

2005/2010

Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz

Vive tu Universidad
planificando su futuro

Prólogo	5
Introducción	8
Estructura del Plan Estratégico	12
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	37
Perspectiva Procesos Internos.....	64
Perspectiva Cliente (Entorno).....	84
Perspectiva Financiera.....	105
Anexo 1.....	117
Anexo 2.....	122
Anexo 3.....	145
Anexo 4.....	154
Anexo 5.....	163
Anexo 6.....	165
Anexo 7.....	168
Anexo 8.....	169
Anexo 9.....	171



a no hay vuelta atrás.

Al presentar ante la comunidad universitaria el Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz tengo la certeza de que el trabajo de tantos en el último año, retratado ahora en este documento, ha servido al menos para creernos capaces de afrontar los principales retos que en el futuro se le presenten a nuestra Institución.

Gestado y elaborado en un momento decisivo para la Universidad, en unos tiempos de transición entre modelos académicos obsoletos y nuevas formas de gestión, investigación y docencia, el PEUCA quiere reflejar con exactitud esas circunstancias. No es sólo, en tal sentido, una reflexión histórica sobre qué caminos equivocados y qué caminos ciertos hemos trazado hasta llegar aquí, sino también -y sobre todo- un proyecto de lo que se puede y se debe hacer en el porvenir. Una simple ojeada a la metodología seguida en su elaboración atestigua -a mi entender- esta voluntad, en la medida que proyecta dos principios rigurosamente puestos en práctica: el de la participación de todos cuantos han querido opinar; y el de la reflexión crítica y sin prejuicios de todos cuantos han opinado.

A quienes hemos participado de forma más directa en el proceso nos vinculaba la ilusión compartida de conocer en profundidad la Universidad de Cádiz para, a partir de ello, ser capaces de urdir los mimbres que pudieran garantizar su futuro más óptimo. Un futuro que, por una parte, nos venía impuesto bajo la forma del nuevo Espacio Europeo de Educación Superior y que, por otra, tenía que

ver con nuestra particular y firme convicción de que la Universidad de Cádiz debía de comenzar a liderar de forma efectiva cuantos procesos económicos, sociales y culturales se fueran vinculando al desarrollo y al progreso de la provincia de Cádiz. Desde estos presupuestos esenciales redactamos los pilares teóricos sobre los que se asienta nuestro Plan Estratégico: la Misión y la Visión, las cuales encaran directamente el deber de definir nuestro papel como Universidad del siglo XXI.

Conscientes de que el capital humano es nuestro principal activo, y de que esa riqueza puede superponerse a casi cualquier déficit material que padezcamos, la elaboración del PEUCA ha tenido como norte la confianza en las capacidades de las personas que forman la Universidad de Cádiz, y la seguridad de que sólo el impulso alentado de las mismas serán los verdaderos motores de generación de valor de nuestra Institución.

El PEUCA es, por tanto, un documento nacido de todos, y de la misma manera dirigido a todos. En la medida en que alcance nuestro trabajo, este Equipo de Gobierno se compromete a llevar a cabo las líneas de acción aquí trazadas y, desde luego, a poner a disposición de Centros, Departamentos y Unidades todos los medios posibles para alcanzar sus respectivas metas. Por otra parte, es igual de firme nuestro compromiso de revisar, evaluar y someter a una continua reflexión crítica este documento, que perdería mucho de su valor -y casi su misma razón de ser- si no fuera convirtiéndose en una herramienta suficientemente flexible y permeable a los cambios que el futuro nos pueda deparar.

Debo, por último, expresar mi más sincero agradecimiento a las muchas personas de dentro y fuera de la Universidad de Cádiz que se han implicado activamente en este proyecto, arañando con frecuencia el tiempo y el esfuerzo a sus propias labores y a su vida personal, y demostrando lo que a algunos, en estos tiempos, les cuesta creer: que la lucha por el futuro de la Universidad merece la pena. Todos ellos me hacen asegurar ahora, sin la más mínima duda, que afortunadamente ya no hay vuelta atrás.

Diego Sales Márquez
Rector Magnífico de la Universidad de Cádiz



Cuando se planifica una estrategia se busca diseñar para un cambio, es, por tanto, la propuesta de un Plan Estratégico la visualización de aquello que se quiere ser y no se es, así como la indicación del proceso que se debe recorrer para alcanzar lo que se propone.

Pero tal visión necesita ser compartida para que realmente pueda llevar a las metas propuestas. La estrategia ha de ser el esfuerzo común, de todos, sin la imposición de uno o de unos pocos. Un plan estratégico ha de ser un compromiso equilibrado entre lo deseable y lo posible; un encaje entre las oportunidades no explotadas y las capacidades propias

El Plan estratégico que hoy se presenta ha cumplido en su desarrollo la idea de ser un proyecto compartido por lo que nos va a permitir establecer algunas pautas de cómo trabajar en nuestra Universidad.

La Universidad en la actualidad busca dar respuesta a la sociedad en la que se enclava, adaptándose a las demandas y desafíos que ésta le plantea. Frente a estos desafíos, la Planificación Estratégica que hoy se nos presenta se revela como una herramienta útil y necesaria para facilitar el ajuste continuo de la universidad a estas nuevas situaciones. Su desarrollo a nivel institucional debe promover el conocimiento de la institución, contemplar los posibles cambios en materia educativa y facilitar su permanente adecuación organizativa.

Aunque el Plan Estratégico se sitúa, actualmente, todavía a un nivel institucional, centrándose en los objetivos y la misión de la universidad, en las responsabilidades y acciones que desde los diferentes Vicerrectorados pretenden acometerse, también se tendrá que desarrollar a nivel de centros, de departamentos, de unidades y servicios, motivando a los actores integrantes de cada nivel a trabajar y pensar de modo innovador y participativo, y desde la contemplación permanente de las tendencias del entorno.

El Plan Estratégico que hoy se presenta lo hace con una vocación clara de ser flexible y dinámico, y sin límites prefijados que imposibilite revisiones periódicas. Orientado en el medio y largo plazo, pero desde la consideración de acciones en el corto plazo. Sin la intención de ser un fin en sí mismo, sino un instrumento que favorezca la cohesión interna actuando como herramienta integradora de voluntades para avanzar conjuntamente en una misma dirección. Su naturaleza, pues, busca ser dinámica y no estática, y es por ello que debe desarrollarse cerca de las aulas, en los despachos, las bibliotecas o los laboratorios, ya que deberá estructurarse de acuerdo con la continua reinformación que ofrece nuestra comunidad universitaria.

A nosotros como Consejo Social, este Plan que hoy se presenta, nos pone a disposición un vehículo que va a posibilitar alinearnos e integrar nuestros esfuerzos para conseguir que aquellos elementos de la sociedad que más pueden aportar al desarrollo y crecimiento de nuestra Universidad conozcan de primera mano sus problemas y se impliquen en la común tarea de generar una adecuada interconexión con ella.

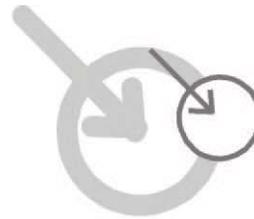
Nos permite, ahora igualmente, desde nuestra propia interpretación, planificación y desarrollo del Plan aquí expuesto, desplegarlos como un órgano de cooperación con el Gobierno de nuestra Universidad, para consolidar la conexión de la sociedad gaditana con su Universidad, velar por la calidad de los servicios, la eficacia de la gestión administrativa, la evaluación y la mejora de la financiación de la Universidad, y todo desde unos objetivos comunes con el resto de las unidades, servicios, centros y departamentos que componen nuestra Universidad.

No resta más que felicitar a los promotores de este Plan, por su oportunidad y buen hacer; a los participantes que han intervenido en su contenido, porque han logrado hacer un documento que refleja adecuadamente la realidad de nuestra Universidad a la vez que marcar la dirección a la que debe dirigirse nuestra organización para alcanzar, con competencia, la meta del Espacio Europeo de la Educación Superior y, por último, felicitar a la Comunidad Universitaria por el reto al que se enfrenta y que creo positivamente que va a lograr vencer con su compromiso, su profesionalidad y su buen hacer.

Felicitémonos todos por lo que hoy estamos presentando y ánimo para el trabajo que vamos a iniciar

Manuel Morón Ledro

Presidente del Consejo Social de la Universidad de Cádiz



Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz
Introducción





El Plan Estratégico de una institución marca las líneas futuras de actuación de todos los colectivos que la forman. Debe ser un documento dinámico, que se actualice parcialmente cada año con el objetivo de concretar la programación de los años siguientes y además, determinar, el grado de cumplimiento de cada una de las líneas de acción que contiene. Asimismo, debe ser un documento flexible, que deba revisarse de forma global cada tres años, ya que los cambios en los que está inmersa la Universidad hacen necesario volver a realizar un diagnóstico, tanto externo como interno, para poder adaptarnos a dichos cambios y tener mayores probabilidades de conseguir nuestros objetivos como institución.

El documento que se presenta es el producto de un trabajo intenso y prolongado de casi doscientas personas, organizadas en grupos de trabajo de dentro y fuera de la Universidad, miembros de todos los colectivos (PAS, PDI y alumnos y de todos los campus; profesionales de la administración y de la empresa privada, y de otros colectivos). El resultado es este extenso documento que podrá servir de referencia en la tarea de gestión del Equipo de Gobierno.

El documento contiene las líneas maestras, basadas en un diagnóstico riguroso, de lo que todos los grupos han entendido que debe ser nuestra Universidad en el futuro, que en este caso tendría su referencia en el 2010. En él se han incorporado prácticamente todas las conclusiones a las que llegaron los grupos de trabajo. Aunque inicialmente los coordinadores de los grupos trabajaron a partir de los objetivos generales definidos en el Documento Guía del PEUCA, el cual recogía seis grandes Ejes Estratégicos, todos y cada uno de los objetivos y líneas de acción derivados del trabajo de los grupos se han ordenado bajo las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, herramienta utilizada en la Dirección Estratégica de las organizaciones y que dota al Plan Estratégico de gran dinamismo.

El Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz (PEUCA) quiere ser el catalizador de un cambio profundo en nuestra Universidad y una herramienta para la modernización del trabajo universitario. Pero, sobre todo, pretende ser la respuesta de la Universidad de Cádiz a las demandas que la sociedad plantea.

De esta forma, el PEUCA debe permitir a nuestra Universidad adaptarse a los nuevos cambios sociales, económicos, culturales y políticos que se están produciendo. Estos cambios están relacionados con la incorporación de las nuevas tecnologías de la información para el desarrollo de sus actividades, la creciente competencia por los recursos económicos, la rendición de cuentas a la sociedad, las nuevas demandas sociales y económicas, la colaboración universitaria en el desarrollo regional y la configuración del Espacio Europeo de Enseñanza Superior.

Asimismo, los cambios demográficos, las nuevas titulaciones y Universidades, las nuevas demandas sociales sobre formación continua y sobre investigación, las exigencias de mayor transparencia en el proceso de acreditación y en la financiación por resultados y la existencia de un nuevo marco legal, son las presiones más importantes a las que se ve sometida nuestra Institución y a las que deberá dar respuesta. La Universidad de Cádiz no debe permanecer al margen en este contexto de evolución y renovación de los sistemas universitarios. Esta transformación será posible llevarla a cabo con una visión de futuro de hacia dónde queremos que vaya nuestra Institución.

Este documento debe servir de base para que Departamentos, Centros, Campus y Servicios de nuestra Universidad establezcan, a su nivel, sus líneas de gobierno, de acuerdo con las que aquí se recogen. Es obligación y voluntad del Equipo de Gobierno colaborar con estas unidades en el establecimiento de sus propias estrategias y no eludir esfuerzos ni responsabilidades, tanto para nuestro buen funcionamiento interno como para reclamar a la sociedad lo que creemos justo para la Universidad. Reclamar la coherencia del papel que merece desempeñar la Universidad y el trato que la sociedad debe darle, requiere que todos y cada uno de nosotros respondamos con esfuerzo diario, realizando un trabajo de calidad y confiando en la capacidad y el esfuerzo de todos los que formamos la Universidad.

Finalmente, el Equipo de Gobierno agradece a todos los que han participado en este ilusionante proyecto, que hoy se hace realidad, la gran cantidad de horas que han dedicado y el esfuerzo que han tenido que realizar.

La estructura del PEUCA se ha basado en la clasificación de objetivos, estrategias y líneas de acción definidos en la herramienta de gestión denominada Cuadro de Mando Integral (CMI).

Aunque el documento original comprendía seis ejes estratégicos: Docencia, Investigación, Servicios, Recursos, Entorno y Modelo de Campus, y en cada uno de dichos ejes se establecieron objetivos generales, los resultados de la definición de las estrategias y líneas de acción resultantes del trabajo de los grupos se presentan ubicándolos en las cuatro perspectivas del CMI con el objetivo de hacer del PEUCA un documento dinámico, en donde, a través de la definición de su Mapa Estratégico, se puedan apreciar las relaciones que deben existir entre cada estrategia y línea de acción para la consecución de los objetivos estratégicos de la UCA de acuerdo con su Misión y su Visión.

Características del CMI

Más concretamente, entre las características del CMI estarían:

- Intentar adoptar una perspectiva global que equilibre los objetivos de la Institución a corto plazo con los objetivos a largo plazo, así como los indicadores cuantitativos con los cualitativos. Esta combinación contribuirá a que el control de gestión adquiriera una perspectiva estratégica.
- Las estrategias e indicadores se estructuran, en general, en torno a cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento.
- A modo de síntesis genérica, el CMI se basa en las hipótesis de que si se actúa sobre la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento, o perspectiva relacionada con las personas y con los recursos, éstos serán el motor de las mejoras de los procesos, lo que redundaría en una satisfacción de los usuarios y, por tanto, en una mejora presupuestaria para la Institución.
- Para cada perspectiva no sólo se han de identificar los factores clave del éxito y los indicadores correspondientes, sino también las relaciones causa-efecto entre todas las estrategias e indicadores que expliquen cómo conseguir los mejores resultados.

Aportaciones del CMI

Entre las principales aportaciones del CMI al PEUCA caben destacar las siguientes:

- El CMI pretende traducir las estrategias de la UCA en una serie de

indicadores que informen de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.

- b) También es muy útil para comunicar la Misión y Visión de la UCA a toda la Institución, es decir, nos ayudará a pasar de las grandes declaraciones de intenciones al trabajo diario de toda la comunidad universitaria.
- c) El CMI ayudará a identificar y alinear los objetivos y el trabajo con los fines de la Institución.
- d) Un aspecto muy importante del CMI, y que lo diferencia del Cuadro de Mando tradicional o estático, es que se utilizará como un simulador, al determinar las relaciones causa-efecto entre las estrategias e indicadores, permitiendo identificar las acciones de mejora.
- e) Por último, con el CMI se logra la interrelación entre todas las estrategias; por tanto, aquellas definidas para la consecución de un objetivo concreto para la Institución, estarán contribuyendo, irremediablemente, a la consecución de otros distintos.

En definitiva, tal y como se desprende de las aportaciones anteriores del CMI, además de informar, contribuye a formular las estrategias, comunicarlas, alinear los objetivos de la organización y de las personas que la forman, motivándolas para el logro de los objetivos, la mejora continua y la reformulación de las estrategias de la Institución.

La estructura, por tanto, del PEUCA presenta cuatro perspectivas (Figura 2):

I. Perspectiva financiera: Estrategias y líneas de acción encaminadas a mejorar la situación financiera de la Universidad y la mejora de la imagen de la institución, así como de las relaciones con el entorno y comunicación externa.

II. Perspectiva de cliente (Entorno): Estrategias y líneas de acción dirigidas hacia actuaciones en los diferentes mercados como: ampliación de nuestro ámbito de actuación, fidelidad de los usuarios a nuestros servicios y aumento de satisfacción de los mismos. La consecución de los objetivos estratégicos a este nivel posibilitará conseguir los objetivos de la perspectiva financiera.

III. Perspectiva de los procesos internos: Estrategias y líneas de acción destinadas a mejorar los procesos internos. Una vez identificadas las necesidades de los empleadores, de los alumnos, de los usuarios de los servicios y de nuestra sociedad, tendremos que mejorar nuestra oferta de productos y servicios, procesos docentes, de investigación y de gestión. La consecución de los objetivos estratégicos a este nivel permitirá conseguir los objetivos de la perspectiva de clientes.

IV. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Estrategias y líneas de acción destinadas a mejorar los recursos materiales y financieros, el clima laboral y las competencias del personal. Estas líneas de acción serán la base para la consecución de los objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos, pues al optimizar los recursos materiales y las competencias de las personas podremos conseguir mejorar nuestros procesos internos.



Fig.2
Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Por tanto, cada perspectiva contiene los objetivos estratégicos, estrategias y líneas de acción destinados a conseguir la Visión de la UCA, y forman parte de una cadena de eslabones de causa y efecto. Existe un equilibrio entre las mediciones de los resultados en la perspectiva financiera y la de cliente (entorno), y los motores de esos resultados (procesos internos, aprendizaje y crecimiento).

Siguiendo el Cuadro de Mando Integral, el Mapa del PEUCA contiene las estrategias de la UCA ubicadas en sus cuatro perspectivas. Cada uno de los objetivos y estrategias del PEUCA se relacionan de tal forma que, para poder conseguir los objetivos estratégicos de la perspectiva

Mapa Estratégico

financiera y de la perspectiva cliente (entorno), será necesario, a su vez, conseguir los objetivos de la perspectiva de procesos internos y de la perspectiva de aprendizaje.

Por tanto, como se aprecia en la figura 3, todos los objetivos estratégicos del PEUCA están plenamente relacionados unos con otros, así como las estrategias (Figura 4) y líneas de acción.

Siguiendo este razonamiento, los objetivos de la perspectiva financiera y de clientes (entorno) se conseguirán cuando la UCA aumente el valor añadido de las actividades que realiza (perspectiva de procesos internos), partiendo de los recursos y capacidades con los que cuenta para llevarlas a cabo, diseñándose, asimismo, estrategias para mejorar esos recursos y esas capacidades.

En la figura 3 se representan los grandes objetivos estratégicos del PEUCA y en la figura 4 las estrategias identificadas para la obtención de dichos objetivos, así como la interrelación entre todas ellas.

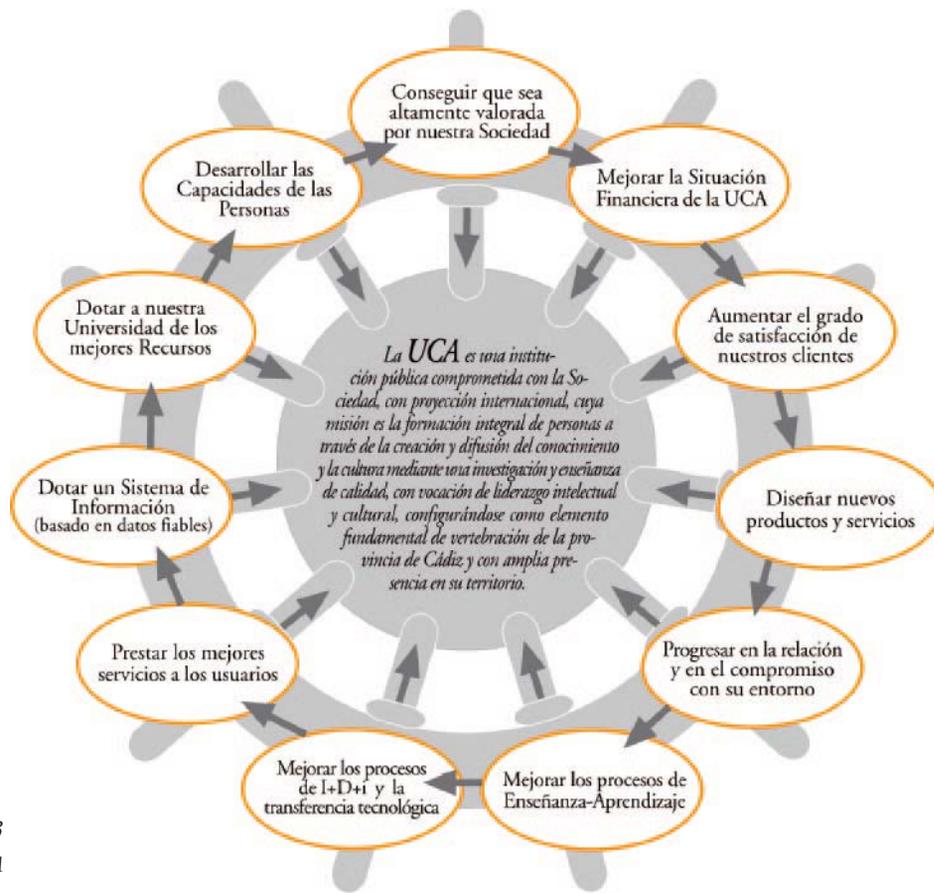


Fig.3

Objetivos Estratégicos del PEUCA

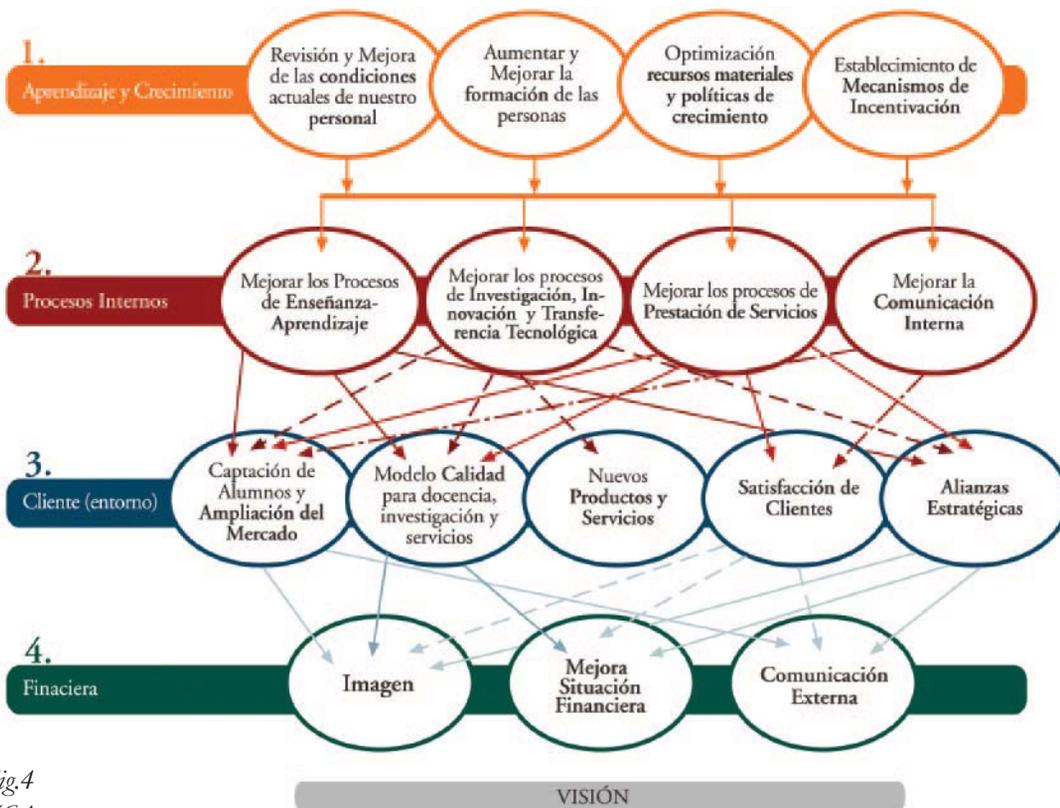


Fig.4

Mapa Estratégico del PEUCA
(Contiene las estrategias)

Misión de la UCA

La Misión expresa la razón de ser de la Universidad y se comunica a través de una oración que define el propósito fundamental de su existencia, estableciendo así su diferencia en relación con otras Universidades.

De acuerdo con la anterior definición, la Misión de la UCA es la siguiente:

La UCA 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 del 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 y con amplia presencia en su área de influencia.

Visión de la UCA

La Visión es la apreciación idealizada de lo que los miembros de la Universidad quieren en el futuro. Recoge lo valioso del pasado y la prepara para el futuro. Se comunica a través de una declaración que presenta los valores, los principios de la institución y sus compromisos. Debe ser precisa, simple y al mismo tiempo retadora.

De acuerdo con la anterior definición, la Visión de la UCA es la siguiente:

La UCA, como primer referente cultural y social de la provincia de Cádiz, ha de ser una institución dispuesta a 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 una institución de servicio público, que apuesta por una formación integral y de calidad para los estudiantes, presente, cercana, activa, solvente y en 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, con vocación de proyectar el modelo del Espacio Europeo de 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 de la mejora 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.

