

## INFORME SOBRE LAS REUNIONES MANTENIDAS POR EL GRUPO DE TRABAJO DEL EJE DE DOCENCIA DEL PEUCA

### 3 de Mayo de 2.004

Hasta la fecha del presente informe se han mantenido tres reuniones por este Grupo en las que se ha desarrollado el trabajo que se describe a continuación:

#### **Reunión del 15 de abril de 2.004**

Personas asistentes:

José María Rodríguez-Izquierdo	Eduardo Blanco
Manuel Macías	Concepción Valero
M <sup>a</sup> Dolores Cervilla	José Arturo Prada
Esther Gadeschi	Pilar Azcárate
Montserrat Pérez	José M <sup>a</sup> García
Rosa M <sup>a</sup> del Pozo	Luis J. Moreno
M <sup>a</sup> Jesús Sánchez	Enrique J. González
Nieves Gómez	Julio Pérez
Juan M. López	Christian Wagner
M <sup>a</sup> José Rodríguez	Gaspar Benago
Juan A. Andrades	José R. Repeto

Por parte del coordinador se entregó a los asistentes la siguiente documentación:

- Extracto del Documento Guía del PEUCA con páginas 61 a 71 y 77 a 80 (Propuestas de Mejora de Evaluación de Titulaciones, Análisis DAFO de la UCA y Eje Estratégico de Docencia) (**Anexo 1**)
- Información sobre Estrategias en Docencia definidas en Planes Estratégicos de otras Universidades (**Anexo 2**)
- Plan de trabajo a seguir en las reuniones del Grupo de Docencia (**Anexo 3**)

Después de una introducción del Vicerrector se presentó a los asistentes una propuesta de desarrollo de las tres primeras sesiones, tras lo cual se llevó a cabo la relación de Debilidades y Fortalezas a la cual se le añadieron algunas remitidas posteriormente por correo electrónico. (**Anexo 4**)

### **Reunión del 22 de Abril de 2.004**

Personas asistentes:

José María Rodríguez-Izquierdo	Eduardo Blanco
Concepción Valero	Christian Wagner
M <sup>a</sup> Dolores Cervilla	Nieves Gómez
Esther Gadeschi	Pilar Azcárate
Montserrat Pérez	José M <sup>a</sup> García
Rosa M <sup>a</sup> del Pozo	Luis J. Moreno
M <sup>a</sup> Jesús Sánchez	Enrique J. González
M <sup>a</sup> José Rodríguez	Gaspar Benago
Juan A. Andrades	Consuelo Perán
José R. Repeto	

En esta sesión se procedió a la ponderación de las Debilidades y Fortalezas, llegándose al resultado del **Anexo 5**, y elaborar la relación de Amenazas y Oportunidades (**Anexo 6**)

### **Reunión del 29 de Abril de 2.004**

Personas asistentes:

José María Rodríguez-Izquierdo	Eduardo Blanco
Manuel Macías	Concepción Valero
M <sup>a</sup> Dolores Cervilla	José Arturo Prada
Esther Gadeschi	Pilar Azcárate
Montserrat Pérez	José M <sup>a</sup> García
Rosa M <sup>a</sup> del Pozo	Luis J. Moreno
M <sup>a</sup> Jesús Sánchez	Enrique J. González
Nieves Gómez	Julio Pérez
Juan M. López	Christian Wagner
M <sup>a</sup> José Rodríguez	Gaspar Benago
Juan A. Andrades	Juan M. López
Julio Pérez	Consuelo Perán
José R. Repeto	

En esta sesión se llevó a cabo la ponderación de las Amenazas y Oportunidades con el resultado que se recoge en el **Anexo 7**. Después se procedió a valorar la matriz de confrontación con el resultado que se recoge en el **Anexo 8**.

A partir de este resultado se ha remitido a todos los miembros del Grupo el **Anexo 9** con un análisis de la Matriz de confrontación resultante y las hojas para la definición de estrategias correspondientes, resaltándose aquellas relaciones más acusadas, a las que habría de dedicarse mayor atención.



***LA NECESIDAD DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
UNIVERSIDAD DE CÁDIZ:  
DOCUMENTO PARA LA REFLEXIÓN Y EL DEBATE***



**Vicerrectorado de Planificación Económica e Infraestructuras**

**Cádiz, septiembre de 2003**

### **4.3.2. Propuestas de Mejoras Plan Nacional de Evaluación UCA.**

Para reforzar el diagnóstico anterior se ha realizado un estudio de frecuencia de las propuestas de mejoras de las titulaciones evaluadas en la UCA a través del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad.

