y solidario		
O-1		Acción 1.1.1: Desarrollar un protocolo que permita la inclusión de las competencias transversales emanadas de los ODS y la cultura emprendedora en los planes de estudio de los títulos de la Universidad de Cádiz, en colaboración con los Centros y Departamentos.	0,75
O-1		Acción 1.1.2: Desarrollar un protocolo que permita la inclusión de las competencias digitales, tanto básicas como las relacionadas con big data, inteligencia artificial, etc. en los planes de estudio de los títulos de la Universidad de Cádiz, en colaboración con los Centros y Departamentos.	0
O-1		Acción 1.1.3: Analizar conjuntamente con los Centros la oferta de un plan global de mejora de las competencias profesionales de los títulos.	0
O-1		Acción 1.1.4: Establecer el diploma de competencias adquiridas por los estudiantes durante la titulación, aprovechando la experiencia de la alianza SEA-EU en materia de microcredenciales.	0
O-1		Acción 1.1.5: Intensificar el Plan de formación de la Biblioteca dirigido a estudiantes de grados, másteres y doctorado.	0,5
O-1	L.A. 1.2: Establecer mecanismos de seguimiento y apoyo en la empleabilidad de los egresados, aprovechando la red de previos convenios formalizados para prácticas de empresa, así como el tejido productivo de la provincia con la especialidad de sus distintas comarcas.		
O-1		Acción 1.2.1: Establecer una red de empresas colaboradoras de la UCA en tanto empleadoras de egresados.	0,75
O-1		Acción 1.2.2: Intensificar la actividad y el papel de la agencia de colocación de la UCA, potenciando y actualizando el portal de empleabilidad, y diseñando un plan de acción para la empleabilidad.	0,5
O-1		Acción 1.2.3: Crear la Comisión de prácticas externas.	1

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
O-1		Acción 1.2.4: Potenciar el servicio del apoyo al emprendimiento.	0,75
O-1		Acción 1.2.5: Potenciar las prácticas en empresas internacionales, entrantes y salientes, en el ámbito de SEA-EU aprovechando su red de partners asociados y sus stakeholders específicos, así como las movilidades Erasmus Prácticas, para incorporar estudiantes nuestros en empresas internacionales.	0,25
O-1		Acción 1.2.6: Establecer canales de comunicación permanentes con colegios profesionales, asociaciones empresariales y red de empleadores.	0,25
O-1		Acción 1.2.7: Reformular planes de orientación profesional específicos por cada gran área de conocimiento en colaboración con los Centros.	0
O-1		L.A. 1.3: Actualizar y flexibilizar la oferta formativa adecuándola a las demandas sociales, teniendo en cuenta la importancia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Economía Circular, Economía Azul, Economía Colaborativa, Responsabilidad Social Corporativa, Economía Verde y Sociedad Digital.	
O-1		Acción 1.3.1: Colaborar con los centros responsables de aquellos títulos que presenten debilidades académicas en propuestas de mejora y/o de reformulación de los estudios, impulsando la actualización de contenidos y competencias de las memorias de los títulos oficiales de modo que den una mejor respuesta a las demandas sociales.	0,75
O-1		Acción 1.3.2: Impulsar programas de doctorado o másteres oficiales relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Economía Circular, Economía Azul, Economía Colaborativa, Responsabilidad Social Corporativa, Economía Verde y Sociedad Digital, etc., y que puedan estar asociadas particularmente al entorno socioeconómico de la provincia de Cádiz (incluso con alianzas con otras universidades), así como en el ámbito del SEA EU.	0,5
O-1		Acción 1.3.3: Programar cursos de nivelación para acceso a títulos con altas tasas de empleabilidad y que requieren específicos conocimientos previos (titulaciones STEM).	0,25
O-1		Acción 1.3.4: Flexibilizar la implantación de docencia semipresencial en algunos títulos de particular interés para la Universidad (para mejorar la demanda y posibilitar su viabilidad).	0,25
O-1		Acción 1.3.5: Impulsar el establecimiento de mecanismos por parte de los centros para la captación de información, así como la participación en actividades y la toma de decisiones, de los grupos de interés, especialmente empleadores, grupos profesionales y egresados.	0,5
O-1		L.A. 1.4: Incrementar la formación no reglada, dada la necesidad creciente de actualización y especialización de conocimientos y competencias por parte de los profesionales y egresados, donde las Fundaciones pueden tener un papel decisivo	
O-1		Acción 1.4.1: Impulsar programas de másteres propios y cursos de expertos relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Economía Circular, Economía Azul, Economía Colaborativa, Responsabilidad Social Corporativa, Economía Verde y Sociedad Digital, etc., y que puedan estar asociadas particularmente al entorno socioeconómico de la provincia de Cádiz (incluso con alianzas con otras universidades), así como en el ámbito del SEA EU.	0,25
O-1		Acción 1.4.2: Incentivar en los colegios profesionales la formación no reglada a demanda como medio de completar y actualizar los conocimientos de los asociados, así como proponer la creación de un Portal Formativo UCA en las webs de los Colegios Profesionales.	0,5

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
O-1		Acción 1.4.3: Promover el diseño e implantación de formación no reglada en formato semipresencial y online para favorecer su extensión y alcance, adaptándola a las necesidades del mercado.	0,25
O-1		Acción 1.4.4: Planificar de manera periódica la formación permanente no reglada a organizar o impartir conjuntamente con Aulas y Cátedras universitarias.	0
O-1		Acción 1.4.5: Potenciar la enseñanza del español y la cultura española como valor para atraer estudiantes y personal extranjero a la UCA.	0,5
O-1		Acción 1.4.6: Vincular los stakeholders internacionales de las 6 universidades SEA-EU a la formación específica para profesionales y egresados en lengua inglesa.	0,25
O-1		Acción 1.4.7: Promover campañas de comunicación de la formación no reglada en idiomas extranjeros.	0
O-1		Acción 1.4.8: Establecer convenios de colaboración con Fundaciones nacionales e internacionales de prestigio orientadas a la formación.	0
O-1	L.A. 1.5: Analizar la posibilidad de implantar grados abiertos y títulos con formación dual. Asimismo, fomentar la especialización de los títulos existentes.		
O-1		Acción 1.5.1: Impulsar las posibilidades de grados abiertos, así como de grados generalistas y su asociación con másteres más especializados, potenciando la movilidad internacional.	0
O-1		Acción 1.5.2: Incentivar entre los responsables de titulaciones con marcado carácter profesional la posibilidad de optar por una formación dual en su plan de estudios, con especial atención a la ETSIA.	0,25
O-1		Acción 1.5.3: Fomentar la especialización de los títulos existentes a través de menciones y su transversalidad a través de dobles títulos complementarios.	0
O-1		Acción 1.5.4: Redefinir la especialización de las ingenierías en los campus.	0,25
O-1	L.A. 1.6: Potenciar la internacionalización de nuestra oferta formativa (grado, máster y programas de Doctorado), aprovechando la idoneidad que proporciona la formación semipresencial y a distancia, así como la oportunidad que ofrece el SEA-EU y nuestro posicionamiento en diferentes áreas geográficas (Sudamérica, Este de Europa, Marruecos)		
O-1		Acción 1.6.1: Descentralizar las políticas de internacionalización, dotando de mayor autonomía y recursos a los Centros.	0
O-1		Acción 1.6.2: Impulsar movilidad de másteres y doctorado, incentivando, entre otras cuestiones, las cotutelas internacionales de tesis y trabajos fin de máster.	1

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
O-1		Acción 1.6.3: Posicionar la UCA en el área del Asia Pacífico, y consolidar su presencia en Sudamérica, Este de Europa y Marruecos. Así mismo, generar, en el medio plazo, nuevos partners asociados a SEA-EU en áreas geográficas de interés para la UCA..	1
O-1		Acción 1.6.4: Desarrollar un protocolo común con los Centros para incrementar la docencia de los diferentes títulos en inglés	0,25
O-1		Acción 1.6.5: Impulsar dobles títulos internacionales, así como generar un modelo y normativa específica de título internacional conjunto con itinerarios curriculares flexibles combinados con períodos de movilidad internacional en las universidades SEA-EU..	0,75
O-1		Acción 1.6.6: Aumentar el peso de la acreditación lingüística en los criterios de selección del profesorado	0
O-1		Acción 1.6.7: Impulsar la figura de profesor Visitante internacional, que se integre en las asignaturas de la UCA con oferta en lengua extranjera.	0,25
O-1		Acción 1.6.8: Potenciar la internacionalización en casa a través del short o blending mobility.	1
O-1		Acción 1.6.9: Promocionar los títulos Erasmus Mundus mediante la elaboración de un reglamento interno de procedimiento y gestión.	0
O-1		Acción 1.6.10: Implementar plazas de lectores entrantes de idiomas en los centros con plan de lenguas	1
O-1		Acción 1.6.11: Consolidar las iniciativas MOOC de la UCA, en español y en otros idiomas	0,5
O-1	L.A. 1.7: Explorar la especialización en másteres y programas de doctorado, en respuesta a nuestra singularidad en determinadas áreas socioeconómicas, a la ventaja competitiva en investigación de concretos campos y a nuestro posicionamiento internacional.		
O-1		Acción 1.7.1: Impulsar programas de doctorado o másteres viables sobre temáticas asociadas particularmente al entorno socioeconómico de la provincia de Cádiz.	0
O-1		Acción 1.7.2: Buscar alianzas interuniversitarias en PD y másteres sobre arqueología, oceanografía, matemáticas, ingeniería química, ingeniería ambiental, etc., para desarrollar y expandir las fortalezas de la UCA en sectores de relevancia en nuestra provincia.	0
O-1		Acción 1.7.3: Fortalecer los programas doctorales conjuntos de la alianza SEA-EU	0,25
O-1		Acción 1.7.4: Analizar títulos y áreas donde tenemos un alto posicionamiento internacional, de cara a visibilizar y aumentar la presencia de los mismos.	0
Objetivo 2: Conseguir los niveles más altos de calidad en nuestra oferta formativa propia y reglada			
O-2	L.A. 2.1: Mejorar las infraestructuras físicas, con especial atención a la Facultad de Ciencias de la Educación y Ciencias del Trabajo, y telemáticas para la impartición de la docencia		
O-2		Acción 2.1.1: Mejorar las infraestructuras de la Facultad de Ciencias de la Educación e instalaciones deportivas; así como avanzar en la consolidación del nuevo proyecto (Next Generation).	0,75
O-3		Acción 2.1.2: Mejorar las infraestructuras de Ciencias del Trabajo.	0,75

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
O-4		Acción 2.1.3: Desarrollar la infraestructura de red soporte del proyecto IoT UCA.	0,5
O-5		Acción 2.1.4: Mejorar las infraestructuras de bibliotecas y archivo.	1
O-6		Acción 2.1.5: Avanzar en la accesibilidad física y virtual de nuestras instalaciones.	0,75
O-7		Acción 2.1.6: Ampliar las posibilidades de grabación, edición y generación de material de estudio por parte del profesorado.	1
O-8		Acción 2.1.7: Reforzar las infraestructuras informáticas de apoyo a la docencia con más aulas virtuales y el despliegue de software mediante cloud computing.	0,75
O-9		Acción 2.1.8: Establecer un Plan integral de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos e instalaciones, con especial énfasis en la sostenibilidad de los sistemas de climatización, iluminación y aislamiento térmico y acústico.	0,25
O-10		Acción 2.1.9: Diseñar y ejecutar el Plan Director del Área de Infraestructuras.	0,25
O-11		Acción 2.1.10: Ampliar y mejorar el modelo de Laboratorio de Docencia Virtual SEA-EU actual a nuevos ámbitos y lugares de la UCA.	0
O-12	L.A. 2.2: Fortalecer la calidad de la oferta académica de los títulos, tanto propios como oficiales, consiguiendo la acreditación institucional de todos nuestros centros		
O-13		Acción 2.2.1: Incorporar en los procedimientos de títulos propios un sistema de garantía de calidad adaptado a sus circunstancias.	0,25
O-14		Acción 2.2.2: Analizar las competencias de los títulos para conseguir la acreditación de sellos internacionales, con especial énfasis en los títulos de ingeniería.	0,25
O-15		Acción 2.2.3: Diseñar y ejecutar un Plan de formación sobre acreditación institucional de los centros a las CGC y grupos de interés.	1
O-16		Acción 2.2.4: Realizar una planificación temporal de solicitud de acreditación del SGC de los centros que cumplan los requisitos.	1
O-17		Acción 2.2.5: Realizar una planificación temporal para la solicitud de Sellos Internacionales de Calidad de aquellos títulos que cumplan los requisitos.	1
O-18		Acción 2.2.6: Establecer mecanismos más eficientes para la rendición de cuentas a los grupos de interés por parte de los centros.	1
O-19		Acción 2.2.7: Participar en los foros de decisión para el establecimiento de un modelo único de memoria para los títulos interuniversitarios internacionales, así como para los procesos de verificación de dichos títulos por las agencias de evaluación.	1

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
O-20		Acción 2.2.8: Buscar soluciones que agilicen los procesos/procedimientos, reduzcan la carga burocrática, ligados al sistema de garantía de calidad de los centros y sus títulos.	0,75
O-21	L.A. 2.3: Favorecer la mejora de tasas de graduación, tasas de abandono y rendimiento de nuestros títulos.		
O-22		Acción 2.3.1: Establecer conjuntamente con los Centros y Departamentos un modelo de análisis, seguimiento y control anual de las asignaturas con tasas de rendimiento inadecuadas y/o bajos niveles de satisfacción por parte de los estudiantes.	0,25
O-23		Acción 2.3.2: Analizar los elementos de nuestras propias normativas que impiden o dificultan la consecución de adecuadas tasas de graduación, según lo establecido en las memorias de los títulos, así como llevar a cabo propuestas y aplicación de acciones de mejora.	0,25
O-24		Acción 2.3.3: Analizar las causas de abandono y las bajas tasas de graduación, en aquellos títulos y centros con tasas inadecuadas, así como llevar a cabo propuestas y aplicación de acciones de mejora.	0
O-25		Acción 2.3.4: Promover que los centros realicen un seguimiento de los estudiantes, al menos y en principio, de los que incumplieron el requisito de permanencia de superación de un 30% de los créditos matriculados.	0
O-26		Acción 2.3.5: Proponer, aprobar y poner en marcha un nuevo reglamento marco de TFG/TFM.	0
O-27		Acción 2.3.6: Evaluar el impacto de modificaciones del Reglamento de Permanencia de cara a analizar futuros cambios.	0
O-28		Acción 2.3.7: Fortalecer las actuaciones del Servicio de Atención Psicológica y Psicopedagógica de la UCA, intensificando y redefiniendo las actividades de orientación en los centros.	0,25
O-29		Acción 2.3.8: Identificar las materias cuyas bajas tasas de éxito o elevadas tasas de abandono se deban al nivel informativo de los estudiantes de nuevo ingreso con objeto de definir estrategias de refuerzo.	0,75
O-30		Acción 2.3.9: Establecer estrategias de orientación académica en los títulos más allá del primer curso.	0
O-31	L.A. 2.4: Consolidar y mejorar nuestras prácticas de difusión de oferta formativa a estudiantes potenciales, habida cuenta de la baja Tasa Bruta de Matriculación de nuestra provincia, así como la orientación académica y profesional a nuestros estudiantes.		
O-32		Acción 2.4.1: Impulsar, en colaboración con los centros de EEMM/CF, acciones dirigidas a un mejor asesoramiento del estudiante que le orienten de forma eficaz en la elección de estudios universitarios ajustada a sus intereses y aptitudes.	1

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
O-33		Acción 2.4.2: Dar visibilidad a la oferta global de la universidad elaborando y divulgando mapas de recorrido que permitan establecer la relación existente entre los estudios de grado, máster y doctorado, así como entre los títulos oficiales y los títulos propios, elaborando vídeos de promoción de los centros universitarios.	0,25
O-34		Acción 2.4.3: Potenciar las Jornadas de Orientación Universitaria (JOU) y adaptarlas al entorno virtual (Jornadas virtuales de orientación), así como las Clases Aplicadas	1
O-35		Acción 2.4.4: Participación en Ferias presenciales y virtuales nacionales e internacionales en colaboración con el Vicerrectorado de Internacionalización.	0,5
O-36		Acción 2.4.5: Incrementar el atractivo de nuestros títulos mediante su difusión en el ámbito de las Universidades SEA-EU, con campañas específicas. Así como publicitar en la provincia de Cádiz y en áreas preferentes de la UCA (Magreb, Iberoamérica, Europa del Este y Asia Central), la oferta formativa de títulos conjuntos internacionales con movilidad garantizada y con el respaldo de las Universidades SEA-EU.	0,75
O-37		Acción 2.4.6: Potenciar el desarrollo de estrategias de difusión de las fortalezas de nuestras titulaciones en medios de comunicación y redes.	0

5.c. Autoevaluación de los factores estratégicos relacionados con el ámbito de la docencia.

De acuerdo con los análisis de factores estratégicos, como puede observarse en la figura 4, el Consejo de Dirección valora como una capacidad positiva en el ámbito de la docencia tanto los programas de movilidad saliente como el desarrollo de nuevas titulaciones internacionales, factores que resultan idiosincrásicos de la Universidad de Cádiz, y para los que se muestra un nivel adecuado de preparación. Se percibe también como un factor importante, aunque en este caso negativo, el atractivo de la institución entre los estudiantes potenciales, un aspecto sobre el que parece necesario incidir estratégicamente.

La extensión de la oferta privada de titulaciones universitarias se percibe como uno de los principales riesgos, común a todo el sistema universitario español,

que hace necesaria la diferenciación de la oferta formativa, otro de los factores clave de éxito que se extraen del análisis. Como riesgos potenciales se muestran también factores de contexto, como la evolución demográfica o la creciente demanda de formación dual, aspectos sobre los que la Universidad percibe tener un control relativamente bajo.

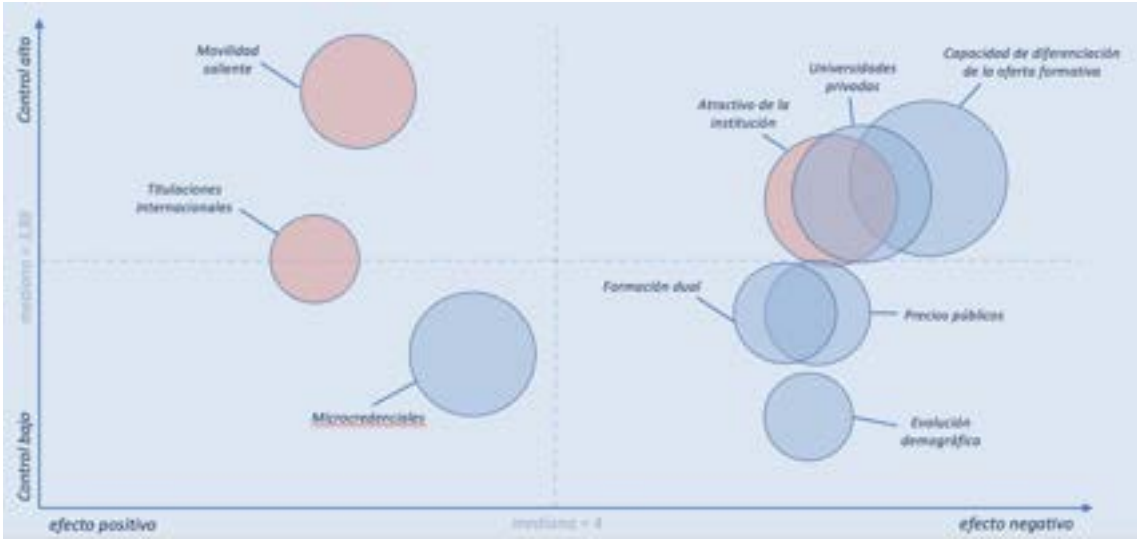
Por último, destaca como un factor positivo la posibilidad estratégica que implica el desarrollo de microcredenciales, aunque en función del grado reducido de control, se trata de un aspecto sobre el que es necesario diseñar acciones estratégicas específicas.

La figura 4 muestra una representación gráfica de este análisis. Como se ha explicado anteriormente, en el eje horizontal se representa el grado de negatividad del efecto mientras que el eje vertical mide la preparación de la Universidad para afrontarlo. El tamaño relativo de

los globos mide la importancia del elemento, mientras que el color muestra su especificidad, representándose

en rojo los factores que pueden considerarse diferenciales para la Universidad de Cádiz.

Figura 4: Factores estratégicos en el ámbito de la docencia



5.d. Principales conclusiones del Informe de la Fundación Conocimiento y Desarrollo (2024).

En su edición de 2024, el informe de la Fundación Conocimiento y Desarrollo ofrece algunas evidencias que resultan de interés para la definición de los objetivos generales y específicos en el ámbito de docencia. Se ha observado, por ejemplo, un notable aumento de las tasas de absentismo, y una disminución especialmente significativa de los niveles de rendimiento, en los años posteriores a la pandemia y de forma especial, en las universidades presenciales. Los datos ofrecidos por el informe, que se sintetizan en la siguiente tabla, reflejan un mal posicionamiento de la

UCA en los indicadores de docencia (Ránking CyD, 2024), no situándose en la primera categoría de rendimiento relativo en ninguno de los indicadores. En prácticamente todos los indicadores la UCA se encuentra en los niveles más bajos, tanto en las medidas de rendimiento académico, como de movilidad. Únicamente mejora la posición en la tasa de graduación de los estudios de grado (2ª categoría), aunque todavía por debajo de la media de las universidades andaluzas. Este empeoramiento, no obstante, no es una tendencia que se observe únicamente en la UCA, ya que se ha producido una reducción significativa en las posiciones relativas de todas las universidades andaluzas.

Tabla 6: Posición de la UCA en comparación con la media andaluza en los principales indicadores de docencia del informe de la Fundación CyD 2024

Dimensión	Indicador (Edición 2024)	RESULTADOS 2024		Grupo		Comparación con Andalucía
		Cádiz	Andalucía	Cádiz	Andalucía	
ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE	Tasa de Graduación (GRADO 240 ECTS)	0,5527	0,5323	2	3	0,0204
	Tasa de graduación normativa (MÁSTER)	0,5142	0,6329	3	3	-0,1187
	Tasa de graduación normativa (GRADO 240 ECTS)	0,3121	0,3537	3	3	-0,0416
	Tasa de rendimiento (MÁSTER)	0,8234	0,8632	3	3	-0,0398
	Estudiantes de otras CCAA (GRADO)	0,0499	0,0863	3	3	-0,0364
	Estudiantes de otras CCAA (MÁSTER)	0,1019	0,1309	3	3	-0,0290
	Tasa de éxito (GRADO)	0,8329	0,8585	3	2	-0,0256
	Tasa de rendimiento (GRADO)	0,7219	0,7459	3	3	-0,0240
	Tasa de Graduación (MÁSTER)	0,7852	0,8038	3	3	-0,0186

5.e. Principales conclusiones del Informe U BBVA.

La posición relativa de la Universidad de Cádiz en el ránking U BBVA también muestra algunas evidencias interesantes sobre la situación de la docencia en nuestra institución, que se presentan de manera sintética en la siguiente figura. Como puede observarse, la UCA presenta una posición por debajo de la media en los principales indicadores de rendimiento (tasas de éxito, de evaluación y de permanencia), así como en la proporción de estudiantes de movilidad.

No resulta positiva tampoco la valoración de los niveles de inserción laboral de los egresados de la institución, como se desprende de los datos recogidos en la figura 5. Aunque ligeramente, la UCA se sitúa por debajo de la media del sistema universitario español tanto en el número de afiliados como en la proporción de estudiantes contratados como titulados, y en los niveles relativos de retribución, medidos a través de las bases de cotización.