Diagnostico

El análisis de las fuerzas internas y externas que impactan sobre la institución universitaria nos indica que la UCA está sometida a una serie de amenazas y presenta en la actualidad una serie de debilidades.

La aplicación del análisis DAFO a la Universidad requiere de la determinación de los puntos fuertes y débiles de la institución, identificando las oportunidades y amenazas del entorno. Tales aspectos pueden ser agrupados en una doble clasificación:

- I. Factores externos que pueden afectar a la Universidad en su funcionamiento. Se trataría de identificar aquellas variables exógenas, o factores que configuran el entorno de la institución y que pueden afectar al logro de sus objetivos. En este análisis se incluirían las amenazas que el entorno depara, y estarían relacionadas con los acontecimientos o circunstancias externas, previsibles, y que si llegaran a confirmarse dificultarían el logro de los objetivos de la Universidad. Con respecto a las oportunidades que el entorno ofrece y que, de aprovecharlas, ocasionarían ventajas importantes.
- II. Factores internos que pueden afectar a la Universidad en su funcionamiento. Se deben identificar las situaciones o factores endógenos de la institución que repercutirían en el logro de los objetivos. En este análisis se incluirían las debilidades internas, relacionadas con las barreras que, de no eliminarse, coartarían el desarrollo de algunos puntos fuertes de la Universidad. Por otro lado, las fortalezas internas hacen referencia a elementos de la Universidad basados en recursos y capacidades que le pueden suministrar el liderazgo en determinadas actuaciones.

Amenazas

Las amenazas a las que la UCA ha dado respuesta se concretan en la siguiente tabla algunas de las más importantes:

- A1 Escasa tradición de la I+D+i en el entorno empresarial.
- A2 Homologación de las titulaciones.



Debilidades

- A3 Disminución de la población en edad académica y considerable emigración de estudiantes de la provincia a otras Universidades.
- A4 Creciente competencia con otras Universidades, organizaciones y ciclos formativos de educación superior.
- A5 Imposición de criterios políticos en la planificación y autonomía de la UCA.
- A6 Normativa legal superior que pone en peligro el futuro de la plantilla de profesores contratados y facilita la descapitalización del profesorado.
- A7 Debilidad del tejido industrial y estructura de mercado que dificulta la inserción laboral.
- A8 Inadecuada estructura de transportes y comunicaciones.
- A9 Modelo de financiación inadecuado.
- A10 Escaso reconocimiento del universitario por la sociedad.

Las debilidades de la UCA, que han sido objeto de un razonamiento estratégico para convertirlas en fortalezas, son:

- D1 Mapa de titulaciones sin especialización, solapado, con algunas titulaciones ineficientes y carentes de objetivos definidos para cada una de ellas y poca sensibilidad hacia las demandas sociales.
- D2 Falta de cultura de investigación y de transferencia de sus resultados. Escasa difusión de la investigación y de líneas de investigación prioritarias.
- D3 Recursos humanos estructurados en torno a estamentos más que a equipos de trabajo, con escasa motivación y falta de sentimiento de equipos de trabajo y compromiso con la institución.
- D4 Servicios prestados no orientados al entorno, con insuficiencia de



Oportunidades

- planes formales de captación de alumnos y de marketing.
- D5 Canales internos y externos de comunicación inadecuados.
 - D6 Carencia de sistemas de información fiables para conocer la calidad de la docencia, de la gestión y de la investigación; así como ausencia de una contabilidad analítica que permita conocer el coste de las actividades.
 - D7 Insuficiencia de planes formales de formación e incentivación.
 - D8 Escasa presencia e la UCA en ámbitos nacionales e internacionales.
 - D9 Déficit presupuestario acumulado con escasa diversificación de las fuentes de financiación.
 - D10 Escasez de ofertas de infraestructuras de alojamiento de la UCA.
 - D11 Indefinición del modelo de Campus y desequilibrios entre ellos.

El desarrollo del PEUCA ayudará a reorientar las acciones de toda la comunidad universitaria en aras de un mejor aprovechamiento de las oportunidades, como:

- O1 Entorno dinámico y complejo que obliga al cambio continuo (enseñanza virtual, afirmación de la sociedad del conocimiento, etc.).
- O2 Situación, diversidad y climatología de la provincia.
- O3 Aumento en la sociedad de la cultura emprendedora.
- O4 Mejora en la visión de las empresas sobre la Universidad.
- O5 Mayor necesidad de formación continuada de los egresados.
- O6 Cercanía geográfica y/o cultural con el Magreb y Latinoamérica.
- O7 Liderazgo cultural en la provincia. Receptividad social del entorno ante el hecho universitario.
- O8 Existencia del Espacio Europeo de Educación Superior.
- O9 Acreditación y certificación de Titulaciones, Servicios y Recursos

Humanos.

- O10 Aprovechamiento del mar, el turismo, la industria química, aeronáutica, metalúrgica, energías alternativas, vitivinícola y del transporte como elementos diferenciadores.
- O11 Financiación basada en objetivos.
- O12 Existencia de recursos internacionales para la investigación.

Fortalezas

Y, además, potenciar las fortalezas con las que actualmente cuenta la UCA; en concreto:

- F1 Equipo humano joven y con colectivos motivados hacia la mejora.
- F2 Buenos grupos en I+D+i en algunas áreas. Existencia de buenos grupos de investigación relacionados con la actividad productiva de la provincia.
- F3 Fuerte motivación hacia el intercambio internacional en el colectivo de profesores y alumnos. Elevado número de alumnos extranjeros.
- F4 Localización actual de los Campus que mejora las relaciones con la sociedad, empresas e instituciones y posibilita el desarrollo social, económico y cultural del entorno local.
- F5 Universidad que, por su edad y tamaño, posibilita la organización académica y gestión innovadoras.
- F6 Avanzado sistema de gestión y actualización de recursos de nuestras bibliotecas.
- F7 Alto nivel de informatización de servicios y procesos.
- F8 La UCA agrupa al colectivo de personal de administración y servicios y de personal docente e investigador de mayor cualificación profesional y el mayor conjunto de recursos para la I+D+i en la provincia.

Objetivos Estratégicos

- F9 Uso creciente de Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TICs), soportado por una red informática de alto nivel.
- F10 Mejora creciente del programa de prácticas con empresas.
- F11 Infraestructuras recientes.
- F12 Elevada ratio profesor/alumno.
- F13 Baja conflictividad laboral.
- F14 Incremento en los programas de innovación educativa.

Siguiendo el Mapa del PEUCA, los objetivos estratégicos de la UCA (Figura 3) y sus correspondientes estrategias para conseguirlos (Figura 4) se ubican en las siguientes perspectivas.

- a) En el nivel superior o primer nivel (*Perspectiva Financiera*) aparecen las estrategias relacionadas con la necesidad de la Universidad de mejorar su situación financiera, la proyección de su imagen y la comunicación externa.
- b) En el segundo nivel (*Perspectiva Cliente –Entorno-*) aparecen las estrategias relacionadas con la satisfacción de nuestros clientes, la búsqueda de nuevos mercados y de creación de nuevos productos y servicios, la calidad de la docencia, la investigación y la gestión, y el progresivo aumento de nuestras relaciones con el entorno. La consecución de los objetivos de esta perspectiva estarán, irremediablemente, coadyuvando a la consecución de los objetivos de la perspectiva financiera. En el caso de la Universidad, y habida cuenta que nuestro principal producto es la generación de conocimiento, cliente y entorno se identifican, dado que los alumnos no son los únicos usuarios y receptores del producto final de la Universidad.

- c) El tercer nivel (*Procesos Internos*) comprende las estrategias relacionadas con la mejora de los procesos internos de la UCA, tanto en docencia como en investigación y en servicios, así como la mejora de la información y comunicación interna. La consecución de estos objetivos permitirá, a su vez, el mejor cumplimiento de los objetivos definidos en la perspectiva de clientes (entorno) y en la financiera.

- c) Por último, la base del éxito de cualquier organización está en determinar qué puede hacer con sus recursos actuales y con la capacidad de las personas que la forman, (*Aprendizaje y Crecimiento*) y qué objetivos estratégicos y estrategias debe definir para mejorar esos recursos y esas capacidades que le permita conseguir todos los objetivos definidos en la perspectiva de procesos internos, en la de clientes (entorno) y en la financiera.

Con esta estructura se dota de dinamismo al PEUCA, pudiendo vislumbrarse las consecuencias de todas las líneas de actuación de acuerdo con la Misión y Visión de la UCA.

Siguiendo esta metodología, en el horizonte temporal 2005-2010, la Universidad de Cádiz se plantea 11 Objetivos Estratégicos.

La numeración con que aparecen no responde a ningún orden de prioridad o importancia, siendo todos iguales de relevantes. Sin embargo, esta codificación facilitará la búsqueda de los objetivos y su identificación y asociación a estrategias y líneas de acción. En este sentido, posteriormente



se incorporan a este documento todos los objetivos, estrategias y líneas de acción codificados, lo cual posibilita el acceso directo a ellos.

I. Objetivos de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

Objetivo 1: Dotar a nuestra Universidad de los mejores recursos para la docencia, la investigación y la prestación de servicios.

Objetivo 2: Desarrollar las capacidades de las personas.

II. Objetivos de la Perspectiva de Procesos Internos:

Objetivo 3: Mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Objetivo 4: Mejorar los procesos de investigación, innovación y transferencia tecnológica.

Objetivo 5: Prestar los mejores servicios a la comunidad universitaria y a usuarios externos.

Objetivo 6: Conseguir un sistema de información que permita la toma de decisiones de los órganos de gestión de la UCA y mejorar los procesos de comunicación interna.

III. Objetivos de la Perspectiva de Cliente (Entorno):

Objetivo 7: Aumentar el grado de satisfacción de nuestros clientes.

Objetivo 8: Diseñar nuevos productos y servicios y ampliación de mercado.

Objetivo 9: Progresar en la relación y en el compromiso de la Universidad con su entorno.

IV. Objetivos de la Perspectiva Financiera:

Objetivo 10: Conseguir que la UCA sea una institución altamente valorada por nuestra sociedad.

Objetivo 11: Mejorar la situación financiera de la UCA.

Estrategias

Dependiendo del nivel en el que se realiza la planificación estratégica y la naturaleza del proceso elegido por la Institución, el concepto de estrategia puede adoptar diferentes matices. Es preciso, por tanto, determinar en el ámbito del PEUCA qué se entiende por estrategia; nos referimos aquí a planes que responden a la Misión de la Universidad y sirven para alcanzar sus objetivos. A cada objetivo se le asigna una o más estrategias, que actúan como guías de la Universidad para lograrlos.

La relación de estrategias de la Universidad de Cádiz para el período 2005-2010, un total de 16, se recoge en las páginas siguientes. Las estrategias se clasifican y agrupan de acuerdo con los objetivos de la Universidad. En este caso, las estrategias de otros objetivos ubicadas en otras perspectivas estarán contribuyendo, asimismo, al cumplimiento de más objetivos que aquel al que se haya asignado en primer término. En este sentido, la columna denominada **Estrategias Asociadas de Otras Perspectivas**, nos está indicando esas otras estrategias, asociadas a otros objetivos, que están ayudando a la consecución de ese objetivo concreto. Recuérdese la interrelación circular y transversal entre las estrategias de otras perspectivas (figuras 2, 3 y 4).

Por tanto, las líneas de acción necesarias para la consecución de un objetivo explícitamente definido en el PEUCA no se implantarán únicamente para la consecución del mismo, sino que, además, estarán ayudando a la consecución de otros definidos en el Plan Estratégico.

Para ayudar a entender este planteamiento de interrelaciones que subyace en el CMI, y siguiendo las estrategias asociadas a otras perspectivas, para conseguir el objetivo 1: *Dotar a nuestra Universidad de los mejores recursos para la docencia, la investigación y la prestación de servicios*, la estrategia 1.1. no será la única habilitada al efecto, sino que, también, otras estrategias asociadas a otros objetivos estarán contribuyendo indirectamente a su logro. Como ejemplo que pueda aclarar esta idea, las estrategia 10.1.: *Mejorar la Imagen de la UCA* y la estrategia 11.1.: *Mejorar la Situación Financiera de la UCA*, junto con sus respectivas líneas de acción, estarán ayudando a la consecución del *Objetivo 1*.



Objetivos	Estrategias	Estrategias Asociadas de otras Perspectivas
-----------	-------------	--

P e r s p e c t i v a **APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Objetivo 1

Dotar a nuestra Universidad de los mejores recursos para la docencia, la investigación y la prestación de servicios

1.1: Analizar y establecer criterios para optimizar la utilización de nuestros recursos materiales y de políticas de crecimiento de nuestros recursos	10.1 11.1
---	--------------

Objetivo 2

Desarrollar las capacidades de las personas

2.1: Revisar las condiciones actuales de nuestro personal y establecer criterios de mejora de las mismas	10.1 11.1
2.2: Aumentar y mejorar la formación de las personas	
2.3: Establecer mecanismos de incentivación	

Objetivos	Estrategias	Estrategias Asociadas de otras Perspectivas
Perspectiva PROCESOS INTERNOS		
Objetivo 3 Mejorar los procesos de Enseñanza-Aprendizaje	3.1: Definir el Mapa de los procesos de Enseñanza-Aprendizaje	1.1 2.1 2.2 2.3
Objetivo 4 Mejorar los procesos de investigación, innovación y transferencia tecnológica	4.1: Analizar e implantar vías de mejora de los procesos de investigación, innovación y transferencia tecnológica	1.1 2.1 2.2 2.3
Objetivo 5 Prestar los mejores servicios a la Comunidad Universitaria y a usuarios Externos	5.1: Mejorar los procesos actuales de prestación de servicios	1.1 2.1 2.2 2.3
Objetivo 6 Conseguir un Sistema de Información que permita la toma de decisiones de los órganos de gestión de la UCA y la mejora de los procesos de Comunicación Interna	6.1: Analizar los procesos actuales de generación de información y comunicación e implantar un sistema de información de acuerdo con las demandas informativas	1.1

Objetivos	Estrategias	Estrategias Asociadas de otras Perspectivas
Perspectiva CLIENTE (ENTORNO)		
Objetivo 7		
Aumentar el grado de satisfacción de nuestros clientes	7.1: Establecer un modelo de calidad para la docencia, la investigación y la prestación de servicios	3.1 4.1 5.1
	7.2: Diseñar un modelo de evaluación del grado de satisfacción de nuestros clientes y del cumplimiento de sus expectativas	
Objetivo 8		
Diseñar nuevos productos y servicios y ampliación de mercado	8.1: Diseñar políticas de captación de Alumnos y de ampliación de nuevos mercados	3.1 4.1
	8.2: Adecuar el Diseño de nuevos productos y servicios a las demandas	5.1
Objetivo 9		
Progresar en la relación y en el compromiso de la Universidad con su entorno	9.1: Definir Alianzas estrategias	3.1 4.1 5.1

Objetivos	Estrategias	Estrategias Asociadas de otras Perspectivas
Perspectiva FINANCIERA		
Objetivo 10		
Conseguir que la UCA sea una institución altamente valorada por nuestra Sociedad	10.1: Mejorar la Imagen de la UCA	7.1
	10.2: Incrementar y mejorar la Comunicación Externa de la UCA	7.2 8.1 8.2
Objetivo 11		
Mejorar la Situación Financiera de la UCA	11.1: Buscar nuevas fuentes de financiación	8.1 8.2 9.1

Líneas de Actuación por cada Perspectiva

La planificación estratégica de la Universidad de Cádiz concluye en esta fase con el despliegue de las líneas de acción asociadas a cada una de las estrategias determinadas. Con respecto a las líneas de acción se definen una serie de aspectos que garantizan la existencia de un sistema de control a través del seguimiento de los indicadores.

Es importante, en este sentido, atribuir responsables a cada línea de acción, así como la temporalización, o el plazo de ejecución, de cada una de ellas. Las decisiones operativas se concretan en las acciones que se presentan a partir de la página siguiente, comenzando por la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento y continuando con las de Procesos Internos, Clientes (Entorno) y Financiera. Esta presentación obedece al objetivo que persigue el PEUCA de vislumbrar más claramente las relaciones causa-efecto entre las líneas de acción de la Institución, comenzando por la de su éxito: sus recursos materiales y las capacidades de las personas que la forman.



Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

O1

OBJETIVO 1: Dotar a nuestra Universidad de los mejores recursos para la docencia, la investigación y la prestación de servicios.

E1

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
1.1 Analizar y establecer criterios para optimizar la utilización de nuestros recursos materiales y de políticas de crecimiento de nuestros recursos.	1.1.1. Definir un modelo de gestión y auditoría de espacios en orden a la optimización de su uso.	Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2006	Recursos Humanos. Recursos Económicos.	% m ² digitalizados y actualizados. Manual (SÍ/NO).
	1.1.2. Definir una política de integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el ámbito docente, de investigación y gestión.	Dirección General Tecnologías de la Información. Vicerrectorado Planificación y Recursos. Equipo Dirección.	2005 - 2007	Recursos Humanos. Recursos Económicos.	SÍ/NO.
	1.1.3. Incrementar las dotaciones informáticas: aulas, Profesorado, Personal de Administración y Servicios .	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Dirección General Tecnologías de la Información.	2005 - 2010	Recursos Económicos.	Nº PC's nuevos y/o sustituidos. Nº de PARIS sustituidos y/o nuevos. Nº de PAP's sustituidos y/o nuevos. Nº puestos/Alumnos. Nº puestos/PDI. Nº puestos /PAS.

Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

O1

OBJETIVO 1: Dotar a nuestra Universidad de los mejores recursos para la docencia, la investigación y la prestación de servicios.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
1.1 Analizar y establecer criterios para optimizar la utilización de nuestros recursos materiales y de políticas de crecimiento de nuestros recursos.	1.1.4. Definir políticas que apuesten por el ahorro y la eficiencia energética, así como el respeto al medio ambiente.	Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2010	Convenios. Plan Plurianual Inversiones. Subvenciones.	Manual (SÍ/NO). Nº proyectos puestos en marcha. Reducción facturación residuos. Obtención Certificación Medioambiental según ISO 14001.
	1.1.5. Potenciar el uso multifuncional de las instalaciones y edificios universitarios.	Gerente. Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2010	Plan Propio. Plan Plurianual Inversiones.	Informe (SÍ/NO). M ² de superficies compartidos para diferentes actividades.
	1.1.6. Estudiar la viabilidad de creación de equipamiento complementario en los diferentes campus.	Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2006	Recursos Humanos. Recursos Económicos.	Estudio de necesidades en los diferentes campus. Inventario de equipamiento actual.
	1.1.7. Incrementar la oferta de viviendas para los estudiantes en los diferentes campus.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Vicerrectorado Alumnos.	2005 - 2010	Plan Plurianual. Convenio con COPYT. Convenios con Ayuntamientos y Diputación. Otras Subvenciones.	Estudio de demanda y necesidades por campus. Proyectos puestos en marcha. Nº Camas por campus.

E1

O1

Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVO 1: Dotar a nuestra Universidad de los mejores recursos para la docencia, la investigación y la prestación de servicios.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
1.1 Analizar y establecer criterios para optimizar la utilización de nuestros recursos materiales y de políticas de crecimiento de nuestros recursos.	1.1.8. Definir Planes Plurianuales de Inversiones con fines docentes y de gestión que contemplen como criterios el estado y antigüedad de las instalaciones, la oportunidad y competitividad de las titulaciones a las que den cabida, la necesaria adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior y el desarrollo armónico de los campus.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Equipo Dirección.	2005 - 2010	Dotación Plan Plurianual 2006-2010. Negociación con Consejería Innovación, Ciencia y Empresa.	Estudio de necesidades (SÍ/NO). Importe concedido/Importe solicitado. % de ejecución.
	1.1.9 Invertir por parte de la UCA en la creación y mejora de espacios culturales propios.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Vicerrectorado Extensión Universitaria.	2005 - 2010	Plan Plurianual Inversiones. Plan Propio. Cofinanciación con otras entidades.	Informe de necesidad de espacios culturales (SÍ/NO). Estudio de viabilidad. Ejecución Espacios.

E1

Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

O1

OBJETIVO 1: Dotar a nuestra Universidad de los mejores recursos para la docencia, la investigación y la prestación de servicios.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
1.1 Analizar y establecer criterios para optimizar la utilización de nuestros recursos materiales y de políticas de crecimiento de nuestros recursos.	1.1.10. Elaborar un catálogo de necesidades de infraestructuras compartidas con otras Universidades (redes de UU.).	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.	2005 - 2006		Elaboración catálogo (SÍ/NO)
	1.1.11. Elaborar un inventario de infraestructuras propias en los servicios generales de apoyo a la investigación.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.	2005 - 2005		Elaboración inventario (SÍ/NO) a través de Grupos de Investigación.
	1.1.12. Elaborar un catálogo de necesidades de infraestructuras básicas para el desarrollo de la investigación y potenciar las infraestructuras científicas.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.	2005 - 2008		Elaborar catálogo (SÍ/NO). Plan de mantenimiento. Plan de renovación.

E1

Perspectiva **APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

O1

OBJETIVO 1: Dotar a nuestra Universidad de los mejores recursos para la docencia, la investigación y la prestación de servicios.

E1

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
1.1 Analizar y establecer criterios para optimizar la utilización de nuestros recursos materiales y de políticas de crecimiento de nuestros recursos.	1.1.13. Desarrollar un plan de renovación de laboratorios y equipamiento docente.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación. Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa.	2005 - 2010	Plan Plurianual Inversiones. Convenios de cofinanciación con otras entidades.	Plan de renovación (SÍ/NO). % de ejecución anual. Cumplimiento normativa en Prevención de Riesgos Laborales. Resultado mediciones higiénicas. Resultado inspecciones de seguridad.
	1.1.14. Diseñar un plan de actuación para facilitar e integrar a personas discapacitadas, eliminando las barreras arquitectónicas.	Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2006	Plan Plurianual Inversiones. Inversiones propias. Convenios de cofinanciación con otras entidades.	Plan de eliminación de barreras. Certificado de ONCE u otros. % de cumplimiento del Plan.

Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

O2

OBJETIVO 2: Desarrollar las capacidades de las personas.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.1. Revisar las condiciones actuales de nuestro personal y establecer criterios de mejora de las mismas	2.1.1. Fomentar la movilidad intercampus e intracampus de Personal de Administración y Servicios y Personal Docente e Investigador (PAS/PDI).	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Vicerrectorado Campus Bahía Algeciras.	2005 - 2010	Negociación con órganos de representación.	Negociación órganos representación (SÍ/NO). Aprobación normativa. Nº profesores que imparten docencia en otros campus. Nº PAS reasignado.
	2.1.2. Inventariar y analizar las actividades que están siendo atendidas por becarios y personal eventual.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Vicerrectorado Alumnos.	2005 - 2006	Recursos Humanos. Recursos Económicos.	Nº y % Becarios estudiados. Informe del análisis (SÍ/NO).
	2.1.3. Revisar, consensuar y aprobar la normativa sobre el régimen de becarios, difundiendo a toda la Comunidad Universitaria la naturaleza de la figura.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Vicerrectorado Alumnos.	2006 - 2006		Informe sobre normativa vigente (SÍ/NO). Actas reuniones negociación. Documento de propuesta de normativa (SÍ/NO).

E1



O2

Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVO 2: Desarrollar las capacidades de las personas.

E1

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.1. Revisar las condiciones actuales de nuestro personal y establecer criterios de mejora de las mismas	2.1.4. Estudiar la viabilidad de bolsas de trabajo para diferentes áreas de conocimiento.	Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2005		Informe sobre la viabilidad (SÍ/NO). Nº y % Áreas de Conocimiento y Categorías con bolsa.
	2.1.5. Estudiar la mejora de los procesos de selección y reclutamiento que garanticen los efectivos de mayor excelencia y adaptados al trabajo a realizar, tanto en el caso del PDI como del PAS.	Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2010		Informe mejoras (SÍ/NO). Puesta en marcha informe (SÍ/NO). Nº candidatos cualificados/Nº total candidatos.
	2.1.6. Analizar y facilitar el proceso de adaptación de la figuras de profesorado de LRU a LOU e informar al profesorado afectado.	Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2008	Tavira Web Reuniones	Nº mensajes emitidos. Nº convocatorias o actas. Nº consultas recibidas. % profesores adaptados a figuras LOU.



Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

O2

OBJETIVO 2: Desarrollar las capacidades de las personas.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.1. Revisar las condiciones actuales de nuestro personal y establecer criterios de mejora de las mismas	2.1.7. Establecer un plan de carreras profesional en PAS y PDI, tanto laboral como funcionario.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Gerencia.	2005 - 2010	Recursos Humanos Recursos Económicos	Nº promociones. Tiempo medio que tarde una persona en promocionar. Regulación interna (SÍ/NO). Nº acuerdos con representantes trabajadores.
	2.1.8. Elaborar plantillas previsionales, con calendarios de aplicación.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Gerencia.	2005 - 2010		Carga/Capacidad por Área. Nº y tipo de desajustes que se hace necesario equilibrar a través de medidas de contingencias con relación a la plantilla de PDI y PAS total con carácter anual.
	2.1.9. Eliminar las plazas vacantes de la actual RPT de profesorado.	Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2005		Grado de cumplimiento (SÍ/NO).

E1

Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

O2

OBJETIVO 2: Desarrollar las capacidades de las personas.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.1. Revisar las condiciones actuales de nuestro personal y establecer criterios de mejora de las mismas	2.1.10. Establecer un modelo de gestión por competencias en el PAS.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Gerencia.	2005	Recursos Económicos Formación Portal Web	Catálogo de competencias de los puestos de trabajo. Informe sobre diferencias introducidas en bases de convocatorias y plan anual de formación.
	2.1.11. Elaborar un catálogo de funciones de los cargos académicos y los servicios y darle difusión entre la Comunidad Universitaria.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Secretaría General.	2005 - 2005		Publicación en el BOUCA.
	2.1.12. Mejorar la Seguridad y Salud Laboral.	Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2010	Recursos Económicos	Documento Marco. Dirección proyectos operativos. Memoria anual. Informes Comité Seguridad y Salud de la UCA.

E1



Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

O2

OBJETIVO 2: Desarrollar las capacidades de las personas.

E1

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.1. Revisar las condiciones actuales de nuestro personal y establecer criterios de mejora de las mismas	2.1.13. Poner en marcha un programa de acogida a los nuevos empleados de la UCA, tanto PAS como PDI.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Gerencia.	2005 - 2005		Disponibilidad del portal web (SÍ/NO). Documento de manual de acogida (SÍ/NO). Nº reuniones de acogida realizadas.

Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

O2

OBJETIVO 2: Desarrollar las capacidades de las personas.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.2. Aumentar y mejorar la formación de las personas	2.2.1. Introducir programas de formación y desarrollo orientados a mejorar la cualificación profesional y la promoción del PAS.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Gerencia.	2005 - 2005	Recursos Humanos Recursos Económicos	Elaboración propuesta directrices (SÍ/NO). Nº horas formación en comparación con las dedicadas al trabajo. Nº horas formación/efectivos a la que se dedica. Resultados encuesta de satisfacción y aplicación al puesto de trabajo. Nº cursos impartidos. Nº participantes.
	2.2.2. Fomentar la formación del personal en nuevas tecnologías.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Vicerrectorado Planificación y Recursos. Dirección General Tecnologías Información.	2005 - 2010	Recursos Humanos Recursos Económicos	Elaboración propuesta directrices (SÍ/NO). Nº horas formación en comparación con las dedicadas al trabajo. Nº horas formación /efectivos a la que se dedica. Resultados encuesta de satisfacción y aplicación al puesto de trabajo. Nº cursos impartidos. Nº participantes.

E2

Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

O2

OBJETIVO 2: Desarrollar las capacidades de las personas.

E2

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.2. Aumentar y mejorar la formación de las personas	2.2.3. Ofertar un programa específico en formación pedagógica.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2010	Recursos Humanos Recursos Económicos	Elaboración propuesta directrices (SÍ/NO). Nº horas formación en comparación con las dedicadas al trabajo. Nº horas formación/efectivos a la que se dedica. Resultados encuesta de satisfacción y aplicación al puesto de trabajo. Nº cursos impartidos. Nº participantes.

Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

O2

OBJETIVO 2: Desarrollar las capacidades de las personas.

E2

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.2. Aumentar y mejorar la formación de las personas	2.2.4. Extender la formación en gestión de calidad a todo el personal de la UCA.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Vicerrectorado Planificación y Recursos. Unidad Evaluación y Calidad.	2005 - 2010	Recursos Humanos Recursos Económicos	Elaboración propuesta directrices (SÍ/NO). Nº horas formación en comparación con las dedicadas al trabajo. Nº horas formación /efectivos a la que se dedica. Resultados encuesta de satisfacción y aplicación al puesto de trabajo. Nº cursos impartidos. Nº participantes. Grupos de formación trabajando en Centros y Servicios.

Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

O2

OBJETIVO 2: Desarrollar las capacidades de las personas.

E2

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.2. Aumentar y mejorar la formación de las personas	2.2.5. Potenciar los cursos de formación y desarrollo orientados a mejorar las capacidades directivas de los gestores (PAS y PDI).	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Gerencia.	2005 - 2010	Recursos Humanos Recursos Económicos	Elaboración propuesta directrices (SÍ/NO). Nº horas formación en comparación con las dedicadas al trabajo. Nº horas formación/efectivos a la que se dedica. Resultados encuesta de satisfacción y aplicación al puesto de trabajo. Nº cursos impartidos. Nº participantes. Grupos de formación trabajando en Centros y Servicios.

Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

O2

OBJETIVO 2: Desarrollar las capacidades de las personas.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.2. Aumentar y mejorar la formación de las personas	2.2.6. Establecer un plan de formación y de información a PDI y PAS sobre las características del Espacio Europeo de Educación Superior en cada titulación.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2010	Recursos Humanos Recursos Económicos	Elaboración propuesta directrices (SÍ/NO). Nº horas formación en comparación con las dedicadas al trabajo. Nº horas formación/efectivos a la que se dedica. Resultados encuesta de satisfacción y aplicación al puesto de trabajo. Nº cursos impartidos. Nº participantes. Grupos de formación trabajando en Centros y Servicios.

E2

Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

O2

OBJETIVO 2: Desarrollar las capacidades de las personas.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.2. Aumentar y mejorar la formación de las personas	2.2.7. Poner en marcha un programa de aprendizaje de idiomas para PDI y PAS, a través del Centro Superior de Lenguas Modernas.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Vicerrectorado Extensión Universitaria Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2010	Recursos Humanos Recursos Económicos	Elaboración propuesta directrices (SÍ/NO). Nº horas formación en comparación con las dedicadas al trabajo. Nº horas formación/efectivos a la que se dedica. Resultados encuesta de satisfacción y aplicación al puesto de trabajo. Nº cursos impartidos. Nº participantes. Grupos de formación trabajando en Centros y Servicios. Estudio de mercado interno. Construcción herramienta informática propia. Nº profesores que viajan al extranjero por año.

E2



Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

O2

OBJETIVO 2: Desarrollar las capacidades de las personas.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.3. Establecer mecanismos de incentiación.	2.3.1. Poner en marcha la Evaluación del Desempeño del PAS (implantación del complemento de productividad y mejora de la gestión y los servicios para el PAS).	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Gerencia.	2006 - 2010	Recursos Humanos Recursos Económicos	Documento propuesta de Programa de Evaluación del Desempeño. Nº y % de perceptores del complemento. Cuanía total del complemento.
	2.3.2. Utilizar por norma los Contratos- Programa como instrumento de estímulo y seguimiento de la actividad de Centros, Departamentos y Servicios.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Dirección General Planificación Económica.	2005	Recursos Económicos	% del Presupuesto de la UCA afectado por Contratos- Programa en Centros, Departamentos y Servicios. Grado de cumplimiento de los Contratos- Programa. % Contratos- Programa evaluados.

E3

Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

O2

OBJETIVO 2: Desarrollar las capacidades de las personas.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.3. Establecer mecanismos de incentiación.	2.3.3. Incentivar la publicación de los resultados de la investigación.	Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación. Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2010	Contratos-Programa.	Diseño de publicación. Publicación de resultados de investigación por Centros y Departamentos.
	2.3.4. Incentivar la realización de memorias de actividad por parte de Centros y Departamentos.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa.	2005 - 2006	Financiación Contratos-Programa.	Diseño (SÍ/NO). Normativa (SÍ/NO). Implantación (SÍ/NO). Centros y Departamentos financiados a través de Contratos-Programa sobre el total. Nº memorias elaboradas.

E3

Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

O2

OBJETIVO 2: Desarrollar las capacidades de las personas.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.3. Establecer mecanismos de incentiviación.	2.3.5. Definir líneas de investigación de excelencia en la actualidad y otras líneas a potenciar.	Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación. Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa.	2005 - 2007		Definición de líneas de investigación de excelencia. Definición de líneas de investigación a potenciar.
	2.3.6. Extender los Contratos-Programas como fórmulas de incentiviación a la investigación.	Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.	2006	Recursos Económicos	Financiación Contratos-Programa/Financiación Vicerrectorado Investigación. Nº Contratos-Programa firmados.
	2.3.7. Hacer extensiva la participación en los procesos de evaluación a la mayor parte de miembros de la comunidad universitaria.	Unidad de Evaluación y Calidad.	2005		Nº participantes en actividades de evaluación sobre el total de posibles.

E3

Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

O2

OBJETIVO 2: Desarrollar las capacidades de las personas.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.3. Establecer mecanismos de incentiación.	2.3.8. Diseñar e implantar la Hoja de Servicios en el PDI.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2006	Recursos informáticos. Colaboración con Departamentos. Contratos- Programa.	Diseño Hoja de Servicios con méritos docentes, investigación y gestión. Implantación. Normativa.
	2.3.9. Crear un marco ético de comportamiento de los miembros de la UCA que contenga un manual de desarrollo y uso obligatorio.	Secretaría General. Equipo Dirección.	2005 - 2006		Encomienda Informe. Presentación Informe. Discusión. Aprobación y publicación.
	2.3.10. Establecer una política de integración progresiva de la actividad de formación al exterior en la actividad académica del profesorado, con medidas de incentiación.	Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2006		Reglamentación (SÍ/NO). Nº actividades de formación al exterior impartidas. Carga/Capacidad Eficacia de las medidas.

E3

Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

O2

OBJETIVO 2: Desarrollar las capacidades de las personas.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.3. Establecer mecanismos de incentiviación.	2.3.11. Establecer criterios de reconocimiento de la participación del personal en actividades de adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2007	Recursos Humanos. Recursos Económicos.	Criterios (SÍ/NO). Eficacia de los criterios.
	2.3.12. Avanzar en la sustitución del concepto “carga docente” por el de “actividad universitaria”, integrando la docencia completa, la investigación, la gestión, la participación en programas educativos, programas de intercambio y tareas equiparables a las anteriores.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2006	Recursos Humanos. Recursos Económicos.	Cuantificación de los conceptos que integran la actividad. Estudio (SÍ/NO). Documento (SÍ/NO). Hoja de actividad del profesorado. Inspecciones realizadas sobre las hojas de actividad disponibles. % de incidencias en las inspecciones realizadas.

E3

O2

Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVO 2: Desarrollar las capacidades de las personas.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.3. Establecer mecanismos de incentiviación.	2.3.13. Utilizar progresivamente el concepto de actividad universitaria como un elemento de referencia para definir las políticas de plantilla.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2010		Informe sobre la percepción del concepto de actividad universitaria del personal de la UCA. Estudio sobre las disparidades o desencuentros entre las percepciones sobre estos conceptos en los diferentes colectivos. Definición del concepto de actividad universitaria. Documento con los objetivos que debería perseguir la UCA en el desarrollo de la actividad universitaria en los años futuros.
	2.3.14. Incentivar el cambio del PDI desde Áreas con exceso de capacidad a otras deficitarias.	Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2007		Ratio carga/capacidad. Relación áreas afines (SÍ/NO). % movimientos profesores. Medidas de incentiviación (SÍ/NO). Grado de satisfacción de las medidas.

E3

Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

O2

OBJETIVO 2: Desarrollar las capacidades de las personas.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.3. Establecer mecanismos de incentiviación.	2.3.15. Incorporar investigadores de reconocido prestigio, siempre que presupuestariamente los objetivos de la UCA lo permitan.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa Vicerrectorado Planificación y Recursos. Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.	2005	Recursos Económicos.	Normativa sobre criterios. N° profesores incorporados por Áreas.
	2.3.16. Ofrecer toda la información posible y de manera personalizada sobre los incentivos a la jubilación.	Vicerrectorado Planificación y Gerencia.	2005 - 2010		Información personalizada (oficio de remisión).
	2.3.17. Estudiar la viabilidad de ampliar al PAS los incentivos a la jubilación.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Gerencia.	2005 - 2005		Informe sobre situación (SÍ/NO).

E3

Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

O2

OBJETIVO 2: Desarrollar las capacidades de las personas.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.3. Establecer mecanismos de incentiación.	2.3.18. Promover la realización de tesis en el profesorado no doctor.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.	2005 - 2010	Recursos Económicos.	Medidas (SÍ/NO). Nº tesis leídas anualmente sobre el total de personal no doctor por áreas de conocimiento, partiendo del nº de profesorado no doctor previamente existente.
	2.3.19. Facilitar estancias en otros centros de investigación de jefes de grupo y directores de investigación.	Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.	2006 - 2010	Recursos Económicos.	Nº estancias.

E3

Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

O2

OBJETIVO 2: Desarrollar las capacidades de las personas.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.3. Establecer mecanismos de incentiviación.	2.3.20. Fomentar y premiar los proyectos abiertos orientados a la innovación educativa que faciliten el intercambio de experiencias y métodos didácticos al resto de miembros de la Comunidad Universitaria.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa.	2005	Recursos Humanos. Recursos Materiales. Apoyo del Servicio de Publicaciones.	Inventario de iniciativas de innovación realizadas en los últimos años. Iniciativas comprometidas con el desarrollo. Material divulgado y puesto a disposición de la comunidad universitaria.
	2.3.21. Desarrollar campañas de promoción de la seguridad y salud.	Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2010	Convenios de colaboración con otras entidades.	Evolución asistentes. Evolución tasas siniestralidad. Evolución incidencia enfermedad común. Informes Comisión Seguimiento Incapacidad Transitoria.

E3



Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

O2

OBJETIVO 2: Desarrollar las capacidades de las personas.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.3. Establecer mecanismos de incentiviación.	2.3.22. Crear, dentro de las posibilidades económicas de la UCA, un programa de incorporación de profesores visitantes de reconocido prestigio.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación. Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa.	2005 - 2007	Recursos Económicos.	Reglamento (SÍ/NO). Programa (SÍ/NO).
	2.3.23. Potenciar la figura del Defensor Universitario.	Equipo Dirección.	2005		Nº de recursos demandados. Nº de informes emitidos. Memoria anual.

E3



Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

O2

OBJETIVO 2: Desarrollar las capacidades de las personas.

E3

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.3. Establecer mecanismos de incentiación.	2.3.24. Establecer un plan de acción social que permita mejorar las condiciones laborales, educativas, culturales y sociales del personal de la UCA.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Gerencia. Dirección General Servicios y Acción Solidaria.	2005	Recursos Económicos.	Acuerdos. % Presupuesto UCA destinado a Acción Social. Grado de satisfacción empleado.
	2.3.25. Establecer medidas que faciliten la conciliación de la vida familiar y profesional de los empleados de la UCA.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Gerencia.	2005	Recursos Económicos.	Evaluación medidas. Nº acuerdos. Grado satisfacción personal. Impacto de las medidas.

Perspectiva PROCESOS INTERNOS

O3

OBJETIVO 3: Mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
3.1. Definir el Mapa de los procesos de enseñanza-aprendizaje.	3.1.1. Definir el mapa global de procesos académicos de la UCA con impacto directo sobre la enseñanza, e identificar los puntos que limitan la calidad de nuestro funcionamiento y de los servicios académicos.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Vicerrectorado Alumnos. Secretaría General. Vicerrectorado Campus Bahía Algeciras. Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2006	Recursos Humanos. Recursos Económicos.	Mapa del proceso. Nº actuaciones de mejora propuestas. % de actuaciones de mejora propuestas e implantadas.
	3.1.2. Lanzar un programa de innovación académica con una planificación de las iniciativas a varios años.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa.	2005 - 2005		Inventario de iniciativas de innovación realizadas en los últimos años. Encuesta de opinión a los responsables de la titulación sobre los puntos de interés en innovación. Estudio de los programas impartidos en otras universidades y sus resultados. Programa de Innovación Docente.

E1



Perspectiva PROCESOS INTERNOS

O3

OBJETIVO 3: Mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
3.1. Definir el Mapa de los procesos de enseñanza-aprendizaje.	3.1.3. Realizar guías didácticas por asignaturas, impulsando el trabajo diario de los alumnos.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa.	2005	Recursos Humanos. Recursos Económicos.	Herramientas y documentación para la elaboración de guías. % de asignaturas adaptadas al Espacio Europeo de Educación Superior (por titulación). % asignaturas revisadas anualmente después de la implantación.
	3.1.4. Poner en marcha un programa institucional de apoyo al aprendizaje de los alumnos. Implantar los programas de tutorización en todas las Titulaciones de la UCA.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa.	2006 - 2007		Estudio de situación actual y experiencia de otras universidades. Programa institucional de apoyo al aprendizaje en la UCA por varios años. Programa de tutorización en la UCA.
	3.1.5. Generalizar y sistematizar programas de acogida en todas las Titulaciones de la UCA.	Vicerrectorado Alumnos.	2005 - 2007		Nº programas de acogida /Nº de titulaciones de la UCA.

E1

Perspectiva PROCESOS INTERNOS

O3

OBJETIVO 3: Mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
3.1. Definir el Mapa de los procesos de enseñanza-aprendizaje.	3.1.6. Promover la relación directa entre los tutores de la UCA y de Empresas en el programa de prácticas en empresas.	Vicerrectorado Alumnos.	2006 - 2008		Nº acciones realizadas.
	3.1.7. Iniciar programas de formación de los tutores de empresas.	Vicerrectorado Alumnos.	2006 - 2009		Fecha aprobación y puesta en marcha del programa de formación de tutores en empresa.
	3.1.8. Realizar informe por parte de los responsables de las titulaciones sobre la relación con el entorno y el valor que aportan.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa.	2006	Recursos Humanos. Recursos Económicos.	Elaboración de procedimiento y herramientas para el estudio. Actualización y validación de información necesaria para la elaboración de informes. % titulaciones con informes realizados.

E1

Perspectiva PROCESOS INTERNOS

03

OBJETIVO 3: Mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
3.1. Definir el Mapa de los procesos de enseñanza-aprendizaje.	3.1.9. Fomentar el contacto con los profesores de Enseñanza Media y Formación Profesional.	Vicerrectorado Alumnos.	2005		Nº acciones realizadas. Nº convocatorias.
	3.1.10. Crear un foro de encuentro entre titulaciones afines en los diferentes Campus.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Vicerrectorado Campus Bahía de Algeciras.	2005 - 2010		Definición objetivos de los foros. Nº de encuentros. Nº de participantes (PAS, PDI, Alumnos). Acciones conjuntas.
	3.1.11. Consensuar una relación de asignaturas afines, adscritas a Áreas y Departamentos diferentes, y establecer formas de atender la docencia en caso de bajas sobrevenidas, siempre que el Área que haga la sustitución tenga exceso de capacidad.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2006	Recursos Humanos.	Informes de incidencias reales. Relación de asignaturas (SÍ/NO). Costes de cobertura de bajas sobrevenidas/Nº bajas totales. % profesores que hayan compartido docencia en asignaturas afines. Horas de clase no cubiertas y programadas por titulación y causas.

E1

Perspectiva PROCESOS INTERNOS

O3

OBJETIVO 3: Mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
3.1. Definir el Mapa de los procesos de enseñanza-aprendizaje.	3.1.12. Definir y divulgar el papel que se quiere dar a la Enseñanza apoyada en el Campus Virtual, adecuando las estructuras y procedimientos a ese papel y dotando al Campus Virtual de las infraestructuras y recursos necesarios para abordar los objetivos que se definan.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa.	2005 - 2006	Recursos Humanos. Recursos Económicos.	Mapa de procesos y diagrama de flujo de los procesos implicados directamente en la gestión del Campus Virtual.
	3.1.13. Analizar los Planes de Estudio, determinando su perfil de competencias y su dimensión práctica y estableciendo procedimientos de coordinación del contenido de las asignaturas.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa.	2006		% de titulaciones con perfil de competencias.

E1



Perspectiva PROCESOS INTERNOS

O3

OBJETIVO 3: Mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

E1

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
3.1. Definir el Mapa de los procesos de enseñanza-aprendizaje.	3.1.14. Sistematizar y poner en marcha el estudio global e individualizado en títulos y asignaturas de las causas de fracaso e índices de permanencia elevados.	Vicerrectorado Alumnos. Unidad Evaluación y Calidad.	2005 - 2010		Actas de sesiones de los grupos de trabajo. Fechas de las conclusiones en cada uno de los estudios realizados.

Perspectiva PROCESOS INTERNOS

O4

OBJETIVO 4: Mejorar los procesos de investigación, innovación y transferencia tecnológica.

E1

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
4.1. Analizar e implantar vías de mejora de los procesos de investigación, innovación y transferencia tecnológica.	4.1.1. Definir el mapa global de procesos de la Universidad con impacto directo sobre la investigación e identificar los puntos que limitan la calidad de nuestro rendimiento.	Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación. Secretaría General. Unidad Evaluación y Calidad. Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2006	Recursos Humanos. Recursos Económicos.	Mapa del proceso. Nº de actuaciones de mejora propuestas. % de actuaciones de mejora propuestas e implantadas.
	4.1.2. Analizar las causas de baja productividad científica de determinadas Áreas.	Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.	2005 - 2006		Informe.
	4.1.3. Disminuir la carga de trabajo de los investigadores, mediante la articulación de un sistema que dé soluciones a sus necesidades mediante una ventanilla única.	Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación. Gerencia.	2006 - 2006		Creación de Ventanilla Única.



Perspectiva PROCESOS INTERNOS

O4

OBJETIVO 4: Mejorar los procesos de investigación, innovación y transferencia tecnológica.

E1

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
4.1. Analizar e implantar vías de mejora de los procesos de investigación, innovación y transferencia tecnológica.	4.1.4. Definir una política de patentes.	Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.	2005 - 2005		Diseño de política.
	4.1.5. Aumentar la cultura de investigación en las Ciencias Sociales, Humanidades e Ingenierías.	Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.	2005 - 2010	Recursos Económicos.	Publicaciones N° proyectos investigación. Media puntuación PAI (Plan Andaluz Investigación).
	4.1.6. Incentivar la elaboración de las memorias de investigación de los Centros y Departamentos.	Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación. Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005	Contratos-Programa.	Diseño. N° memorias publicadas.

Perspectiva PROCESOS INTERNOS

O4

OBJETIVO 4: Mejorar los procesos de investigación, innovación y transferencia tecnológica.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
4.1. Analizar e implantar vías de mejora de los procesos de investigación, innovación y transferencia tecnológica.	4.1.7. Mejorar el aprovechamiento por los grupos de investigación de los servicios informáticos.	Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación. Dirección General Tecnologías Información.	2005 - 2006	Recursos Económicos.	SÍ/NO. Portal Web Grupos Investigación operativo. Nº servicios disponibles en el Web Grupos Investigación.
	4.1.8. Fomentar la participación activa de los investigadores en los concursos de emprendedores y de creación de empresas.	FUECA.	2005 - 2010		Nº investigadores UCA en concursos.
	4.1.9. Reforzar el papel de la OTRI en la transferencia de resultados de investigación.	Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.	2005 - 2010	Recursos Económicos. Recursos Humanos.	Nº Contratos OTRI Importe Contratos. Encuesta satisfacción investigadores y usuarios.

E1

procesos internos

Perspectiva PROCESOS INTERNOS

O4

OBJETIVO 4: Mejorar los procesos de investigación, innovación y transferencia tecnológica.

E1

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
4.1. Analizar e implantar vías de mejora de los procesos de investigación, innovación y transferencia tecnológica.	4.1.10. Promover la creación de Empresas de Base Tecnológica (EBT's).	Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.	2005 - 2010	Recursos Económicos.	Nº de EBT's.



Perspectiva PROCESOS INTERNOS

05

OBJETIVO 5: Prestar los mejores servicios a la Comunidad Universitaria y a Usuarios Externos.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
5.1. Mejorar los procesos actuales de prestación de servicios.	5.1.1. Crear un observatorio de convocatorias.	Dirección General Relaciones Institucionales. Secretaría General.	2005 - 2006	Web.	Diseño, creación y puesta en marcha. Memoria anual.
	5.1.2. Estudiar las cargas de trabajo en los servicios.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Gerencia.	2005 - 2006	Formación. Portal Web. Recursos Económicos.	Nº y % de puestos analizados. Documento de estudio.
	5.1.3. Buscar fórmulas que posibiliten el acercamiento de los Departamentos, a aquellos Centros y/o Campus donde no estén estatutariamente ubicados.	Vicerrectorado Campus Bahía Algeciras. Secretaría General. Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa.	2005 - 2005		Nuevas formas de relación (SÍ/NO).

E1

O5

Perspectiva PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO 5: Prestar los mejores servicios a la Comunidad Universitaria y a Usuarios Externos.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
5.1. Mejorar los procesos actuales de prestación de servicios.	5.1.4. Desarrollar un modelo de organización de Campus con criterios de gestión basados en la concentración de recursos y en la descentralización de la toma de decisiones, atendiendo a las singularidades y especificidades de cada campus.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Vicerrectorado Campus Bahía Algeciras. Gerencia.	2005 - 2005	Negociación con órganos de representación.	Documento. Relación de Puestos de Trabajo (R.P.T). Organigrama de Campus. Nº de Servicios.
	5.1.5. Crear un buzón único y virtual de quejas y peticiones de nuevos servicios y recursos.	Unidad Evaluación y Calidad. Dirección General Tecnologías Información.	2005 - 2005	Recursos Económicos.	Aplicación informática. Normativa. Servicios cargados. Usuarios atendidos. Nº de quejas y participaciones. Nº de quejas, reclamaciones y sugerencias contestadas a tiempo. Grado satisfacción usuarios.

E1

procesos internos

Perspectiva PROCESOS INTERNOS

O5

OBJETIVO 5: Prestar los mejores servicios a la Comunidad Universitaria y a Usuarios Externos.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
5.1. Mejorar los procesos actuales de prestación de servicios.	5.1.6. Implantar y desarrollar un modelo de gestión por procesos en todos los servicios de la UCA y elaborar manuales de procesos en todas las unidades.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Gerencia. Unidad Evaluación y Calidad.	2005 - 2007	Formación Recursos Humanos.	Elaboración criterios unificadores Nº manuales/Nº unidades.
	5.1.7. Estudiar la posibilidad de externalizar servicios rutinarios y sin valor añadido para la UCA.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Gerencia.	2005 - 2010	Negociación con órganos de representación.	Negociación con órganos de representación Nº servicios externalizados.
	5.1.8. Realizar un inventario de oferta y demanda de servicios de la UCA.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Gerencia.	2005 - 2006		Inventario de servicios (SÍ/NO).

E1



O5

Perspectiva PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO 5: Prestar los mejores servicios a la Comunidad Universitaria y a Usuarios Externos.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
5.1. Mejorar los procesos actuales de prestación de servicios.	5.1.9. Elaborar un plan tecnológico para la Biblioteca de la UCA.	Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2007		Elaboración. Aprobación. Despliegue. Indicadores de impacto tecnológico descritos en el Plan.
	5.1.10. Establecer un mínimo de servicios a prestar por cada Campus.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Gerencia.	2006 - 2007		Catálogo-tipo de servicios (SÍ/NO). Nº servicios prestados por cada Campus.



Perspectiva PROCESOS INTERNOS

O6

OBJETIVO 6: Conseguir un Sistema de Información que permita la toma de decisiones de los órganos de gestión de la UCA y mejora de los procesos de Comunicación Interna.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
6.1. Analizar los procesos actuales de generación de información y comunicación e implantar un sistema de información de acuerdo con las demandas informativas.	6.1.1. Potenciar canales de distribución de la información en formato digital.	Dirección General Tecnologías Información.	2005 - 2006	Recursos Económicos.	SÍ/NO. Documento con los canales identificados y caracterizados. Catálogo de canales disponibles publicados.
	6.1.2. Crear y potenciar puntos informativos cercanos al usuario de las actividades de los diferentes servicios de la UCA.	Equipo Gobierno.	2006 - 2007		Nº puntos de información.
	6.1.3. Poner en marcha, validar y mejorar el Sistema de Información para la Dirección (DataWareHouse)	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Dirección General Tecnologías Información.	2005 - 2006	Recursos Económicos.	SÍ/NO. Nº datos básicos validados. Presentación realizada. Nº unidades operativas. CMI (Cuadro Mando Integral) operativo. Nº ampliaciones incorporadas. Herramientas operativas.

E1



Perspectiva PROCESOS INTERNOS

O6

OBJETIVO 6: Conseguir un Sistema de Información que permita la toma de decisiones de los órganos de gestión de la UCA y mejora de los procesos de Comunicación Interna.

E1

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
6.1. Analizar los procesos actuales de generación de información y comunicación e implantar un sistema de información de acuerdo con las demandas informativas.	6.1.4. Definir y poner en marcha un Plan Integral de Comunicación Interna.	Dirección General Relaciones Institucionales. Equipo Gobierno.	2005 - 2006		Definición. Puesta en Marcha.
	6.1.5. Determinar los responsables de la información y los procesos de validación de la información.	Dirección General Tecnologías Información. Unidad Evaluación y Calidad.	2005 - 2005		SÍ/NO. Proceso técnico y normas de validación disponibles. Responsables de validar establecidos.

Perspectiva PROCESOS INTERNOS

O6

OBJETIVO 6: Conseguir un Sistema de Información que permita la toma de decisiones de los órganos de gestión de la UCA y mejora de los procesos de Comunicación Interna.

E1

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
6.1. Analizar los procesos actuales de generación de información y comunicación e implantar un sistema de información de acuerdo con las demandas informativas.	6.1.6. Potenciar el archivo documental/histórico de la UCA.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Secretaría General.	2005 - 2007	Recursos Humanos. Recursos Económicos.	SÍ/NO. Criterios para la asignación de espacios para el Archivo General de la UCA a medio y largo plazo. Manual elaborado. Normativa aprobada. Módulos operativos. Series documentales de los servicios centrales identificadas. Documentos generados en los procesos claves de la UCA identificados. Plan de conservación, digitalización y difusión del patrimonio bibliográfico y documental de la UCA (SÍ/NO).

Perspectiva PROCESOS INTERNOS

O6

OBJETIVO 6: Conseguir un Sistema de Información que permita la toma de decisiones de los órganos de gestión de la UCA y mejora de los procesos de Comunicación Interna.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
6.1. Analizar los procesos actuales de generación de información y comunicación e implantar un sistema de información de acuerdo con las demandas informativas.	6.1.7. Desarrollar un procedimiento eficaz para la recogida sistemática y la gestión de datos de la Universidad.	Dirección General Tecnologías Información. Unidad Evaluación y Calidad.	2005 - 2006		SÍ/NO. Nº de datos de interés definidos. Nº de datos cargados y accesibles.
	6.1.8. Implantar un sistema de clave única para el acceso a la información y los servicios de la UCA.	Dirección General Tecnologías Información.	2005 - 2006		SÍ/NO. Nº de usuarios operando en el sistema. Nº de servicios operando con el sistema.
	6.1.9. Implantar un sistema de administración electrónica.	Dirección General Tecnologías Información. Secretaría General. Gerencia.	2005 - 2006	Recursos Económicos.	SÍ/NO. Nº certificados electrónicos emitidos. Nº documentos registrados telemáticamente. Nº servicios telemáticos disponibles.

E1

procesos internos

Perspectiva PROCESOS INTERNOS

O6

OBJETIVO 6: Conseguir un Sistema de Información que permita la toma de decisiones de los órganos de gestión de la UCA y mejora de los procesos de Comunicación Interna.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
6.1. Analizar los procesos actuales de generación de información y comunicación e implantar un sistema de información de acuerdo con las demandas informativas.	6.1.10. Mejorar la actual base de datos con parámetros indicativos de la situación de capacidad y actividad de las Áreas de Conocimiento.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Vicerrectorado Planificación y Recursos. Dirección General Tecnologías Información.	2005		Parámetros actualizados y reservados.
	6.1.11. Desarrollar un sistema de Contabilidad Analítica para conocer de forma sistemática el coste de Titulaciones, Centros, Asignaturas y actividades en general.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Gerencia. Dirección General Planificación Económica	2005 - 2008	Recursos Humanos. Recursos Económicos.	Estudio coste Titulaciones, Asignaturas, Centros, etc. Diseño Contabilidad Analítica. Implantación.
	6.1.12. Establecer canales de comunicación entre los investigadores de la UCA.	Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.	2006 - 2010	Recursos Humanos.	Nº proyectos investigación interdepartamentales. Nº patentes en colaboración.

E1

procesos internos

Perspectiva PROCESOS INTERNOS

O6

OBJETIVO 6: Conseguir un Sistema de Información que permita la toma de decisiones de los órganos de gestión de la UCA y mejora de los procesos de Comunicación Interna.

E1

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
6.1. Analizar los procesos actuales de generación de información y comunicación e implantar un sistema de información de acuerdo con las demandas informativas.	6.1.13. Estudiar y poner en marcha un plan integral de protección de datos para la UCA.	Secretaría General, Dirección General Tecnologías Información. Gerencia.	2005 - 2006	Recursos Económicos.	SÍ/NO. Acta de constitución de la CSI. Informe y selección de actuaciones para adaptarnos a la Ley Orgánica de Protección de Datos y la Ley de Seguridad de los Sistemas Informáticos. Documento de descripción y aprobación del PISSE (Plan Integral de Seguridad de los Sistemas Informáticos).

Perspectiva CLIENTE (ENTORNO)

O7

OBJETIVO 7: Aumentar el grado de satisfacción de nuestros clientes.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
7.1. Establecer un modelo de calidad para la docencia, la investigación y la prestación de servicios.	7.1.1. Definir, difundir e implantar un modelo de calidad docente.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Unidad Evaluación y Calidad.	2006 - 2008		Planes de mejora en proceso. Evaluaciones realizadas. Grado de satisfacción del alumnado y PDI con la docencia.
	7.1.2. Implantar Auditorías Académicas y crear la figura de la Inspección General de Servicios.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2006 - 2007	Negociación órganos de representación. Recursos Económicos.	Definición del perfil y funciones del puesto. Normativa de Inspección. Plan Plurianual de Inspección. Nº de informes de inspección realizados. Memoria anual de la Inspección de la UCA.
	7.1.3. Elaborar carteras y cartas de servicios.	Equipo Gobierno.	2005 - 2008		Despliegue: Definición de criterios para la elaboración de carteras y cartas de servicios. Carta de Servicio de la UCA. Nº de Unidades con Carta de Servicios.

E1

Perspectiva CLIENTE (ENTORNO)

O7

OBJETIVO 7: Aumentar el grado de satisfacción de nuestros clientes.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
7.1. Establecer un modelo de calidad para la docencia, la investigación y la prestación de servicios.	7.1.4. Poner en marcha un programa que permita el control de las normas básicas y obligatorias docentes y su corrección inmediata.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa.	2006 - 2008	Recursos Humanos Recursos Económicos	Programa de validación de la información académica. Procedimiento de corrección. Programa de Inspección docente. Nº de inspecciones docentes realizadas. Nº de incidencias detectadas y denunciadas al responsable de la titulación. Nº de correcciones realizadas. Nivel de aceptación/satisfacción con el programa de inspección docente.
	7.1.5. Desarrollar un programa de coordinación en cada titulación.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa.	2005 - 2008	Herramientas y guías. Recursos Humanos. Recursos Económicos	Nº de coordinadores nombrados. Reuniones anuales de coordinación. Grado de aceptación de la figura del coordinador.

entorno

E1



Perspectiva CLIENTE (ENTORNO)

O7

OBJETIVO 7: Aumentar el grado de satisfacción de nuestros clientes.

E1

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
7.1. Establecer un modelo de calidad para la docencia, la investigación y la prestación de servicios.	7.1.6. Desarrollar un programa que permita el seguimiento y apoyo a los egresados.	Vicerrectorado Alumnos. Unidad Evaluación y Calidad.	2005 - 2010	Recursos Humanos. Recursos Económicos	Elaboración programa. Puesta en marcha. Programa de seguimiento.
	7.1.7. Propiciar la participación de los egresados en actividades docentes y culturales, creando la Oficina de Atención al Egresado.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Vicerrectorado Alumnos.	2005 - 2010	Recursos Humanos. Recursos Económicos	Nº de actuaciones docentes y culturales. Nº de egresados participantes en actividades de la UCA. Nº de actos con invitación y participación de egresados.
	7.1.8. Incrementar la solicitud de proyectos de investigación.	Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.	2005 - 2010	Recursos Económicos.	Nº proyectos investigación por tipo. Financiación obtenida por proyectos.

Perspectiva CLIENTE (ENTORNO)

O7

OBJETIVO 7: Aumentar el grado de satisfacción de nuestros clientes.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
7.1. Establecer un modelo de calidad para la docencia, la investigación y la prestación de servicios.	7.1.9. Difundir entre los investigadores los criterios de evaluación de la investigación seguidos por las agencias de evaluación externas en cada área y orientar la investigación a los mismos.	Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.	2006 - 2008	Recursos Humanos.	Nº reuniones. Nº documentos o información editada.
	7.1.10. Potenciar la participación de los programas de doctorado y títulos propios en programas de certificación.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Unidad Evaluación y Calidad.	2005		% de programas de doctorado presentados a certificación sobre el total de la UCA. % de títulos propios presentados a certificación sobre el total de la UCA. % de programas certificados sobre el total. % de títulos propios certificados sobre el total.

E1

Perspectiva CLIENTE (ENTORNO)

07

OBJETIVO 7: Aumentar el grado de satisfacción de nuestros clientes.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
7.2. Diseñar un modelo de evaluación del grado de satisfacción de nuestros clientes y del cumplimiento de sus expectativas.	7.2.1. Establecer mecanismos de medida de la satisfacción del usuario (egresados, alumnos, empresas, PAS, PDI, etc.) anualmente.	Vicerrectorado Alumnos. Unidad Evaluación y Calidad.	2005		Nº de actuaciones realizadas. Grado satisfacción usuarios.
	7.2.2. Establecer mecanismos de medida de los resultados en docencia, investigación y servicios.	Unidad Evaluación y Calidad.	2006		Cuadro de Mando de Centros, Titulaciones, Departamentos y Servicios. Resultados evaluaciones. Indicadores Cuadro de Mando.
	7.2.3. Garantizar la calidad y funcionalidad de los recursos contratados (establecimiento de un sistema de control y evaluación de las contrataciones de la Universidad, que garantice la calidad y la satisfacción del usuario).	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Unidad Evaluación y Calidad.	2005		Análisis concursos. Buzón sugerencias/reclamaciones. Encuestas aleatorias. Informes Comisión Seguimiento. Grado satisfacción usuarios.

E2

Perspectiva **CLIENTE (ENTORNO)**

O8

OBJETIVO 8: Diseñar nuevos productos y servicios y ampliación de nuevos mercados.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
8.1. Diseñar políticas de captación de alumnos y de ampliación de nuevos mercados.	8.1.1. Crear un dossier explicativo, en convenio con los patronatos de turismo, que recoja los atractivos de la provincia de Cádiz y que pueda llegar a los potenciales alumnos de la UCA (Erasmus, Sócrates, alumnado general).	Vicerrectorado Alumnos. Oficina Relaciones Internacionales.	2005 - 2008	Recursos Humanos. Recursos Económicos. Convenios de colaboración y cofinanciación con entidades.	Fecha aprobación y puesta en marcha de los dossiers explicativos. Acta de las reuniones. Nº reuniones. Nº miembros que han participado en la elaboración del dossier. Nº ejemplares difundidos. Nº universidades en las que se han distribuido.
	8.1.2. Realizar visitas guiadas, citas concertadas, manuales de orientación, programas orientados a los padres de los potenciales alumnos.	Vicerrectorado Alumnos.	2005 - 2010	Recursos Humanos. Recursos Económicos.	Manual orientación. Censo alumnos potenciales. Elaboración material. Distribución información. Nº acciones realizadas. Nº manuales distribuidos.

E1

entorno



Perspectiva CLIENTE (ENTORNO)

O8

OBJETIVO 8: Diseñar nuevos productos y servicios y ampliación de nuevos mercados.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
8.1. Diseñar políticas de captación de alumnos y de ampliación de nuevos mercados.	8.1.3. Realizar un programa de cooperación con Institutos de Bachillerato para dar a conocer las titulaciones ofertadas por la UCA.	Vicerrectorado Alumnos.	2005 - 2005		Elaboración programa. Censo. Nº reuniones realizadas. Actas reuniones. Programa cooperación.
	8.1.4. Captar alumnos extranjeros en los Institutos de Bachillerato que disponen de programas de intercambio con otros países.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Vicerrectorado Alumnos. Oficina Relaciones Internacionales.	2005 - 2010	Recursos Humanos. Recursos Económicos.	Elaboración guía. Programación actuaciones. Nº acciones realizadas para captar alumnos. Nº Institutos con los que se han establecido convenios. Alumnos captados procedentes de los Institutos de Bachillerato.

E1

Perspectiva CLIENTE (ENTORNO)

O8

OBJETIVO 8: Diseñar nuevos productos y servicios y ampliación de nuevos mercados.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
8.1. Diseñar políticas de captación de alumnos y de ampliación de nuevos mercados.	8.1.5. Formalizar acuerdos con Ayuntamientos y Diputación para que utilicen sus respectivas Áreas de Juventud para reforzar el conocimiento de las actividades y titulaciones de la UCA.	Vicerrectorado Alumnos.	2006 - 2010	Recursos Económicos.	Elaboración catálogo actividades UCA. Nº acuerdos realizados en relación a las actividades y titulaciones de la UCA/Nº total de Ayuntamientos e Instituciones.
	8.1.6. Solicitar a los Ayuntamientos y Diputación que pongan en sus respectivas páginas web un enlace con la Universidad.	Dirección General Relaciones Institucionales.	2005 - 2005		Búsqueda de instituciones con portal propio. Creación de página web con enlaces. Solicitud de enlace. % solicitudes atendidas.

E1

Perspectiva CLIENTE (ENTORNO)

O8

OBJETIVO 8: Diseñar nuevos productos y servicios y ampliación de nuevos mercados.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
8.1. Diseñar políticas de captación de alumnos y de ampliación de nuevos mercados.	8.1.7. Optimizar los contenidos de la página web de la UCA dirigidos a alumnos extranjeros.	Dirección General Tecnologías Información. Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Oficina Relaciones Internacionales.	2005	Recursos Humanos.	% de páginas de la web de la UCA traducidas a otro idioma.
	8.1.8. Poner a disposición de la UCA los recursos de la FUECA que permitan ofertar programas con valor añadido (gestión de alojamiento, ocio, deportes, cultura, etc.) para alumnos potenciales.	FUECA Oficina Relaciones Internacionales.	2005		Nº programas ofertados con oferta conjunta desde la FUECA.
	8.1.9. Establecer mecanismos de acercamiento de la investigación y de transferencia tecnológica a las empresas del entorno de la provincia de Cádiz.	Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.	2005 - 2010	Recursos Humanos.	Nº convenios. Nº contratos con el exterior. Nº reuniones/ encuentros.

E1

entorno

Perspectiva CLIENTE (ENTORNO)

O8

OBJETIVO 8: Diseñar nuevos productos y servicios y ampliación de nuevos mercados.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
8.2. Adecuar el diseño de nuevos productos y servicios a las demandas.	8.2.1. Crear un nuevo mapa de titulaciones.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa.	2006 - 2008		Nº titulaciones con análisis de viabilidad realizados.
	8.2.2. Planificar el desarrollo de la UCA como campus temáticos: Campus de Cádiz, Puerto Real y Jerez, teniendo en cuenta la especificidad territorial del Campus Bahía de Algeciras y las necesidades del entorno.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Vicerrectorado Campus Bahía Algeciras. Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2006		Plan de desarrollo de los campus (SÍ/NO). Nº reuniones. Nº participantes. Documentos de planificación realizados y aprobados en el Claustro.
	8.2.3. Potenciar el Aula Universitaria del Estrecho.	Vicerrectorado Campus Bahía Algeciras. Oficina Relaciones Internacionales.	2005		Nº actividades realizadas. Grado satisfacción. Presupuesto.

E2

entorno

Perspectiva CLIENTE (ENTORNO)

O8

OBJETIVO 8: Diseñar nuevos productos y servicios y ampliación de nuevos mercados.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
8.2. Adecuar el diseño de nuevos productos y servicios a las demandas.	8.2.4. Crear el Aula Universitaria Iberoamericana.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Vicerrectorado Campus Bahía Algeciras. Oficina Relaciones Internacionales.	2005 - 2005	Recursos Económicos.	Sí/NO. Programa de actividades.
	8.2.5. Incentivar “las corresponsalías de la UCA” en las empresas a través de los estudiantes en prácticas.	Vicerrectorado Alumnos.	2005 - 2010		Constitución Grupo Trabajo. Documento. Nº medidas tomadas para incentivar las “corresponsalías UCA”.
	8.2.6. Utilizar los proyectos fin de carrera para llevar a cabo mejoras en el interior de la UCA y emplearlos para ayudar al desarrollo de los grupos de innovación.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.	2005 - 2010		Nº proyectos fin de carrera en colaboración con empresas.

E2

Perspectiva CLIENTE (ENTORNO)

O8

OBJETIVO 8: Diseñar nuevos productos y servicios y ampliación de nuevos mercados.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
8.2. Adecuar el diseño de nuevos productos y servicios a las demandas.	8.2.7. Establecer redes con antiguos alumnos con relevancia profesional.	Vicerrectorado Alumnos.	2005 - 2010	Recursos Humanos Recursos Económicos.	Censo egresados. Puesta en marcha Oficina de Egresados. Nº de contactos. Nº de convenios con egresados que ofertan prácticas. Nº de convenios de colaboración con Colegios Profesionales.
	8.2.8. Fomentar los seminarios sobre salidas profesionales de cada titulación y en cada Campus, y los foros de empresas para el alumno.	Vicerrectorado Alumnos.	2005 - 2010	Convenios de cofinanciación	Nº alumnos que reciben orientación/nº alumnos totales. Nº alumnos que reciben orientación laboral/Nº orientaciones laborales contratadas por programas en la UCA. Nº alumnos que reciben seminarios específicos y/o acciones grupales/alumnos totales.

E2

Perspectiva CLIENTE (ENTORNO)

O8

OBJETIVO 8: Diseñar nuevos productos y servicios y ampliación de nuevos mercados.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
8.2. Adecuar el diseño de nuevos productos y servicios a las demandas.	8.2.9. Mejorar las políticas de inserción laboral.	Vicerrectorado Alumnos. Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Unidad Evaluación y Calidad.	2005 - 2010	Recursos Humanos. Convenios de cofinanciación	Fecha aprobación y puesta en marcha de las políticas de inserción laboral.
	8.2.10. Revisar y ampliar la oferta de títulos propios y de cursos de formación continua, adaptándola a las demandas del entorno y al potencial de la UCA.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa.	2005		Títulos con estudio de viabilidad. Demanda de alumnos. Demanda de las empresas sobre egresados.
	8.2.11. Plantear programas de atención a las necesidades específicas de formación de los alumnos: carencias en el acceso, idiomas (inglés), herramientas informáticas.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa.	2005	Recursos Humanos. Recursos Económicos.	Elaboración programa. % de alumnos de nuevo ingreso a los cuales se les detectan deficiencias formativas según el perfil de acceso a la titulación. Mejora en los alumnos que cursan algún programa de atención específica a deficiencias formativas.

E2

entorno

Perspectiva **CLIENTE (ENTORNO)**

O8

OBJETIVO 8: Diseñar nuevos productos y servicios y ampliación de nuevos mercados.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
8.2. Adecuar el diseño de nuevos productos y servicios a las demandas.	8.2.12. Potenciar el voluntariado internacional y de mayores.	Dirección General Servicios y Acción Solidaria.	2005		Nº actividades. Nº voluntarios por actividades.
	8.2.13. Incrementar los servicios de guarderías para los hijos de los miembros de la comunidad universitaria.	Dirección General Servicios y Acción Solidaria.	2005 - 2010	Planes Propios de Inversiones.	Elaboración proyectos.
		Vicerrectorado Planificación y Recursos.		Convenios de cofinanciación.	Ejecución por campus.
8.2.14. Poner en marcha una Unidad de Traducción para profesores e investigadores de la UCA con oferta de servicio al exterior.	Vicerrectorado Extensión Universitaria. Centro Superior de Lenguas Modernas.	2005 - 2010	Recursos Económicos. Recursos Humanos.	Estudio viabilidad (SÍ/NO). Puesta en marcha. Nº traducciones registradas.	

E2

entorno

Perspectiva **CLIENTE (ENTORNO)**

O8

OBJETIVO 8: Diseñar nuevos productos y servicios y ampliación de nuevos mercados.

E2

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
8.2. Adecuar el diseño de nuevos productos y servicios a las demandas.	8.2.15. Diseñar un proyecto de proyección internacional de la Universidad de Cádiz, apoyándose en la Oficina de Relaciones Internacionales y en las Comisiones de Relaciones Internacionales de la Universidad y de los Centros. En este proyecto las proyecciones habrán de ir dirigidas hacia el norte de África, Iberoamérica, Europa, Gibraltar, países asiáticos y Estados Unidos.	Oficina Relaciones Internacionales.	2005 - 2007	Recursos Económicos. Recursos Humanos.	Proyecto.