Figura 5: Posición relativa de la UCA en los principales indicadores de docencia del ránking U BBVA 2022

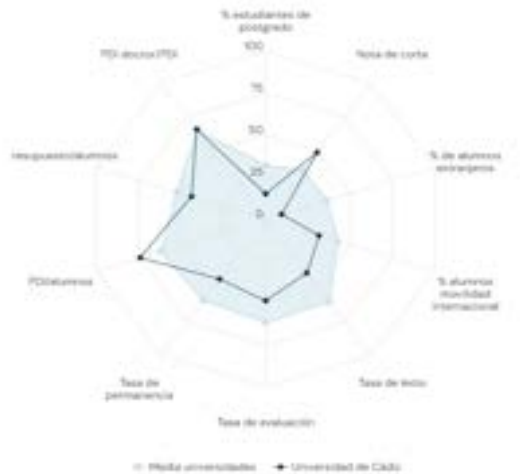


Figura 6: Posición relativa de la UCA en los indicadores de inserción laboral del ránking U BBVA 2022



El estudio planteado por Lacuesta et al. (2024) proporciona algunas explicaciones que permiten profundizar en esta tendencia negativa que, en buena medida, puede considerarse generalizada en el sistema universitario español. A juicio de los autores, el motivo fundamental radica en un creciente desajuste entre la oferta y la demanda de titulaciones universitarias en España, especialmente en aquellos campos con mayores oportunidades laborales. Los autores sugieren evaluaciones más dinámicas y continuas de la calidad de los programas, ajustando las plazas universitarias de manera más ágil en función de las demandas laborales. Critican una estrategia universitaria, que consideran generalizada, centrada más en diversificar la oferta académica que en ampliar el acceso. Entre 2015 y 2022, la oferta de plazas en universidades públicas presenciales se ha reducido en un 2%, mientras que en las universidades privadas aumentó en un 34%. La comparación en cuanto al número de titulaciones también es similar. Mientras que en las universidades públicas el aumento supuso un 22%, entre las privadas alcanzó el 40%.

5.f. Propuesta de Objetivos generales y específicos en el ámbito de Docencia.

La siguiente tabla presenta los objetivos generales y específicos propuestos para el ámbito de Docencia, tras su validación. Estos objetivos, que formarán parte de la identidad de la UCA y sus metas estratégicas en este ámbito, servirán como base para la definición de programas y proyectos conforme al diseño del Sistema de Dirección Estratégica.



OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE DOCENCIA

OBJETIVO	Formulación	Categoría	Responsable	Participante
OD1	Consolidar la oferta educativa de la Universidad, promoviendo la actualización de los contenidos y procesos de enseñanza- aprendizaje.	Objetivo general	VRTC	VRE
OD11	Hacer más atractiva la oferta en los títulos, con especial incidencia en aquellos con menor demanda, a través de programas específicos para su difusión y actualización, mediante la promoción de dobles titulaciones, la colaboración interuniversitaria, y la implementación de la formación dual.	Objetivo específico	VRTC	
OD12	Promover la oferta de grados y másteres con títulos semipresenciales y nuevos dobles títulos intercentro, para facilitar la flexibilidad y multidisciplinariedad.	Objetivo específico	VRTC	
OD13	Potenciar la formación dual en la docencia reglada, estableciendo alianzas con empresas y entidades locales, para ofrecer a los estudiantes una educación práctica directamente orientada al entorno laboral.	Objetivo específico	VRTC	
OD14	Promover la incorporación de las demandas y necesidades del mercado laboral en las revisiones de memoria y actualización de los títulos existentes.	Objetivo específico	VRTC	
OD15	Actualizar la oferta de doctorado, así como sus procedimientos y estructuras.	Objetivo específico	VRTC	VRE
OD16	Actualizar y mejorar permanentemente el programa del Aula de Mayores.	Objetivo específico	VRE	
OD17	Promover la incorporación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la docencia impartida en la UCA.	Objetivo específico	VRTC	VRSC
OD2	Adecuar la oferta educativa de la UCA con las demandas sociales y económicas del territorio, basándonos en nuestras fortalezas.	Objetivo general	VRTC	VRTC/VREE
OD21	Fortalecer el mapa de títulos con titulaciones cercanas a nuestra realidad territorial y económica respaldándonos en las experiencias de los centros y departamentos, y considerando los recursos propios de la Universidad.	Objetivo específico	VRTC	VRTC/VREE
OD22	Promover títulos propios alineados con las necesidades del territorio, dotándolos de visibilidad y haciéndolos atractivos mediante sellos de calidad.	Objetivo específico	VRTC	VRE

OD3	Adoptar medidas para mejorar el conocimiento por parte de la sociedad de la oferta formativa de la Universidad de Cádiz.	Objetivo general	VRTC	VRE/DGCE/VRCA
OD31	Aumentar la visibilidad y promoción de los títulos.	Objetivo específico	VRTC	DGCE
OD4	Promover la excelencia en la docencia y la innovación docente, garantizando una experiencia académica enriquecedora y accesible para todos los colectivos implicados.	Objetivo general	VRTC	VRP
OD41	Fortalecer la mejora de la docencia a través de actuaciones de innovación.	Objetivo específico	VRP	Biblioteca
OD42	Potenciar la dotación de recursos para la Docencia.	Objetivo específico	VRTC	VRP/GER/VRSC/VRCA
OD43	Optimizar el procedimiento de ordenación académica.	Objetivo específico	VRP	VRP
OD44	Promover estrategias pedagógicas y académicas que reviertan en mejoras del rendimiento de los estudiantes y su finalización exitosa de los estudios.	Objetivo específico	VRE	VRTC/Biblioteca
OD45	Impulsar las acreditaciones de los centros para mejorar la calidad de los títulos.	Objetivo específico	VRTC	
OD46	Atender a las particularidades de la docencia en el campo de Ciencias de la Salud.	Objetivo específico	VRCSBCU	VRIT

INVESTIGACIÓN



6.a. Los objetivos relacionados con la investigación en los anteriores PEUCA.

La siguiente tabla muestra de manera literal la forma en la que los tres PEUCA anteriores definieron los objetivos generales relacionados con la investigación. Desde la

primera versión, como puede observarse, todos los planes estratégicos han puesto el foco en mejorar la calidad de la investigación y en potenciar la transferencia de sus resultados al entorno que nos rodea.

Tabla 7: Objetivos generales de Investigación en los PEUCA anteriores

PEUCA1	PEUCA2	PEUCA3
INVESTIGACIÓN	INVESTIGACIÓN Y TRASFERENCIA	INVESTIGACIÓN Y TRASFERENCIA
Desarrollar una política de investigación, centrada en la calidad, en la innovación y en la transferencia de conocimientos.	Incrementar la productividad y calidad de nuestra investigación.	Aumentar significativamente nuestro posicionamiento en investigación y transferir de forma relevante y útil nuestra investigación a nuestro tejido social y productivo.
Incentivar, mejorar e incrementar nuestra investigación y capacidad de innovación. Potenciar la política de transferencia tecnológica entre la Universidad y la Empresa. Mejorar la gestión de la investigación. Mejorar, incrementar y optimizar los recursos e infraestructuras de investigación.	Estimular las agregaciones científicas y su desarrollo en redes de investigación.	
	Contribuir al desarrollo socioeconómico de nuestra región mediante la transferencia y la innovación	

6.b. Grado de avance de las líneas de acción relacionadas con la Investigación en el PEUCA3.

En el desarrollo del objetivo general planteado en el PEUCA3 para la dimensión relacionada con la investigación se desarrollaron diferentes líneas de

acción, cuya consecución ha sido evaluada siguiendo el procedimiento y el sistema de evidencias e indicadores diseñado en el propio Plan. El análisis de los grados de avance en estas líneas ha constituido un punto de partida esencial para la definición de los objetivos generales y específicos en el presente plan.

Tabla 8: Grado de avance en los objetivos y líneas de acción de Investigación del PEUCA3

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
Objetivo 3: Aumentar significativamente nuestro posicionamiento en investigación y transferir de forma relevante y útil nuestra investigación a nuestro tejido social y productivo.			
O-3	L.A. 3.1: Desarrollar y priorizar una investigación de calidad, interdisciplinar y de impacto internacional.		
O-3		Acción 3.1.1: Consolidar la estructura administrativa y los procedimientos de la Oficina de Proyectos, con el objeto de realizar su seguimiento integral y continuo, desde su solicitud hasta la justificación final, ofreciendo apoyo continuo a los investigadores y descargándolos de las tareas burocráticas asociadas a su gestión.	0,75
O-3		Acción 3.1.2: Crear nuevos espacios para investigación, así como realizar una auditoría integral de espacios con distintas finalidades. Fomentar una visión integrada del uso de los espacios en la Universidad, realizar una nueva regulación de su asignación y una monitorización continua del uso de los espacios, implantando las soluciones tecnológicas necesarias para ello.	0
O-3		Acción 3.1.3: Diseñar un plan de explotación, mantenimiento y actualización de infraestructuras clave de investigación, primando las que formen parte de los Servicios Centrales y las que puedan ser demandadas por distintos Grupos, priorizando el acceso de los grupos que planteen la necesidad para desarrollar un proyecto determinado.	0,25
O-3		Acción 3.1.4: Agilizar y reducir la carga burocrática de los procesos de licitación para adquisición de equipamiento científico.	0,75
O-3		Acción 3.1.5: Compartir equipamientos científicos y periféricos de la UCA, a nivel internacional.	0,25
O-3		Acción 3.1.6: Fomentar la excelencia de nuestros Institutos de Investigación y/o equipos de investigadores de la UCA, alineando sus contratos programa con los requisitos de la convocatoria de excelencia María de Maeztu.	0,75
O-3		Acción 3.1.7: Promover y consolidar el Plan de Carrera Investigadora de Excelencia, en sintonía con la línea de acción 6.6 de retención de talento investigador.	1
O-3		Acción 3.1.8: Fomentar la vocación científica de nuestros estudiantes del último curso de grado y de Máster mediante un programa de becas de investigación para realización de sus trabajos Fin de Grado y Fin de Máster.	1
O-3		Acción 3.1.9: Fomentar y mejorar la especialización del personal con responsabilidad en la gestión de proyectos internacionales.	1
O-3		Acción 3.1.10: Desarrollar una carrera profesional para el personal técnico de apoyo dedicado a funciones de investigación.	0,75
O-3		Acción 3.1.11: Mejorar la herramienta WIDI con nuevas funcionalidades que permitan una consulta rápida y ágil de los datos económicos de los proyectos, contratos OTRI, etc. Además, es prioritario facilitar el acceso inmediato a certificaciones de los méritos del Personal Investigador.	0,75
O-3		Acción 3.1.12: Incluir un procedimiento público de rendición de cuentas para analizar el rendimiento científico de las infraestructuras científicas adquiridas.	0

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
O-3		Acción 3.1.13: Priorizar en la adquisición de equipamiento científico el criterio de su viabilidad en términos de costes de operación/mantenimiento.	0
O-3		L.A. 3.2: Implementar mecanismos para incrementar la productividad científica de áreas y grupos con menores resultados, aprovechando la potencialidad de nuestras infraestructuras científicas, institutos de investigación, así como nuestro liderazgo en Campus de Excelencia.	
O-3		Acción 3.2.1: Desarrollar y promover la Oficina de Apoyo a los Investigadores, desde la que realizar un seguimiento de los investigadores UCA, de su producción científica, y de su avance en procesos de acreditación. La oficina también pretende definir procedimientos de apoyo para su desarrollo profesional (apoyo al investigador) mediante acciones de formación, asesoramiento en su carrera científica, especialmente en el marco de la UCA.	0,75
O-3		Acción 3.2.2: Respalidar a los grupos de investigación noveles o de reducida actividad investigadora mediante medidas específicas en el Plan Propio de Investigación, entre las que se incluirán la financiación de proyectos emergentes y ayudas para publicación de sus resultados.	1
O-3		Acción 3.2.3: Mantener la reducción docente del PDI, con carga docente de 240 horas, cuando dicho personal acredite actividad investigadora, con objeto de facilitar la obtención de sexenios.	0,75
O-3		Acción 3.2.4: Incluir en el Plan de Carrera Investigadora de Excelencia de la UCA una convocatoria específicamente dirigida a áreas deficitarias de investigación, cuya finalidad es la contratación de investigadores de excelencia que impulsen la investigación en estas áreas deficitarias.	0,75
O-3		Acción 3.2.5: Crear un servicio de traducción/revisión, a la lengua inglesa, de los artículos científicos que favorezca la publicación de los resultados científicos de nuestros investigadores en revistas indexadas que asegure los menores costes y mayor eficiencia.	0
O-3		Acción 3.2.6: Fomentar las publicaciones conjuntas de resultados de investigación entre investigadores de la Universidad de Cádiz con otros Centros internacionales en revistas de impacto, preferentemente en revistas de acceso abierto.	0,75
O-3		Acción 3.2.7: Facilitar la participación de investigadores seniors de la Univ. que apoyen planes de mejora de grupos de investigación con menores resultados.	0
O-3		Acción 3.2.8: Convocar ayudas para premios y publicaciones vinculadas a las áreas preferentes de investigación de los Campus.	0
O-3		Acción 3.2.9: Potenciar la actividad investigadora en los campus con menor tradición. Construcción del Edificio UCA-SEA y convocatoria capital humano investigador Campus Bahía de Algeciras: son dos actividades prioritarias para potenciar y dinamizar el Campus Bahía de Algeciras.	0,75

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
O-3		Acción 3.2.10: Fomentar el desarrollo de prácticas y estancias de jóvenes investigadores, así como de investigadores seniors de áreas deficitarias, en empresas y organismos internacionales (tanto entrantes como salientes)	0,75
O-3		Acción 3.2.11: Fortalecer la multidisciplinariedad del Campus de Excelencia del MAR, CEIMAR, mediante medidas concretas encaminadas a la creación de sinergias entre investigadores de diferentes áreas de conocimiento.	0,75
O-3		Acción 3.2.12: Promover la visibilidad del CEIMAR como referente y escaparate de la excelencia científica en nuestra universidad.	0,75
O-3		Acción 3.2.13: Incrementar la proyección internacional del CEIMAR promoviendo su liderazgo en proyectos internacionales.	0,75
O-3	L.A. 3.3: Generar incentivos para aumentar la presencia de nuestra universidad en convocatorias competitivas nacionales e internacionales, dando apoyo y promoviendo generación de redes.		
O-3		Acción 3.3.1: Potenciar e incentivar la realización de reuniones internacionales y la constitución de consorcios, clústeres o redes para solicitar proyectos internacionales mediante medidas de apoyo específicas y soporte técnico a los investigadores.	0,5
O-3		Acción 3.3.2: Primar alianzas Inter-Grupos (Redes) a nivel nacional e internacional para desarrollar proyectos interdisciplinares que aumenten claramente el potencial y visibilidad de la investigación en la UCA.	0,25
O-3		Acción 3.3.3: Buscar oportunidades en temas de investigación con proyección internacional, situados en las fronteras del conocimiento, y con elevado impacto social, proporcionando ayudas específicas para dicha búsqueda de oportunidades.	0,75
O-3	L.A. 3.4: Fomentar una investigación y transferencia responsable, emprendedora y sostenible.		
O-3		Acción 3.4.1: Agilizar todos los procesos burocráticos relacionados con las actividades de transferencia de nuestra Universidad, empleando soportes informáticos para llevar a cabo los procesos. Agilizar las tramitaciones de contratos OTRI y la firma de convenios presentan especial relevancia.	0,75
O-3		Acción 3.4.2: Potenciar la creación de empresas de base de conocimiento a partir de los resultados de nuestros investigadores, estimulando esta creación mediante ayudas en el Plan Propio, cesión de espacios en el nuevo centro de Transferencia Empresarial El Olivillo y del Programa de crecimiento y consolidación de empresas basadas en el conocimiento y emprendimiento universitario.	0,5
O-3		Acción 3.4.3: Potenciar y dinamizar la cultura de transferencia de la comunidad universitaria mediante creación de espacios de trabajo colaborativo investigadores/emprendedores/empresas en el Centro de Transferencia Empresarial El Olivillo.	1

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
O-3		Acción 3.4.4: Ampliar la colaboración estable con empresas, apoyándose en la figura de Cátedras de Empresa y en Tesis con Mención Doctorado Industrial.	0,75
O-3		Acción 3.4.5: Fomentar la investigación encaminada a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) generando conocimientos para la solución de retos globales premiando los mejores TFG y TFM, así como proyectos.	0,25
O-3	L.A. 3.5: Dinamizar y potenciar alianzas, clusters y resultados en materia de transferencia de resultados I+D+I		
O-3		Acción 3.5.1: Potenciar la oficina de Patentes, desarrollando una política efectiva que incremente la proporción de las patentes UCA en explotación.	0,75
O-3		Acción 3.5.2: Mejorar la presencia de la UCA en Clusters sectoriales y/o Clusters de orientados a realizar acciones de transferencia de investigación.	0,75
O-3		Acción 3.5.3: Definir, de forma participativa, temáticas en las que la Universidad decida poner de manifiesto su compromiso social, realizando convocatorias vertebradoras de proyectos interdisciplinares en estas temáticas, especialmente en temáticas asociadas a necesidades inmediatas del entorno.	0
O-3		Acción 3.5.4: Mantener y Fomentar la transferencia de conocimiento en torno al tejido empresarial próximo a nuestra Universidad (aeroespacial, vitivinícola, marítimo, textil...).	0,75
O-3		Acción 3.5.5: Dinamizar y potenciar el ecosistema emprendedor de la provincia de Cádiz con el apoyo de las iniciativas en marcha (Puesta en servicio del Centro de Transferencia Empresarial, despliegue del Proyecto ITEAzul, Proyecto UCA-SEA en el Campus Bahía de Algeciras, proyecto SEA-EU) para relanzar la relación de la UCA con empresas.	0,75
O-3		Acción 3.5.6: Potenciar la cooperación transdisciplinar con stakeholders mediante proyectos piloto (Marketplace, Transformation Labs, Science Shops, Citizen Science).	0,25
O-3	L.A. 3.6: Generar instrumentos que den mayor transparencia, visibilidad e impacto a nuestra investigación y transferencia.		
O-3		Acción 3.6.1: Disponer de un Portal de Investigación que permita recopilar, integrar y dar visibilidad a la investigación que se realiza en la UCA a través de las publicaciones de los investigadores, así como mostrar la calidad de las mismas a través de los indicadores de impacto.	1
O-3		Acción 3.6.2: Apoyarse en la Unidad de Cultura Científica y de la Innovación para articular un Plan de Mejora de la difusión y el impacto de la actividad de investigación y transferencia de la UCA.	0
O-3		Acción 3.6.3: Potenciar el Plan de Fomento del Acceso Abierto a la Ciencia impulsando la política de la Universidad de Cádiz en línea con el movimiento internacional de acceso abierto a la ciencia.	0,25
O-3	L.A. 3.7: Impulso de la investigación y la transferencia en el contexto del SEA-EU.		
O-3		Acción 3.7.1: Divulgar y aplicar la experiencia piloto del SEA-EU para el intercambio de técnicas y procedimientos de investigación y transferencia mediante movilidad física o virtual.	0,75
O-3		Acción 3.7.2: Aprovechar las iniciativas y convocatorias en los planes propios de cada universidad SEA-EU para incrementar el impacto internacional y colaborativo de nuestra Universidad, mediante el estímulo de actuaciones en el ámbito de la alianza SEA-EU.	1

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
O-3		Acción 3.7.3: Fomentar la interdisciplinariedad en temas de sostenibilidad e inclusión mediante la experiencia de los dos Observatorios de la alianza SEA-EU (Observatorio SEA-EU para el Crecimiento Sostenible Azul; Observatorio SEA-EU de las Migraciones y los Derechos Humanos).	0,5
O-3		Acción 3.7.4: Establecer becas de iniciación a la investigación en período estival para alumnos de alto rendimiento en el contexto de las universidades SEA-EU.	0
O-3		Acción 3.7.5: Extraer buenas prácticas de ciencia ciudadana a partir del proyecto H2020 reSEArch-EU que puedan ser replicadas en nuevos proyectos de investigación y transferencia.	0,75
O-3		Acción 3.7.6: Generalizar las mejores prácticas de open access emanadas de la alianza SEA-EU en el ámbito de la Universidad de Cádiz.	1

Tabla 9: Grado de avance en los objetivos y líneas de acción de investigación no incluidas en el objetivo 3.

O_6	L.A. 6.6: Generar instrumentos para identificar, captar y retener talento entre estudiantes e investigadores.		Grado de avance septiembre 2023
O_6		Acción 6.6.1: Actualizar la Política de Captación y Retención de Talento Investigador, regulando los mecanismos para facilitar la acogida e integración de los investigadores posdoctorales que se incorporan a la UCA.	0
O_6		Acción 6.6.2: Definir mecanismos claros y efectivos para incorporar investigadores posdoctorales de convocatorias externas que garanticen su permanencia en la UCA	0,75
O_6		Acción 6.6.3: Dar la máxima difusión a todas las convocatorias de PDI UCA.	1
O_6		Acción 6.6.4: Desarrollar buenas prácticas en contratación de investigadores, consolidando el sello europeo 'HR Excellence in Research (HRS4R)', agilizando los procedimientos de contratación.	1
O_6		Acción 6.6.5: Implementar un Programa de innovación social y emprendedor en la UCA que facilite la identificación de talento emprendedor entre estudiantes.	0,5
O_6	L.A. 6.7: Incentivar / reconocer al personal docente mejor evaluado en docencia, investigación y en la mejora de la calidad de los servicios.		
O_6		Acción 6.7.1: Realizar un acto anual de reconocimiento a los investigadores que protagonicen los logros de especial relevancia científica.	1
O_6		Acción 6.7.4: Desarrollar el Servicio de asesoramiento al PDI para la obtención de Sexenios y Acreditaciones.	0,75

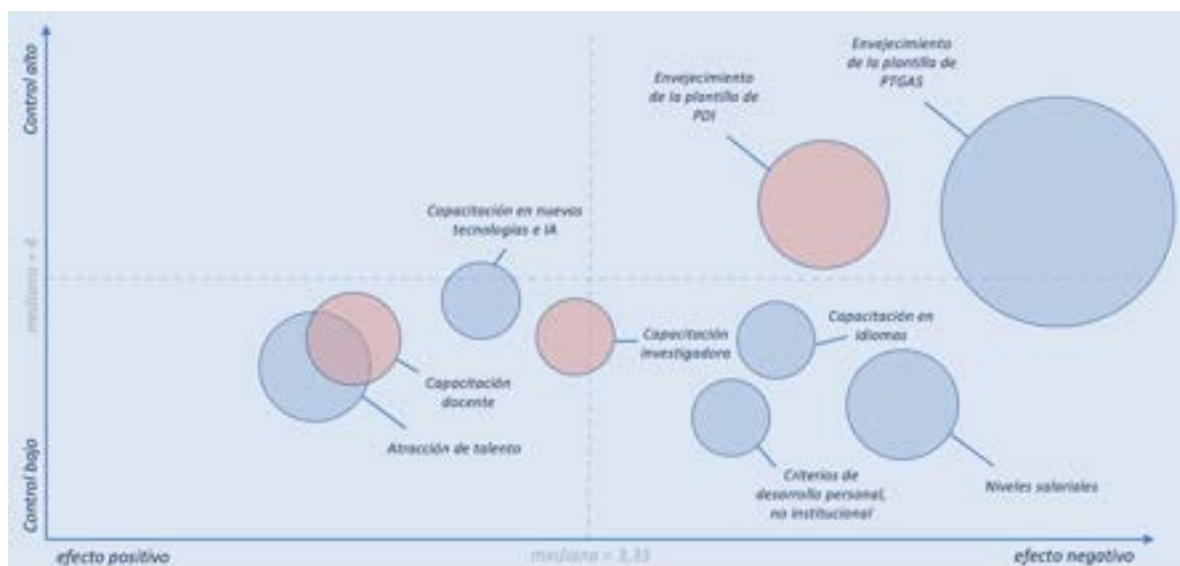
6.c. Autoevaluación de los factores estratégicos relacionados con el ámbito de la Investigación.

Como se muestra en la figura 7, el Consejo de Dirección describe como un factor positivo en el ámbito de la investigación la atomización de los grupos, algo que se considera que afecta de manera particular a la Universidad de Cádiz, y que podría ser explotado como una oportunidad, al facilitar el acceso a fuentes de financiación externa. Desde una perspectiva diferente, la AIREF (2020) contempla la atomización de los grupos de investigación como una debilidad común del sistema universitario español que afecta de manera particular a las universidades andaluzas y que dificulta el aprovechamiento de sus potencialidades.

El análisis también señala dos áreas que requieren mayor desarrollo en la UCA: la atracción de talento investigador y la participación en proyectos europeos, aspectos para los que será necesario diseñar acciones estratégicas específicas.

Por otro lado, la dependencia de la financiación pública se percibe como un factor que puede presentar una incidencia negativa relevante en todo el sistema universitario español, lo que subraya la necesidad de atraer financiación privada. La importancia de la financiación privada se concibe como un problema que afecta de manera muy específica a la UCA, para cuya captación aún no se siente completamente preparada.

Figura 7: Factores estratégicos en el ámbito de la Investigación



Junto a los anteriores factores, en el análisis sobre los factores estratégicos realizado se percibe que la Universidad se enfrenta a un riesgo importante derivado de la reducción en la financiación pública de la investigación. Además, se percibe que la captación de talento será muy importante y positiva para la Universidad, pero que es algo para lo que la Universidad de Cádiz no se siente preparada todavía, por lo que se deberían diseñar actuaciones estratégicas en este sentido.

6.d. Principales conclusiones del Informe de la Fundación Conocimiento y Desarrollo (2024)

En su edición de 2024, el informe de la Fundación Conocimiento y Desarrollo ofrece algunas evidencias que han resultado de interés para la definición de los objetivos generales y específicos de Investigación. Los datos ofrecidos por el informe, que se sintetizan en la siguiente tabla, reflejan una situación preocupante respecto al posicionamiento de la UCA en los indicadores de Investigación (Ránking CyD, 2024),

situándose únicamente en un indicador (tramos de investigación) en la primera categoría de rendimiento relativo. En casi todos los indicadores la UCA obtiene una valoración por debajo de la media de las universidades andaluzas y la institución se encuentra en la posición de peor rendimiento relativo en indicadores relevantes tales como publicaciones altamente citadas, impacto normalizado de las publicaciones o fondos externos de investigación. No obstante, respecto al año anterior, se ha observado una mejora en el rendimiento de cinco de los ocho indicadores que valoran la investigación. Por ejemplo, la mejora ha sido importante en el número de publicaciones de acceso abierto (seguramente como efecto directo de los cambios normativos y de criterios de evaluación de la investigación) a pesar de lo cual, la UCA sigue situada entre las universidades de peor rendimiento respecto a ese ítem. En referencia a los fondos externos de investigación, la institución ha sufrido un retroceso que no ha sido importante respecto a fondos captados, pero sí en cuanto al indicador de fondos liquidados.

Tabla 10: Posición de la UCA en comparación con la media andaluza en los principales indicadores de Investigación del informe de la Fundación CyD 2024

Dimensión	Indicador (Edición 2024)	RESULTADOS 2024		Grupo		Comparación con Andalucía
		Cádiz	Andalucía	Cádiz	Andalucía	
INVESTIGACIÓN	Fondos externos de investigación (captados)	16.902	15.122	3	3	1780,0000
	Tramos de investigación	0,5594	0,5142	2	2	0,0452
	Post-doctorados	0,0487	0,0645	3	2	-0,0158
	Impacto normalizado de las publicaciones	1,09	1,16	3	2	-0,0700
	Publicaciones por profesor	3,81	5,0674	3	2	-1,2588
	Publicaciones altamente citadas	13,68	15,53	3	2	-1,8500
	Publicaciones en acceso abierto	61,96	65,63	2	1	-3,6700
	Fondos externos de investigación (liquidados)	8.824	15.719	1	1	-6895,0000

6.e. Principales conclusiones del Informe U BBVA.

La posición relativa de la Universidad de Cádiz en el ránking U BBVA también muestra algunas evidencias interesantes sobre la situación relativa de la investigación que se presentan de manera sintética en la siguiente figura 8. La figura muestra un gráfico de radar con varios indicadores relacionados con la investigación e innovación en las universidades.

Figura 8: Posición relativa de la UCA en los principales indicadores de Investigación del ránking U BBVA 2022



En el caso de la Universidad de Cádiz, observamos que su rendimiento varía significativamente según los diferentes indicadores, aunque en términos generales muestra una valoración más positiva que el Informe de la Fundación Conocimiento y Desarrollo. Su situación no dista mucho de la media de universidades españolas en los indicadores evaluados. Como se aprecia en el gráfico, se sitúa por encima de la media de las universidades españolas en un indicador, patentes/PDI doctor, y se encuentra en torno a la media en indicadores representativos de la calidad de la investigación, como el factor medio de impacto y citas recibidas por documento. El único aspecto en el que la posición sí que resulta comparativamente más negativa es la capacidad de la UCA para captar fondos europeos para financiar su actividad investigadora.

6.f. Propuesta de objetivos generales y específicos en el ámbito de Investigación

Tanto el análisis de los logros alcanzados en el PEUCA3 como las evidencias internas y externas recogidas permitieron a los grupos de trabajo en el ámbito de investigación profundizar en la realidad de nuestra institución en este sentido, planteando objetivos generales y específicos para reforzar los aspectos positivos y tratar de compensar las carencias que se habían identificado. La propuesta, validada en la última fase de proceso por parte de la comunidad universitaria conforma una estrategia integrada de la UCA con respecto a su actividad investigadora. De acuerdo con el diseño propuesto del Sistema de Dirección Estratégica, estos objetivos servirán como base para la priorización y definición de programas y proyectos en este ámbito en los próximos años.



OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO	Formulación	Categoría	Responsables	Participantes
OI1	Facilitar y promover la investigación de calidad e impacto.	Objetivo general	VRIT	
OI11	Incentivar la actividad investigadora y la productividad científica de todas las áreas de conocimiento.	Objetivo específico	VRIT	VRCBA
OI12	Desarrollar un programa de acceso a los recursos que potencie la capacidad de los Grupos de Investigación e Institutos de la UCA.	Objetivo específico	VRIT	GER/VRCBA
OI13	Promover la captación de financiación externa para la investigación.	Objetivo específico	VRIT	
OI14	Apoyar y potenciar la investigación clínica y en Ciencias de la Salud.	Objetivo específico	VRCSBCU	VRIT/VRTC
OI2	Fortalecer la proyección internacional de la investigación.	Objetivo general	VRIT	VRINT
OI21	Promover la internacionalización en la solicitud de proyectos y la contratación de personal.	Objetivo específico	VRIT	VRINT
OI22	Promover la movilidad y el posicionamiento internacional del personal investigador.	Objetivo específico	VRIT	VRINT
OI3	Captar y retener talento Investigador.	Objetivo general	VRIT	VRP
OI31	Apoyar a los investigadores en sus procesos de reconocimiento y acreditación.	Objetivo específico	VRIT	VRP
OI32	Facilitar y promover la incorporación de talento a los equipos de investigación.	Objetivo específico	VRIT	

DESARROLLO ECONÓMICO



7.a. Los objetivos relacionados con el desarrollo económico en los anteriores PEUCA.

Una diferencia significativa del planteamiento del actual Sistema de Dirección Estratégica, en relación con los PEUCA anteriores, es el tratamiento que se ofrece a la contribución de la Universidad al desarrollo económico del territorio. En los anteriores ciclos de planificación se recogía en un único bloque, de relación con el entorno, o de proyección social, en el PEUCA3.

Aunque de forma conjunta, desde la primera versión del PEUCA se establecieron objetivos que reflejaban la vocación de la institución por ejercer un papel relevante en el desarrollo de la provincia de Cádiz. Con distintos enunciados, como puede observarse en la tabla 11, la UCA se ha propuesto mejorar la imagen de la institución, y su importancia como agente económico y social.

Tabla 11: Objetivos de Desarrollo Económico en los PEUCA anteriores

PEUCA1	PEUCA2	PEUCA3
ORIENTACIÓN AL ENTORNO	ENTORNO	PROYECCIÓN SOCIAL
Aumentar las relaciones de la UCA con las instituciones públicas, tejido industrial y con la sociedad, consiguiendo ser motor de desarrollo social, cultural y económico de la provincia de Cádiz.	Identificar y analizar el impacto de los grupos de interés en colaboración con el Consejo Social.	Reforzar la importancia del papel de la UCA en la Sociedad.
Desarrollar acciones que permitan adelantarnos a las necesidades del entorno en materia de docencia, investigación y servicios. Desarrollar políticas internas y externas de marketing. Implicar a la UCA en los problemas sociales y culturales de la provincia	Mejorar la imagen y la difusión de la institución.	

7.b. Grado de avance de las líneas de acción relacionadas con el Desarrollo Económico en el PEUCA3.

En el desarrollo del objetivo vinculado a la proyección social del PEUCA3 se plantearon diferentes líneas de actuación, planificadas para reforzar la importancia del papel de la UCA en la sociedad (Objetivo nº 7). No obstante, del análisis del plan se desprenden otras acciones que, de manera transversal, también se relacionan con la contribución de la institución al desarrollo económico de la provincia, por lo que se incorporan en esta parte del análisis previo. La siguiente tabla recoge los grados de avance en estas líneas, valoradas según el procedimiento que el propio PEUCA3 establece.

Tabla 12: Grado de avance en los objetivos y líneas de acción del PEUCA3 relacionadas con el desarrollo económico

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
Objetivo 7: Reforzar la importancia del papel de la UCA en la sociedad.			
O-7	L.A 7.1: Implicar a los egresados en diferentes actividades universitarias		
O-7		Acción 7.1.1: Potenciar los encuentros egresados, estudiantes dentro de los programas de orientación laboral de los centros.	0
O-7		Acción 7.1.2: Promover la participación de egresados en el Aula Universitaria de Mayores y en títulos de máster.	0,5
O-7		Acción 7.1.3: Mantener el proyecto Emprendedores como tú.	1
O-7		Acción 7.1.4: Potenciar la unificación y puesta en marcha de la Red de Egresados UCA por parte del Gabinete de Comunicación en colaboración con el Consejo Social, así como de jubilados/as UCA.	0,25
O-7	L.A. 7.2: Potenciar la imagen y reputación corporativa entre diferentes grupos de interés.		
O-7		Acción 7.2.1: Promover la puesta en marcha de un programa de actividades para intensificar la interacción con grupos de interés relevantes mediante seminarios y articulación de grupos de trabajo y focales.	0
O-7		Acción 7.2.2: Incentivar las Sesiones periódicas para actualizar y trasladar a los grupos de interés los datos más significativos en relación con las fortalezas y potencialidades de la UCA.	0
O-7		Acción 7.2.3: Planificar la puesta en marcha de campaña de reputación institucional de la UCA en su entorno mediante el diseño, producción y difusión de documentos multimedia para difusión en redes y entornos digitales.	0,75
O-7		Acción 7.2.4: Relanzar la campaña #YodelaUCA.	0,25
O-7		Acción 7.2.5: Promover la organización de cursos de formación en uso de la identidad visual en centros y unidades.	0,25
O-7	L.A. 7.3: Potenciar y mejorar la conexión de nuestra Universidad con la sociedad civil.		
O-7		Acción 7.3.1: Crear una base de datos de empresas, colegios prof. y ONG de la provincia y remitirles nuestras actividades culturales, deportivas, formativas, etc.	0,25

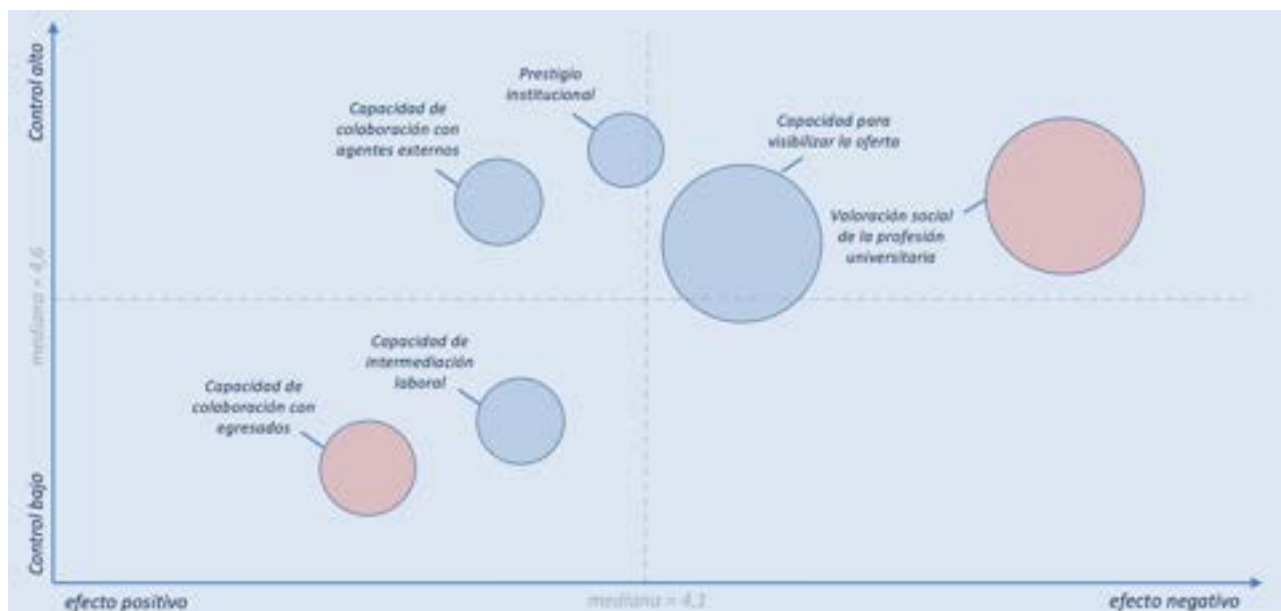
O-7	L.A. 7.4: Mejorar las estrategias de comunicación interna y externa de la Universidad		
O-7		Acción 7.4.2: Incentivar la elaboración y puesta en marcha de plan de comunicación externa de la UCA. Incluir la provisión y gestión de contenidos en redes y entornos digitales, al objeto de mejorar el "engagement" en un contexto de virtualidad de las interacciones, al objeto de potenciar la conexión con nuestros grupos de interés. Incluir este aspecto en la encuesta de satisfacción de los diferentes colectivos con la institución.	0
O-7		Acción 7.4.3: Promover la elaboración y puesta en marcha de un plan de refuerzo de presencia e interacción de la UCA a través de sus perfiles en redes sociales mediante la generación de contenidos para social media.	0,75

7.c. Autoevaluación de los factores estratégicos relacionados con el ámbito de Desarrollo Económico.

Como puede observarse en la figura 9, el análisis planteado por el Consejo de Dirección reflejó como principales riesgos de la institución en su relación con la sociedad tanto las dificultades de la institución para visibilizar su oferta como la valoración social de la profesión universitaria. Mientras la primera es una limitación común de todo el sistema universitario, el consejo de dirección considera un problema particular de la Universidad de Cádiz la baja valoración en su entorno de la profesión docente e investigadora. Ambos aspectos suponen un desafío clave para generar impacto sobre el que, parece necesario, incidir estratégicamente. No obstante, el propio análisis refleja también la percepción de que la UCA dispone de capacidad para abordar esta cuestión, por lo que resulta factible plantear líneas de acción específicas para reforzar la percepción social de la Universidad y de la actividad universitaria.

Del mismo análisis se desprende una valoración positiva de la capacidad de la institución para colaborar con agentes externos, así como el prestigio institucional de la UCA, que destacan como fortalezas generales sobre las que la Universidad tiene un buen control. En contraste, a juicio del Consejo de Dirección, la UCA parece ejercer un control reducido sobre factores como la colaboración con egresados y su capacidad de intermediación laboral, que podrían tener un efecto especialmente relevante sobre la capacidad de la institución para mejorar las condiciones económicas del territorio. Estas áreas de mejora han sido, por tanto, consideradas en el planteamiento estratégico, dando lugar a líneas específicas de objetivos en ámbitos como la colaboración con los egresados, que se ha considerado un elemento diferenciador de la Universidad de Cádiz. Junto a esto, para la definición de los objetivos estratégicos se han considerado las directrices del Plan General para el Emprendimiento de Andalucía, y el papel otorgado a las universidades en el mismo.

Figura 9: Factores estratégicos en el ámbito de desarrollo económico (Social y Entorno)



7.d. Principales conclusiones de la Fundación Conocimiento y Desarrollo 2024.

En su edición de 2024, el informe de la Fundación Conocimiento y Desarrollo ofrece algunas evidencias interesantes para valorar aspectos específicos de las capacidades de nuestra institución para la transferencia de conocimiento y la contribución al desarrollo regional. La siguiente tabla sintetiza los datos ofrecidos por el informe, comparados con la media de las universidades andaluzas (Ránking CyD, 2024). Esta información refleja que la Universidad de Cádiz, en línea con la media de Andalucía, se encuentra entre las mejores de España (rendimiento alto) en cuanto a su capacidad para patentar, y en una situación aceptable

respecto a aspectos como los ingresos por licencias, las publicaciones con empresas y las publicaciones citadas en patentes. Por el contrario, el informe muestra que la UCA se encuentra en una posición comparativamente peor respecto a los ingresos derivados de la formación continua, o a su capacidad para captar fondos privados. En referencia al grupo de indicadores que evalúan la contribución al desarrollo del entorno regional, la UCA ha mejorado su valoración en casi todos los aspectos con respecto al informe del 2023. De hecho, como puede observarse, está posicionada por encima de la media de las universidades andaluzas en todos los indicadores, llegando a situarse entre las mejores de España en cuanto a las prácticas de empresa y a la captación de fondos regionales para la investigación.

Tabla 13: Posición de la UCA en comparación con la media andaluza en los principales indicadores de transferencia de conocimiento del Informe de la Fundación CyD 2024

Dimensión	Indicador (Edición 2024)	RESULTADOS 2024		Grupo		Comparación con Andalucía
		Cádiz	Andalucía	Cádiz	Andalucía	
TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO	Fondos privados	981	4453	3	2	-3472
	Publicaciones con empresas	1,68	1,63	2	2	0,05
	Patentes concedidas por profesor	0,099	0,0649	1	1	0,0341
	Patentes con empresas	6	6,4	1	1	-0,4
	Ingresos por licencias	16	20	2	2	-4
	Spin-offs	-	0,0011	-	1	-0,0011
	Publicaciones citadas en patentes	0,26	0,30	2	2	-0,04
CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO REGIONAL	Ingresos de formación continua	0,0014	0,0119	3	2	-0,105
	Prácticas en empresas de la región	0,9674	0,8154	1	3	0,1520
	Publicaciones regionales	33,84	37,58	2	2	-3,74
	Fondos de investigación regionales	61	34,69	1	2	26,31
	Publicaciones con empresas de la región	0,34	0,17	2	2	0,17

7.e. Propuesta de objetivos generales y específicos en el ámbito de Desarrollo Económico.

La siguiente tabla recoge los objetivos generales y específicos que, en función del análisis de situación anterior, plantea el Sistema de Dirección Estratégica en el ámbito de Desarrollo Económico. La propuesta incorpora, además de las líneas propuestas por el Vicerrectorado de Emprendimiento y Empleabilidad, las

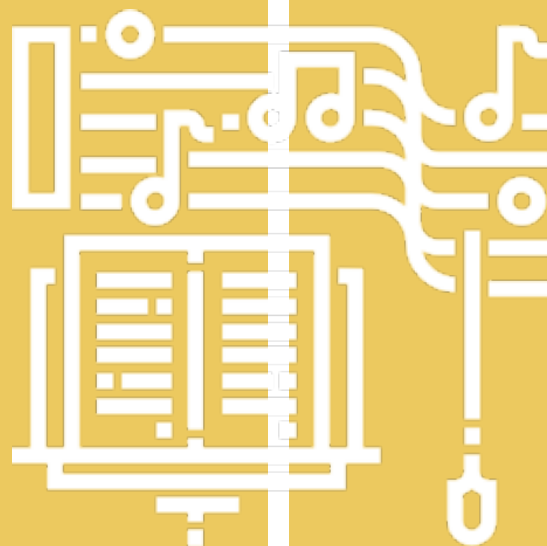
aportaciones de los agentes internos y externos que participaron en el grupo de trabajo en este ámbito. Los objetivos generales y específicos configuran, de esta manera, una visión integrada de la orientación que la UCA quiere dar a su contribución al desarrollo del territorio, centrando el foco en la empleabilidad y el fomento del emprendimiento como ejes básicos de la estrategia.



OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE DESARROLLO ECONÓMICO

OBJETIVO	Formulación	Categoría SDE	Responsable	Participantes
ODE1	Fomentar y apoyar la actividad emprendedora, y la generación de nuevas empresas e iniciativas emprendedoras en la comunidad universitaria.	Objetivo General	VREE	
ODE11	Fomentar la cultura emprendedora y capacitar en creatividad, innovación y habilidades emprendedoras a la Comunidad Universitaria, para impulsar el interés y la motivación para la creación de empresas e iniciativas emprendedoras.	Objetivo Especifico	VREE	
ODE12	Acompañar a las personas emprendedoras en el desarrollo de sus proyectos.	Objetivo Especifico	VREE	
ODE13	Afianzar el liderazgo de la Universidad en el ecosistema emprendedor.	Objetivo Especifico	VREE	
ODE14	Impulsar el desarrollo del intra-emprendimiento en la UCA, identificando oportunidades que provengan de la propia comunidad universitaria.	Objetivo Especifico	VREE	
ODE2	Fomentar y fortalecer las relaciones con el sector empresarial y las instituciones de nuestro entorno.	Objetivo General	VREE	VRCBA/VRIT/D GRRII
ODE21	Dinamizar y potenciar colaboraciones con empresas e instituciones que contribuyan al desarrollo económico y social del territorio.	Objetivo Especifico	VREE	VRCBA/VRIT
ODE22	Fortalecer la relación y colaboración con el Consejo Social de la UCA, trabajando en conjunto para impulsar iniciativas que promuevan el vínculo entre la universidad y la sociedad, y que respondan a las necesidades del entorno empresarial y de la comunidad en general.	Objetivo Especifico	VREE	
ODE3	Mejorar la empleabilidad de los egresados de la UCA.	Objetivo General	VREE	VREE
ODE31	Potenciar y facilitar la conexión entre nuestros estudiantes y egresados con el mercado laboral, facilitando su inserción profesional.	Objetivo Especifico	VREE	
ODE32	Implementar nuevas e innovadoras acciones formativas dirigidas al desarrollo de competencias, actitudes y comportamientos demandados por el mercado laboral.	Objetivo Especifico	VREE	
ODE4	Impulsar la transferencia de la investigación e innovación generada.	Objetivo General	VRIT	CEIMAR / VREE
ODE41	Fomentar y facilitar la conexión entre los investigadores (grupos e institutos) y las empresas e instituciones.	Objetivo Especifico	VRIT	CEIMAR / VREE
ODE42	Potenciar el desarrollo de proyectos de transferencia y patentes.	Objetivo Especifico	VRIT	VREE

DESARROLLO SOCIAL Y CULTURAL



8.a. Los objetivos relacionados con el desarrollo social y cultural en los anteriores PEUCA.