Perspectiva CLIENTE (ENTORNO)

O8

OBJETIVO 8: Diseñar nuevos productos y servicios y ampliación de nuevos mercados.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
8.2. Adecuar el diseño de nuevos productos y servicios a las demandas.	8.2.16. Potenciar y consolidar la enseñanza del español como lengua extranjera.	Vicerrectorado Extensión Universitaria. Centro Superior Lenguas Modernas. Oficina Relaciones Internacionales.	2005	Recursos Económicos. Recursos Humanos.	Proyecto. Nº convenios. Nº cursos impartidos. Nº estudiantes extranjeros que reciben cursos de español. Grado satisfacción.
	8.2.17. Crear un Centro de Estudios de Postgrado y Enseñanzas de Especialización.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Gerencia. Vicerrectorado Planificación y Recursos. Vicerrectorado Extensión Universitaria.	2006 - 2006	Recursos Humanos. Recursos Económicos.	Estatutos del Centro. Reglamento de funcionamiento del Centro. Programa de actividades para el curso 2006-2007.

E2

Perspectiva CLIENTE (ENTORNO)

O9

OBJETIVO 9: Progresar en la relación y el compromiso de la Universidad con su entorno.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
9.1. Definir alianzas estratégicas.	9.1.1. Promover la cofinanciación con distintas instituciones de diferentes infraestructuras (alojamiento, red informática, etc.).	Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005		Nº de encuentros. Actas. Convenios. Acuerdos y financiación.
	9.1.2. Aumentar el establecimiento de convenios con Universidades Españolas, del resto de Europa, de países del Mediterráneo, del Magreb, de Estados Unidos y de países asiáticos, que fomenten el intercambio de títulos, personal y recursos.	Dirección General Relaciones Institucionales. Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación. Oficina Relaciones Internacionales.	2005 - 2010		Base de datos de convenios. Propuesta, elaboración y firma de convenios. Seguimiento de efectividad de los convenios. Intercambios realizados.

E1

Perspectiva CLIENTE (ENTORNO)

O9

OBJETIVO 9: Progresar en la relación y el compromiso de la Universidad con su entorno.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
9.1. Definir alianzas estratégicas.	9.1.3. Elaborar un informe que seleccione Buenas Prácticas de otras universidades para que puedan ser implantadas en la UCA.	Dirección General Relaciones Institucionales. Secretaría General. Equipo Dirección	2005 - 2005		SÍ/NO.
	9.1.4. Aprovechar la posición nacional de Extensión Universitaria para buscar socios en otras Universidades.	Vicerrectorado Extensión Universitaria.	2005 - 2010		Nº profesores externos en cursos estacionales de Extensión Universitaria. Comparativa anual del nº de programas de doctorado con algún socio adicional. Ídem para grupos de investigación.
	9.1.5. Firmar convenios de colaboración con entidades públicas y privadas en el desarrollo de actividades sociales, culturales y de desarrollo industrial y empresarial.	Dirección General Relaciones Institucionales. Equipo Gobierno.	2005 - 2010		Nº convenios anuales. Participación en procesos de evaluación de políticas sectoriales institucionales.

E1

Perspectiva CLIENTE (ENTORNO)

O9

OBJETIVO 9: Progresar en la relación y el compromiso de la Universidad con su entorno.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
9.1. Definir alianzas estratégicas.	9.1.6. Firmar convenios con entidades y organizaciones para facilitar la participación en los programas de emprendedores de alumnos y egresados.	FUECA.	2005		Nº convenios. Nº participantes.
	9.1.7. Realizar convenios en materias de voluntariado y medio ambiente con distintas Administraciones, ONG's y entidades privadas.	Dirección General Servicios y Acción Solidaria.	2005		Nº convenios. Nº actividades.
	9.1.8. Establecer convenios con diferentes instituciones para el fomento de actividades deportivas.	Vicerrectorado Alumnos.	2005 - 2007		Nº convenios realizados. Fecha firma cada convenio. Nº miembros de la comunidad universitaria que se acogen a los convenios/Nº miembros de la comunidad universitaria.

E1

Perspectiva CLIENTE (ENTORNO)

O9

OBJETIVO 9: Progresar en la relación y el compromiso de la Universidad con su entorno.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
9.1. Definir alianzas estrategias.	9.1.9. Potenciar la colaboración con empresas e instituciones para impartir docencia en las distintas titulaciones y en cursos de doctorado.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa.	2005		Inventario de contactos con empresas e instituciones para impartir docencia en las distintas titulaciones y en cursos de doctorado. Nº de colaboraciones y/o convenios firmados. Nº titulaciones con participación de empresas o titulaciones del entorno.
	9.1.10. Potenciar mesas de trabajo con los diferentes órganos de decisión públicos y privados para pactar actuaciones conjuntas en materia de transporte.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Vicerrectorado Alumnos.	2005 - 2007		Definición Comisión. Nº actuaciones pactadas/Nº mesas trabajo realizadas. Nº personas que se benefician de los pactos.

E1

entorno

Perspectiva CLIENTE (ENTORNO)

O9

OBJETIVO 9: Progresar en la relación y el compromiso de la Universidad con su entorno.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
9.1. Definir alianzas estrategias.	9.1.11. Formalizar convenios con inmobiliarias y organismos públicos que permitan implantar fórmulas que favorezcan el acceso al alojamiento de los alumnos.	Vicerrectorado Alumnos.	2005 - 2010		Nº convenios con instituciones. Nº convenios con organismos públicos. Nº alumnos que utilizan este tipo de alojamientos mediante los convenios. Fecha firma convenios.
	9.1.12. Definir el papel y la política a seguir por la UCA en organizaciones con objetivos afines, tales como Fundaciones, Centros Tecnológicos...	Equipo Dirección.	2005 - 2005		Documento.

E1

entorno

Perspectiva FINANCIERA

O10

OBJETIVO 10: Conseguir que la UCA sea una institución altamente valorada por nuestra sociedad.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
10.1. Mejorar la imagen de la UCA.	10.1.1. Impulsar la imagen de la UCA a través del Boletín Electrónico UCA I+T.	Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.	2005 - 2010		Nº del Boletín Electrónico UCA I+T.
	10.1.2. Realizar un vídeo institucional/promocional adaptado a diferentes usuarios y propósitos.	Dirección General Relaciones Institucionales. Dirección General Tecnologías Información.	2005 - 2007	Recursos Económicos.	SÍ/NO. Nº vídeos realizados. Difusión en cadenas locales.
	10.1.3. Identificar y promocionar las titulaciones que nos diferencian con respecto a otras Universidades.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa.	2005	Recursos Humanos. Recursos Económicos.	Identificación del nº actividades de promoción de las titulaciones realizadas. Nº Universidades y/o Centros en los que se ha distribuido el material divulgativo.

E1

Perspectiva FINANCIERA

O10

OBJETIVO 10: Conseguir que la UCA sea una institución altamente valorada por nuestra sociedad.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
10.1. Mejorar la imagen de la UCA.	10.1.4. Crear una tienda oficial de la UCA.	Dirección General Relaciones Institucionales. Consejo Dirección.	2005 - 2006		Análisis viabilidad. Elaboración borrador concursos. Concurso. Adecuación de instalaciones y puesta en marcha. Evaluación.
	10.1.5. Editar una Revista de la Universidad.	Vicerrectorado Extensión Universitaria. Servicio Publicaciones.	2005 - 2010	Recursos Económicos.	Diseño. Puesta en marcha. N° suscriptores. N° ejemplares. Encuesta satisfacción. Impacto externo.
	10.1.6. Difundir de forma ampliada la participación y presencia en la UCA de personas de relevancia.	Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Dirección General Relaciones Institucionales.	2005 - 2010	Recursos Económicos.	Normativa de participación. Elaboración proyecto. Ejecución. Evaluación impacto. N° personas de reconocido prestigio con participación en las titulaciones. N° referencias en prensa de las actividades realizadas por estas personas.

E1

Perspectiva FINANCIERA

O10

OBJETIVO 10: Conseguir que la UCA sea una institución altamente valorada por nuestra sociedad.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
10.1. Mejorar la imagen de la UCA.	10.1.7. Potenciar los servicios de biblioteca, proyectando su imagen de excelencia y ampliar la gama y la cantidad de la oferta de recursos para el aprendizaje en red.	Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2006	Recursos Económicos. Recursos Humanos.	Nº reuniones realizadas durante el año. Tutoriales elaborados. Talleres definidos. Nº talleres/Tutoriales realizados. Efecto sobre indicadores de uso de la biblioteca.
	10.1.8. Desarrollar actuaciones que pongan de manifiesto la apuesta de la UCA por el desarrollo sostenible y la conciencia solidaria.	Dirección General Servicios y Acción Solidaria. Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005		Nº actuaciones. Memoria anual.
	10.1.9. Liderar la organización de un sistema de información bibliográfica local y provincial.	Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2006		SÍ/NO. Elaboración y puesta en marcha de un portal de fondo bibliográfico local. Nº bibliotecas identificadas/Nº convenios realizados.

E1

Perspectiva FINANCIERA

O10

OBJETIVO 10: Conseguir que la UCA sea una institución altamente valorada por nuestra sociedad.

E1

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
10.1. Mejorar la imagen de la UCA.	10.1.10. Instalar y mantener en todas las bibliotecas públicas un punto de información de la UCA supervisado por la Biblioteca.	Vicerrectorado Planificación y Recursos.	2005 - 2005	Recursos Económicos.	Nº bibliotecas/Nº total previsto.
	10.1.11. Poner en marcha la actualización y mejora integral del Manual de Gestión para la Comunicación.	Dirección General Relaciones Institucionales. Secretaría General.	2005 - 2005		Actualización. Puesta en marcha.
	10.1.12. Homogeneizar el formato de la página web de la UCA.	Dirección General Relaciones Institucionales. Dirección General Tecnologías Información.	2005 - 2006	Recursos Económicos. Formación.	SÍ/NO. Nº páginas webs migradas a la nueva web.

Perspectiva FINANCIERA

O10

OBJETIVO 10: Conseguir que la UCA sea una institución altamente valorada por nuestra sociedad.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
10.2. Incrementar y mejorar la comunicación externa de la UCA.	10.2.1. Realizar un Plan Integral de Comunicación y Marketing.	Dirección General Relaciones Institucionales.	2005 - 2005		Constitución grupos trabajo. Propuesta Plan. Aprobación Plan.
	10.2.2. Promover la profesionalización de la Comunicación y el Marketing, creando un Director de Comunicaciones.	Dirección General Relaciones Institucionales. Vicerrectorado Planificación y Recursos. Consejo Dirección.	2005 - 2005	Recursos Económicos.	Aprobación R.P.T. Concurso.
	10.2.3. Crear páginas web temáticas.	Dirección General Relaciones Institucionales. Dirección General Tecnologías Información.	2005 - 2006	Recursos Económicos.	SÍ/NO. Nº áreas telemáticas creadas. Nº páginas enlazadas o áreas temáticas.

E2

Perspectiva FINANCIERA

O10

OBJETIVO 10: Conseguir que la UCA sea una institución altamente valorada por nuestra sociedad.

E2

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
10.2. Incrementar y mejorar la comunicación externa de la UCA.	10.2.4. Abrir espacios autónomos en web dedicados a las necesidades de las universidades con presencia en el Norte de África e Iberoamérica.	Dirección General Relaciones Institucionales. Vicerrectorado Campus Bahía Algeciras. Vicerrectorado Ordenación Académica e Innovación Educativa. Dirección General Tecnologías Información.	2005		Elaboración propuestas. Ejecución. Nº páginas abiertas. Nivel de actualización de las páginas.
	10.2.5. Promover acciones de difusión a la sociedad de los resultados en investigación, docencia y gestión: organización de jornadas y seminarios.	Vicerrectorado Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación. Equipo Gobierno.	2005 - 2010		Nº eventos (seminarios, etc.).

Perspectiva FINANCIERA

O10

OBJETIVO 10: Consegir que la UCA sea una institución altamente valorada por nuestra sociedad.

E2

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
10.2. Incrementar y mejorar la comunicación externa de la UCA.	10.2.6. Realizar en página web y poner a disposición de todos los ciudadanos la totalidad de actividades culturales que se llevan a cabo en la provincia.	Vicerrectorado Extensión Universitaria.	2005 - 2010	Herramienta web. Subvención anual de la Diputación Provincial.	Nº convocatorias anuales incluidas en la web. Nº municipios afectados/editados. Nº visitantes de la web.
	10.2.7. Facilitar la participación de las entidades públicas y privadas en el desarrollo de actividades sociales y culturales promovidas por la UCA.	Vicerrectorado Extensión Universitaria.	2005 - 2010	Recursos Económicos. Subvenciones de entidades.	Nº participantes. Nº actividades. Nº afectados por actividades.



Perspectiva FINANCIERA

O10

OBJETIVO 10: Conseguir que la UCA sea una institución altamente valorada por nuestra sociedad.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
10.2. Incrementar y mejorar la comunicación externa de la UCA.	10.2.8. Nombrar personas de contacto en organismos públicos y privados para que sean portavoces del mundo universitario en su organización.	Vicerrectorado Extensión Universitaria. Dirección General Relaciones Institucionales.	2006 - 2010		Nº instituciones afectadas. Encuesta. Nº participantes externos en actividades de extensión.
	10.2.9. Hacer que el patronato de la FUECA sea un órgano permanente de colaboración en comunicación con el resto de instituciones y organizaciones.	Equipo Dirección.	2005		Analizar.
	10.2.10. Colaborar con las iniciativas ciudadanas emergentes en temas que preocupen a la provincia de Cádiz.	Vicerrectorado Extensión Universitaria.	2006 - 2010	Web. Recursos Humanos. Recursos Económicos.	Nº colectivos ciudadanos afectados. Nº municipios afectados. Nº proyectos surgidos a partir de la iniciativa. Eventos externos en los que participa la UCA.

E2

Perspectiva FINANCIERA

O11

OBJETIVO 11: Mejorar la situación financiera de la UCA.

E1

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
11.1. Buscar nuevas fuentes de financiación.	11.1.1. Promover el cambio en el Modelo de Financiación de las Universidades Andaluzas, con el apoyo del Consejo Social, de la Diputación y de diferentes instituciones, para que se contemple el efecto dispersión y la singularidad de la provincia.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Equipo Dirección. Dirección General Planificación Económica.	2005		Reconocimiento singularidad y dispersión. Negociación próximo Modelo Financiación. Reconocimiento factor dispersión en Modelo Financiación.
	11.1.2. Potenciar la explotación externa de nuestras instalaciones.	Gerencia.	2005 - 2010		Catálogo instalaciones UCA que se ofertan: SÍ/NO. Nº alquileres y cesiones de espacios UCA para actividades externas.

011

Perspectiva FINANCIERA

OBJETIVO 11: Mejorar la situación financiera de la UCA.

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
11.1. Buscar nuevas fuentes de financiación.	11.1.3. Definir políticas de acercamiento a empresas y antiguos alumnos y egresados en busca de patrocinio de diferentes actividades y esponsorización.	Gerencia.	2005		Nº ferias y jornadas universitarias organizadas. Nº iniciativas financiadas a través de las bolsas de patrocinadores.
	11.1.4. Analizar la posibilidad de enajenación de activos.	Gerencia.	2005		Nº edificios enajenados. Importe equipamiento enajenado.
	11.1.5. Mejorar nuestras alianzas con las entidades financieras.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Gerencia. Dirección General Planificación Económica.	2005		Nº proyectos financiados con bancos. Nº entidades financieras con las que se dispone de convenio para actividades UCA.

E1

Perspectiva FINANCIERA

O11

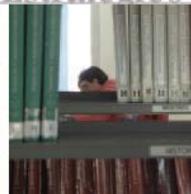
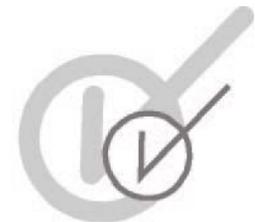
OBJETIVO 11: Mejorar la situación financiera de la UCA.

E1

Estrategias	Líneas Acción	Responsable	Inicio - Final	Medios Requeridos	Indicadores
11.1. Buscar nuevas fuentes de financiación.	11.1.6. Establecer criterios de reparto de los recursos obtenidos del exterior.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Gerencia. Dirección General Planificación Económica.	2006 - 2006		Modelo asignación de la financiación para costes indirectos (SÍ/NO). Propuesta de distribución de recursos OTRI (SÍ/NO).
	11.1.7. Definir políticas de contención del gasto.	Vicerrectorado Planificación y Recursos. Gerencia. Dirección General Planificación Económica.	2005		Documento Guía de mejoras económicas. Tasa de gastos.

Plan de la
Estratégico Universidad
de Cádiz

Anexos



Anexo 1. Metodología de Desarrollo del Plan Estratégico

La planificación estratégica se enmarca en un estilo de dirección denominado Dirección Estratégica. Consiste ésta en la instrumentalización técnica y racional de un proyecto político de organización universitaria, mediante la cual se toman decisiones en la dirección de los resultados esperados, conformando lo que la organización quiere alcanzar para constituir su propia visión o imagen futura.

Por otra parte, un Plan estratégico no es más que un reflexión colectiva en la que se cuestionan las bases más profundas en las que se asienta la Universidad (su misión y su visión como institución) y se establecen unas nuevas y actualizadas, pensando en su futuro a medio y largo plazo. Es vital para esta tarea el que la comunidad, colectiva e individualmente, perciba la necesidad del cambio para dar una respuesta a las necesidades de la sociedad, y sobre todo la intención de que la Universidad sea una institución viva, en continua adaptación, que se adelante a los problemas de la sociedad y que ofrezca alternativas para su solución.

Lo importante de esta técnica es que se enmarca en un estilo de dirección, lo que significa entre otras cosas, el convencimiento pleno de que el futuro

comportará retos y transformaciones importantes. Desde tal consideración un plan estratégico carece de sentido si su staff directivo no tiene asimilado esta forma de dirección.

Es cierto que la planificación estratégica no es la panacea de la Universidad, pero es un buen instrumento para dar respuesta a situaciones de cambio, a unas exigencias sociales cada vez mayores, y cierta incertidumbre que viene impuesta por el entorno económico, competitivo y social en el que se encuentra inmersa. La planificación estratégica es, por tanto, una apuesta de futuro.

El proceso metodológico de este estilo de dirección conlleva el desarrollo de las siguientes fases:

1. El diagnóstico del entorno tiene como objetivo identificar y prever los cambios del entorno que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro. Esos cambios deben ser identificados en virtud de los efectos que puedan producir sobre la Universidad, pudiendo ser favorables (oportunidades) o adversos (amenazas). Hay que prepararse para aprovechar las oportunidades y debilitar las amenazas.
2. El análisis interno se refiere a aquellos aspectos internos de la organización que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para hacer frente a los retos del entorno. Las fortalezas y debilidades tienen que ver con todos los sistemas internos de la organización, tales como titulaciones, recursos humanos y materiales, tecnología, gestión, etc.



3. Desarrollo de la Misión. Una vez capturada, analizada y evaluada la información externa e interna, el paso siguiente en un proceso de planificación estratégica es determinar la misión de la institución, o sea, su razón de ser. Más allá de los cometidos tradicionales y genéricos -docencia e investigación-, la misión comprende un objetivo de orden superior y finalista, que clarifica el propósito de la institución y justifica su razón de ser. La misión de una Universidad tendrá necesariamente estrecha relación con su propia historia, propósito y cultura, su ámbito de actuación, su contexto geográfico de influencia (local, regional,

nacional e internacional), el uso de las tecnologías para la docencia y la investigación, su compromiso con la comunidad, una filosofía e identidad corporativa y sus capacidades que la diferencian de manera reconocida y explícita.

4. Desarrollo de la Visión. Apreciación idealizada de lo que sus miembros desean de la UCA en el futuro. Debe recoger lo valioso del pasado y la prepararla para años venideros. La Visión se comunica a través de una declaración que presenta los valores, los principios de la institución y sus compromisos. Debe ser precisa, simple y, al mismo tiempo, retadora. La Visión debe ser conocida y compartida por todos los miembros de la institución y también por aquellos que se relacionan con ella. Debe ser coherente con la misión y expresar lo que la Universidad desea ser en el futuro.
5. Objetivos Estratégicos: son objetivos a largo plazo, siendo necesario establecer las estrategias y las líneas de acción -objetivos a conseguir a más corto plazo- para poder alcanzarlos.
6. Implantación de objetivos y estrategias: Las fases anteriores nos exigirán capacidad intelectual, reflexión y análisis; ahora se trata de implantar los cambios, asignar recursos, construir planes y programas. Las estrategias deben hacerse operativas y de ahí deriva la necesidad de formular objetivos específicos o líneas de acción.
7. Evaluación: Debe diseñarse un cuadro de mando que reúna información en forma de indicadores para el seguimiento del Plan Estratégico.

La verificación de los niveles de cumplimiento o grado de avance de los objetivos y de las estrategias definidas a nivel institucional y de cada unidad organizativa, deben ser internamente comprobadas, con el fin de adoptar acciones correctoras en caso de ser necesario.

Es necesario establecer un conjunto de indicadores con un enfoque que permita conocer dónde y cómo la Universidad puede añadir valor a los procesos que realiza. La Universidad recibe un valor añadido cuando los sectores que la conforman la apoyan: cuando el profesorado satisface sus necesidades de formación, cuando se les reconoce mediante incentivos, formación y oportunidades de desarrollo profesional. Será conveniente, por tanto, que en el proceso de planificación estratégica se tenga en cuenta la necesidad de disponer de un conjunto de indicadores que nos permita reconocer dónde y cómo se está generando valor añadido para todos los colectivos que conforman la comunidad académica.

Anexo 2. Desarrollo del Plan Estratégico para la Universidad de Cádiz

Objetivos del PEUCA

Los objetivos del desarrollo del Plan Estratégico para la UCA (PEUCA) han venido guiados, principalmente, por la necesaria adaptación de la Institución a los cambios sociales, económicos, culturales y políticos que se están produciendo en nuestra sociedad, así como por la alineación de objetivos de la Institución de acuerdo con la Misión y Visión de la UCA, todo ello bajo el objetivo general de mejora de la calidad de la docencia, la investigación y los servicios prestados por nuestra Universidad.

Asimismo, el desarrollo del PEUCA vendrá acompañado de la implantación de nuevas herramientas de gestión basadas en la dirección estratégica; en concreto, el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, que permitirá reunir todos los indicadores que serán empleados posteriormente en el seguimiento de dicho Plan.

No obstante, aunque la Universidad de Cádiz, a través de su Plan Estratégico, pretende conseguir los objetivos anteriormente comentados, podemos concretar otra serie de objetivos más específicos del propio proceso de elaboración del PEUCA. Estos estarían relacionados con



los siguientes aspectos:

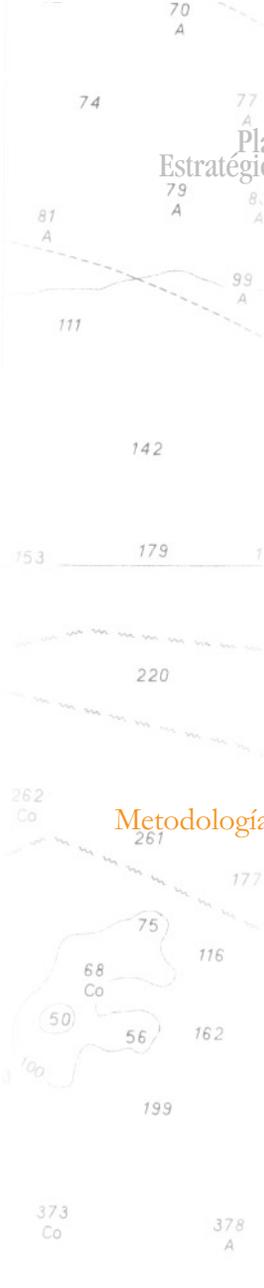
- Sensibilizar a la comunidad universitaria de la necesidad de cambiar (web, información equipos directivos, plan de formación).
- Provocar la reflexión y el debate (grupos de trabajo, foros de debate, buzón de sugerencias).
- Despertar el interés por nuevas formas de dirección y gestión (plan de formación).
- Implicar agentes sociales (garantizar su participación).
- Reforzar y revalorizar la imagen de la UCA.

• Fase Inicial.