Como se ha comentado anteriormente, el nuevo Sistema de Dirección Estratégica incorpora una novedad con respecto a los PEUCA anteriores, al desligar la dimensión social y cultural de la contribución en el ámbito del desarrollo económico del territorio. En

los tres PEUCA anteriores, como puede observarse en la tabla 14, estos aspectos se planificaban de manera conjunta, en un único bloque de objetivos relacionados con el entorno y la proyección de la institución. En este sentido se planteaban objetivos con un carácter muy amplio que han ido haciéndose cada vez más generalistas a medida que se avanzaba de un ciclo de planificación a otro.

Tabla 14: Objetivos de Desarrollo Social y Cultura en los PEUCA anteriores

PEUCA1	PEUCA2	PEUCA3
ORIENTACIÓN AL ENTORNO	ENTORNO	PROYECCIÓN SOCIAL
Aumentar las relaciones de la UCA con las instituciones públicas, tejido industrial y con la sociedad, consiguiendo <u>ser motor de desarrollo social</u> , cultural y económico de la provincia de Cádiz.	Identificar y analizar el impacto de los grupos de interés en colaboración con el Consejo Social.	Reforzar la importancia del papel de la UCA en la Sociedad.
Desarrollar acciones que permitan adelantarnos a las necesidades del entorno en materia de docencia, investigación y servicios. Desarrollar políticas internas y externas de marketing. <u>Implicar a la UCA en los problemas sociales y culturales de la provincia</u>	Mejorar la imagen y la difusión de la institución.	

8.b. Grado de avance de las líneas de acción relacionadas con el desarrollo social y cultural en el PEUCA3.

Como en el resto de ámbitos del Sistema de Dirección Estratégica, también en el planteamiento de objetivos relacionados con el desarrollo social y cultural se partió de una evaluación del grado de consecución de las

metas planteadas en el PEUCA3. Como ocurría en el ámbito anterior, también en este caso se encuentran líneas de acción no solo en el marco del objetivo 7, sino de manera transversal en otras partes del plan, que fueron analizadas y puestas a disposición de los grupos de trabajo que han planteado la propuesta para este ámbito en el nuevo sistema.

Tabla 15: Grado de avance en los objetivos y líneas de acción relacionados del PEUCA3

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
Objetivo 7: Reforzar la importancia del papel de la UCA en la sociedad.			
O-7	L.A 7.1: Implicar a los egresados en diferentes actividades universitarias		
O-7		Acción 7.1.1: Potenciar los encuentros egresados, estudiantes dentro de los programas de orientación laboral de los centros.	0
O-7		Acción 7.1.2: Promover la participación de egresados en el Aula Universitaria de Mayores y en títulos de máster.	0,5
O-7		Acción 7.1.4: Potenciar la unificación y puesta en marcha de la Red de Egresados UCA por parte del Gabinete de Comunicación en colaboración con el Consejo Social, así como de jubilados/as UCA.	0,25
O-7	L.A. 7.2: Potenciar la imagen y reputación corporativa entre diferentes grupos de interés.		
O-7		Acción 7.2.1: Promover la puesta en marcha de un programa de actividades para intensificar la interacción con grupos de interés relevantes mediante seminarios y articulación de grupos de trabajo y focales.	0
O-7		Acción 7.2.2: Incentivar las Sesiones periódicas para actualizar y trasladar a los grupos de interés los datos más significativos en relación con las fortalezas y potencialidades de la UCA.	0
O-7		Acción 7.2.3: Planificar la puesta en marcha de campaña de reputación institucional de la UCA en su entorno mediante el diseño, producción y difusión de documentos multimedia para difusión en redes y entornos digitales.	0,75
O-7		Acción 7.2.4: Relanzar la campaña #YodelaUCA.	0,25
O-7		Acción 7.2.5: Promover la organización de cursos de formación en uso de la identidad visual en centros y unidades.	0,25
O-7		Acción 7.2.6: Avanzar en la puesta en marcha de la TIENDUCA como plataforma de venta de merchandising UCA, del fondo Editorial-UCA, de productos sostenibles, de comercio justo, de proximidad, respetuosos con el medio ambiente y de organizaciones de la provincia que trabajen sin ánimo de lucro para la inserción socio-laboral de personas con discapacidad intelectual o con riesgos de exclusión.	0,25

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
O-7	L.A. 7.3: Potenciar y mejorar la conexión de nuestra Universidad con la sociedad civil.		
O-7		Acción 7.3.1: Crear una base de datos de empresas, colegios prof. y ONG de la provincia y remitirles nuestras actividades culturales, deportivas, formativas, etc.	0,25
O-7		Acción 7.3.2: Fomentar convenios desde la UCA y con el Consejo Social con asociaciones y fundaciones vinculadas con la discapacidad, ONGs.	0,5
O-7		Acción 7.3.3: Extender la oferta cultural en colaboración con Ayuntamientos en los que no haya sede universitaria.	0,75
O-7		Acción 7.3.4: Visibilizar y compartir con la ciudadanía la diversidad del patrimonio de la Universidad mejorando su accesibilidad.	0,75
O-7		Acción 7.3.5: Promover la participación de creadores andaluces en la Universidad.	0,5
O-7		Acción 7.3.6: Crear exposiciones virtuales de los fondos de Biblioteca y Archivo, con implementación de Omeka, plataforma de publicación web de código abierto.	0,75
O-7		Acción 7.3.7: Avanzar en la incorporación de fondos históricos al Archivo UCA	0,75
O-7		Acción 7.3.8: Crear un observatorio de necesidades sociales.	0
O-7	L.A. 7.4: Mejorar las estrategias de comunicación interna y externa de la Universidad.		
O-7		Acción 7.4.1: Promover la elaboración y puesta en marcha de plan de comunicación interna de la UCA.	0,25
O-7		Acción 7.4.2: Incentivar la elaboración y puesta en marcha de plan de comunicación externa de la UCA. Incluir la provisión y gestión de contenidos en redes y entornos digitales, al objeto de mejorar el "engagement" en un contexto de virtualidad de las interacciones, al objeto de potenciar la conexión con nuestros grupos de interés. Incluir este aspecto en la encuesta de satisfacción de los diferentes colectivos con la institución.	0
O-7		Acción 7.4.3: Promover la elaboración y puesta en marcha de un plan de refuerzo de presencia e interacción de la UCA a través de sus perfiles en redes sociales mediante la generación de contenidos para social media.	0,75

8.c. Autoevaluación de los factores estratégicos relacionados con el ámbito de Desarrollo Social y Cultural.

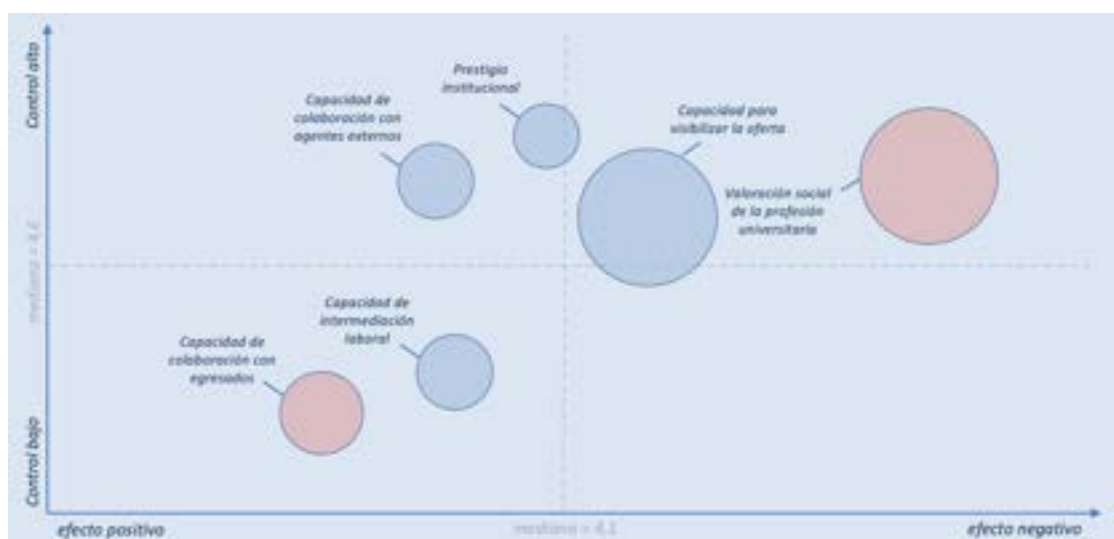
La concreción del análisis acerca del impacto de la UCA en el desarrollo social y cultural del territorio se presenta de manera sintética en el gráfico recogido en la figura 10. En este sentido, la evidencia recogida

refleja una realidad similar a la planteada en el ámbito anterior. Se percibe como un factor negativo la dificultad que encuentra la Universidad para hacer visible su oferta de actividades fuera de la propia institución, así como una valoración social relativamente negativa de la profesión universitaria. Ambas cuestiones suponen un desafío para generar

impacto social, sobre el que parece necesario incidir estratégicamente. Se percibe, no obstante, que la UCA dispone de capacidades para mejorar en este ámbito, una cuestión sobre la que los grupos de trabajo incidieron de manera especial, tratando de articular objetivos específicos que orientasen la manera de hacerlo.

Más positiva resulta la valoración de las capacidades de la Universidad para colaborar con agentes externos, así como su propio prestigio institucional entre las instituciones que operan en el territorio en los ámbitos social y cultural. Estas cuestiones destacan, como también ocurría en la dimensión económica, como fortalezas sobre las que construir oportunidades estratégicas.

Figura 10: Factores estratégicos en el ámbito de desarrollo social y cultural (Sociedad y Entorno)



8.d. Propuesta de objetivos generales y específicos en el ámbito de Desarrollo Social y Cultural.

La propuesta inicial de objetivos generales y específicos en el ámbito del Desarrollo Social y Cultural fue planteada por el Vicerrectorado de Sostenibilidad y Cultura, con la participación de la Unidad de Cultura

Científica. Esta redacción inicial constituyó la base para la redacción definitiva, discutida con agentes sociales y culturales externos, así como con estudiantes y los responsables de las unidades que participarán en el despliegue de programas y proyectos destinados a reforzar la contribución social y cultural de la UCA.



OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE DESARROLLO SOCIAL Y CULTURAL

OBJETIVO	Formulación	Categoría	Responsable	Participantes
ODSC1	Implantar un proyecto de compromiso social de la Universidad con su entorno.	Objetivo General	VRSC	VRCBA
ODSC11	Consolidar y extender los programas actuales de Acción Social	Objetivo Especifico	VRSC	VRCBA
ODSC12	Impulsar la Proyección Social de nuestra universidad, divulgando la "cara amable" de la UCA y estableciendo una conexión más estrecha con el territorio.	Objetivo Especifico	VRSC	DGCE
ODSC13	Promover la participación del Consejo Social en el desarrollo de actividades que fomenten la conexión de la Comunidad Universitaria y la sociedad, a través de actividades de voluntariado y programas de emprendimiento social.	Objetivo Especifico	VRSC	
ODSC2	Reforzar y proyectar la oferta cultural de la Universidad de Cádiz.	Objetivo General	VRSC	VCBA/VRIT
ODSC21	Consolidar e incrementar la visibilidad de los programas culturales.	Objetivo Especifico	VRSC	VCBA/VRIT
ODSC22	Construir espacios culturales en los centros universitarios, tanto expositivos como escénicos, que servirán como lugares de cohesión y encuentro cultural.	Objetivo Especifico	VRSC	VRI
ODSC23	Fomentar el talento cultural apoyando y reconociendo iniciativas de creación artística.	Objetivo Especifico	VRSC	
ODSC24	Impulsar la identificación, catalogación, digitalización y análisis del patrimonio histórico, cultural y artístico de la Universidad de Cádiz con el objetivo de conservarlo, protegerlo y exponerlo.	Objetivo Especifico	VRI / Biblioteca	VRSC
ODSC25	Promover la participación del Consejo Social en el desarrollo de la programación cultural de la UCA.	Objetivo Especifico	VRSC	
ODSC3	Promover la difusión de avances de la investigación desarrollada en la Universidad, así como su impacto en el desarrollo de la sociedad.	Objetivo General	VRIT	Biblioteca
ODSC31	Potenciar actuaciones que permitan un mayor conocimiento y difusión de las actividades de investigación y transferencia.	Objetivo Especifico	DGCE	VRIT
ODSC32	Impulsar la Ciencia Abierta, para incrementar el impacto social de la actividad investigadora y de transferencia que se realiza.	Objetivo Especifico	VRIT	Biblioteca / Servicio de Publicaciones

INTERNACIO-
NALIZACIÓN



9.a. Grado de avance de las líneas de acción relacionadas con la internacionalización en el PEUCA3.

El PEUCA3 no recogía de manera diferenciada objetivos estratégicos asociados a la internacionalización de la UCA. De hecho, la dimensión internacional se incluyó como un eje trasversal integrado, que se incorporó en

el plan como un escenario en el que se ubicaron algunos de los objetivos estratégicos. Del análisis del PEUCA3 planteado como base del nuevo sistema, no obstante, se identificaron las acciones relacionadas con dicho eje transversal, y se valoró su grado de consecución, que permitió valorar la situación actual de las políticas de internacionalización en la UCA.

Tabla 16: Grado de avance en las acciones del PEUCA3 relacionadas con la internacionalización

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
O-1	L.A. 1.4: Incrementar la formación no reglada, dada la necesidad creciente de actualización y especialización de conocimientos y competencias por parte de los profesionales y egresados, donde las Fundaciones pueden tener un papel decisivo.		
O-1		Acción 1.4.7: Promover campañas de comunicación de la formación no reglada en idiomas extranjeros.	0
O-1	L.A. 1.6: Potenciar la internacionalización de nuestra oferta formativa (grado, máster y programas de Doctorado), aprovechando la idoneidad que proporciona la formación semipresencial y a distancia, así como la oportunidad que ofrece el SEA-EU y nuestro posicionamiento en diferentes áreas geográficas (Sudamérica, Este de Europa, Marruecos).		
O-1		Acción 1.6.1: Descentralizar las políticas de internacionalización, dotando de mayor autonomía y recursos a los Centros.	0
O-1		Acción 1.6.2: Impulsar movilidad de másteres y doctorado, incentivando, entre otras cuestiones, las cotutelas internacionales de tesis y trabajos fin de máster.	1
O-1		Acción 1.6.3: Posicionar la UCA en el área del Asia Pacífico, y consolidar su presencia en Sudamérica, Este de Europa y Marruecos. Así mismo, generar, en el medio plazo, nuevos partners asociados a SEA-EU en áreas geográficas de interés para la UCA.	1
O-1		Acción 1.6.4: Desarrollar un protocolo común con los Centros para incrementar la docencia de los diferentes títulos en inglés.	0,25
O-1		Acción 1.6.6: Aumentar el peso de la acreditación lingüística en los criterios de selección del profesorado.	0

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
O-1		Acción 1.6.7: Impulsar la figura de profesor Visitante internacional, que se integre en las asignaturas de la UCA con oferta en lengua extranjera.	0,25
O-1		Acción 1.6.8: Potenciar la internacionalización en casa a través del short o blending mobility.	1
O-1		Acción 1.6.9: Promocionar los títulos Erasmus Mundus mediante la elaboración de un reglamento interno de procedimiento y gestión.	0
O-1		Acción 1.6.10: Implementar plazas de lectores entrantes de idiomas en los centros con plan de lenguas.	1
Objetivo 2: Conseguir los niveles más altos de calidad en nuestra oferta formativa propia y reglada.			
O-2		L.A. 2.4: Consolidar y mejorar nuestras prácticas de difusión de oferta formativa a estudiantes potenciales, habida cuenta de la baja Tasa Bruta de Matriculación de nuestra provincia, así como la orientación académica y profesional a nuestros estudiantes.	
O-2		Acción 2.4.4: Participación en Ferias presenciales y virtuales nacionales e internacionales en colaboración con el Vicerrectorado de Internacionalización.	0,5
O-2		Acción 2.4.5: Incrementar el atractivo de nuestros títulos mediante su difusión en el ámbito de las Universidades SEA-EU, con campañas específicas. Así como publicitar en la provincia de Cádiz y en áreas preferentes de la UCA (Magreb, Iberoamérica, Europa del Este y Asia Central), la oferta formativa de títulos conjuntos internacionales con movilidad garantizada y con el respaldo de las Universidades SEA-EU.	0,75
Objetivo 3: Aumentar significativamente nuestro posicionamiento en investigación y transferir de forma relevante y útil nuestra investigación a nuestro tejido social y productivo.			
O-3		L.A. 3.2: Implementar mecanismos para incrementar la productividad científica de áreas y grupos con menores resultados, aprovechando la potencialidad de nuestras infraestructuras científicas, institutos de investigación, así como nuestro liderazgo en Campus de Excelencia.	
O-3		Acción 3.2.5: Crear un servicio de traducción/revisión, a la lengua inglesa, de los artículos científicos que favorezca la publicación de los resultados científicos de nuestros investigadores en revistas indexadas que asegure los menores costes y mayor eficiencia.	0
O-3		L.A. 3.7: Impulso de la investigación y la trasferencia en el contexto del SEA-EU.	
O-3		Acción 3.7.1: Divulgar y aplicar la experiencia piloto del SEA-EU para el intercambio de técnicas y procedimientos de investigación y trasferencia mediante movilidad física o virtual.	0,75
O-3		Acción 3.7.2: Aprovechar las iniciativas y convocatorias en los planes propios de cada universidad SEA-EU para incrementar el impacto internacional y colaborativo de nuestra Universidad, mediante el estímulo de actuaciones en el ámbito de la alianza SEA-EU.	1

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
O-3		Acción 3.7.3: Fomentar la interdisciplinariedad en temas de sostenibilidad e inclusión mediante la experiencia de los dos Observatorios de la alianza SEA-EU (Observatorio SEA-EU para el Crecimiento Sostenible Azul; Observatorio SEA-EU de las Migraciones y los Derechos Humanos).	0,5
O-3		Acción 3.7.4: Establecer becas de iniciación a la investigación en período estival para alumnos de alto rendimiento en el contexto de las universidades SEA-EU.	0
O-3		Acción 3.7.5: Extraer buenas prácticas de ciencia ciudadana a partir del proyecto H2020 reSEArch-EU que puedan ser replicadas en nuevos proyectos de investigación y transferencia.	0,75
O-3		Acción 3.7.6: Generalizar las mejores prácticas de open access emanadas de la alianza SEA-EU en el ámbito de la Universidad de Cádiz.	1
Objetivo 4: Consolidar un modelo de gobierno sostenible y socialmente responsable.			
O-4	L.A. 4.3: Consolidar la UCA como una Universidad emprendedora, Socialmente Responsable y comprometida con los ODS (Objetivos del Desarrollo Sostenible) y trasladar este modelo a sus canales de suministro.		
O-4		Acción 4.3.11: Promover la participación de la comunidad universitaria en el desarrollo de proyectos de cooperación Internacional y Educación para el desarrollo.	0,75

9.b. Autoevaluación de los factores estratégicos relacionados con la internacionalización.

En el caso de los factores relacionados con la internacionalización, la concreción del análisis del contexto en el ámbito específico de la Universidad de Cádiz se planteó de manera transversal. Siguiendo las fuentes tomadas como punto de referencia, se identificaron elementos en diferentes dimensiones, que se resumen en las siguientes figuras. Como puede observarse, se percibió como necesario reforzar las capacidades idiomáticas del personal de la UCA, un aspecto en el que los grupos de trabajo coincidieron. Sin embargo, en el ámbito docente, se percibieron como oportunidades estratégicas tanto las capacidades

de la UCA en el desarrollo de programas de movilidad internacional como la oferta de titulaciones internacionales. En cuanto a estas últimas, no obstante, se advierte la necesidad de desarrollar acciones estratégicas para reforzar los procedimientos internos, y maximizar los beneficios potenciales de la presencia docente internacional de la institución.

En cuanto a la investigación, se destacan los beneficios potenciales que pueden suponer a la UCA la participación en proyectos europeos, aunque pare ello, resulta necesario desplegar propuestas estratégicas específicas que mejoren la capacidad de la institución para afrontar este reto.

Figura 11a: Factores estratégicos relacionados con la internacionalización en el ámbito de la Docencia

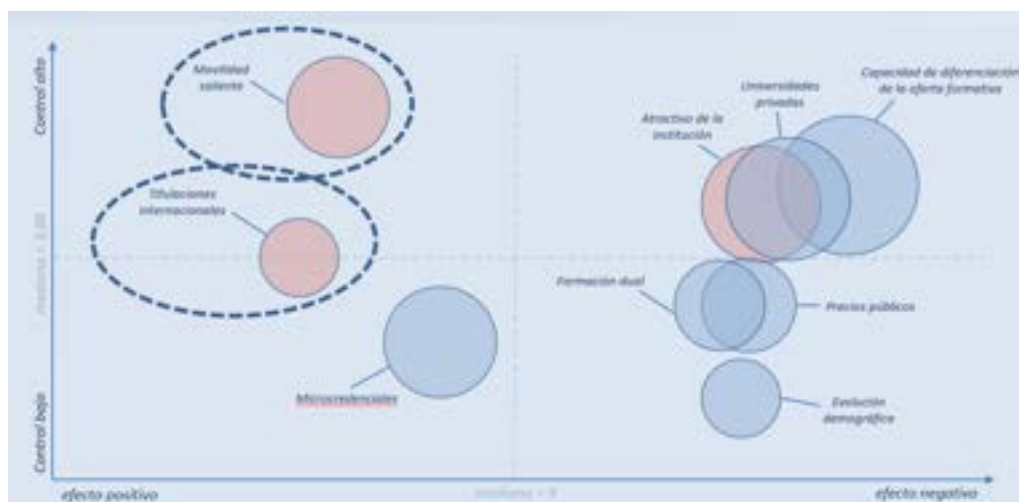


Figura 11b: Factores estratégicos relacionados con la internacionalización en el ámbito de la Investigación

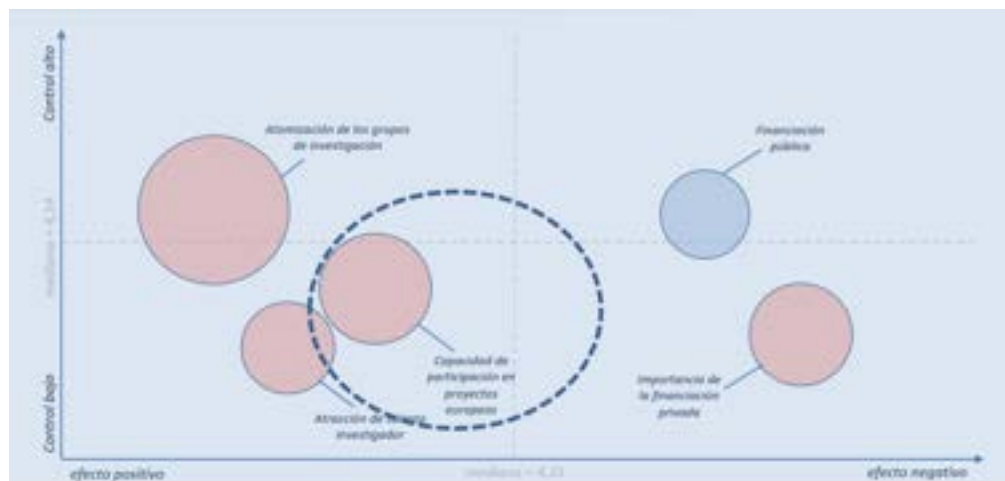
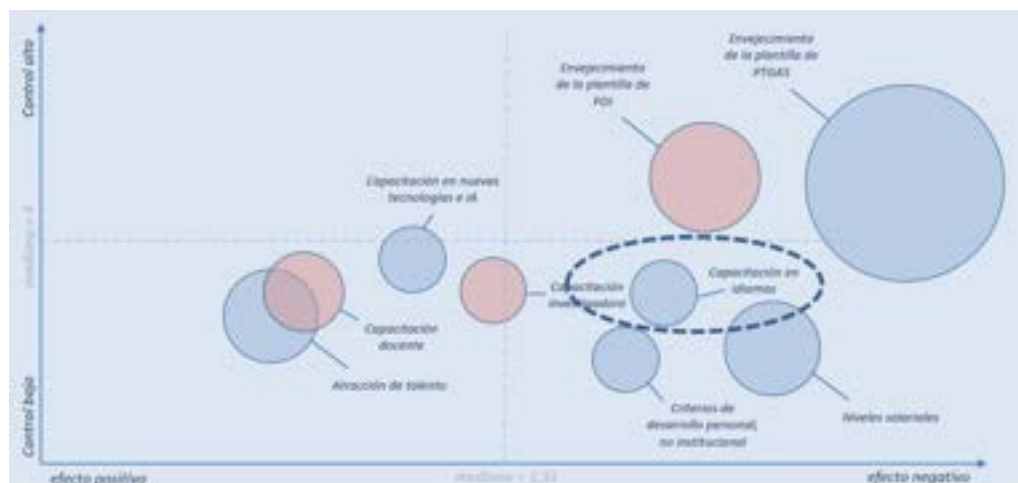


Figura 11c: Factores estratégicos relacionados con la internacionalización en el ámbito de Personas



9.c. Principales conclusiones del Informe de la Fundación Conocimiento y Desarrollo 2024.