Se elaboró un Documento Guía de elaboración del PEUCA, en donde aparecían recogidos:

- La Misión de la UCA.
- La Visión de la UCA.
- Un Diagnóstico Institucional muy general, así como la matriz DAFO institucional, en donde se detallaban los puntos fuertes y débiles de la UCA, y también las amenazas y oportunidades de su entorno.
- Los seis Ejes Estratégicos, u objetivos generales, para: Docencia,

Metodología de desarrollo del PEUCA



Investigación, Servicios, Entorno, Recursos y Modelo de Campus.

Se llegó a un consenso en el seno del Equipo de Dirección, y se elaboró finalmente el Documento Base para los grupos de trabajo de cada Eje Estratégico (6 grupos de trabajo). Debido a la complejidad de algunos Ejes, como fueron los casos de Docencia y Recursos, se llegó a un acuerdo sobre la creación de dos subgrupos para cada uno de ellos.

• Fase de presentación del Documento Guía.

Una vez elaborado el Documento Guía, se presentó a la Comunidad Universitaria y a los medios de comunicación. Las presentaciones realizadas fueron las siguientes:

- Junta Consultiva (16/10/2003).
- Directores de Áreas y Directores de Servicios (17/10/2003)
- Decanos, Directores de Centros y Directores de Departamentos (20/10/2003)
- Representantes del PAS y PDI (27/10/2003)
- Consejo Económico y Social del Campo de Gibraltar (28/10/2003)
- Consejo Social (3/11/2003)
- Medios de Comunicación (10/11/2003).
- Consejo de Gobierno (30/10/03).
- Claustro (04/11/03).

• Fase de Participación y Desarrollo.

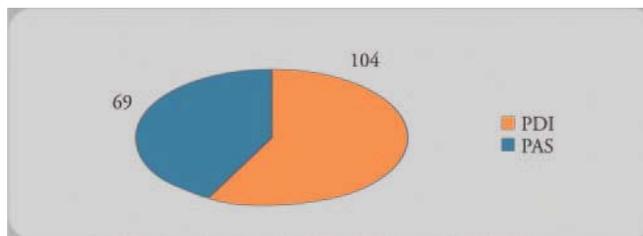
La tercera fase fue la fase de participación de la comunidad universitaria, así como la de formación del Equipo de Dirección y de los grupos de trabajo. En concreto, en la fase de formación se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Jornadas de Trabajo del Equipo de Dirección. (4 y 5/9/2003).
- Jornadas de Trabajo para Directores de Secretariado. (8/9/2003).
- Jornadas de Formación sobre nuevas herramientas para la gestión de la Administración Pública. (21 y 22 /11/2003)
- Formación de los Grupos de Trabajo y Sesiones Formativas dirigidas a sus componentes:
 - Componentes de los grupos de todos los ejes (2 sesiones).
 - Decanos, Directores de Centros y Directores de Departamentos.
 - Alumnos y agentes externos.

• Composición de los grupos de Trabajo del PEUCA.

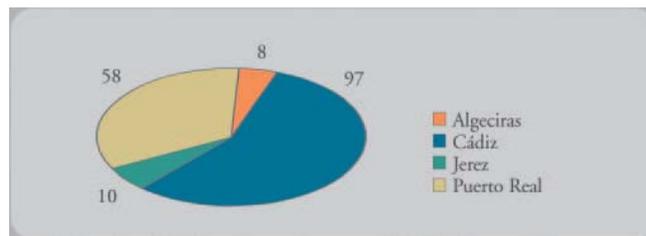
Los grupos de trabajo han estado formados por entre 15 y 20 personas, procedentes de distintos colectivos de la UCA (profesores, alumnos, PAS, Consejo Social), así como por agentes externos (empresas, medios de comunicación, institutos de enseñanzas medias y de FP, ayuntamientos y otras instituciones).

Una vez abierta la convocatoria dirigida a la comunidad universitaria para la adscripción en los distintos grupos de trabajo, el número total de solicitudes recibidas para participar en los mismos fue de 173: 104 del PDI y 69 del PAS.



Solicitudes adscripción a Grupos de Trabajo

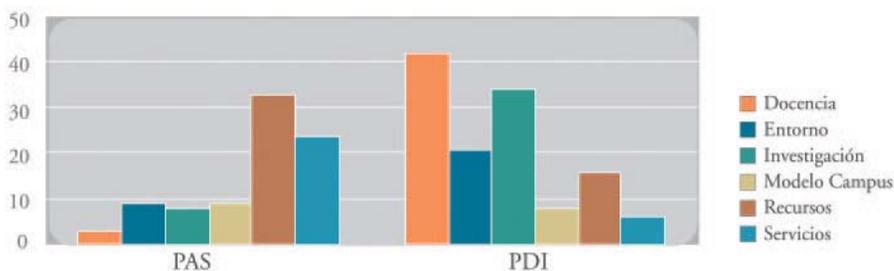
Por Campus Universitarios, las peticiones se distribuyeron de la siguiente forma:



Solicitudes adscripción a Grupos de Trabajo por Campus

En el gráfico siguiente se muestra la división de las peticiones atendiendo al Eje Estratégico solicitado:

Eje	PAS	PDI
Docencia	3	42
Entorno	9	21
Investigación	8	34
Modelo Campus	9	8
Recursos	33	16
Servicios	24	6



Solicitudes de adscripción a Grupos de Trabajo por Eje Estratégico

Los respectivos coordinadores de los grupos de trabajo han sido, para cada eje estratégico, los siguientes:

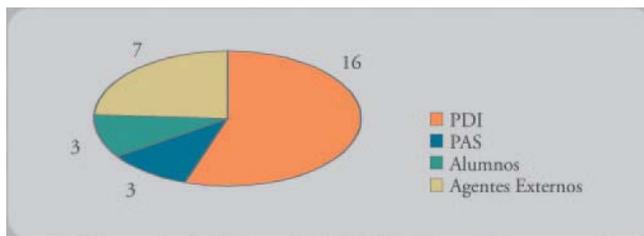
DOCENCIA
INVESTIGACIÓN
ENTORNO
SERVICIOS
RECURSOS
MODELO CAMPUS

J. M^a. Rodríguez-Izquierdo Gil
Rafael García Rojas
María Zambonino Pulito
David Almorza Gomar
Juan M^a Terradillos Basoco
Fco. José Trujillo Espinosa

La estructura acordada para los grupos de trabajo fue la siguiente:

EJE DOCENCIA:

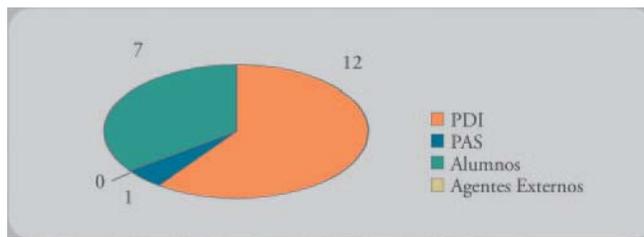
- 1 Delegado de la Consejería de Educación y Ciencia
- 2 Directores de institutos de enseñanza secundaria
- 10 PDI (convocatoria pública)
- 3 alumnos (a propuesta de las DACC)
- 1 representante de la UOPEM
- 3 representantes de empresas (g/p/m)
- 2 Directores de Centro
- 4 Directores de Departamento (convocatoria pública)
- 1 representante de la Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico (SAE/INEM)
- 2 PAS (convocatoria pública)



Distribución del Grupo DOCENCIA (nº de personas)

EJE INVESTIGACIÓN:

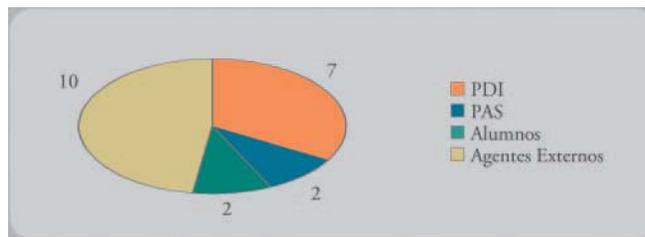
- 5 representantes externos de centros de investigación, empresas e Instituciones
- 12 PDI (convocatoria pública)
- 2 becarios de investigación (convocatoria pública).
- 1 PAS (convocatoria pública)



Distribución del Grupo INVESTIGACION (nº de personas)

EJE ENTORNO:

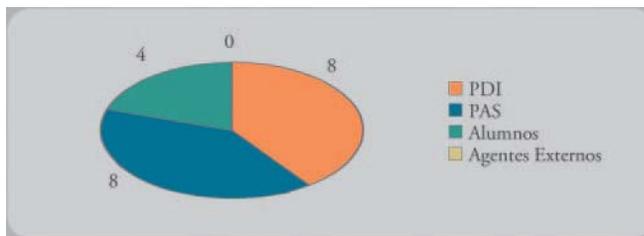
- 3 representantes de Ayuntamientos/Diputación
- 2 representantes del Consejo Social
- 1 representante de FUECA
- 3 representantes de fundaciones/asociaciones y medios de comunicación.
- 1 representante del Consejo Económico y Social
- 7 PDI (convocatoria pública)
- 2 alumnos (a propuesta de las DACC)
- 1 PAS (convocatoria pública)
- 1 Técnico de Extensión Universitaria



Distribución del Grupo ENTORNO

EJE SERVICIOS:

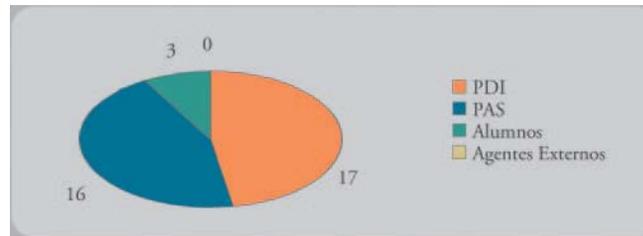
- 5 (Acción Solidaria, Servicio Atención al Alumnado, Biblioteca, Informática, Deportes)
- 4 PAS (convocatoria pública)
- 4 alumnos (a propuesta de las DACC)
- 4 PDI (convocatoria pública)
- 1 Director de Centro (convocatoria pública)
- 2 Directores de Departamento (convocatoria pública)



Distribución del Grupo SERVICIOS

EJE RECURSOS:

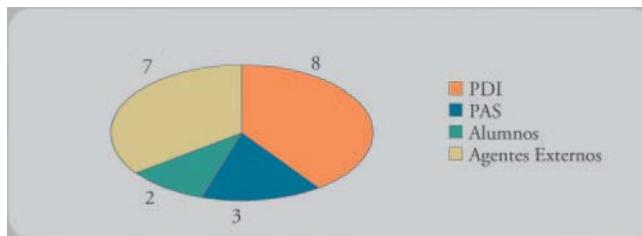
- 3 (Gerente, Área Personal y Área Infraestructuras)
- 11 PAS (convocatoria pública)
- 10 PDI (convocatoria pública)
- 3 alumnos (a propuesta de las DACC)
- 2 Directores de Centro
- 4 Directores de Departamento (convocatoria pública)
- 3 representantes (Junta PAS, Junta. PDI y Comité Empresa)



Distribución del Grupo de Trabajo RECURSOS

MODELO DE CAMPUS:

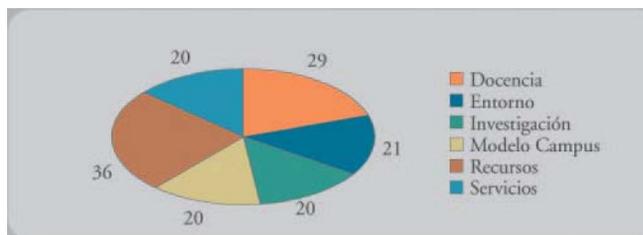
- 5 representantes de ayuntamientos/Diputación
- 4 Directores de Centro
- 1 Director de Departamento (convocatoria pública)
- 3 PDI (convocatoria pública)
- 3 PAS (convocatoria pública)
- 2 alumnos (a propuesta de las DACC)
- 2 representantes de empresas.



Distribución del Grupo MODELO DE CAMPUS

Gráficamente, las cuotas de participación por Eje Estratégico han sido éstas:

Eje	Nº personas
Docencia	29
Entorno	21
Investigación	20
Modelo Campus	20
Recursos	36
Servicios	20
TOTAL	146



Participación en Grupos de Trabajo (nº de personas)

• Metodología de trabajo de los Grupos del PEUCA

Cada uno de los grupos trabajó sobre el objetivo general correspondiente a su Eje Estratégico. Estos objetivos generales estaban recogidos en el Documento-Guía del PEUCA, y son los siguientes:

EJES ESTRATÉGICOS PEUCA:

DOCENCIA: 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.

INVESTIGACIÓN: Desarrollar una política de investigación, centrada en la calidad, en la innovación y en la transferencia de conocimientos.

SERVICIOS: Mejorar la calidad de los servicios de la Universidad de Cádiz, orientados tanto al apoyo de la actividad docente e investigadora como a la calidad de la vida universitaria.

RECURSOS: 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.

ENTORNO: 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.

MODELO DE CAMPUS: Dotar a los Campus de infraestructuras, recursos y órganos de dirección y gestión que, profundizando en la descentralización, permitan el desarrollo de la UCA como una única organización con fines y estrategias comunes.

Eje Estratégico	Enero/Febrero 2004	Marzo 2004	Abril/Mayo 2004
C R O N O G R A M A			
DOCENCIA			15 de abril de 2004 22 de abril de 2004 29 de marzo de 2004 5 de mayo de 2004 6 de mayo de 2004
INVESTIGACION	30 de enero de 2004	5 de marzo de 2004 19 de marzo de 2004 31 de marzo de 2004	16 de abril de 2004
ENTORNO		3 de marzo de 2004 (17.00 h.) – Sala Juntas Aulario La Bomba 17 de marzo de 2004 (17.00 h.) – Sala Juntas II Filosofía y Letras 31 de marzo de 2004	14 de abril de 2004 28 de abril de 2004
MODELO CAMPUS		11 de marzo de 2004 (Algeciras) 24 de marzo de 2004 (Jerez) 31 de marzo de 2004 (Pto. Real)	14 de abril de 2004 (Cádiz) 22 de abril de 2004 (Algeciras)

Eje Estratégico	Enero/Febrero 2004	Marzo 2004	Abril/Mayo 2004		
C R O N O G R A M A					
RECURSOS HUMANOS	18 de febrero de 2004 09.30 h., CITI – Campus Pto. Real)	10 de marzo de 2004 24 de marzo de 2004	09.30 h., CITI – Campus Pto. Real	21 de abril de 2004 27 de abril de 2004	09.30 h., CITI – Campus Pto. Real
RECURSOS MATERIALES	17 de febrero de 2004 09.30 h., CITI – Campus Pto. Real	9 de marzo de 2004 23 de marzo de 2004	09.30 h., CITI – Campus Pto. Real	20 de abril de 2004 27 de abril de 2004	09.30 h., CITI – Campus Pto. Real
SERVICIOS		8 de marzo de 2004 (12-14 h.) 18 de marzo de 2004 (16-18 h.) 30 de marzo de 2004 (16-18 h.)	Seminario I Facultad Ciencias del Trabajo	15 de abril 2004 (16-18 h.) 27 de abril 2004 (16-18 h.)	Seminario I Facultad Ciencias del Trabajo

La metodología seguida por los coordinadores ha sido la siguiente:

1. Validación Matriz DAFO de su eje estratégico.
2. Matriz de Confrontación del Eje Estratégico a partir de las relaciones entre las Amenazas y Oportunidades externas y las Fortalezas y Debilidades internas.
3. Matriz de estrategias del Eje.
4. Elaboración de propuestas de objetivos para el eje estratégico: líneas de acción para cada estrategia.

Para dar apoyo técnico a los grupos, se elaboró desde el CITI un programa informático para facilitar la construcción de la Matriz DAFO. Este programa ha permitido llevar a cabo a los grupos las siguientes actividades:

- Elaboración de la Matriz con Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades por eje estratégico.
- Matriz de Confrontación por eje.
- Matriz de Estrategias.
- Líneas de Acción por cada estrategia y por cada eje.

• Validación de la Matriz DAFO

El DAFO es una herramienta relativamente simple y generalizada en la toma de decisiones estratégicas. Su objetivo es ayudar a la organización a encontrar sus factores estratégicos críticos para usarlos, una vez

identificados, y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis DAFO permite llevar a cabo una serie de estrategias de acuerdo con la importancia de cada uno de los factores internos y externos, así como ordenarlas de acuerdo con la relación que exista entre cada uno de ellas.

En la figura 1 se representan cada una de las fases que comprende esta técnica y que han sido aplicadas por los grupos de trabajo.

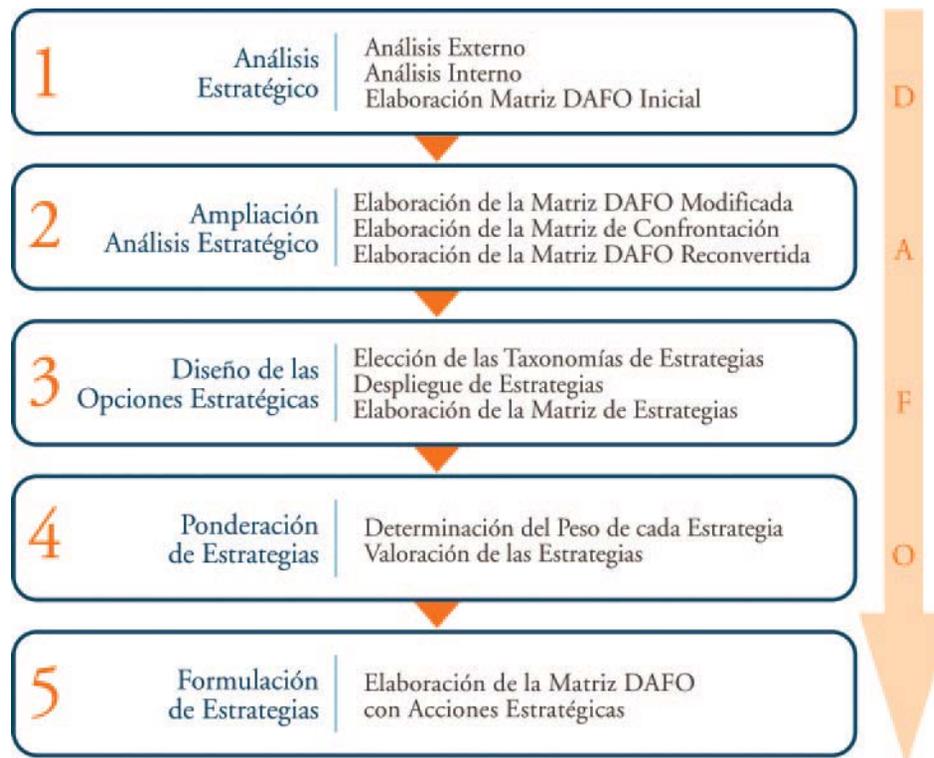


Figura 1: Metodología aplicación DAFO.

Las fases anteriores se resumen a continuación:

En esta primera fase se elaboró una Matriz Inicial con el número de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que el grupo consideró. Se presentó un diagnóstico previo por cada Eje Estratégico. Los grupos dispusieron de la documentación utilizada en la elaboración del diagnóstico (Web PEUCA, Intranet).

La información que sirvió de soporte documental para el trabajo de los Grupos se hizo disponible a través de la Web del PEUCA, distinguiendo 3 niveles:

- Un primer nivel de información con acceso libre.
- Un segundo nivel, en el que la información podía ser consultada por miembros de toda la Comunidad Universitaria.
- Un tercer bloque de documentación, restringida únicamente a las personas que formaban parte de los Grupos de Trabajo.

Documentación específica para el desarrollo del PEUCA

GENERAL

Documentos de interés general y libre acceso: Distrito Único Andaluz; Espacio Europeo de Educación Superior; Memorias de Vicerrectorados, Unidades y Servicios; Modelos de Financiación; Normativa legal; Datos de Personal; Planes Estratégicos de otras Universidades; etc.

COMUNIDAD UNIVERSITARIA

Documentos con acceso restringido para miembros de la Comunidad Universitaria de la UCA: Biblioteca; CITI; Convenios; Criterios de asignación presupuestaria; Estadísticas; Evaluación de Titulaciones y Servicios; etc.

GRUPOS DE TRABAJO

Documentos con acceso restringido para miembros de los Grupos de Trabajo del PEUCA: Consorcio Tecnológico; Costes de Titulaciones; Equilibrio presupuestario; FUECA; Auditorías; etc.

Posteriormente, se procedió a la Validación del diagnóstico por Eje (a través de la participación de todos los componentes del grupo)

•Elaboración de las Matrices de Confrontación.

A partir de la DAFO validada, se elaboraron las Matrices de confrontación para cada eje (Votación de las relaciones entre amenazas y oportunidades externas con fortalezas y debilidades internas). Estas confrontaciones posibilitaron a los grupos de trabajo establecer las diferentes estrategias que les permitió, posteriormente, reflexionar sobre las actuaciones o líneas de acción para corregir los puntos débiles de la institución o, asimismo, potenciar los puntos fuertes.

Una vez elaborada la matriz de confrontación se eliminaron aquellos aspectos que el grupo no consideró importantes (matriz reconvertida), obteniéndose ya la información necesaria para ultimar las estrategias.

- Elaboración y Validación de las Matrices de Estrategias de cada Eje Estratégico.

A partir de las relaciones, o confrontaciones, entre los diferentes componentes de la matriz DAFO, se elaboraron las Matrices de Estrategias (Fase de propuestas y votación de las estrategias del grupo a través de Técnicas de Grupo Nominal). Cada estrategia dio lugar a una serie de Líneas de Acción (Fase de propuestas y votación de líneas de acción para cada Estrategia a través de Técnicas de Grupo Nominal).

- Propuestas de las Líneas de Acción para cada Estrategia por Eje Estratégico.

La siguiente fase consistió en establecer las líneas de acción para cada estrategia previamente establecida. Una vez determinadas las estrategias y las líneas de acción, para después enlazarlas con los indicadores que serán utilizados en el seguimiento del Plan Estratégico, de acuerdo con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Anexo 3.

Sesiones de Formación-Información llevadas a cabo en el Proceso de Planificación Estratégica en la Universidad de Cádiz

1. Durante los días 4 y 5 de septiembre de 2003, se celebró una jornada en El Bosque dirigida al Equipo de Gobierno, para tratar sobre la necesidad y la justificación de comenzar un proceso de Planificación Estratégica en la Universidad de Cádiz, y cuyo programa fue el siguiente:

4 de septiembre de 2003

SESIÓN DE MAÑANA:

09.30 h.: *¿Por qué un Plan Estratégico?*, a cargo de la Prof^a Dra. D^a Teresa García Valderrama, Directora del Secretariado de Planificación Económica de la Universidad de Cádiz.

11.00 h.: Coloquio.

12.00 h.: *Fases para la elaboración de un Plan Estratégico en la UCA*, a cargo del Excmo. Sr. D. Manuel Larrán Jorge, Vicerrector de Planificación Económica e Infraestructuras de la Universidad de Cádiz.

Anexo 3. Sesiones de Formación-Información llevadas a cabo en el Proceso de Planificación Estratégica en la Universidad de Cádiz



13.30 h.: Coloquio.

SESIÓN DE TARDE:

16.00 h.: *Técnicas de Dinamización de Grupos*, a cargo de D. Joan Cortadellas i Àngel, miembro de la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria de la Universidad Politécnica de Cataluña.

18.00 h.: Coloquio.

5 de septiembre de 2003

SESIÓN DE MAÑANA:

09.30 h.: *Gestión del Plan Estratégico de la Universidad de Zaragoza*, a cargo del Excmo. Sr. D. Armando Roy Yarza, Adjunto al Rector de Planificación y Recursos de la Universidad de Zaragoza.

11.00 h.: Coloquio.

12.00 h.: *Experiencia en Planificación Estratégica en la Universidad Jaume I*, a cargo del Excmo. Sr. D. Francisco Toledo Lobo, Rector Magnífico de la Universidad Jaime I.

13.30 h.: Coloquio.

Anexo 3. Sesiones de Formación-Información llevadas a cabo en el Proceso de Planificación Estratégica en la Universidad de Cádiz



SESIÓN DE TARDE:

16.00 h.: Presentación de Documento de Trabajo de Plan Estratégico de la UCA, a cargo del Excmo. Sr. D. Manuel Larrán Jorge y D^a Teresa García Valderrama, Vicerrector de Planificación Económica e Infraestructuras y Directora del Secretariado de Planificación Económica de la UCA, respectivamente.

18.00h: Debate sobre el Documento presentado.

En esta Jornada se presentó al Equipo de Gobierno un Documento elaborado por el Vicerrectorado de Planificación Económica e Infraestructuras, a partir del cual se elaboró el Documento que ha servido de Guía para el trabajo de los Grupos constituidos en el proceso.