En su edición de 2024, el informe de la Fundación Conocimiento y Desarrollo ofrece algunas evidencias que pueden resultar de interés para la definición de los objetivos generales y específicos en el ámbito de la Internacionalización. Con carácter general para todo el sistema universitario español, la evidencia muestra que en el curso 2020-2021, España recibió más estudiantes internacionales de los que envió al extranjero. La mayoría de estos estudiantes llega a través de programas de movilidad, mientras que los que se matriculan de forma ordinaria son una minoría. Como razones que justifican de esta tendencia se identifican la limitada oferta de titulaciones en idiomas extranjeros (11,7% a nivel de grado y 12,3% a nivel de máster) y el hecho de que la mayoría de las comunicaciones en las instituciones no se realizan en inglés. Con carácter general, se identifican además dos factores clave en la

movilidad estudiantil a la hora de seleccionar universidades: la proximidad geográfica (relevante en la *credit mobility*) y el idioma (importante en la *degree mobility*). En este informe, también se destaca el bajo porcentaje de personal extranjero en las universidades españolas, especialmente en las públicas. A pesar de los esfuerzos, las universidades españolas encuentran dificultades para atraer talento internacional, especialmente en posiciones senior, debido a que las condiciones laborales no resultan competitivas frente a las ofrecidas en otros países. Respecto a captación de fondos, se observa que 23% de la financiación externa recibida por las universidades españolas para la realización de actividades de investigación procede de fuentes internacionales, lo que subraya la importancia de la colaboración global en este ámbito.

En el caso específico de la universidad de Cádiz, los datos ofrecidos por el informe para la elaboración del ranking, que se sintetizan en la siguiente tabla, reflejan un posicionamiento de la institución ligeramente por

debajo de la media de las universidades andaluzas en la mayoría de los indicadores evaluados para la determinación de su orientación internacional. En cuanto a las prácticas en el extranjero, sin embargo, la puntuación de la UCA alcanza la media andaluza (Ránking CyD, 2024). La Universidad de Cádiz no se sitúa, por tanto, en la primera categoría de rendimiento

relativo en ninguno de los indicadores valorados. La evidencia que ofrece este informe señala la necesidad de incidir estratégicamente en aspectos como la oferta de grados en idiomas extranjeros o la presencia de profesores internacionales. Comparando la situación con el informe del año 2023, no se evidencian variaciones significativas de los indicadores.

Tabla 17: Posición de la UCA en comparación con la media andaluza en los principales indicadores de Internacionalización del Informe de la Fundación CyD 2024

Dimensión	Indicador (Edición 2024)	RESULTADOS 2024		Grupo		Comparación con Andalucía
		Cádiz	Andalucía	Cádiz	Andalucía	
ORIENTACIÓN INTERNACIONAL	Prácticas en el extranjero	0,0085	0,0085	●	●	0,0000
	Profesorado extranjero	0,0126	0,0184	●	●	-0,0058
	Movilidad de estudiantes	0,0616	0,0685	●	●	-0,0069
	Titulaciones en idioma extranjero (MÁSTER)	0,0173	0,0523	●	●	-0,0350
	Titulaciones en idioma extranjero (GRADO 240 ECTS)	0,0000	0,0354	●	●	-0,0354
	Tesis doctorales internacionales	0,1944	0,2463	●	●	-0,0519
	Publicaciones internacionales	41,31	44,11	●	●	-2,8000

9.d. Propuesta de objetivos generales y específicos en el ámbito de la internacionalización.

Tras ser validados por el grupo de trabajo, se incorporaron en el Sistema de Dirección Estratégica los objetivos generales y específicos en el ámbito de la

internacionalización recogidos a continuación. Las metas planteadas en este ámbito serán así el referente para el desarrollo de programas y proyectos, así como para su priorización en el proceso de despliegue del sistema.



OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE INTERNACIONALIZACIÓN

OBJETIVO	Formulación	Categoría	Responsable	Participantes
OIT1	Promover la internacionalización del currículum y de la oferta académica.	Objetivo General	VRINT	VTC
OIT11	Ampliar la oferta de asignaturas, títulos y programas impartidos en inglés.	Objetivo Especifico	VRINT	VTC/VRP
OIT12	Aumentar de forma sostenible la oferta de programas conjuntos con universidades extranjeras.	Objetivo Especifico	VRINT	VRTC
OIT13	Fomentar el desarrollo de las competencias lingüísticas de toda la comunidad universitaria, incluidos estudiantes, PDI y PTGAS.	Objetivo Especifico	VRINT	VRE/GER/VRP
OIT2	Proyectar y posicionar la UCA a nivel internacional.	Objetivo General	VRINT	GER/VRP/VRIT
OIT21	Intensificar la presencia institucional en redes, foros y alianzas internacionales.	Objetivo Especifico	VRINT	
OIT22	Potenciar la cooperación en docencia e investigación con países y universidades prioritarios para la UCA: América Latina, Norte de África y África Subsahariana, y Europa del Este y Asia Central.	Objetivo Especifico	VRINT	VRP
OIT23	Incentivar la participación de la comunidad UCA en programas de movilidad internacional y/o proyectos de internacionalización.	Objetivo Especifico	VRINT	GER/VRP
OIT3	Promover la sostenibilidad de la alianza SEA-EU.	Objetivo General	VRINT	VRTC/GER/VRP/VRIT
OIT31	Consolidar el liderazgo de la UCA en la alianza SEA-EU.	Objetivo Especifico	VRINT	
OIT32	Promover la creación de nuevos programas conjuntos y potenciar la investigación entre las universidades socias de la alianza, implicando a las distintas áreas de conocimiento.	Objetivo Especifico	VRINT	VTC/VRIT
OIT33	Aumentar la participación de la comunidad UCA en las actividades de la alianza.	Objetivo Especifico	VRINT	VRTC/GER/VRP/VRIT

OIT4	Impulsar la internacionalización en casa.	Objetivo General	VRINT	VRP/VRTC/GER/VRE
OIT41	Crear un International Campus para articular la oferta de actividades formativas, de investigación y lúdico-deportivas, presenciales y online, con participación de personal y estudiantes extranjeros y de la UCA	Objetivo Especifico	VRINT	VRP/VRE
OIT42	Aumentar la movilidad entrante de estudiantes y de PDI como medio para promover la interculturalidad y el intercambio lingüístico de la comunidad UCA	Objetivo Especifico	VRINT	VRE
OIT43	Desarrollar actividades formativas virtuales y/o híbridas con universidades extranjeras.	Objetivo Especifico	VRINT	VRP
OIT5	Potenciar la implicación de la Universidad de Cádiz en materia de cooperación internacional al desarrollo.	Objetivo General	VRINT	VRTC/GER/VRE
OIT51	Impulsar las misiones de identificación, ejecución y evaluación de proyectos de Cooperación Internacional al Desarrollo.	Objetivo Especifico	VRINT	VRP/VRE
OIT52	Intensificar las actividades de sensibilización y educación para el desarrollo.	Objetivo Especifico	VRINT	VRE
OIT53	Ampliar la oferta de plazas de voluntariado internacional.	Objetivo Especifico	VRINT	VRP

TRANSFORMACIÓN DIGITAL



10.a. Grado de avance de las líneas de acción relacionadas con la transformación digital en el PEUCA3.

El ámbito de transformación digital, tal y como se ha definido, constituye una novedad significativa en el nuevo Sistema de Dirección Estratégica, que no encuentra reflejo directo en los anteriores planes estratégicos de la Universidad. En el PEUCA3 se definieron objetivos estratégicos que abordaban la

digitalización de los procesos de la UCA, aunque se incluyeron como un eje transversal, como se ha explicado anteriormente en el ámbito de la internacionalización. En este espacio se ubicaron objetivos específicos, que han sido analizados y puestos a disposición de los grupos de trabajo que han abordado la transformación digital en el nuevo sistema. Los grados de avance en estas líneas de acción se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 18: Grado de avance en los objetivos y líneas de acción relacionados con la digitalización en el PEUCA3

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 20223
Objetivo 1: Innovar, rediseñar y actualizar nuestra oferta formativa para adaptarla a las necesidades sociales y económicas de nuestro entorno.			
O-1		Acción 1.6.11: Consolidar las iniciativas MOOC de la UCA, en español y en otros idiomas.	0,5
Objetivo 2: Conseguir los niveles más altos de calidad en nuestra oferta formativa propia y reglada.			
O-2	L.A. 2.1: Mejorar las infraestructuras físicas, con especial atención a la Facultad de Ciencias de la Educación y Ciencias del Trabajo, y telemáticas para la impartición de la docencia.		
O-2		Acción 2.1.3: Desarrollar la infraestructura de red soporte del proyecto IoT UCA.	0,5
O-2		Acción 2.1.6: Ampliar las posibilidades de grabación, edición y generación de material de estudio por parte del profesorado.	1
O-2		Acción 2.1.7: Reforzar las infraestructuras informáticas de apoyo a la docencia con más aulas virtuales y el despliegue de software mediante cloud computing.	0,75
O-2		Acción 2.1.10: Ampliar y mejorar el modelo de Laboratorio de Docencia Virtual SEA-EU actual a nuevos ámbitos y lugares de la UCA.	0
Objetivo 4: Consolidar un modelo de gobierno sostenible y socialmente responsable.			
	L.A. 4.4: Consolidar y avanzar en la administración electrónica de la Universidad.		
O-4		Acción 4.4.1: Desarrollar reglamentariamente la Administración Electrónica.	0,75
O-4		Acción 4.4.2: Revisar procesos y objetivos de innovación para crear una cartera de servicios/proyectos digitales.	0
O-4		Acción 4.4.3: Avanzar en los procedimientos electrónicos de todas las funciones básicas universitarias, con especial atención en los que repercuten en actividades de Centros y Departamentos.	0,5
O-4		Acción 4.4.4: Crear la ventanilla única para los estudiantes/PAS y PDI y una cartera de servicios digitales para los mismos.	0,75

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 20223
O-4		Acción 4.4.5: Avanzar en la digitalización de los fondos patrimoniales bibliográficos y documentales de la Universidad de Cádiz.	0,25
O-4		Acción 4.4.6: Poner en marcha el Archivo Electrónico de la UCA (Biblioteca).	0,25
O-4		Acción 4.4.7: Realizar el seguimiento de la iniciativa europea "European Student Card".	0,5
Objetivo 6: Generar valor compartido con la Comunidad Universitaria.			
	L.A. 6.3: Mejorar el perfil digital, internacional y profesional de la Comunidad Universitaria.		
O_6		Acción 6.3.1: Diseñar un plan integral de formación del PDI, incremento de cursos de formación en competencias digitales y lingüísticas, así como técnicas y metodológicas para la docencia online.	0,75
O_6		Acción 6.3.5: Facilitar las estructuras para la transformación digital (cultura / tecnología y procesos), mediante Revisión RPT (estructuras técnicas de coordinación) en consonancia con la profesionalización del PAS y Planes de Formación (competencias digitales).	0,75
O_6		Acción 6.3.8: Facilitar al profesorado herramientas TIC para una transmisión del conocimiento más dinámica y participativa.	1
O_6		Acción 6.3.9: Facilitar la utilización del material de estudio en aulas y dispositivos móviles, así como el acceso de los estudiantes a licencias de software y/o promocionar el software con licencia abierta.	0,75

10.b. Autoevaluación de los factores estratégicos relacionados con la transformación digital.

Como se muestra en la figura 12, el análisis planteado por el Consejo de Dirección identifica como uno de los principales retos para la Universidad de Cádiz la necesidad de desarrollar un modelo propio de gobierno de datos. Se percibe que la institución dispone de capacidades para afrontarlo, y se percibe como un elemento que podría tener una repercusión muy significativa sobre el desarrollo estratégico de la UCA, que puede llegar a ser muy negativo si no se articula correctamente. El análisis también muestra un riesgo particular de la institución asociado a su dependencia tecnológica. Ambos aspectos han sido abordados estratégicamente, e inspiran la relación de objetivos generales y específicos propuesta. Frente a esto, el Consejo de Dirección percibe como un factor positivo, común al resto del sistema universitario, el acceso de

los estudiantes a las tecnologías de la información, algo que supone una oportunidad a explotar estratégicamente, junto a la capacidad de nuestra institución para adaptar la formación a las demandas de los estudiantes a través del uso de nuevas tecnologías.

Al plantear el análisis en la dimensión de Personas, se identificaron también algunos factores relacionados con la transformación digital, que se incorporaron en el informe puesto a disposición de los grupos que trabajaron en este ámbito. Específicamente, se valoró como un factor relevante, con un impacto positivo, aunque moderado para la institución la capacitación de su personal en el ámbito de las nuevas tecnologías. Como puede observarse en la figura, se trata de un factor sobre el que la UCA presenta un grado de control moderado, lo que sugiere la necesidad de articular líneas de acción estratégicas de carácter específico para reforzarla.

Figura 12: Factores estratégicos en el ámbito de la Transformación digital

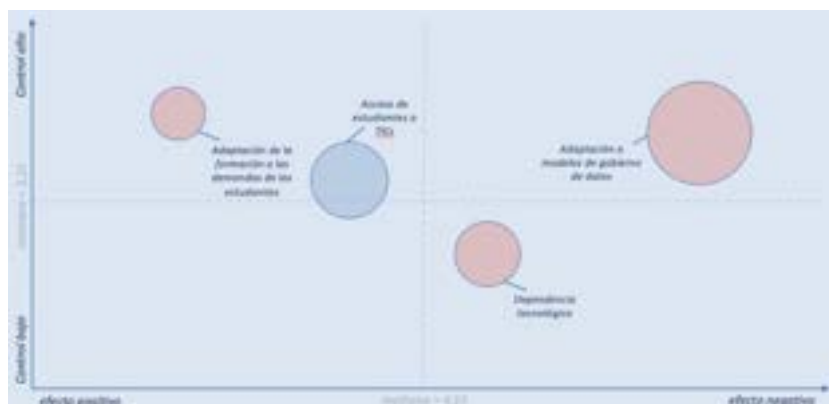
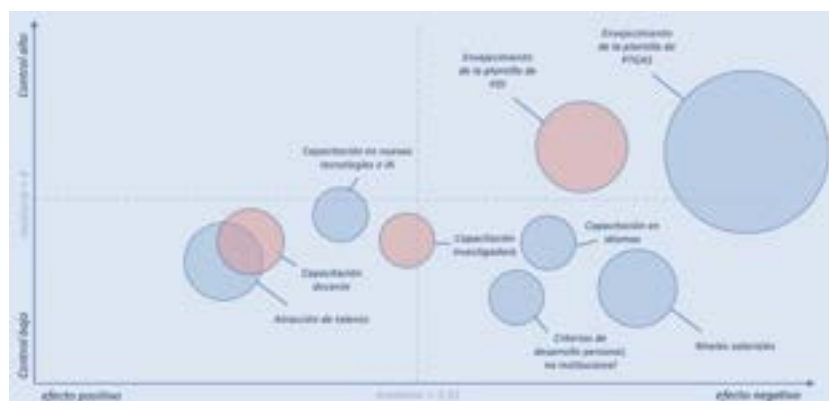


Figura 13: Factores estratégicos en el ámbito de los Recursos Humanos



10.c. Propuesta de objetivos generales y específicos en el ámbito de Transformación Digital.

El trabajo desarrollado en los grupos de validación a partir de la propuesta inicial dio lugar a la relación de objetivos generales y específicos que se recoge a

continuación, a partir de la cual se articularán los programas y proyectos a desarrollar en la UCA en el ámbito de la Transformación Digital. La propuesta avanza en la línea de las recomendaciones planteadas por la CRUE acerca de la evolución de la madurez digital de las Universidades españolas (Crespo, 2022).



OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

OBJETIVO	Formulación	Categoría	Responsables	Participantes
OTD1	Desarrollar la transformación digital en el ámbito de la educación.	Objetivo General	VIRTUD	
OTD11	Impulsar el aprendizaje adaptado a través de la tecnología educativa.	Objetivo Especifico	VIRTUD	
OTD12	Apoyar al docente para el despliegue de experiencias de formación basadas en tecnologías educativas.	Objetivo Especifico	VIRTUD	VP
OTD2	Desarrollar la transformación digital en el ámbito de la investigación y transferencia.	Objetivo General	VIRTUD	
OTD21	Proporcionar servicios digitales para la mejora de las actividades de investigación, transferencia y difusión.	Objetivo Especifico	VIRTUD	VI/ DGE
OTD22	Facilitar la participación de nuestros investigadores en comunidades e iniciativas globales de ciencia abierta.	Objetivo Especifico	VIRTUD	VI/DGE
OTD3	Avanzar en la gobernanza y la gestión digital.	Objetivo General	VIRTUD	
OTD31	Avanzar en el desarrollo de los sistemas de administración electrónica, generando valor y poniendo el foco en las personas.	Objetivo Especifico	VIRTUD	GER
OTD32	Avanzar en la interoperabilidad de la información digital.	Objetivo Especifico	VIRTUD	GER
OTD33	Desarrollar buenas prácticas de gobierno del dato para avanzar en la transformación digital	Objetivo Especifico	VIRTUD	GER
OTD34	Reforzar las capacidades en materia de ciberseguridad.	Objetivo Especifico	VIRTUD	GER
OTD4	Promover la transformación digital a través de una cultura de innovación digital.	Objetivo General	VIRTUD	
OTD41	Desarrollar un plan de transformación digital para la universidad.	Objetivo Especifico	VIRTUD	
OTD42	Promover y gestionar una cultura de innovación digital.	Objetivo Especifico	VIRTUD	
OTD43	Avanzar en la transformación digital de la gestión académica en los centros y otras unidades de gestión académica.	Objetivo Especifico	VIRTUD	VRTC



11.a. Los objetivos relacionados con la sostenibilidad en los anteriores PEUCA.

La siguiente tabla recoge la forma en la que los tres PEUCA anteriores especificaban los objetivos generales relacionados con alguna de las dimensiones de la sostenibilidad. Como puede observarse, este concepto se entendía en un sentido amplio, que integraba consideraciones tanto en el plano económico como ambiental y social. En los primeros ciclos de planificación, la sostenibilidad se asoció fundamentalmente a la gestión de los recursos

económicos y humanos de la institución. En este sentido, el tercer PEUCA da un paso adelante significativo, reconociendo objetivos generales no únicamente asociados al buen gobierno de los recursos. La sostenibilidad se introduce, de hecho, como un eje transversal, condicionando el diseño de muchas de las acciones propuestas en el plan como materialización del compromiso adquirido por la UCA en el desarrollo de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Tabla 19: Objetivos de Sostenibilidad en los PEUCAs anteriores

PEUCA1	PEUCA2	PEUCA3
RECURSO	ORGANIZACIÓN Y RECURSO	BUEN GOBIERNO
Conseguir la eficiencia en la asignación de los recursos, mejorando los sistemas de información interna para la toma de decisiones y para aumentar la calidad y la transparencia de sus comunicaciones.	Adecuar las estructuras y los procesos a las necesidades de nuestros grupos de interés.	Consolidar un modelo de gobierno sostenible y socialmente responsable.
Redefinir y modernizar la Política y Gestión de los Recursos Humanos (PAS y PDI). Modernizar y mejorar los sistemas de información. Agilizar los procedimientos administrativos y fomentar la descentralización. Mejorar la situación económica. Adecuar nuestra estructura de Centros y Departamentos a nuestros recursos	Gestionar los recursos de forma eficiente y sostenible, procurando un desarrollo equilibrado en cada campus.	Conseguir que la transparencia sea un valor distintivo y relevante en la UCA.

11.b. Grado de avance de las líneas de acción relacionadas con la sostenibilidad en el PEUCA3.

Como en el resto de ámbitos del Sistema de Dirección Estratégica, con carácter previo a la discusión acerca de

los objetivos generales y específicos, se planteó un análisis acerca del grado de cumplimiento de las líneas de acción planteadas por el PEUCA3, cuyos principales resultados se muestran en las tablas 20 y 21.

Tabla 20: Grado de avance en los objetivos y líneas de acción de los objetivos 4 y 5 relacionados con sostenibilidad del PEUCA3

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
Objetivo 4: Consolidar un modelo de gobierno sostenible y socialmente responsable.			
O-4	L.A. 4.1: Desarrollar y aplicar códigos de buen gobierno y ética.		
O-4		Acción 4.1.1: Actualizar el Código Ético/Peñalver.	0
O-4		Acción 4.1.2: Elaborar y poner en marcha un Código de Buen Gobierno, que incluya, entre otras cuestiones, reglas de conducta de operadores económicos, así como los principios y exigencias generales aplicables a los investigadores, conforme a la Carta Europea de los Investigadores.	0
O-4		Acción 4.1.3: Alinear las encuestas de satisfacción de nuestros grupos de interés al código de Buen Gobierno y Código Ético.	0
O-4	L.A. 4.2: Mejorar e incrementar la captación de recursos externos y la eficiencia en la gestión de recursos.		
O-4		Acción 4.2.1: Elaborar el Plan Director de Mecenazgo UCA: Investigación / Formación / Actividades de Difusión de la Cultura y el conocimiento, con promoción externa e interna del mecenazgo, incluyendo estrategias de comunicación.	0
O-4		Acción 4.2.2: Revisar el Reglamento para la aceptación de donaciones y cesiones a favor de la UCA, adaptarlo al Plan Director e incluirlo en la cartera de servicios digitales de la Universidad.	0
O-4		Acción 4.2.3: Incluir en las funciones de los servicios con responsabilidad en la gestión académica / investigadora / cultural y social, la búsqueda de oportunidades de captación de recursos en el marco de la actividad que gestionan en orden a mantener y compartir un observatorio permanente de ayudas públicas y privadas.	0,75
O-4		Acción 4.2.4: Inventariar las infraestructuras científico-técnicas, y ampliar la cartera de servicios a disposición de la comunidad investigadora y empresas. Poner en valor, la rentabilidad y el sostenimiento de las infraestructuras científicas UCA.	0
O-4		Acción 4.2.5: Revisar la normativa sobre costes indirectos derivados de los proyectos de creación y transferencia del conocimiento, así como la oferta de formación continua y títulos propios UCA, para ayudar a soportar los gastos de funcionamiento de la Institución, con especial énfasis en la transparencia y difusión del destino de estos fondos.	0,25
O-4		Acción 4.2.6: Potenciar la oferta formativa, cultural y deportiva a distancia, ampliando los potenciales destinatarios.	0,25
O-4		Acción 4.2.7: Realizar una campaña de captación de patrocinadores para la puesta en marcha de una residencia de creadores que apueste por valores como inclusividad y sostenibilidad.	0
O-4		Acción 4.2.8: Reforzar la política de becas de los Programas Estacionales (Cursos de Verano y Cursos de Otoño) a través de aportaciones de entidades bancarias u otros patrocinadores.	0,25

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
O-4		L.A. 4.3: Consolidar la UCA como una Universidad emprendedora, Socialmente Responsable y comprometida con los ODS (Objetivos del Desarrollo Sostenible) y trasladar este modelo a sus canales de suministro.	
O-4		Acción 4.3.1: Aprobar y poner en marcha un Plan Institucional de la UCA de compromiso con los ODS.	0,5
O-4		Acción 4.3.2: Potenciar las campañas de sensibilización y formativos sobre ODS dirigidas a toda la comunidad universitaria.	0,5
O-4		Acción 4.3.4: Implicar a los estudiantes en actividades de compromiso y en proyectos sociales para contribuir a formar una ciudadanía comprometida y responsable con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	0,5
O-4		Acción 4.3.5: Promover actividades de voluntariado, tanto nacional como internacional, abordando fundamentalmente los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	0,25
O-4		Acción 4.3.6: Avanzar en la Guía UCA de compra pública sostenible (obligaciones éticas, sociales y ambientales en los contratos de servicio y suministro de productos).	1
O-4		Acción 4.3.7: Difundir las ayudas disponibles en la UCA para el alumnado en situación o riesgo de exclusión social.	1
O-4		Acción 4.3.8: Analizar las diferentes becas, al objeto de aumentar el importe de becas para estudiantes con escasos recursos.	0,5
O-4		Acción 4.3.9: Difundir las ayudas disponibles para el personal de la UCA (PAS Y PDI) en materia de acción social.	1
O-4		Acción 4.3.10: Revisar y regular las modalidades y fijar baremos aplicables a las Ayudas contenidas en el Plan de Acción Social de la UCA.	0,25
O-4		Acción 4.3.11: Promover la participación de la comunidad universitaria en el desarrollo de proyectos de cooperación Internacional y Educación para el desarrollo.	0,75
O-4		Acción 4.3.12: Avanzar en las políticas de igualdad, inclusión y diversidad.	0,75
O-4		Acción 4.3.13: Favorecer ambientes sanos, seguros que reduzcan los riesgos de accidentes laborales.	0,25
O-4		Acción 4.3.14: Potenciar el proyecto UCA SALUDABLE para la prevención e intervención en mejoras de hábitos relacionados con la salud física y mental.	0,75
O-4		Acción 4.3.15: Crear la Comisión ODS/SOSTENIBILIDAD	0,75
O-4		L.A. 4.5: Reducir impactos medioambientales de la universidad.	
O-4		Acción 4.5.1: Aprobar y poner en marcha un Plan Ambiental de la UCA (Energía, Agua, Biodiversidad, Residuos, Reciclaje, Desperdicios de alimentos, movilidad, energías alternativas, etc.).	0,25
O-4		Acción 4.5.2: Mejorar la comunicación y difusión del impacto de la actividad universitaria sobre el medio ambiente (medición huella de carbono), así como la difusión del Sistema de Gestión Ambiental (SGA) fomentando la participación de la comunidad universitaria en actividades que reduzcan los	0,25

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
		impactos medioambientales en la Universidad y su entorno (movilidad, eficiencia energética, agua y residuos...).	
O-4		Acción 4.5.3: Incluir la formación ambiental en los planes de formación del PAS y PDI.	0,25
O-4		Acción 4.5.4: Mantener la Certificación ISO 14001 como norma estándar internacional de gestión ambiental.	1
O-4		Acción 4.5.5: Incentivar la progresiva reducción del papel en las publicaciones.	0,5
O-4		Acción 4.5.6: Incrementar el uso de fuentes de energía alternativas.	0,5
O-4		Acción 4.5.7: Mejorar la climatización de algunos centros.	0,5
O-4	L.A. 4.6: Simplificar las estructuras de gobierno		
O-4		Acción 4.6.1: Evaluar la estructura de gobierno UCA (desempeño y coste).	0
O-4		Acción 4.6.2: Proponer la simplificación de estructuras de gobierno (cargos académicos, duplicidades materiales y reducción de ineficiencias).	0
O-4		Acción 4.6.3: Revisar la estructura administrativa (RPT), profesionalizando funciones tradicionalmente asignadas a estructuras de gobierno.	0,75
O-4		Acción 4.6.4: Revisar y actualizar el Reglamento de Gobierno y Administración (RGA) de la UCA.	1
O-4		Acción 4.6.5: Establecer estrategias tendentes a mejorar la coordinación entre diferentes servicios.	0,25
O-4	L.A. 4.7: Avanzar en definir el papel a cumplir por las Fundaciones de participación UCA		
O-4		Acción 4.7.1: Reorganizar el CSLM para ofrecer cursos en Lenguas Extranjeras, bonificando las matrículas para la comunidad UCA.	0,25
O-4		Acción 4.7.2: Reformulación jurídica de la actual FUECA para mejor adecuación de fines y medios, y funcionalizar la Fundación a las necesidades y objetivos UCA.	1
O-4		Acción 4.7.3: Potenciar la interactividad entre la UCA y las fundaciones en las que participa, definiendo y desarrollando acciones conjuntas.	0
O-4		Acción 4.7.4: Inventariar y racionalizar la pertenencia de la UCA a diferentes fundaciones.	0,75
O-4	L.A. 4.8: Alinear Centros y Departamentos con el Plan Estratégico.		
O-4		Acción 4.8.1: Alinear los Objetivos de Calidad de los centros con los del Plan Estratégico.	1
O-4		Acción 4.8.2: Revisar la financiación estratégica de Centros y Departamentos.	0,25
O-4		Acción 4.8.3: Apoyar los Planes Directores de determinadas estructuras y Servicios, tales como el Colegio Mayor, para el despliegue de líneas de actuación (PEUCA)	0,75

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
O-4		Acción 4.8.4: Asegurar la vigencia y efectividad del Sistema de Gestión de Calidad del ABA.	1
O-4	L.A. 4.9: Equilibrar recursos entre los diferentes Campus.		
O-4		Acción 4.9.1: Promover la coordinación entre los Campus para un crecimiento sostenible y equilibrado en el conjunto de la UCA, evaluando las necesidades de plantillas en cada uno de ellos.	0
O-4		Acción 4.9.2: Consolidar la plantilla de profesorado con dedicación permanente adscrita a los Centros y Sedes del Campus Bahía de Algeciras (cambio reglamento adscripción de Centro, entre otras medidas, e incentivos).	0,25
O-4		Acción 4.9.3: Revisar la estructura del Campus Bahía de Algeciras, al objeto de favorecer el desarrollo de carrera del personal de administración y servicios, consolidando su permanencia en el Campus.	0,5
O-4	L.A. 4.10: Alinear el PDA con el Plan Estratégico, así como el Presupuesto e informe de gestión.		
O-4		Acción 4.10.1: Evaluar el impacto de los planes de ordenación docente aplicados en nuestra universidad.	0
O-4		Acción 4.10.2: Elaborar un nuevo modelo de Plan Plurianual de Ordenación Docente en el que quede reflejada la dedicación a docencia, investigación, gestión y formación del profesorado, que prime fundamentalmente la excelencia en los diferentes ámbitos.	0
O-4		Acción 4.10.3: Implantar un modelo de gestión del personal académico adaptado a las singularidades de las grandes áreas de conocimiento y que permita encargos docentes entre áreas afines.	0
O-4		Acción 4.10.4: Alinear el presupuesto e informe de gestión con las líneas de actuación del PEUCA 3.	1
O-4	L.A. 4.11: Consolidar solvencia y sostenibilidad financiera de la UCA.		
O-4		Acción 4.11.1: Analizar la eficiencia de la política universitaria en la UCA a través de la aplicación de un Cuadro de Mando Integral.	0
O-4		Acción 4.11.2: Desplegar el análisis de la eficiencia a Centros y Departamentos.	0
O-4		Acción 4.11.3: Incorporar la Planificación Plurianual en los principales ámbitos o programas (Inversiones, Plan Propio de Investigación, etc.), con objetivos de crecimiento sostenible (apoyado en la mejora de captación de recursos externo).	0
O-4		Acción 4.11.4: Distribuir los recursos aplicables a políticas y estrategia clave, para su posterior distribución en actuaciones / objetivos operativos, facilitando la toma de decisiones en la asignación de recursos.	1
Objetivo 5: Conseguir que la transparencia sea un valor distintivo y relevante en la UCA.			
O-5	L.A. 5.1: Reforzar la Transparencia externa e interna, explorando y poniendo en marcha acciones con datos en abierto.		
O-5		Acción 5.1.1: Mejorar diseño, contenidos y accesibilidad del portal de transparencia.	1

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
O-5		Acción 5.1.2: Incorporar en el portal toda la información requerida por la Ley de Transparencia.	1
O-5		Acción 5.1.3: Aumentar en cantidad, calidad, uso y utilidad, la información voluntaria a divulgar.	0,75
O-5		Acción 5.1.4: Desplegar el portal de transparencia a Centros, Departamentos e Institutos de Investigación.	0,5
O-5	L.A. 5.2: Poner en marcha la Contabilidad Analítica		
O-5		Acción 5.2.1: Constituir un grupo de trabajo para la puesta en marcha de Contabilidad Analítica: Análisis del estudio previo y determinación de criterios (aplicación reglas).	0,25
O-5		Acción 5.2.2: Aplicar la Contabilidad Analítica previa a la puesta en producción (Módulo UXXI).	0
O-5		Acción 5.2.3: Incentivar la puesta en producción para la toma de decisiones y su incorporación al plan transparencia.	0
O-5	L.A. 5.3: Consolidar y mejorar procedimientos para minimizar riesgos de fraude.		
O-5		Acción 5.3.1: Consolidar el papel de la CAF como órgano técnico que tiene encomendada la función de prevenir, detectar, corregir y perseguir el fraude en la UCA.	1
O-5		Acción 5.3.2: Consolidar y difundir el canal de denuncias de posibles comportamientos fraudulentos con que cuenta la UCA.	1
O-5		Acción 5.3.3: Promover el despliegue y la revisión del mapa de riesgos de fraude de la UCA y de la matriz de mejora.	1
O-5	L.A. 5.4: Catalogar / Divulgar buenas prácticas en las titulaciones y servicios.		
O-5		Acción 5.4.1: Promover el seguimiento y publicidad de la posición de la UCA en diferentes rankings.	1
O-5		Acción 5.4.2: Crear un portal de buenas prácticas en las titulaciones y servicios para dar visibilidad a las mismas.	0,25
O-5		Acción 5.4.3: Desplegar, en el ámbito de la investigación, los servicios de la Unidad de Bibliometría.	1

Tabla 21: Grado de avance en los objetivos y líneas de acción de sostenibilidad del PEUCA3 definidos transversalmente

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
Objetivo 1: Innovar, rediseñar y actualizar nuestra oferta formativa para adaptarla a las necesidades sociales y económicas de nuestro entorno.			
O-1	L.A. 1.1: Mejorar el perfil formativo y competencial del egresado, impulsando la presencia en los planes de estudios de competencias transversales, profesionales y digitales, y aquellas de carácter emprendedor y solidario.		
O-1		Acción 1.1.1: Desarrollar un protocolo que permita la inclusión de las competencias transversales emanadas de los ODS y la cultura emprendedora en los planes de estudio de los títulos de la Universidad de Cádiz, en colaboración con los Centros y Departamentos.	0,75
Objetivo 2: Conseguir los niveles más altos de calidad en nuestra oferta formativa propia y reglada.			
O-2	L.A. 2.1: Mejorar las infraestructuras físicas, con especial atención a la Facultad de Ciencias de la Educación y Ciencias del Trabajo, y telemáticas para la impartición de la docencia		
O-2		Acción 2.1.1: Mejorar las infraestructuras de la Facultad de Ciencias de la Educación e instalaciones deportivas; así como avanzar en la consolidación del nuevo proyecto (Next Generation).	0,75
O-2		Acción 2.1.2: Mejorar las infraestructuras de Ciencias del Trabajo.	0,75
O-2		Acción 2.1.4: Mejorar las infraestructuras de bibliotecas y archivo.	1
O-2		Acción 2.1.5: Avanzar en la accesibilidad física y virtual de nuestras instalaciones.	0,75
O-2		Acción 2.1.8: Establecer un Plan integral de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos e instalaciones, con especial énfasis en la sostenibilidad de los sistemas de climatización, iluminación y aislamiento térmico y acústico.	0,25
O-2		Acción 2.1.9: Diseñar y ejecutar el Plan Director del Área de Infraestructuras.	0,25
Objetivo 7: Reforzar la importancia del papel de la UCA en la sociedad.			
O-7	L.A. 7.2: Potenciar la imagen y reputación corporativa entre diferentes grupos de interés.		
O-7		Acción 7.2.6: Avanzar en la puesta en marcha de la TIENDUCA como plataforma de venta de merchandising UCA, del fondo Editorial-UCA, de productos sostenibles, de comercio justo, de proximidad, respetuosos con el medio ambiente y de organizaciones de la provincia que trabajen sin ánimo de lucro para la inserción socio-laboral de personas con discapacidad intelectual o con riesgos de exclusión.	0,25
O-7	L.A. 7.3: Potenciar y mejorar la conexión de nuestra Universidad con la sociedad civil.		
O-7		Acción 7.3.8: Crear un observatorio de necesidades sociales.	0

11.c. Autoevaluación de los factores estratégicos relacionados con el ámbito de Sostenibilidad.

Las distintas fuentes utilizadas para el análisis del ámbito de sostenibilidad abordaban la cuestión desde una perspectiva muy sesgada hacia una visión de gobernanza universitaria. Estos análisis permitieron identificar factores clave que fueron valorados como riesgos de especial relevancia para la institución, como el nuevo modelo de financiación de las universidades públicas. Esta es una cuestión que no afecta únicamente a la UCA, pero que se encuentra entre las principales preocupaciones del equipo de gobierno.

Otro factor relacionado con el anterior, y que también destacó en el análisis es una capacidad relativamente baja de la institución para captar recursos externos. Junto a estas cuestiones presupuestarias, también se considera imperativo abordar las consecuencias de los cambios legislativos para minimizar su impacto negativo, en una dimensión compartida con el resto de instituciones universitarias. Además, el Consejo de Dirección valora como una capacidad positiva en el ámbito de la gobernanza la relación de la UCA con sus grupos de interés, un factor que resulta idiosincrásico de la institución, y en la que se percibe una situación de partida especialmente positiva.

Figura 14: Factores estratégicos en el ámbito de la gobernanza



11.d. Propuesta de objetivos generales y específicos en el ámbito de Sostenibilidad.

La siguiente tabla recoge los objetivos generales y específicos propuestos para el ámbito de Sostenibilidad, que guiarán la estrategia de la UCA en este ámbito, y que servirán como punto de partida para

la definición de programas y proyectos, según la metodología propuesta por el Sistema de Dirección Estratégica. La propuesta planteada, se basa igualmente en las recomendaciones planteadas por el grupo de trabajo CRUE-Sostenibilidad (2024), SDSN (2017) y el análisis desarrollado por Larrán et al. (2016).



OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE SOSTENIBILIDAD

OBJETIVO	Formulación	Categoría	Responsable	Participantes
OS1	Promover un modelo de gobernanza de la Universidad responsable, eficiente y participativo.	Objetivo General	VRSC	
OS11	Desarrollar un modelo colaborativo de gobernanza en la UCA.	Objetivo específico	VRSC	SG/VRTC/VIRT UD/ GER
OS12	Fomentar mecanismos de coordinación y comunicación entre las unidades de gestión y el equipo de dirección.	Objetivo específico	VRSC	
OS13	Fomentar la participación de la comunidad universitaria en los procesos de decisión.	Objetivo específico	VRSC	SG/GER/DGRI
OS14	Simplificar los procesos y normativa de la UCA manteniéndola puntualmente actualizada a los cambios legislativos.	Objetivo específico	SG	GER
OS15	Fomentar la profesionalización de la gestión.	Objetivo específico	GER	
OS16	Desarrollar un Sistema de Dirección Estratégica.	Objetivo específico	VRSC	GER
OS17	Estructurar y optimizar los canales de comunicación interna y externa.	Objetivo específico	DGCE	
OS18	Consolidar el compromiso de la UCA con los ODS integrándolos en el modelo de gestión.	Objetivo específico	VRSC	SG/GER
OS2	Garantizar la sostenibilidad económica y financiera de la institución	Objetivo General	GER/VRSC	
OS21	Planificar plurianualmente las inversiones y grandes actuaciones de la Universidad y vincularlas a los objetivos estratégicos.	Objetivo Específico	GER	VRI
OS22	Diseñar y desplegar un plan de captación de recursos externos, con implicación del Consejo Social.	Objetivo Específico	GER/VRSC	Consejo Social
OS23	Diseño un modelo de gestión de recursos destinados a la docencia e investigación, al objeto de buscar una mayor eficiencia de los mismos	Objetivo Específico	GER	

OS24	Revisión del Modelo de Financiación y contrato programa de Centros y Departamentos al objeto de alinearlo con el Modelo de Financiación y Contrato Programa de las Universidad Públicas Andaluzas.	Objetivo Especifico	GER	
OS25	Mantener mecanismos que garanticen la transparencia en la gestión económica y financiera.	Objetivo especifico	VRSC	
OS3	Promover la sostenibilidad ambiental como un elemento diferenciador de la UCA y de su modelo de gestión.	Objetivo General	VRI/VRSC	VRI
OS31	Elaboración del I Plan de Sostenibilidad Ambiental UCA 2025-2030	Objetivo especifico	VRI/VRSC	
OS32	Fomentar un compromiso activo de la comunidad universitaria con la sostenibilidad ambiental.	Objetivo especifico	VRSC	
OS33	Promover la formación complementaria y la formación continua en materia de sostenibilidad ambiental.	Objetivo especifico	VRSC	
OS34	Fomentar la incorporación de la perspectiva ambiental en la investigación y transferencia.	Objetivo especifico	VRSC	
OS35	Fomentar la incorporación de la perspectiva ambiental en la actividad docente.	Objetivo especifico	VRSC	
OS36	Desarrollar una planificación urbanística y edificatoria armónica y sostenible que promocióne la biodiversidad y la protección del entorno y el patrimonio.	Objetivo especifico	VRI/VRSC	GER
OS37	Implantar medidas de eficiencia energética que reduzcan nuestra huella de carbono y supongan un ahorro en la factura energética.	Objetivo especifico	VRI/VRSC	
OS38	Implantar medidas concretas que aseguren una gestión eficiente y sostenible del recurso hídrico en nuestras instalaciones.	Objetivo especifico	VRI/VRSC	
OS39	Minimizar la producción de residuos y vertidos, así como mejorar el sistema de gestión y recogida de residuos destinados a su reciclaje y reutilización.	Objetivo especifico	VRI/VRSC	
OS310	Elaborar un Plan de Movilidad Universitaria segura y sostenible.	Objetivo especifico	VRI/VRSC	
OS311	Fomentar la sostenibilidad en la contratación pública	Objetivo especifico	VRI/VRSC	

PERSONAS



12.a. Los objetivos relacionados con las personas en los anteriores PEUCA.

Como puede observarse en la tabla 22, a medida que se han ido desarrollando los tres PEUCA anteriores se han ido incorporando objetivos generales relacionados con la comunidad universitaria, y la gestión de los aspectos relacionados con las personas que la componen. Las declaraciones de intenciones, recogidas a este nivel, se tradujeron en líneas de acción específicas, en ámbitos

como los procesos de selección y promoción, o la formación del personal. En la propuesta del Sistema de Dirección Estratégica actual, se añadió una dimensión adicional sobre la propuesta inicial, que se denominó Personas, para integrar todas las cuestiones relacionadas con el bienestar de la comunidad universitaria, el desarrollo profesional tanto del PDI como del PTGAS, y la gestión de las relaciones laborales en el seno de la institución.

Tabla 22: Objetivos de Personas en los PEUCA anteriores

PEUCA1	PEUCA2	PEUCA3
--	PERSONAS	PERSONAS
	Transmitir a la comunidad universitaria la importancia y la utilidad de su trabajo	Generar valor compartido con la Comunidad Universitaria.
	Potenciar la formación, las capacidades y el desarrollo profesional de las personas.	

12.b. Grado de avance de las líneas de acción relacionadas con las Personas en el PEUCA3.

El objetivo general recogido en el PEUCA3 para el ámbito relacionado con las Personas se desplegó a partir de una serie de líneas de acción que se han venido desarrollando a lo largo de los cuatro años de vigencia del plan. Como resultado de las mismas se han

alcanzado logros significativos, que han permitido avanzar a la institución en la generación de valor compartido con la Comunidad Universitaria. La siguiente tabla, que constituyó un punto de partida para la definición de objetivos en este ámbito en el nuevo sistema, muestra los grados relativos de avance alcanzados en cada una de las líneas, a partir de las evidencias suministradas por las unidades implicadas.