2. El día 8 de septiembre de 2003, se celebró una sesión dirigida a los Directores/as de Secretariado de la Universidad de Cádiz, cuyo objetivo fue dar a conocer los aspectos conceptuales y prácticos de la planificación estratégica y posibilitar la discusión del documento base que sirva de inicio para la implantación de un modelo de dirección estratégica en la Universidad de Cádiz.

PROGRAMA:

16.45 h.: *¿Por qué un Plan Estratégico?*, a cargo de la Prof^a Dra. D^a Teresa García Valderrama, Directora del Secretariado de Planificación Económica de la Universidad de Cádiz.

17.30 h.: *Fases y metodología para la elaboración de un Plan Estratégico en la UCA*, a cargo del Excmo. Sr. D. Manuel Larrán Jorge, Vicerrector de Planificación Económica e Infraestructuras de la Universidad de Cádiz.

18.00 h.: Coloquio

3. Durante los meses de octubre y noviembre se presentó el Documento-Guía a los distintos órganos de gobierno y representación: Decanos y Directores de Centros, Directores de Área, Junta Consultiva, Consejo de Gobierno, Consejo Social, Claustro, Comité de Empresa, Junta del PDI y Junta del PAS y Medios de Comunicación.

4. Durante los días 21 y 22 de noviembre de 2003, tuvo lugar una jornada de trabajo en Grazalema, dirigida al Equipo de Gobierno y a los Coordinadores/as de los Grupos de Trabajo, cuyo objetivo era doble:

- Por una parte, formar a los Coordinadores/as de los Grupos de Trabajo de los distintos Ejes Estratégicos relacionados con el Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz, sobre técnicas que sirvan de referencia para enriquecer el proceso de elaboración y definición de líneas de acción relacionadas con cada Eje.
- Por otra parte, como elemento que coadyuva al anterior objetivo, y teniendo en cuenta que la nueva Gestión Pública y en particular la de las Universidades, implica pasar del concepto “administrar” (seguir instrucciones) al de “gestionar” (conseguir resultados) fue necesario el conocimiento por parte de los Equipos de Dirección de técnicas de control que permitieran verificar la consecución de las actuaciones públicas. La Gestión Presupuestaria, el Cuadro de Mando Integral y las técnicas de diagnóstico para formular objetivos estratégicos y operativos, son las herramientas que demanda la Gestión Pública del Siglo XXI.

Anexo 3. Sesiones de Formación-Información llevadas a cabo en el Proceso de Planificación Estratégica en la Universidad de Cádiz



PROGRAMA:

21 de noviembre de 2003

SESIÓN DE MAÑANA:

09.30 h.: *Diagnóstico de la UCA: Análisis de Recursos y Capacidades y La Matriz DAFO, una herramienta para la Planificación Estratégica*, a cargo de la Prof^a. Dra. D^a Teresa García Valderrama, Directora del Secretariado de Planificación Económica de la Universidad de Cádiz.

12.00 h.: *Gestión Presupuestaria Pública: un instrumento de Control*, a cargo del Sr. D. Antonio Vadillo Iglesias, Director del Área de Economía de la Universidad de Cádiz.

SESIÓN DE TARDE:

16.00 h.: *El Cuadro de Mando Integral en el Sector Público: una perspectiva para la evaluación estratégica*, a cargo del Excmo. Sr. D. Manuel Larrán Jorge, Vicerrector de Planificación Económica e Infraestructuras de la Universidad de Cádiz.

18.00h.: Un ejercicio práctico a modo de simulación.

Anexo 3. Sesiones de Formación-Información llevadas a cabo en el Proceso de Planificación Estratégica en la Universidad de Cádiz



22 de noviembre de 2003

SESIÓN DE MAÑANA:

09.30 h.: *Modelo EFQM: experiencia en la Universidad de Cádiz*, a cargo del Prof. Dr. D. Manuel Macías García, Director de la Unidad de Evaluación y Calidad de la Universidad de Cádiz.

11.30 h.: *Metodología y dinamización de grupos de trabajo*, a cargo del Excmo. Sr. D. Manuel Larrán Jorge, Vicerrector de Planificación Económica e Infraestructuras de la Universidad de Cádiz.

13.00 h.: Debate y Conclusiones de la Jornada de Trabajo

5. Posteriormente, durante los meses de diciembre 2003 y enero 2004, se organizaron **sesiones formativas-informativas** dirigidas a los componentes de los Grupos de Trabajo.

PROGRAMA:

09.00 h.: Presentación de la Jornada a cargo del Excmo. Sr. D. Diego Sales Márquez, Rector Magnífico de la Universidad de Cádiz.

09.15 h.: *La necesidad de un Plan Estratégico para la Univesidad de Cádiz: diagnóstico de la situación,*, a cargo del Excmo. Sr. D. Manuel Larrán

Anexo 3. Sesiones de Formación-Información llevadas a cabo en el Proceso de Planificación Estratégica en la Universidad de Cádiz



Jorge, Vicerrector de Planificación Económica e Infraestructuras de la Universidad de Cádiz.

10.45 h.: *Metodología para la elaboración de un Plan Estratégico: especial referencia al análisis DAFO*, a cargo de la Prof^a. Dra. D^a Teresa García Valderrama, Directora del Secretariado de Planificación Económica de la Universidad de Cádiz.

SESIÓN DE TARDE:

15.30 h.: *El Cuadro de Mando Integral en el Sector Público: una perspectiva para la evaluación estratégica*, a cargo del Excmo. Sr. D. Manuel Larrán Jorge, Vicerrector de Planificación Económica e Infraestructuras de la Universidad de Cádiz.

17.00h.: *Metodología y dinamización de grupos de trabajo*, a cargo del Excmo. Sr. D. Manuel Larrán Jorge, Vicerrector de Planificación Económica e Infraestructuras de la Universidad de Cádiz.

18.30 h.: Fin de la Jornada.

Anexo 3. Sesiones de Formación-Información llevadas a cabo en el Proceso de Planificación Estratégica en la Universidad de Cádiz



6. En el mes de octubre 2004, se organizó por parte del Equipo de Gobierno una **jornada de trabajo en El Bosque**, cuyo objetivo era:

- La discusión y elección final de las estrategias y líneas de acción propuestas por los grupos de trabajo de los seis Ejes Estratégicos del PEUCA.
- Este objetivo general dio lugar a otros objetivos paralelos, como la discusión sobre la viabilidad, coherencia y temporalidad de las líneas de acción del PEUCA.

Anexo 4. Componentes de los Grupos de Trabajo

EJE ESTRATÉGICO DOCENCIA:

APELLIDOS Y NOMBRE

Andrades Balao, José Antonio
Azcárate Goded, Pilar
Barajas, Manuel

Blanco Ollero, Eduardo
Carranza García-Mier, Mario

Cervilla Garzón, M^a Dolores
Del Pozo Rincón, Rosa M^a
Gadeschi Díaz, Esther
García Martín, José M^a
Gómez Aguilar, Nieves
González Conejero, Juan Enrique
González de Canales García, M^a Luisa

UNIVERSIDAD DE CÁDIZ PDI PAS ALUMNO

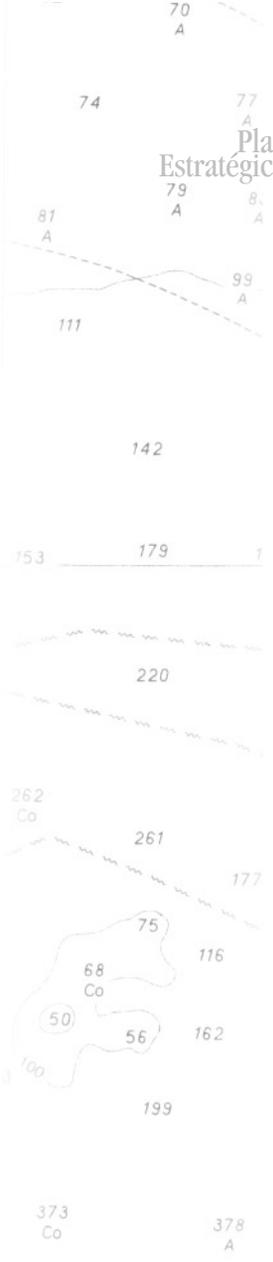
-
-
-
-
-
-
-

AGENTE EXTERNO Empresa/Institución Aguas de Jerez

Director del IES Santa María del Rosario

Director General de la Asociación Andaluza de la Empresa Familiar

EADS-CASA



APELLIDOS Y NOMBRE

UNIVERSIDAD DE CÁDIZ
PDI PAS ALUMNO

AGENTE EXTERNO
Empresa/Institución

Hernández Carrero, Ignacio
López Alcalá, Juan Manuel
Macías García, Manuel
Márquez Garrido, Tomás
Moreno Corral, Luis Javier
Narganes Robas, José Claudio

■
■
■
■
■

■

Director del Centro de Profesores de Cádiz

Penagos García, Gaspar
Perán Mesa, Consuelo
Pérez García, Montserrat
Pérez Serrano, Julio
Pettengui Lachambre, José

■
■
■
■

■

Delegación Provincial de Educación y Ciencia de Cádiz

Prada Oliveira, Arturo
Roa Herrera, Manuel
Rodríguez Mesa, M^a José
Rodríguez-Izquierdo Gil, José M^a
Sánchez del Pino, M^a Jesús
Valero Franco, Concepción
Wagner López, Christian

■
■
■
■
■

■
■

■

EJE ESTRATÉGICO ENTORNO:

APELLIDOS Y NOMBRE

Aido Almagro, Bibiana

Cantos Casenave, Marieta

César Ferral, Manuel Jesús

De Andrés Castro, Hugo

Domínguez Bellido, Fernando

Galiana Martínez, Fco. Javier

García Valderrama, Teresa

Gentil González, Carlos

Geraldía Sánchez, Pedro

Gómez Montes de Oca, José M.

González Mesa, Francisco

González Rueda, Antonio Javier

González Santiago, Lalia

Hava García, Esther

Hesle Fernández, José Manuel

Leal Jiménez, Antonio

Medina Lamadrid, Pedro

Montero Montero, Enrique

Moreno Bernal, Fernando

UNIVERSIDAD DE CÁDIZ
PDI PAS ALUMNO

AGENTE EXTERNO

Empresa/Institución

Delegada Provincial de Cultura de Cádiz

FUECA

Fundación Caballero Bonald

Consejo Social

Ayuntamiento de Puerto Real

Diario de Cádiz

Asociación de Vecinos “Puntales”

Consejo Económico y Social

Jefe Servicio Relaciones Institucionales Instituto Empleo y Desarrollo Tecnológico

APELLIDOS Y NOMBRE

Roa Rodríguez, Ángel
 Rodríguez Maestre, Ismael
 Ruiz Fernández, M^a Jesús
 Sevilla, Pedro
 Troncoso Ramírez, Javier
 Zambonino Pulito, María

UNIVERSIDAD DE CÁDIZ AGENTE EXTERNO
 PDI PAS ALUMNO Empresa/Institución

	■	Consejo Social
■		Ayuntamiento de Arcos (I.U.)
■	■	

EJE ESTRATÉGICO INVESTIGACIÓN:

APELLIDOS Y NOMBRE

UNIVERSIDAD DE CÁDIZ AGENTE EXTERNO

PDI PAS ALUMNO Empresa/Institución

Acosta Seró, Manuel	■		
Arroyo Yanes, Luis Miguel	■		
Barrero, Antonio			Escuela de Ingeniería de Sevilla
Castillo Prieto, Raquel			Becaria FPI
Coronado Guerrero, Daniel	■		
Del Valls Casillas, Tomás Ángel	■		
Estrada Cerquera, Carmen	■		
Pérez, Antonio			EADS-CASA
García Roja, Rafael	■		
Gómez Cama, M ^a Carmen		■	
González Molinillo, José M ^a	■		
Herrera Giraldez, Juan			Endesa
Marcos Bárcena, Mariano	■		
Moreno Marchal, Joaquín	■		
Osuna, Miguel			Delegado Especial del Estado – Zona Franca
Rodríguez Iglesias, Manuel A.	■		
Ruiz Barbadillo, Emiliano		■	
Vázquez García, Francisco	■		
Vázquez Garrido, Juan Tomás	■		
Vladimir Semir			Univ. Pompeu Fabra y Ayuntamiento Barcelona
Zubía Mendoza, Eva	■		

EJE ESTRATÉGICO MODELO DE CAMPUS:

APELLIDOS Y NOMBRE

UNIVERSIDAD DE CÁDIZ AGENTE EXTERNO

PDI PAS ALUMNO

Empresa/Institución

Arrabal Higuera, Rocío				Ayuntamiento de Algeciras
Canca Torres, Iván			■	
De Troya, Marina				Ayuntamiento de Jerez
Fernández Aragón, Juana			■	
García-Agulló Orduña, Enrique				Ayuntamiento de Cádiz
Garrido Valls, Francisco de Paula	■			
González Siles, Gabriel	■			
González Martínez, José				CEPSA, Refinería Gibraltar. Jefe de Formación
Lozada Sánchez, Miguel			■	
Martín Rodríguez, M ^a Luz	■			
Medina y Guerrero, Antonio	■			
Montañés Primicia, Enrique	■			
Pastor Sánchez, Miguel	■			
Pérez Fabra, Manuel				Ayuntamiento de Puerto Real
Piniella Corbacho, Francisco	■			
Rodríguez Velázquez, Agripino			■	Diputación (Alcalde de Los Barrios)
Rojas Ocaña, Alonso				
Sagardoy Moreno, Luis Miguel			■	
Sánchez Rojas, Javier				Confederación Empresarios Prov. Cádiz
Trujillo Espinosa, Fco. José	■			
Turias Domínguez, Ignacio	■			

APELLIDOS Y NOMBRE

UNIVERSIDAD DE CÁDIZ
PDI PAS ALUMNO

Paloma Castro, Olga	■		
Pérez Ramos, Santiago	■		
Prieto Coria, Manuel		■	
Ramiro Leo, José Gabriel	■		
Ramos Santana, Alberto	■		
Repeto Gutiérrez, José Ramón		■	
Reyes Leal, Pedro			■
Romero Bruzón, Eduardo	■		
Ruiz Navarro, José	■		
Sáenz Ruiz, José Ramón	■		
Sánchez de la Campa Lozano, Fco.	■		
Sánchez Ger, Rodrigo	■		
Sánchez Vivo, Tomás		■	
Terradillos Basoco, Juan M ^a	■		
Vadillo Iglesias, Antonio		■	

EJE ESTRATÉGICO SERVICIOS:

APELLIDOS Y NOMBRE UNIVERSIDAD DE CÁDIZ

	PDI	PAS	ALUMNO
Almorza Gomar, David	■		
Beira Gil, Juan Ángel	■		
Belaustegui González, Abelardo		■	
Catalán Romero, Salvador		■	
Cejudo Pavón, Juan Antonio		■	
Duarte Barrionuevo, Miguel		■	
Espigares Rosa, Mónica			■
García Pérez, Daniel			■
González Agudelo, Gloria	■		
Macías Domínguez, Fco. Antonio	■		
Márquez Pérez, Aurora		■	
Ravina Beltrami, Salvador	■		
Rivas Caballero, Rafael		■	
Rodríguez Rodríguez, Servando		■	
Rueda Benítez, Juan Antonio			■
Sánchez Ortiz de Landaluze, M.	■		
Sánchez Vera, Lourdes	■		
Solera del Río, Rosario	■		
Verástegui Escolano, Cristina	■		
Yébenes Montoro, Antonio		■	

Anexo 5. Composición y Funciones del Comité Asesor

Composición

José Félix Angulo Rasco
Luis Miguel Arroyo Yanes
M^a Dolores Bermúdez Medina
Serafín Bernal Márquez
José Manuel Fernández Vozmediano
Alfonso Franco Silva
Julio Gavidia Sánchez
Abelardo Gómez Parra
Diego Gómez Vela
M^a Luisa González de Canales García
José M^a Maestre Maestre
Fernando Martín Alcázar

Juan Antonio Micó Segura
José M^a Quiroga Alonso
Manuel Ramos Ortega
Alberto Ramos Santana
Luis Isidoro Romero García
José Luis Romero Palanco
Juan Luis Romero Romero
Diego Sales Márquez
Ramón Arturo Vargas-
Machuca Ortega
María Zambonino Pulito
Manuel Morón Ledro

Funciones

- Validar la composición de los Grupos de Trabajo.
- Validar y proponer sugerencias sobre la estructura del proceso a seguir en la elaboración del Plan Estratégico.
- Asesorar el seguimiento del proceso de elaboración del Plan Estratégico.
- Asesorar en el proceso de integración de propuestas sectoriales.
- Validar y asesorar documentos intermedios y finales sobre el Plan Estratégico.

Anexo 6.

Composición y Funciones de la Comisión Estratégica

Composición

APELLIDOS Y NOMBRE

Acosta Seró, Manuel
 Almorza Gomar, David
 Álvarez Delgado, Juana
 Álvarez González, Francisco
 Amaya Recio, Juan Manuel
 Atero Burgos, Virtudes
 Blanco Ollero, Eduardo
 Dobarco Roblas, Mercedes
 Fernández Palacín, Fernando

CARGO ACADÉMICO/ PUESTO DE TRABAJO

Director Secretariado Investigación
 Vicerrector de Alumnos
 Asesora Técnica Unidad Evaluación y Calidad
 Director General Relaciones Institucionales
 Director Secretariado Ordenación Académica
 Vicerrectora de Extensión Universitaria
 Director General Innovación Educativa
 Directora General Servicios y Acción Solidaria
 Director General de TICs

García Roja, Rafael	Vicerrector de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación
García Valderrama, Teresa	Directora General de Planificación
González Siles, Gabriel	Director Secretariado Campus
Larrán Jorge, Manuel	Vicerrector de Planificación y Recursos
López Aguallo, Francisco	Director Estudios Doctorado y Formación Continua
Macías García, Manuel	Director Unidad Evaluación y Calidad
Rodríguez Martín, Amelia	Directora General Ciencias de la Salud
Rodríguez-Izquierdo Gil, José M ^a	Vicerrector de Ordenación Académica e Innovación Educativa
Ruiz Fernández, M ^a Jesús	Directora General Actividades Culturales
Sales Márquez, Diego	Rector y Presidente de la Comisión Estratégica
Trujillo Espinosa, Francisco José	Vicerrector de Campus Bahía de Algeciras
Vadillo Iglesias, Antonio	Director Economía con funciones de Gerente
Verástegui Escolano, Cristina	Directora Secretariado Alumnos
Zambonino Pulito, María	Secretaría General

Funciones

- Proponer la estructura del proceso a seguir en la elaboración del Plan Estratégico.
- Supervisar y hacer el seguimiento del proceso de elaboración del Plan Estratégico.
- Elaborar Plan Comunicación Plan Estratégico.
- Elaborar propuestas, documentos e informes.
- Proporcionar a los Grupos de Trabajo la información necesaria y actualizada relacionada con el contenido de su Eje Estratégico.
- Integrar propuestas sectoriales.
- Elaborar documentos intermedios y finales sobre el Plan Estratégico.

Anexo 7. Resumen Objetivos

- | NºObjetivo | DESCRIPCIÓN |
|------------|---|
| 1. | Dotar a nuestra Universidad de los mejores recursos para la docencia, la investigación y la prestación de servicios. |
| 2. | Desarrollar las capacidades de las personas. |
| 3. | Mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje. |
| 4. | Mejorar los procesos de investigación, innovación y transferencia tecnológica. |
| 5. | Prestar los mejores servicios a la comunidad universitaria y a usuarios externos. |
| 6. | Conseguir un sistema de información que permita la toma de decisiones de órganos de gestión de la UCA y mejorar los procesos de comunicación interna. |
| 7. | Aumentar el grado de satisfacción de nuestros clientes. |
| 8. | Diseñar nuevos productos y servicios y ampliación de mercado. |
| 9. | Progresar en la relación y en el compromiso de la Universidad con su entorno. |
| 10. | Conseguir que la UCA sea una institución altamente valorada por nuestra sociedad. |
| 11. | Mejorar la situación financiera de la UCA. |

Anexo 8. Resumen Estrategias

NºEstrategia	DESCRIPCIÓN
1.1.	Analizar y establecer criterios para optimizar la utilización de nuestros recursos materiales y de políticas de crecimiento de nuestros recursos.
2.1.	Revisar las condiciones actuales de nuestro personal y establecer criterios de mejora de las mismas.
2.2.	Aumentar y mejorar la formación de las personas.
2.3.	Establecer mecanismos de incentivación.
3.1.	Definir el Mapa de los procesos de Enseñanza-Aprendizaje.
4.1.	Analizar e implantar vías de mejora de los procesos de investigación, innovación y transferencia tecnológica.
5.1.	Mejorar los procesos actuales de prestación de servicios.
6.1.	Analizar los procesos actuales de generación de información y comunicación e implantar un sistema de información de acuerdo con las demandas informativas.
7.1.	Establecer un modelo de calidad para la docencia, la investigación y la prestación de servicios.
7.2.	Diseñar un modelo de evaluación del grado de satisfacción de nuestros clientes y del cumplimiento de sus expectativas.

- 8.1. Diseñar políticas de captación de alumnos y de ampliación de nuevos mercados.
- 8.2. Adecuar el diseño de nuevos productos y servicios a las demandas.
- 9.1. Definir alianzas estratégicas.
- 10.1. Mejorar la imagen de la Universidad de Cádiz
- 10.2. Incrementar y mejorar la comunicación externa de la Universidad de Cádiz.
- 11.1. Buscar nuevas fuentes de financiación.

Anexo 9. Resumen Líneas de Acción. (Líneas relacionadas e integradas)

Nº	DESCRIPCIÓN	LÍNEA/S RELACIONADA/S
1.1.1.	Definir un modelo de gestión y auditoría de espacios en orden a la optimización de su uso.	1.1.2, 1.1.5.
1.1.2.	Definir una política de integración de las TICs en el ámbito docente, de investigación y gestión.	1.1.3, 2.2.2
1.1.3.	Incrementar las dotaciones informáticas: aulas, profesorado, PAS.	1.1.2
1.1.4.	Definir políticas que apuesten por el ahorro y la eficiencia energética, así como el respeto al medio ambiente.	1.1.8
1.1.5.	Potenciar el uso multifuncional de las instalaciones y edificios universitarios.	1.1.1.
1.1.6.	Estudiar la viabilidad de creación de equipamiento complementario en los diferentes campus.	1.1.8
1.1.7.	Incrementar la oferta de vivienda para los estudiantes en los diferentes campus.	1.1.8
1.1.8.	Definir Planes Plurianuales de Inversiones con fines docentes y de gestión que contemplen como criterios el estado y antigüedad de las instalaciones, la oportunidad y competitividad de las titulaciones a las que den cabida, la necesaria adaptación al Espacio Europeo de Educación superior y el desarrollo armónico de los campus.	1.1.4, 1.1.6, 1.1.7, 1.1.9, 1.1.10, 1.1.11, 1.1.12, 1.1.13, 1.1.14
1.1.9.	Invertir por parte de la UCA en la creación y mejora de espacios culturales propios.	1.1.8
1.1.10.	Elaborar un catálogo de necesidades de infraestructuras compartidas con otras Universidades (redes de Universidades).	1.1.8
1.1.11.	Elaborar un inventario de infraestructuras propias en los servicios generales de apoyo a la investigación	1.1.8
1.1.12.	Elaborar un catálogo de necesidades de infraestructuras básicas para el desarrollo de la investigación y potenciar las infraestructuras científicas.	1.1.8
1.1.13.	Desarrollar un plan de renovación de laboratorios y equipamiento docente.	1.1.8
1.1.14.	Diseñar un plan de actuación para facilitar e integrar a personas discapacitadas, eliminando las barreras arquitectónicas.	1.1.8

Nº	DESCRIPCIÓN	LÍNEA/S RELACIONADA/S
2.1.1.	Fomentar la movilidad intercampus e intracampus de PAS/PDI.	
2.1.2.	Inventariar y analizar las actividades que están siendo atendidas por becarios y personal eventual.	2.1.3
2.1.3.	Revisar, consensuar y aprobar la normativa sobre el régimen de becarios, difundiendo a toda la comunidad universitaria la naturaleza de la figura.	2.1.2
2.1.4.	Estudiar la viabilidad de bolsas de trabajo para diferentes áreas de conocimiento.	2.1.4
2.1.5.	Estudiar la mejora de los procesos de selección y reclutamiento que garanticen los efectivos de mayor excelencia y adaptados al trabajo a realizar.	2.1.7
2.1.6.	Analizar y facilitar el proceso de adaptación de las figuras de profesorado de LRU a LOU e informar al profesorado afectado.	2.1.7, 2.1.9
2.1.7.	Establecer un plan de carreras profesional en PAS y PDI, tanto laboral como funcionario.	2.1.5, 2.1.8, 2.1.10
2.1.8.	Elaborar plantillas previsionales con calendarios de aplicación.	2.1.6, 2.1.7, 2.1.9
2.1.9.	Eliminar las plazas vacantes de la actual RPT de profesorado.	2.1.6, 2.1.8
2.1.10.	Establecer un modelo de gestión por competencias en el PAS.	2.1.7, 2.3.1
2.1.11.	Elaborar un catálogo de funciones de los cargos académicos y los servicios y darle difusión entre la Comunidad Universitaria.	
2.1.12.	Mejorar la Seguridad y Salud Laboral.	2.3.21
2.1.13.	Poner en marcha un programa de acogida a los nuevos empleados de la UCA, tanto PAS como PDI.	2.1.8
2.2.1.	Introducir programas de formación y desarrollo orientados a mejorar la cualificación profesional y la promoción del PAS.	2.1.7, 2.1.10
2.2.2.	Fomentar la formación del personal en nuevas tecnologías.	1.1.2
2.2.3.	Ofertar un programa específico en formación pedagógica.	2.3.20
2.2.4.	Extender la formación en gestión de calidad a todo el personal de la UCA.	
2.2.5.	Potenciar los cursos de formación y desarrollo orientados a mejorar las capacidades directivas de los gestores (PAS y PDI).	