Tabla 23: Grado de avance en los objetivos y líneas de acción del eje personas del PEUCA3

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
Objetivo 6: Generar valor compartido con la Comunidad Universitaria.			
O_6	L.A. 6.1: Elaborar un plan previsional de plantillas y buscar alternativas al personal con mayor inestabilidad laboral (envejecimiento plantilla).		
O_6		Acción 6.1.1: Establecer Planes de Estabilización en el PDI conducentes a plazas de Profesorado Permanente, con el objetivo de reducir la temporalidad y precariedad.	0,75
O_6		Acción 6.1.2: Limitar la contratación de nuevo PSI a la provisión urgente y temporal de plazas por necesidades docentes sobrevenidas, modificar los baremos y la normativa para su incorporación, considerando mérito preferente contar con el título de doctor, primando las acreditaciones del mayor nivel.	0,75
O_6		Acción 6.1.3: Favorecer el relevo generacional del PDI dentro de los marcos legislativos y presupuestarios vigentes.	0
O_6		Acción 6.1.4: Promocionar a los ayudantes doctores, que se encuentran en su último año, a CD u otras categorías a las que estén acreditados.	0,75
O_6		Acción 6.1.5: Impulsar la renovación y cambio del PDI permanente en aquellos departamentos con una especial falta de profesorado de este tipo, tal como los casos de Ciencias de la Salud (Medicina, Enfermería, Fisioterapia), Ingeniería Naval y Oceánica, Comunicación, Marketing, etc.	0
O_6		Acción 6.1.6: Estudiar las necesidades de plantilla, y de organización y funcionamiento de la misma, asociada al Análisis y Descripción de Puesto de Trabajo y mayor responsabilidad del PAS.	0,25
O_6		Acción 6.1.7: Elaborar Plan de regulación de las Ofertas de Empleo para reducir la temporalidad 2022-2024 del PAS, equilibrando la OEP con las oportunidades de promoción, incorporando planes de formación que faciliten el éxito.	0,75
O_6		Acción 6.1.8: Elaborar Plan de relevo del Personal de Administración y Servicios (Actuaciones: Capacitación, incorporación en equipos de trabajo, tutorización continua dos años antes de la jubilación ...).	0,25
O_6	L.A. 6.2: Mejorar las estrategias de acogida y de desarrollo personal y profesional de profesorado y personal de administración y servicios.		
O_6		Acción 6.2.1: Reimpulsar el Plan de acogida dirigido al personal de nuevo ingreso (Tutorización, Manual, Formación, Jornadas de bienvenida...).	0
O_6		Acción 6.2.2: Elaborar un nuevo Plan de promoción del PAS y PDI, alineado con el Plan previsional de Plantilla, que contemple un plan de desarrollo y capacitación profesional.	0,75
O_6		Acción 6.2.3: Elaborar un plan de formación/mentores específicos para profesores y PAS noveles nóveles.	0,5

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
O_6		Acción 6.2.4: Establecer objetivos de mejora en los servicios. Avanzar evaluación de desempeño (establecimiento de objetivos individuales, basados en un Análisis de los puestos de trabajo –ADPT-), que permita avanzar hacia la implantación teletrabajo y carrera horizontal.	0,25
O_6	L.A. 6.3: Mejorar el perfil digital, internacional y profesional de la Comunidad Universitaria.		
O_6		Acción 6.3.1: Diseñar un plan integral de formación del PDI, incremento de cursos de formación en competencias digitales y lingüísticas, así como técnicas y metodológicas para la docencia online.	0,75
O_6		Acción 6.3.2: Apoyar y reconocer los proyectos de mejora e innovación docente destinados a facilitar la capacitación académica del PDI y a proporcionar herramientas útiles para la docencia.	1
O_6		Acción 6.3.3: Dar mayor visibilidad a las ayudas para la adquisición de las competencias lingüísticas en lengua extranjera por parte de los estudiantes.	1
O_6		Acción 6.3.4: Dar mayor visibilidad a las ayudas para asistencia a actividades y cursos de formación por parte de estudiantes.	0,5
O_6		Acción 6.3.5: Facilitar las estructuras para la transformación digital (cultura / tecnología y procesos), mediante Revisión RPT (estructuras técnicas de coordinación) en consonancia con la profesionalización del PAS y Planes de Formación (competencias digitales).	0,75
O_6		Acción 6.3.6: Avanzar en las competencias lingüísticas del PAS a través del Plan de Aprendizaje de Inglés (PADI) del PAS, integrado en horario laboral, completado con la posibilidad de acceder a los cursos de idiomas del CSLM.	0,75
O_6		Acción 6.3.7: Potenciar y facilitar la participación del PAS en los programas de movilidad internacional a través de la internacionalización en casa e incorporación como mérito en la carrera profesional.	0,75
O_6		Acción 6.3.8: Facilitar al profesorado herramientas TIC para una transmisión del conocimiento más dinámica y participativa.	1
O_6		Acción 6.3.9: Facilitar la utilización del material de estudio en aulas y dispositivos móviles, así como el acceso de los estudiantes a licencias de software y/o promocionar el software con licencia abierta.	0,75
O_6		Acción 6.3.10: Concretar el Plan de Internacionalización de la Biblioteca, la progresiva internacionalización de la UCA, con proyectos como SEA-EU y la colaboración en el programa ERASMUS, así como en el Programa Stella del Grupo Compostela demandan de la biblioteca avanzar en esa internacionalización de forma que dichas actividades redunden en beneficios de intercambio, conocimiento y benchmarking para la propia área.	0
O_6	L.A. 6.4: Aumentar las responsabilidades de gestión del PAS y aplicar políticas de atracción y retención del talento.		
O_6		Acción 6.4.1: Reforzar los mecanismos de coordinación entre la Gerencia y las direcciones de área, facilitando y compartiendo la toma de decisiones del equipo de dirección, y el despliegue de actuaciones clave.	0,5
O_6		Acción 6.4.2: Mejorar los sistemas de selección y provisión de los puestos de trabajo, en aras de una mayor profesionalización, de forma razonable, objetiva y proporcionada.	0,25
O_6		Acción 6.4.3: Mejorar la capacitación de las personas que ocupan puesto de responsabilidad: dirección de personas, toma de decisiones, etc.	0,25
O_6		Acción 6.4.4: Cambio en el modelo de formación: Revisión de la normativa, planificación plurianual de aspectos formativos estratégicos para la organización (Plan director de Formación) y planificación anual de las necesidades detectadas para la mejora de los servicios.	0,25

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
O_6		Acción 6.4.5: Estudiar y revisar, si procede, el porcentaje de participación del PAS en las estructuras de Gobierno, respecto al resto de Universidades españolas.	0
O_6	L.A. 6.5: Introducir nuevas formas de organización del trabajo.		
O_6		Acción 6.5.1: Elaborar Reglamento de teletrabajo del PAS acorde al marco normativo actual, al objeto de mejorar la eficiencia en la gestión.	1
O_6		Acción 6.5.2: Revisar y Evaluar el Despliegue del Teletrabajo en el PAS.	0,25
O_6		Acción 6.5.3: Analizar y reglamentar actividades del PDI en el entorno del Teletrabajo.	0
O_6	L.A. 6.6: Generar instrumentos para identificar, captar y retener talento entre estudiantes e investigadores.		
O_6		Acción 6.6.1: Actualizar la Política de Captación y Retención de Talento Investigador, regulando los mecanismos para facilitar la acogida e integración de los investigadores posdoctorales que se incorporan a la UCA.	0
O_6		Acción 6.6.2: Definir mecanismos claros y efectivos para incorporar investigadores posdoctorales de convocatorias externas que garanticen su permanencia en la UCA.	0,75
O_6		Acción 6.6.3: Dar la máxima difusión a todas las convocatorias de PDI UCA.	1
O_6		Acción 6.6.4: Desarrollar buenas prácticas en contratación de investigadores, consolidando el sello europeo 'HR Excellence in Research (HRS4R)', agilizando los procedimientos de contratación.	1
O_6		Acción 6.6.5: Implementar un Programa de innovación social y emprendedor en la UCA que facilite la identificación de talento emprendedor entre estudiantes.	0,5
O_6	L.A. 6.7: Incentivar / reconocer al personal docente mejor evaluado en docencia, investigación y en la mejora de la calidad de los servicios.		
O_6		Acción 6.7.1: Realizar un acto anual de reconocimiento a los investigadores que protagonicen los logros de especial relevancia científica.	1
O_6		Acción 6.7.2: Poner en marcha un sistema de reconocimiento que permita distinguir anualmente la excelencia docente.	0
O_6		Acción 6.7.3: Realizar un acto anual de reconocimiento a miembros del PAS por la excelencia en la gestión y la mejora de la calidad de los servicios.	1
O_6		Acción 6.7.4: Desarrollar el Servicio de asesoramiento al PDI para la obtención de Sexenios y Acreditaciones.	0,75
O_6		Acción 6.7.5: Analizar la necesidad de cambios en los sistemas de concesión de quinquenios docentes.	0

Tabla 24: Grado de avance en los objetivos y líneas de acción relacionadas con la dimensión personas planteadas de forma transversal en le PEUCA3

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
Objetivo 2: Conseguir los niveles más altos de calidad en nuestra oferta formativa propia y reglada.			
O-2	L.A. 2.3:	Favorecer la mejora de tasas de graduación, tasas de abandono y rendimiento de nuestros títulos.	
O-2		Acción 2.3.7: Fortalecer las actuaciones del Servicio de Atención Psicológica y Psicopedagógica de la UCA, intensificando y redefiniendo las actividades de orientación en los centros.	0,25
O-2		Acción 2.3.9: Establecer estrategias de orientación académica en los títulos más allá del primer curso.	0
O-2	L.A. 2.4: Consolidar y mejorar nuestras prácticas de difusión de oferta formativa a estudiantes potenciales, habida cuenta de la baja Tasa Bruta de Matriculación de nuestra provincia, así como la orientación académica y profesional a nuestros estudiantes.		
O-2		Acción 2.4.1: Impulsar, en colaboración con los centros de EEMM/CF, acciones dirigidas a un mejor asesoramiento del estudiante que le orienten de forma eficaz en la elección de estudios universitarios ajustada a sus intereses y aptitudes.	1
O-2		Acción 2.4.3: Potenciar las Jornadas de Orientación Universitaria (JOU) y adaptarlas al entorno virtual (Jornadas virtuales de orientación), así como las Clases Aplicadas.	1
Objetivo 4: Consolidar un modelo de gobierno sostenible y socialmente responsable.			
O-4		Acción 4.2.6: Potenciar la oferta formativa, cultural y deportiva a distancia, ampliando los potenciales destinatarios.	0,25
O-4	L.A. 4.3: Consolidar la UCA como una Universidad emprendedora, Socialmente Responsable y comprometida con los ODS (Objetivos del Desarrollo Sostenible) y trasladar este modelo a sus canales de suministro.		
O-4		Acción 4.3.7: Difundir las ayudas disponibles en la UCA para el alumnado en situación o riesgo de exclusión social.	1
O-4		Acción 4.3.9: Difundir las ayudas disponibles para el personal de la UCA (PAS Y PDI) en materia de acción social.	1
O-4		Acción 4.3.8: Analizar las diferentes becas, al objeto de aumentar el importe de becas para estudiantes con escasos recursos.	0,5
O-4		Acción 4.3.10: Revisar y regular las modalidades y fijar baremos aplicables a las Ayudas contenidas en el Plan de Acción Social de la UCA.	0,25
O-4		Acción 4.3.11: Promover la participación de la comunidad universitaria en el desarrollo de proyectos de cooperación Internacional y Educación para el desarrollo.	0,75
O-4		Acción 4.3.12: Avanzar en las políticas de igualdad, inclusión y diversidad.	0,75

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance septiembre 2023
O-4		Acción 4.3.13: Favorecer ambientes sanos, seguros que reduzcan los riesgos de accidentes laborales.	0,25
O-4		Acción 4.3.14: Potenciar el proyecto UCA SALUDABLE para la prevención e intervención en mejoras de hábitos relacionados con la salud física y mental.	0,75
O-4	L.A. 4.9: Equilibrar recursos entre los diferentes Campus.		
O-4		Acción 4.9.1: Promover la coordinación entre los Campus para un crecimiento sostenible y equilibrado en el conjunto de la UCA, evaluando las necesidades de plantillas en cada uno de ellos.	0
O-4		Acción 4.9.2: Consolidar la plantilla de profesorado con dedicación permanente adscrita a los Centros y Sedes del Campus Bahía de Algeciras (cambio reglamento adscripción de Centro, entre otras medidas, e incentivos).	0,25
Objetivo 7: Reforzar la importancia del papel de la UCA en la sociedad.			
O-7	L.A. 7.1.2: Promover la participación de egresados en el Aula Universitaria de Mayores y en títulos de máster.		
O-7		Acción 7.1.2: Promover la participación de egresados en el Aula Universitaria de Mayores y en títulos de máster.	0,5
O-7	L.A. 7.5: Consolidar las actividades culturales, deportivas y artísticas.		
O-7		Acción 7.5.3: Optimizar la gestión y la oferta deportiva ofreciendo servicios que respondan a la demanda de la comunidad universitaria y de la ciudadanía.	0,5
O-7		Acción 7.5.4: Participar con los centros en el diseño de actividades deportivas.	0,5
O-7		Acción 7.5.6: Promover la visualización y apoyo de los deportistas de alto nivel y alto rendimiento de la Universidad.	0,75

12.c. Autoevaluación de los factores estratégicos relacionados con el ámbito de Personas.

Como se muestra en la figura 15, en el análisis de factores estratégicos desarrollado, el Consejo de Dirección consideró el envejecimiento de las plantillas tanto de PTGAS como de PDI uno de los riesgos de mayor calado para el desarrollo futuro de la institución. En ambos casos, resulta interesante comprobar cómo la institución percibe que dispone de las herramientas necesarias para abordar el problema, por lo que

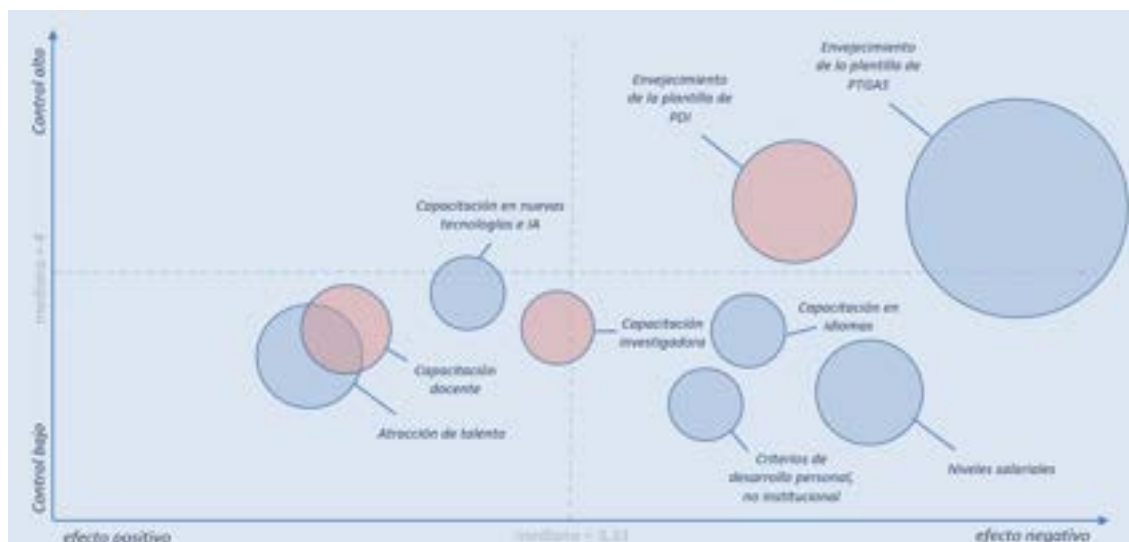
suponen un espacio prioritario para el establecimiento de políticas. En cuanto a la gestión de sus recursos humanos, se perciben como un factor negativo, común a todo el sistema universitario, las condiciones laborales de su personal, que dificultan las capacidades de atracción y la retención de talento.

Junto a estas cuestiones, preocupan otros aspectos del personal, como una capacitación relativamente baja en idiomas, y procesos de desarrollo profesional en algunos aspectos desvinculados de los objetivos

institucionales. Por otro lado, se percibe que la captación de talento, en el conjunto del contexto universitario español, será un factor determinante para el futuro de las instituciones, seguido muy de cerca, y de manera particular en la UCA, por la capacitación

docente de su PDI. Otras competencias del personal, como las capacidades tecnológicas y de investigación, sobre las cuales la institución ejerce un control moderado, se consideran factores igualmente relevantes, aunque con un impacto más neutral.

Figura 15: Factores estratégicos en el ámbito de personas



12.d. Propuesta de objetivos generales y específicos en el ámbito de Personas.

La voluntad estratégica de fomentar el bienestar de la Comunidad Universitaria no queda en el Sistema de Dirección Estratégica como una declaración de intenciones, sino que se articula a partir de la definición de una serie de objetivos generales y

específicos que orientarán programas y proyectos específicos. A continuación, se recoge la propuesta planteada en el seno de los grupos de trabajo que han abordado esta cuestión, y que incorporan objetivos relacionados con la calidad de vida, las condiciones laborales o la implicación tanto de la comunidad de PDI y PTGAS como de estudiantes de la institución.



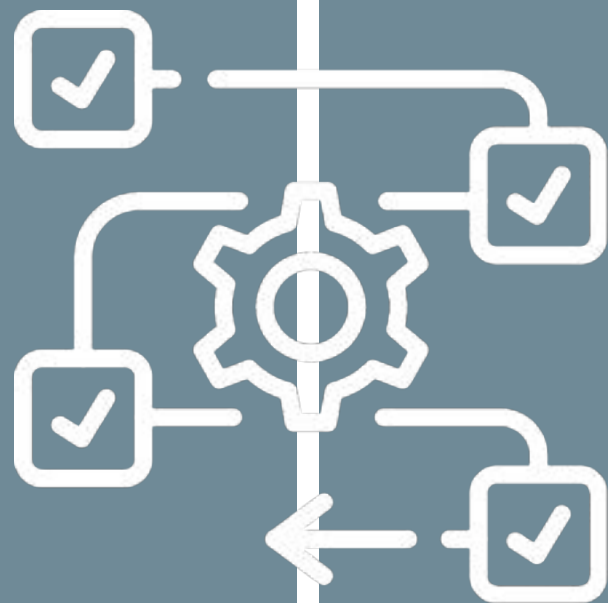
OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE PERSONAS

OBJETIVO	Formulación	Categoría	Responsable	Participantes
OP1	Mejorar la calidad de vida y promover la salud de toda la comunidad universitaria.	Objetivo General	VRCSCBU	VRCBA/VRE
OP11	Apoyar y promover la mejora de la salud psíquica y física de la comunidad universitaria.	Objetivo Específico	VRCSCBU	VRCBA/VRE
OP12	Mejorar las condiciones de acceso, habitabilidad y uso de los campus universitarios, con especial atención a las personas que presentan necesidades específicas.	Objetivo Específico	VRI	VRSC/DGCE/DGD/DGI/GER
OP2	Mejorar la experiencia universitaria de nuestros estudiantes.	Objetivo General	VRE	VIRTUD
OP21	Incentivar la integración de los estudiantes como miembros activos de la comunidad universitaria, apostando por la generación de una vida universitaria plena, con especial consideración la de quienes presentan condiciones de vulnerabilidad y menores tasas de participación.	Objetivo Específico	VRE	DGD
OP22	Garantizar el acceso a la información al estudiantado sobre sus estudios tanto al comienzo de su formación académica como durante su estancia en la universidad.	Objetivo Específico	VRE	VIRTUD
OP23	Fomentar el acceso de los estudiantes a una formación integral, más allá de los contenidos asociados con la docencia reglada.	Objetivo Específico	VRE	VIRTUD
OP3	Integrar a los egresados en la comunidad universitaria.	Objetivo General	VRE	VIRTUD/SG/VRI
OP31	Facilitar la incorporación de nuestros egresados a la vida académica de la universidad.	Objetivo Específico	VRE	VIRTUD/SG
OP32	Promover el acceso de los egresados a los servicios específicos que oferta la universidad para su colectivo.	Objetivo Específico	VRE	VRTC
OP33	Promover la difusión de obras literarias, artísticas y académicas de alta calidad realizadas por antiguos alumnos egresados, integrándolos activamente en la oferta cultural de la UCA.	Objetivo Específico	VSC	VE

OP4	Mejorar Condiciones laborales del PTGAS y PDI.	Objetivo General	VRCSBCU	GER
OP41	Mejorar la seguridad y las condiciones de salud laboral de los puestos de trabajo, así como la adaptación de dichos puestos a las personas con necesidades específicas.	Objetivo Especifico	VRI	GER
OP42	Mejorar e impulsar nuevas medidas en el marco del Plan de Acción Social.	Objetivo Especifico	VRSC	GER
OP43	Mejorar las medidas de conciliación personal, familiar y laboral.	Objetivo Especifico	DGI	VRSC
OP44	Implantar el Teletrabajo como herramienta de apoyo a la organización.	Objetivo Especifico	GER	VRP/VRSC
OP45	Mantener una RPT actualizada y orientada a resolver las necesidades reales de la UCA garantizando el relevo generacional y retención del talento.	Objetivo Especifico	GER/VRP	
OP46	Implementar itinerarios formativos dirigidos a la actualización y mejora del desempeño del personal de la UCA.	Objetivo Especifico	GER/VRP	Biblioteca
OP47	Revisar los procedimientos de selección de personal para hacerlos más ágiles y eficientes.	Objetivo Especifico	GER/VRP	
OP48	Implantar la Evaluación del Desempeño y Carrera Profesional Horizontal del PTGAS.	Objetivo Especifico	GER	
OP49	Apoyar al PDI en el desarrollo de su carrera académica.	Objetivo Especifico	VRP	
OP410	Apoyo al personal que desarrolla su actividad en el SAS y que participa en la actividad docente en la UCA ya sea como vinculado, asociado, o tutorizando las prácticas clínicas.	Objetivo Especifico	VRCSBCU	VRP
OP5	Promover un entorno universitario diverso, equitativo, e inclusivo.	Objetivo General	DGI	DGD
OP51	Establecer mecanismos para garantizar la igualdad efectiva entre los hombres y las mujeres que componen la comunidad universitaria, eliminando cualquier forma de discriminación.	Objetivo Especifico	DGI/DGD	
OP52	Establecer mecanismos para garantizar la detección temprana, la prevención e intervención ante cualquier forma de acoso, violencia y discriminación hacia las mujeres, o cualquier persona o grupo por razón de orientación sexual, identidad de género, etnia, o situación de vulnerabilidad.	Objetivo Especifico	DGI/DGD	

OP53	Establecer mecanismos de gestión de la diversidad en los diversos ámbitos de la Universidad.	Objetivo Especifico	DGI/DGD	
OP54	Fomentar la igualdad real e inclusión de toda la comunidad universitaria.	Objetivo Especifico	DGI/DGD	VRCSBCU
OP55	Asegurar la cobertura de las necesidades específicas de las personas con algún tipo de discapacidad u otras condiciones de diversidad funcional que pueda suponer una barrera a la igualdad de oportunidades.	Objetivo Especifico	DGI/DGD	

DESPLIEGUE
OPERATIVO



13 DESPLIEGUE OPERATIVO

Una vez aprobado el Sistema, y acordada la definición inicial de objetivos generales y específicos, será necesario abordar el despliegue de los mismos. Como se explicó en la definición de las bases metodológicas, el modelo contemple una dimensión no únicamente declarativa, sino que quiere convertirse en un sistema de gestión, que oriente la acción de las unidades organizativas en el sentido de los objetivos propuestos. Para ello, será necesario comenzar con la concreción de los objetivos específicos, para diseñar sobre este punto de partida programas y proyectos que definan cursos de acción vinculados con la estrategia formulada.

a) Concreción de los objetivos específicos

La definición de objetivos generales marcará de manera permanente cuáles serán las prioridades en la actividad de la universidad en el largo plazo, pero para concretar lo que se pretende conseguir es necesario dar un paso más. Para materializarlos, los objetivos generales deberán concretarse en una serie de objetivos específicos que, a diferencia de los anteriores, tendrán un horizonte temporal concreto, y unos niveles de consecución asociados, medibles a través de un conjunto de indicadores relevantes para los que se establezcan metas cuantificables y verificables.