Nº	DESCRIPCIÓN	LÍNEA/S RELACIONADA/S
2.2.6.	Establecer un plan de formación y de información a PDI y PAS sobre las características del Espacio Europeo de Educación Superior en cada titulación.	
2.2.7.	Poner en marcha un programa de aprendizaje de idiomas para PDI y PAS, a través del Centro Superior de Lenguas Modernas.	
2.3.1.	Poner en marcha la Evaluación del Desempeño del PAS (implantación del complemento de productividad y mejora de la gestión y los servicios para el PAS).	2.1.10
2.3.2.	Utilizar por norma los Contratos-Programas como instrumento de estímulo y seguimiento de la actividad de Centros, Departamentos y Servicios.	2.3.3, 2.3.4, 2.3.6
2.3.3.	Incentivar la publicación de los resultados de la investigación.	2.3.2
2.3.4.	Incentivar la realización de memorias de actividad por parte de Centros y Departamentos.	2.3.2
2.3.5.	Definir líneas de investigación de excelencia en la actualidad y otras líneas a potenciar.	2.1.8
2.3.6.	Extender los Contratos-Programas como fórmulas de incentivación a la investigación.	2.3.2
2.3.7.	Hacer extensiva la participación en los procesos de evaluación a la mayor parte de miembros de la comunidad universitaria.	2.2.4
2.3.8.	Diseñar e implantar la Hoja de Servicios en el PDI.	2.3.12, 2.3.13
2.3.9.	Crear un marco ético de comportamiento de los miembros de la UCA que contenga un manual de desarrollo y de uso obligatorio.	
2.3.10.	Establecer una política de integración progresiva de la actividad de formación al exterior en la actividad académica del profesorado, con medidas de incentivación.	2.3.8, 2.3.12, 2.3.13
2.3.11.	Establecer criterios de reconocimiento de la participación del personal en actividades de adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior.	2.1.8, 2.3.8, 2.3.12
2.3.12.	Avanzar en la sustitución del concepto "carga docente" por el de "actividad universitaria", integrando la docencia completa, la investigación, la gestión, la participación en programas educativos, programas de intercambio y tareas equiparables a las anteriores.	2.1.8, 2.3.12

Nº	DESCRIPCIÓN	LÍNEA/S RELACIONADA/S
2.3.13.	Utilizar progresivamente el concepto de actividad universitaria como un elemento de referencia para definir las políticas de plantilla.	2.3.12
2.3.14.	Incentivar el cambio del PDI desde Áreas con exceso de capacidad a otras deficitarias.	2.1.8
2.3.15.	Incorporar investigadores de reconocido prestigio, siempre que presupuestariamente los objetivos de la UCA lo permitan.	2.1.8
2.3.16.	Ofrecer toda la información posible y de manera personalizada sobre los incentivos a la jubilación.	2.1.8
2.3.17.	Estudiar la viabilidad de ampliar al PAS los incentivos a la jubilación.	2.1.8
2.3.18.	Promover la realización de tesis en el profesorado no doctor.	2.1.7
2.3.19.	Facilitar estancias en otros centros de investigación de jefes de grupo y directores de investigación.	2.1.7
2.3.20.	Fomentar y premiar los proyectos abiertos orientados a la innovación educativa que faciliten el intercambio de experiencias y métodos didácticos al resto de miembros de la Comunidad Universitaria.	2.2.3
2.3.21.	Desarrollar campañas de promoción de la seguridad y salud.	2.1.12
2.3.22.	Crear, dentro de las posibilidades económicas de la UCA, un programa de incorporación de profesores visitantes de reconocido prestigio.	
2.3.23.	Potenciar la figura del Defensor Universitario.	
2.3.24.	Establecer un plan de acción social que permita mejorar las condiciones laborales, educativas, culturales y sociales del personal de la UCA.	2.3.24
2.3.25.	Establecer medidas que faciliten la conciliación de la vida familiar y profesional de los empleados de la UCA.	2.3.24
3.1.1.	Definir el mapa global de procesos académicos de la UCA con impacto directo sobre la enseñanza, e identificar los puntos que limitan la calidad de nuestro funcionamiento y de los servicios académicos.	5.1.6
3.1.2.	Lanzar un programa de innovación académica con una planificación de las	2.3.20

Nº	DESCRIPCIÓN	LÍNEA/S RELACIONADA/S
	iniciativas a varios años.	
3.1.3.	Realizar guías didácticas por asignaturas, impulsando el trabajo diario de los alumnos.	3.1.14
3.1.4.	Poner en marcha un programa institucional de apoyo al aprendizaje de los alumnos. Implantar los programas de tutorización en todas las Titulaciones de la UCA.	3.1.14
3.1.5.	Generalizar y sistematizar programas de acogida en todas las Titulaciones de la UCA.	
3.1.6.	Promover la relación directa entre los tutores de la UCA y de Empresas en el programa de prácticas en empresas.	3.1.7
3.1.7.	Iniciar programas de formación de los tutores de empresas.	3.1.6
3.1.8.	Realizar informe por parte de los responsables de las titulaciones sobre la relación con el entorno y el valor que aportan.	3.1.6, 3.1.7
3.1.9.	Fomentar el contacto con los profesores de Enseñanza Media y Formación Profesional.	3.1.5
3.1.10.	Crear un foro de encuentro entre titulaciones afines en los diferentes Campus.	
3.1.11.	Consensuar una relación de asignaturas afines, adscritas a Áreas y Departamentos diferentes, y establecer formas de atender la docencia en caso de bajas sobrevenidas, siempre que el Área que haga la sustitución tenga exceso de capacidad.	2.1.1, 2.3.14
3.1.12.	Definir y divulgar el papel que se quiere dar a la Enseñanza apoyada en el Campus Virtual, adecuando las estructuras y procedimientos a ese papel y dotando al Campus Virtual de las infraestructuras y recursos necesarios para abordar los objetivos que se definan.	1.1.2, 2.3.14
3.1.13.	Analizar los Planes de Estudio, determinando su perfil de competencias y su dimensión práctica, y estableciendo procedimientos de coordinación del contenido de las asignaturas.	8.2.1
3.1.14.	Sistematizar y poner en marcha el estudio global e individualizado en títulos y	3.1.4

Nº	DESCRIPCIÓN	LÍNEA/S RELACIONADA/S
	asignaturas de las causas de fracaso e índices de permanencia elevados.	
4.1.1.	Definir el mapa global de procesos de la Universidad con impacto directo sobre la investigación e identificar los puntos que limitan la calidad de nuestro rendimiento.	5.1.6
4.1.2.	Analizar las causas de baja productividad científica de determinadas Áreas.	2.3.18
4.1.3.	Disminuir la carga de trabajo de los investigadores, mediante la articulación de un sistema que dé soluciones a sus necesidades mediante una ventanilla única.	1.1.2, 4.1.1
4.1.4.	Definir una política de patentes.	
4.1.5.	Aumentar la cultura de investigación en las Ciencias Sociales, Humanidades e Ingenierías.	
4.1.6.	Incentivar la elaboración de las memorias de investigación de los Centros y Departamentos	2.3.4
4.1.7.	Mejorar el aprovechamiento por los grupos de investigación de los servicios informáticos.	1.1.2, 1.1.3
4.1.8.	Fomentar la participación activa de los investigadores en los concursos de emprendedores y de creación de empresas.	4.1.10
4.1.9.	Reforzar el papel de la OTRI en la transferencia de resultados de investigación.	4.1.10
4.1.10.	Promover la creación de empresas de base tecnológica.	4.1.8, 4.1.9
5.1.1.	Crear un observatorio de convocatorias.	
5.1.2.	Estudiar las cargas de trabajo en los servicios.	2.1.8
5.1.3.	Buscar fórmulas que posibiliten el acercamiento de los Departamentos, a aquellos Centros y/o Campus donde no estén estatutariamente ubicados.	
5.1.4.	Desarrollar un modelo de organización de Campus con criterios de gestión basados en la concentración de recursos y en la descentralización de la toma de decisiones, atendiendo a las singularidades y especificidades de cada campus.	2.1.1, 5.1.2
5.1.5.	Crear un buzón único y virtual de quejas y peticiones de nuevos servicios y recursos.	
5.1.6.	Implantar y desarrollar un modelo de gestión por procesos en todos los servicios de la UCA y elaborar manuales de procesos en todas las unidades.	3.1.1, 4.1.1, 5.1.2, 5.1.4

Nº	DESCRIPCIÓN	LÍNEA/S RELACIONADA/S
5.1.7.	Estudiar la posibilidad de externalizar servicios rutinarios y sin valor añadido para la UCA.	5.1.2, 5.1.4, 5.1.6
5.1.8.	Realizar un inventario de oferta y demanda de servicios de la UCA.	
5.1.9.	Elaborar un plan tecnológico para la Biblioteca de la UCA.	1.1.2, 3.1.2, 3.1.3, 3.1.4
5.1.10.	Establecer un mínimo de servicios a prestar por cada campus.	7.1.3
6.1.1.	Potenciar canales de distribución de la información en formato digital.	
6.1.2.	Crear y potenciar puntos informativos cercanos al usuario de las actividades de los diferentes servicios de la UCA.	
6.1.3.	Poner en marcha, validar y mejorar el Sistema de Información para la Dirección (DataWareHouse).	6.1.5, 6.1.7, 6.1.10
6.1.4.	Definir y poner en marcha un Plan Integral de Comunicación Interna.	10.2.1
6.1.5.	Determinar los responsables de la información y los procesos de validación de la información.	6.1.3
6.1.6.	Potenciar el archivo documental/histórico de la UCA.	
6.1.7.	Desarrollar un procedimiento eficaz para la recogida sistemática y la gestión de datos de la Universidad.	6.1.3, 6.1.5
6.1.8.	Implantar un sistema de clave única para el acceso a la información y los servicios de la UCA.	
6.1.9.	Implantar un sistema de administración electrónica.	
6.1.10.	Mejorar la actual base de datos con parámetros indicativos de la situación de capacidad y actividad de las Áreas de Conocimiento.	2.3.12, 2.3.13
6.1.11.	Desarrollar un sistema de Contabilidad Analítica para conocer de forma sistemática el coste de Titulaciones, Centros, Asignaturas y actividades en general.	
6.1.12.	Establecer canales de comunicación entre los investigadores de la UCA.	
6.1.13.	Estudiar y poner en marcha un plan integral de protección de datos para la UCA.	1.1.2
7.1.1.	Definir, difundir e implantar un modelo de calidad docente.	
7.1.2.	Implantar Auditorías Académicas y crear la figura de la Inspección General de	7.1.1

Nº	DESCRIPCIÓN	LÍNEA/S RELACIONADA/S
	Servicios.	
7.1.3.	Elaborar carteras y cartas de servicios.	5.1.10
7.1.4.	Poner en marcha un programa que permita el control de las normas básicas y obligatorias docentes y su corrección inmediata.	7.1.1, 7.1.2
7.1.5.	Desarrollar un programa de coordinación en cada titulación.	
7.1.6.	Desarrollar un programa que permita el seguimiento y apoyo a los egresados.	7.1.7
7.1.7.	Propiciar la participación de los egresados en actividades docentes y culturales creando la Oficina de Atención al Egresado.	7.1.6
7.1.8.	Incrementar la solicitud de proyectos de investigación.	
7.1.9.	Difundir entre los investigadores los criterios de evaluación de la investigación seguidos por las agencias de evaluación externas en cada área y orientar la investigación a los mismos.	
7.1.10.	Potenciar la participación de los programas de doctorado y títulos propios en programas de certificación.	8.2.17
7.2.1.	Establecer mecanismos de medida de la satisfacción del usuario (egresados, alumnos, empresas, PAS, PDI, etc.) anualmente.	7.2.2
7.2.2.	Establecer mecanismos de medida de los resultados en docencia, investigación y servicios.	7.2.1
7.2.3.	Garantizar la calidad y funcionalidad de los recursos contratados (establecimiento de un sistema de control y evaluación de las contrataciones de la Universidad, que garantice la calidad y la satisfacción del usuario).	
8.1.1.	Crear un dossier explicativo, en convenio con los patronatos de turismo, que recoja los atractivos de la provincia de Cádiz y que pueda llegar a los potenciales alumnos de la UCA (Erasmus, Sócrates, alumnado general).	10.1.2
8.1.2.	Realizar visitas guiadas, citas concertadas, manuales de orientación, programas orientados a los padres de los potenciales alumnos.	10.1.2
8.1.3.	Realizar un programa de cooperación con Institutos de Bachillerato para dar a conocer las titulaciones ofertadas por la UCA.	10.1.2

Nº	DESCRIPCIÓN	LÍNEA/S RELACIONADA/S
8.1.4.	Captar alumnos extranjeros en los Institutos de Bachillerato que disponen de programas de intercambio con otros países.	8.2.15, 10.1.2
8.1.5.	Formalizar acuerdos con Ayuntamientos y Diputación para que utilicen sus respectivas Áreas de Juventud para reforzar el conocimiento de las actividades y titulaciones de la UCA.	10.1.2
8.1.6.	Solicitar a los Ayuntamientos y Diputación que pongan en sus respectivas páginas web un enlace con la Universidad.	10.2.3
8.1.7.	Optimizar los contenidos de la página web de la UCA dirigidos a alumnos extranjeros.	10.2.3, 10.2.4
8.1.8.	Poner a disposición de la UCA los recursos de la FUECA que permitan ofertar programas con valor añadido (gestión de alojamiento, ocio, deportes, cultura, etc.) para alumnos potenciales.	7.1.3
8.1.9.	Establecer mecanismos de acercamiento de la investigación y de transferencia tecnológica a las empresas del entorno de la provincia de Cádiz.	4.1.8, 4.1.9, 4.1.10, 10.2.9
8.2.1.	Crear un nuevo mapa de titulaciones.	3.1.3
8.2.2.	Planificar el desarrollo de la UCA como campus temáticos: Campus de Cádiz, Puerto Real y Jerez, teniendo en cuenta la especificidad territorial del Campus Bahía de Algeciras y las necesidades del entorno.	1.1.8, 3.1.13, 8.2.1
8.2.3.	Potenciar el Aula Universitaria del Estrecho.	
8.2.4.	Crear el Aula Universitaria Iberoamericana.	
8.2.5.	Incentivar "las corresponsalías de la UCA" en las empresas a través de los estudiantes en prácticas.	3.1.6, 3.1.7
8.2.6.	Utilizar los proyectos fin de carrera para llevar a cabo mejoras en el interior de la UCA y emplearlos para ayudar al desarrollo de los grupos de innovación.	8.1.9
8.2.7.	Establecer redes con antiguos alumnos con relevancia profesional.	3.1.6, 3.1.7, 7.1.6, 7.1.7, 8.2.5
8.2.8.	Fomentar los seminarios sobre salidas profesionales de cada titulación y en cada Campus, y los foros de empresas para el alumno.	8.2.9

Nº	DESCRIPCIÓN	LÍNEA/S RELACIONADA/S
8.2.9.	Mejorar las políticas de inserción laboral.	8.2.8
8.2.10.	Revisar y ampliar la oferta de títulos propios y de cursos de formación continua, adaptándola a la demanda del entorno y al potencial de la UCA.	8.2.17
8.2.11.	Plantear programas de atención a las necesidades específicas de formación de los alumnos: carencias en el acceso, idiomas (inglés), herramientas informáticas.	3.1.4
8.2.12.	Potenciar el voluntariado internacional y de mayores.	
8.2.13.	Incrementar los servicios de guarderías para los hijos de los miembros de la Comunidad Universitaria.	2.3.24, 2.3.25
8.2.14.	Poner en marcha una Unidad de Traducción para profesores e investigadores de la UCA con oferta de servicio al exterior.	
8.2.15.	Diseñar un proyecto de proyección internacional de la Universidad de Cádiz, apoyándose en la Oficina de Relaciones Internacionales y en las Comisiones de Relaciones Internacionales de la Universidad y de los Centros. En este proyecto las proyecciones habrán de ir dirigidas hacia el norte de África, Iberoamérica, Europa, Gibraltar, países asiáticos y Estados Unidos.	8.1.4, 8.1.7
8.2.16.	Potenciar y consolidar la enseñanza del español como lengua extranjera.	8.1.7, 8.2.15
8.2.17.	Crear un Centro de Estudios de Postgrado y Enseñanza de Especialización.	8.2.10
9.1.1.	Promover la cofinanciación con distintas instituciones de diferentes infraestructuras (alojamiento, red informática, etc.).	1.1.4, 1.1.7, 1.1.9, 1.1.14
9.1.2.	Aumentar el establecimiento de convenios con Universidades Españolas, del resto de Europa, de países del Mediterráneo, del Magreb, de Estados Unidos y de países asiáticos, que fomenten el intercambio de títulos, personal y recursos.	8.2.15
9.1.3.	Elaborar un informe que seleccione Buenas Prácticas de otras universidades para que puedan ser implantadas en la UCA.	
9.1.4.	Aprovechar la posición nacional de Extensión Universitaria para buscar socios en otras Universidades.	8.2.15, 9.1.2
9.1.5.	Firmar convenios de colaboración con entidades públicas y privadas en el desarrollo de actividades sociales, culturales y de desarrollo industrial y	9.1.4

Nº	DESCRIPCIÓN	LÍNEA/S RELACIONADA/S
	empresarial.	
9.1.6.	Firmar convenios con entidades y organizaciones para facilitar la participación en los programas de emprendedores de alumnos y egresados.	8.2.7
9.1.7.	Realizar convenios en materia de voluntariado y medio ambiente con distintas administraciones, ONG's y entidades privadas.	8.2.12
9.1.8.	Establecer convenios con diferentes instituciones para el fomento de actividades deportivas.	7.1.3
9.1.9.	Potenciar la colaboración con empresas e instituciones para impartir docencia en las distintas titulaciones y en cursos de doctorado.	8.2.17
9.1.10.	Potenciar mesas de trabajo con los diferentes órganos de decisión públicos y privados para pactar actuaciones conjuntas en materia de transporte.	
9.1.11.	Formalizar convenios con inmobiliarias y organismos públicos que permitan implantar fórmulas que favorezcan el acceso al alojamiento de los alumnos.	8.1.8, 9.1.1
9.1.12.	Definir el papel y la política a seguir por la UCA en organizaciones con objetivos afines, tales como Fundaciones, Centros Tecnológicos...	4.1.8, 4.1.9, 4.1.10
10.1.1.	Impulsar la imagen de la UCA a través del Boletín Electrónico UCA I+T.	8.1.9
10.1.2.	Realizar un vídeo institucional/promocional adaptado a diferentes usuarios y propósitos.	8.1.2, 8.1.3, 8.1.4, 8.1.5, 8.1.6, 8.1.7
10.1.3.	Identificar y promocionar las titulaciones que nos diferencian con respecto a otras Universidades.	10.1.2
10.1.4.	Crear una tienda oficial de la UCA.	11.1.2
10.1.5.	Editar una Revista de la Universidad.	
10.1.6.	Difundir de forma ampliada la participación y presencia en la UCA de personas de relevancia.	
10.1.7.	Potenciar los servicios de biblioteca, proyectando su imagen de excelencia y ampliar la gama y la cantidad de la oferta de recursos para el aprendizaje en red.	3.1.2, 3.1.3, 3.1.4, 5.1.9
10.1.8.	Desarrollar actuaciones que pongan de manifiesto la apuesta de la UCA por el desarrollo sostenible y la conciencia solidaria.	2.3.24

Nº	DESCRIPCIÓN	LÍNEA/S RELACIONADA/S
10.1.9.	Liderar la organización de un sistema de información bibliográfica local y provincial.	5.1.9
10.1.10.	Instalar y mantener en todas las bibliotecas públicas un punto de información de la UCA supervisado por la Biblioteca.	5.1.9
10.1.11.	Poner en marcha la actualización y mejora integral del Manual de Gestión para la Comunicación.	
10.1.12.	Homogeneizar el formato de la página web de la UCA.	10.1.2
10.2.1.	Realizar un Plan Integral de Comunicación y Marketing	6.1.4, 10.1.1, 10.2.2
10.2.2.	Promover la profesionalización de la Comunicación y el Marketing, creando un Director de Comunicaciones.	10.1.11, 10.1.12, 10.2.1
10.2.3.	Crear páginas web temáticas.	10.2.1
10.2.4.	Abrir espacios autónomos en web dedicados a las necesidades de las universidades con presencia en el Norte de África e Iberoamérica.	10.2.3
10.2.5.	Promover acciones de difusión a la sociedad de los resultados en investigación, docencia y gestión: organización de jornadas y seminarios.	
10.2.6.	Realizar en página web y poner a disposición de todos los ciudadanos la totalidad de actividades culturales que se llevan a cabo en la provincia.	10.2.3
10.2.7.	Facilitar la participación de las entidades públicas y privadas en el desarrollo de actividades sociales y culturales promovidas por la UCA.	10.2.8
10.2.8.	Nombrar personas de contacto en organismos públicos y privados para que sean portavoces del mundo universitario en su organización.	10.2.7
10.2.9.	Hacer que el patronato de la FUECA sea un órgano permanente de colaboración en comunicación con el resto de instituciones y organizaciones.	8.1.9
10.2.10.	Colaborar con las iniciativas ciudadanas emergentes en temas que preocupen a la provincia de Cádiz.	10.2.7
11.1.1.	Promover el cambio en el Modelo de Financiación de las Universidades Andaluzas, con el apoyo del Consejo Social, de la Diputación y de diferentes instituciones, para que se contemple el efecto dispersión y la singularidad de la	

Nº	DESCRIPCIÓN	LÍNEA/S RELACIONADA/S
	provincia.	
11.1.2.	Potenciar la explotación externa de nuestras instalaciones.	1.1.1, 10.1.4
11.1.3.	Definir políticas de acercamiento a empresas y antiguos alumnos y egresados en busca de patrocinio de diferentes actividades y esponsorización.	
11.1.4.	Analizar la posibilidad de enajenación de activos.	8.2.5, 8.2.7
11.1.5.	Mejorar nuestras alianzas con las entidades financieras.	
11.1.6.	Establecer criterios de reparto de los recursos obtenidos del exterior.	
11.1.7.	Definir políticas de contención del gasto.	



Edita:
Universidad de Cádiz
Vicerrectorado de Planificación y Recursos

Dirección Facultativa de la Edición:
Manuel Larrán Jorge
Teresa García Valderrama
Fernando Fernández Palacín

Coordinación editorial:
María José Ruiz Troncoso
Gabinete de Comunicación

Edición literaria:
Alicia Cervera Fernández
Gema Torres Haro

Maquetación:
Juan José Caballero Muñoz
José Manuel Frías Carnero
Inmaculada Sánchez Sánchez

Coordinación diseño:
Jose Ambrosio Díaz Camacho

Diseño:
Gabarre, creación y publicidad

Fotografía, ilustraciones y figuras:
Virginia Marín Magán
Jesús Heredia Luque
Pedro Mateos Pérez

Imprime:
Imprenta Sur

Agradecimiento especial al Real Instituto y Observatorio de la Marina por las facilidades que nos han dado para la realización de fotografías.

Depósito legal: CA-206/05
© Universidad de Cádiz