En la fase de definición del sistema, con la participación de las diferentes unidades organizativas, se han propuesto los objetivos específicos, partiendo tanto del análisis estratégico previo como de la valoración del avance en los objetivos propuestos en el PEUCA3. El siguiente paso, una vez aprobados, deberá ser su concreción, para lo que se contará con el apoyo de la Dirección General de Desarrollo Estratégico, que velará porque su delimitación cumpla con las condiciones requeridas (Boyne, 2010) y, especialmente, por su

encaje con el resto de elementos del sistema. Así, tal y como se ilustra en la tabla 25 la definición de un objetivo específico conllevará:

- Enunciar el objetivo, definiendo claramente qué se quiere conseguir, y velando porque la especificación del mismo cumpla con los criterios SMART (específicos, medibles, alcanzables, asignables, relevantes y temporalizables).
- Explicar y justificar cómo el objetivo contribuye a la generación de valor social. Para ello, se deberá describir tanto la razón estratégica del objetivo (características del diagnóstico con el que está relacionado) como la descripción del cambio que se pretende lograr y cómo se pretende alcanzar.
- Especificar cómo el objetivo se vincula con el cumplimiento de la Agenda 2030. Con independencia de que se puedan definir objetivos específicos para el desarrollo de los compromisos de la UCA con los ODS, se pedirá una vinculación expresa de todos los objetivos planteados por las unidades con esta iniciativa, que permita valorar la contribución global de la institución.
- Identificar aquellas variables externas que puedan considerarse factores clave para el éxito en la consecución del objetivo estratégico.
- Definir qué recursos y capacidades internas resultan determinantes para la consecución del objetivo.
- Definir los indicadores de seguimiento, y asociar a los mismos metas que permitan valorar el logro, o el avance, en la consecución del objetivo específico, a partir de información objetiva y verificable.

En aquellos casos en los que los objetivos específicos se vean afectados por niveles elevados de riesgo, se desplegará el análisis de escenarios propuesto en las bases metodológicas del sistema. Se articularán las medidas de despliegue del objetivo a partir del escenario más probable, pero se añadirán al análisis

escenarios alternativos, como metas diferenciadas, y cursos de acción adaptados a cada situación potencial. Será especialmente importante, en este sentido, describir los criterios con los que la planificación deberá cambiar de escenario.

Tabla 25: Definición de los objetivos específicos

Objetivo Específico		
Descripción breve/ motivación		
Explicación/ Justificación		ODS relacionado
Temporalización		
Indicadores de seguimiento de logros		
Metas	Consecución del objetivo Hitos intermedios (temporalizados)	
Factores críticos de éxito	Externos	(riesgo asociado)
	Internos	(riesgo asociado)
Escenarios		
Más probable		Criterios para la reconsideración del escenario más probable
Más favorable		
Más desfavorable		

13.b. Definición de programas y proyectos.

Para lograr las metas propuestas y pasar de los objetivos a la acción, el sistema deberá incorporarse en los procesos de toma de decisiones en cada uno de los ámbitos estratégicos, sirviendo como orientación general, y como mecanismo de integración de las actuaciones desarrolladas por las diferentes unidades organizativas. Para ello, el propio sistema deberá fomentar la colaboración entre el equipo de gobierno, el PDI, el PTGAS, los estudiantes, y los diferentes agentes externos para la definición y actualización en el tiempo de una cartera de programas y proyectos, que describa el conjunto de las actuaciones desarrolladas por las distintas unidades.

1. Los **programas** constituyen la actividad básica de las diferentes unidades, que se desarrollan de manera estable, con vocación de permanencia y que se relacionan de manera directa con los servicios básicos ofrecidos por la Universidad. Relacionados directamente con los objetivos generales, se plantean sin un horizonte temporal definido. No obstante, y como se recoge en la ficha descriptiva (tabla 2), sobre ellos se establecerán objetivos de mejora, y se articularán todos los procesos de revisión y seguimiento del sistema.
2. El concepto de **proyecto** constituirá el eje de la implantación de los objetivos específicos del sistema, definiéndose como una serie de actuaciones interrelacionadas y coordinadas por una unidad organizativa responsable (aunque puedan ser ejecutadas por varias) que se planifican, en un horizonte temporal definido, para la consecución de una o varias metas en alguno de los objetivos específicos propuestos en los diferentes ámbitos de generación de valor

social (tabla 26). Abordar la dirección estratégica desde una filosofía ágil conllevará que los proyectos no se definan con un horizonte temporal cerrado y uniforme, sino que vayan definiendo su alcance y temporalidad propia, respondiendo con actuaciones a las demandas del propósito estratégico definido de manera permanente. En la medida en que los proyectos vayan alcanzando las metas propuestas, irán cerrándose, y dando lugar a otros que reconsideren los objetivos en un proceso dinámico y flexible, que deberá contemplar también la posible reconsideración de proyectos y objetivos, si el cambio en los escenarios contextuales así lo requiere.

La operativa de estos programas y proyectos pretende descansar sobre el sistema de gestión actual, tratando de dotar de dinamismo y flexibilidad adicional a las denominadas líneas de acción de los anteriores planes estratégicos (PEUCA2 y PEUCA3). Dichas líneas suponían, en el momento de aprobación del plan, el establecimiento de un listado concreto de actuaciones a llevar a cabo durante toda la vigencia del mismo, que conduciría a la consecución del objetivo. La propuesta de programas y proyectos, realizada y revisada anualmente por cada una de las unidades organizativas deberá recoger la información que se refleja en la tabla 2, que contempla los siguientes aspectos:

- Denominación.
- Descripción del objetivo específico con el que se relaciona.
- Resultado del programa o proyecto, con indicación de las metas que se pretenden alcanzar.

- Repercusión sobre el avance de los objetivos asociados, vinculándolo con las metas planteadas para el mismo.
- Unidad organizativa responsable. Con independencia del número de participantes, cada proyecto tendrá un único responsable (órganos de gestión, unidades organizativas, centros, departamentos e institutos) que se responsabilice de su ejecución y dinamización.
- Descripción de la forma en la que el programa o proyecto contribuye a la generación de valor social en alguno de los ámbitos estratégicos definidos en el sistema.
- Agentes internos o externos beneficiarios del programa o proyecto. Como parte de la acción estratégica, el Sistema de Dirección Estratégica diseñará mecanismos para fomentar el diálogo con los beneficiarios, de forma que las unidades responsables puedan interactuar con ellos y recabar información sobre su satisfacción con los resultados parciales obtenidos.
- Descripción y temporalización de las actuaciones previstas para su desarrollo. En función de su naturaleza y alcance, los proyectos podrán tener carácter anual o plurianual. Los programas, por su parte, se plantearán sin un horizonte temporal definido.
- La planificación específica de las actuaciones se realizará con carácter anual, coincidiendo con el proceso de elaboración de los presupuestos por

parte de cada una de las unidades. En los programas y proyectos plurianuales se requerirá únicamente la planificación de las actuaciones a desarrollar en el plazo de un año, siguiendo la metodología ágil de gestión, de forma que los cursos de acción puedan ser revisados en el caso de no alcanzar los objetivos parciales previstos. Se planificarán de esta forma a partir de iteraciones anuales revisables. Para esto, es importante que junto al cronograma se recojan hitos, que permitan realizar esta evaluación intermedia, y la revisión, en su caso, de las actuaciones previstas a largo plazo.

- Participantes, con indicación de todas las unidades organizativas involucradas en el desarrollo de las actuaciones previstas en el programa o proyecto, de las que dependerá la consecución de los objetivos propuestos.
- Evaluación de los logros. Transcurrida la primera iteración, una vez ejecutadas las acciones, se revisará el proyecto considerando la información disponible. De esta forma se contrastará si se han producido transformaciones relevantes en los escenarios previstos y si, en función de ello, se puede seguir con las mismas actuaciones o se necesita realizar cambios para adaptarse a las nuevas circunstancias. Para llevar a cabo estas revisiones, será clave la implantación del Sistema de Información Estratégica, así como la comunicación y el diálogo con los agentes beneficiarios de los proyectos.

Tabla 26: Definición de los programas y proyectos estratégicos

Denominación del programa/proyecto														
Unidad responsable														
Descripción				<i>¿Qué se quiere hacer?</i> <i>Agentes beneficiarios: ¿a quién va dirigido?</i> <i>¿Qué necesidad estratégica resolveremos?</i>										
Resultados esperados				Objetivos generales asociados Objetivos específicos asociados <i>Logro que se pretende alcanzar en la meta establecida para el objetivo</i>										
Participantes														
Horizonte temporal														
Evaluación de logros en la iteración anterior				<i>(en su caso)</i>										
Planificación de la iteración siguiente				<i>Secuencia de actividades</i> <i>Indicadores de seguimiento</i> <i>Mecanismos de diálogo con los beneficiarios</i>										
Hitos para el seguimiento de los logros														
Cronograma			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		Actuación 1												
		Hito 1												
		...												
		Actuación n												
		Logro												
Previsión de recursos				<i>Económicos</i> <i>Humanos</i> <i>Materiales</i>										

El despliegue del sistema se desarrollará a partir de las unidades organizativas que sirven de base a la actual estructura presupuestaria, y que integran a los órganos de gobierno, las unidades administrativas, centros, departamentos e institutos de investigación. Estas unidades se integrarán y participarán en el despliegue del propósito estratégico a través de la cartera de programas y proyectos propuestos para el logro de objetivos, así como de las actuaciones que se vayan definiendo en cada periodo para su ejecución. Se prevé que la acción de las unidades organizativas se articule en función de los programas y proyectos en los que participan, pudiendo asumir tres roles en ellos:

- Rol de **responsable**, cuando desde la unidad se asuma el impulso, y la responsabilidad en la definición, ejecución y evaluación de los logros.
- Rol de **participante**, cuando desde la unidad se participe en el logro de las metas, involucrándose en acciones lideradas y promovidas por otra unidad.
- Rol de **beneficiario** de los efectos de programas y proyectos promovidos por otras unidades, en cuyo caso, la unidad participará aportando la valoración de las actuaciones, contribuyendo a su revisión y ajuste.

Para que la estructura de programas y proyectos propuesta sirva efectivamente como mecanismo de implantación del sistema de dirección estratégica, y no quede en una mera declaración de intenciones, es importante que el despliegue del plan se integre con el proceso de planificación presupuestaria, y constituya en sí mismo un modelo de financiación estratégica. Para ello, es necesario revisar el modelo de financiación de las diferentes unidades organizativas, ajustándolo a la estructura de programas y proyectos descrito en este documento.

En línea con lo planteado en el Modelo de Financiación de las Universidades Públicas Andaluzas 2023-2027, será necesario desarrollar una revisión, extensión y ajuste del modelo, que permita incorporar, anualmente, en el presupuesto de cada una de las unidades PTGAS, Centros, Departamentos, e Institutos, además de la financiación de su funcionamiento ordinario, una financiación de carácter estratégico, directamente relacionada con los programas básicos que desarrollen, y con los proyectos estratégicos en los que participen.

Como parte de este ajuste será necesario revisar el modelo actual de Contratos Programa (BOUCA nº 309 de 2 de julio de 2020), para adecuarlo tanto a la estructura de financiación de los objetivos estratégicos como a las condiciones derivadas del Modelo de Financiación de las Universidades Públicas Andaluzas 2023-2027.

13.c. Proceso de evaluación y revisión anual del Sistema de Dirección Estratégica

La información de cada uno de los objetivos específicos, articulada en una plataforma diseñada con este efecto, será la base para el seguimiento del sistema, que se desarrollará conforme a las siguientes fases:

1. **EVALUACIÓN:** Durante el mes de octubre se llevará a cabo el análisis por parte de los responsables de las diferentes unidades organizativas (órganos de gestión, servicios, centros, departamentos e institutos) de los resultados de los programas y proyectos. Se revisarán y discutirán así los avances en los objetivos estratégicos, en un proceso que coincidirá con la elaboración de la memoria anual, con lo que se pretende simplificar los procesos de reporte de información por parte de las unidades. Esta revisión de los resultados y logros deberá

apoyarse en la información recogida por el sistema de información estratégico, discutida y evaluada cualitativamente con los responsables y agentes implicados de manera que permita un proceso continuo de aprendizaje organizativo.

La evaluación global de los resultados estratégicos será revisada e integrada por la Comisión de Seguimiento del Sistema de Dirección Estratégica, que podrá plantear, en el caso de que se produzcan cambios significativos en el contexto interno o externo, la revisión del propósito estratégico o de los objetivos generales (que deberá ser sometida a aprobación en el Claustro) o de los objetivos específicos (Consejo de Gobierno).

2. **PLANIFICACIÓN:** Durante el mes de noviembre se abrirá un plazo para que las unidades organizativas presenten nuevos proyectos (que integren los elementos antes descritos), que puedan incorporarse a la cartera actual. A su vez, los responsables de los proyectos comenzados en años anteriores definirán, y ajustarán si es necesario, las actuaciones a realizar durante el siguiente año. En ambos casos se realizará una estimación de los recursos humanos y presupuestarios necesarios para la ejecución de las actuaciones propuestas en la cartera de proyectos del año siguiente. El diseño de esta fase tratará, en la medida de lo posible, apoyarse en el proceso de evaluación de actividades y unidades de gasto que se desarrolla en la actualidad, así como en la herramienta informática que le sirve de soporte.

Durante los meses de noviembre y diciembre se llevará a cabo el estudio y revisión de los programas y proyectos propuestos, sobre las bases de su relevancia e impacto en la

consecución de objetivos estratégicos y se aprobará su dotación, y su incorporación en el presupuesto anual.

3. **APROBACIÓN:** A lo largo del mes de diciembre se someterá a aprobación del Consejo de Gobierno un Plan Estratégico Anual que incluya el conjunto de objetivos específicos, proyectos y actuaciones previstos para el año siguiente, en ejecución del Sistema de Dirección Estratégica.

Para facilitar este proceso, resultará necesario articular de manera ágil el uso de la información que se genera desde las diferentes aplicaciones existentes (presupuestos y planes de gestión), así como su integración con el sistema de información estratégico propuesto. El Vicerrectorado de Sostenibilidad y Cultura a través de su Dirección General de Desarrollo Estratégico, y apoyándose en la Comisión de Seguimiento se encargará de estudiar y armonizar los elementos del sistema, eliminando duplicaciones en el registro de evidencias, y elaborando los correspondientes informes de seguimiento. Con ello, se pretende que los diferentes procesos de reporte de información y transparencia de gestión (memoria, informe de gestión, seguimiento estratégico), se unifiquen en uno solo, garantizando la consistencia de la información pública suministrada.

Concebida de esta manera, pretendemos que la gestión de los programas y proyectos, así como el proceso de elaboración del presupuesto contribuyan tanto a la formulación como la implantación de la estrategia de la UCA, haciendo un uso diagnóstico e interactivo (Simons, 2000). Además de servir para verificar los logros, la información del sistema estratégico deberá ser discutida y analizada para definir las acciones del próximo período y fomentar el diálogo con los agentes que se benefician de ellas, que son en última instancia receptores del valor social generado.

ANEXOS



Reuniones de validación del diseño metodológico del Sistema de Dirección Estratégica

Órgano	Fecha
Consejo de Dirección	04/06/2024
Comisión de Dirección Estratégica	06/06/2024
Responsables de PEUCA anteriores	11/06/2024
Representantes de Centros y Departamentos	14/06/2024
Representantes de los/as trabajadores/as	17/06/2024
Consejo de Estudiantes	17/06/2024
Secretaría del Consejo Social	10/07/2024
Direcciones Generales	11/07/2024
Consejo de Gobierno	25/07/2024
Pleno del Consejo social	26/09/24

Reuniones para la definición de la propuesta inicial de identidad estratégica y objetivos

Órgano	Fecha
Equipo del Vicerrectorado de Emprendimiento y Empleabilidad y Vicerrectorado de Investigación	14/10/2024
Equipo del Vicerrectorado de Investigación	14/10/2024
Equipo del Vicerrectorado de Transformación Digital	14/10/2024
Equipo del Vicerrectorado de Profesorado, Vicerrectorado de Estudiantes y del Vicerrectorado de Ciencias de la Salud y Bienestar de la Comunidad Universitaria	14/10/2024
Equipo del Vicerrectorado de Títulos y Calidad	17/10/2024
Equipo del Vicerrectorado de Internacionalización	17/10/2024
Equipo del Vicerrectorado de Infraestructuras y Gerencia	18/10/2024
Equipo del Vicerrectorado de Sostenibilidad y Cultura	18/10/2024
Equipo Dirección General de Comunicación	05/11/2024

Reuniones con los grupos de trabajo para la definición de identidad estratégica y objetivos por ámbitos

Órgano	Fecha
Definición de identidad y objetivos – Ámbito de Desarrollo Social y Cultural	07/11/2024
Definición de identidad y objetivos – Ámbito de Desarrollo Económico	08/11/2024
Definición de identidad y objetivos – Ámbito de Internacionalización	11/11/2024
Definición de identidad y objetivos – Ámbito de Docencia	14/11/2024
Definición de identidad y objetivos – Ámbito de Transformación Digital	15/11/2024
Definición de identidad y objetivos – Ámbito de Investigación	18/11/2024
Definición de identidad y objetivos – Ámbito de Personas	21/11/2024
Definición de identidad y objetivos – Ámbito de Sostenibilidad	22/11/2024

Colectivos	Fecha
PDI y PTGAS del Campus Bahía de Algeciras	28/11/2024
Estudiantes del Campus Bahía de Algeciras	28/11/2024
Responsables de Centros y Departamentos del Campus Bahía de Algeciras	28/11/2024
PDI y PTGAS del Campus de Puerto Real	29/11/2024
Estudiantes del Campus de Puerto Real	27/11/2024
Responsables de Centros y Departamentos del Campus de Puerto Real	29/11/2024
PDI y PTGAS del Campus de Jerez	02/12/2024
Estudiantes del Campus de Jerez	27/11/2024
Responsables de Centros y Departamentos del Campus de Jerez	02/12/2024
PDI y PTGAS del Campus de Cádiz	03/12/2024
Estudiantes del Campus de Cádiz	03/12/2024
Responsables de Centros y Departamentos del Campus de Cádiz	03/12/2024
Reunión plenaria final	04/12/2024

REFERENCIAS



- Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF) (2020): Estudio sistema universitario público andaluz. AIReF, Madrid.
- Andrews, R.; Beynon, M.J. y McDermott, A.M. (2015). Organizational Capability in the Public Sector: a Configurational Approach. *Journal of Public Administration and Theory*, 26(2), 239-258.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Boston Consulting Group BCG (2020). Miguel Carrasco, Trish Clancy, Qahir Dhanani, Peter Geluk, Leila Hoteit, and Sek-loong Tan. *Getting to Agile at Scale in the Public Sector*. Disponible en: <https://www.bcg.com/publications/2020/getting-to-agile-at-scale-public-sector> 14th State of Agile Report. CollabNET VersionOne 26/05/2020.
- Boyne, G. A. (2010). Strategic planning. *Public service improvement: Theories and evidence*, 1. 60-77.
- Crespo, D. (ed.) (2023). UNIVERSITIC 2022. Evolución de la madurez digital de las Universidades Españolas. CRUE Universidades Españolas, Madrid
- CRUE (2021a). Propuesta de acciones de sensibilización para la implementación de la Agenda 2030 e inquietudes de las Universidades en relación con el cumplimiento de los ODS. Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE). Madrid.
- Crue-Sostenibilidad (2024) Diagnóstico inicial sobre la aplicación del Real Decreto 822/2021 en lo referido a sostenibilidad en la docencia universitaria y al informe elaborado por Crue con orientaciones al respecto. Informe 2024. Grupo de Trabajo Sostenibilidad en la Docencia Universitaria de Crue-Sostenibilidad.
- Chermack, T. J. (2020). *Scenario Planning in Organizations: How to Create, Use, and Assess Scenarios*. Segunda Edición. Berrett-Koehler Publishers.
- Deloitte (2018). *Agile in the Public Sector*. Disponible en: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xe/Documents/About-Deloitte/mepovdocuments/mepov25/agility_mepov25.pdf
- Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693
- EUROSTUDENT (2024) Synopsis of Indicators 2021–2024. Social and Economic Conditions of Student Life in Europe.
- European Commission (2020), Directorate-General for Research and Innovation. Directorate G – Research & Innovation Outreach. Centre for Strategy & Evaluation Services. *Towards a 2030 Vision on the Future of Universities in Europe. Policy Report*. Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- Fearlie, E. y Ongaro, E. (2022). *Strategic Management in Public Services Organizations Concepts, Schools and Contemporary Issues*. Segunda Edición. Routledge. Taylor and Francis. Londres: Reino Unido.

- Fernando, R. (2019). *Agile strategy: How to create a strategy ready for anything*. Pearson UK.
- Fundación CYD (2023): *La Universidad del Futuro o el Futuro de la Universidad*. 2023.Fundación CYD (2024). Informe 2024.
- Fundacion CYD (2024). *Monografía: Inteligencia artificial: retos y oportunidades*. 2024.
- Hinton, K., A (2012) *Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education*, Society for College and University Planning, EEUU.
- Huerta, P., Rejas, L. M. P. (2020). Implementación de un modelo de planificación móvil en una universidad pública chilena. Caso de la Universidad del Bío Bío. *Formación Universitaria*, 13(2), 127-142.
- Larrán J, M., Herrera, J., Calzado, Y., y Andrades, J. (2016). A proposal for measuring sustainability in universities: a case study of Spain. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 17(5), 671-697.
- Martínez, T. L. (2021). Pensamiento-planificación-dirección estratégica y universidad. en *Lecturas de política y gestión universitarias* (pp. 111-138). Thomson Reuters Aranzadi.
- Judd, MM., Blair, H.C. (2019). Leveraging Agile Methodology to Transform a University Learning and Teaching Unit. en: Parsons, D., MacCallum, K. (eds) *Agile and Lean Concepts for Teaching and Learning*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-13-2751-3_9
- Lacuesta, A., Martínez-Matute, M., Sainz, J., & Sanz, I. (2024). Desajustes entre demanda y oferta de titulaciones en las universidades públicas presenciales. *Papeles de Economía Española*, 180
- Kestin, T., Belt, M. V. D., Denby, L., Ross, K., Thwaites, J., & Hawkes, M. (2017). *Cómo empezar con los ODS en las universidades. Una guía para las universidades, los centros de educación superior y el sector académico*. Melbourne, Australia: SDSN Australia/Pacific.
- KPMG (2020): *The future of Higher Education in a disruptive world*. Disponible en: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/10/future-of-higher-education.pdf>
- Mina, A., & Michelini, L. (2024). Behind the curtain of sustainable business models: the role of firm's strategic agility in value creation. *Management Decision*.
- Thomas, E., Pugh, R., Soetanto, D., & Jack, S. L. (2023). Beyond ambidexterity: universities and their changing roles in driving regional development in challenging times. *The Journal of Technology Transfer*, 48(6), 2054-2073.
- REDS, (2020): *"Cómo evaluar los ODS en las universidades"*. www.reds-sdsn.es/documentos
- Rosa, M. P. (2021). Los factores de cambio en el Sistema Universitario Español y las misiones universitarias. En *Lecturas de política y gestión universitarias* (pp. 43-72). Thomson Reuters Aranzadi.
- Saaty, T.L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill: Nueva York.
- Sustainable Development Solutions Network (SDSN) Australia / Pacífico. (2017). *Cómo empezar con los ODS en las Universidades. Una guía para las universidades, los centros de educación superior y el sector académico*.

Simons, R., 2000. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Simons, R., 2006. *Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment*. Harvard Business School Press, Boston.

Volkery, A. y Ribeiro, T. (2009). Scenario planning in public policy: Understanding use, impacts and the

role of institutional context factors. *Technological forecasting and social change*, 76(9), 1198-1207.

Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7 (24), p. 52.

Wiraeus, D., & Creelman, J. (2019). *Agile strategy management in the digital age*. Palgrave Macmillan.