Con respecto a las mejoras de carácter general, en la tabla siguiente se han recogido las que mayor número de veces de han contemplado en los informes de evaluación de las titulaciones evaluadas.

<b>Mejoras de carácter general</b>		
<b>Nº</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA CONTEMPLADA</b>	<b>FRECUENCIA</b>
1	Implantación de nuevas titulaciones, promoción de las existentes, reforma de los planes de estudio y actualización de sus objetivos	9
2	Facilitar y fomentar los programas de intercambio y las relaciones internacionales.	9
3	Establecer relaciones con instituciones y con el tejido industrial y empresarial del entorno.	8
4	Elaboración de Planes de Comunicación y mejora de la comunicación entre unidades y colectivos.	8
5	Intensificación de las relaciones y comunicaciones entre Centro-Departamentos y entre Departamentos.	7
6	Mayores dotaciones presupuestarias.	5
7	Realización de estudios de mercado para orientar a futuros titulados.	4
8	Realización de encuestas de opinión sobre satisfacción de servicios y valoración de la gestión y realización de las mismas.	4
9	Creación de foros de análisis y debate sobre la Convergencia Europea de Educación Superior/Participación en el Espacio Europeo de Educación Superior	3
10	Potenciar la enseñanza de idiomas y de informática.	3
11	Propiciar la cultura de calidad	3
12	Búsqueda de fuentes de financiación externa.	2

En las mejoras de carácter general destaca la implantación de nuevas titulaciones, promoción de las ya existentes y reforma de los planes de estudio, actualizando sus objetivos como la propuesta que más se repite entre las titulaciones evaluadas de la UCA. También el fomento de los programas de intercambio, junto al establecimiento de las relaciones con instituciones y con el tejido industrial y empresarial del entorno y la elaboración de planes de relaciones y comunicaciones entre Centros y Departamentos como las mejoras que les siguen en frecuencia.

<b>INVESTIGACIÓN</b>		
<b>Nº</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA CONTEMPLADA</b>	<b>FRECUENCIA</b>
13	Potenciar y mejorar el grado de apoyo institucional a la investigación. Crear cultura investigadora	11
14	Mejora y sistematización en los sistemas de información, facilitando el intercambio entre los Grupos	4
15	Fomentar la realización y culminación de Tesis Doctorales	3
16	Implantación del Programa de Doctorado Unificado y/o rediseñar los Programas de Doctorado aglutinando Áreas y Dptos. para aumentar su solidez y solvencia	3
17	Definir indicadores sobre la actividad investigadora	3
18	Reconocimiento de la actividad investigadora y de los esfuerzos en formación e innovación docente, en la carga de trabajo del profesorado y estimarla en créditos, tiempo de dedicación, etc.	3
19	Elaboración de Memoria Anual de Actividad Investigadora	2

Con respecto a la investigación, destaca la mejora y la potenciación del apoyo institucional a la investigación, creando cultura investigadora como la principal mejora a considerar por la UCA. Asimismo, les siguen la mejora en los sistemas de información y comunicación entre investigadores, así como la necesidad de implantar un sistema de indicadores para medir la actividad y calidad de la investigación y el reconocimiento de la labor investigadora por parte de la UCA.

<b>DOCENCIA</b>		
<b>Nº</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA CONTEMPLADA</b>	<b>FRECUENCIA</b>
20	Realizar un programa de Acción Tutorial y fomento de las Tutorías.	10
21	Implantación de nuevas tecnologías, tanto en la actividad docente desarrollada por el profesor, como en el trabajo de estudio del alumno.	6
22	Impulsar y mejorar el funcionamiento de la Comisión de Seguimiento y Perfeccionamiento de la Docencia.	6
23	Renovación de la metodología docente.	5
24	Reducción del tamaño de los grupos de prácticas.	4
25	Coordinación entre las distintas Areas Conocimiento en general y de un mismo curso en particular, para evitar duplicaciones y vacío en los contenidos.	3
26	Determinación cuantitativa y homogénea de los contenidos y los niveles de exigencia para la superación de asignaturas.	3
27	Propiciar la formación de habilidades y actitudes.	2

En los planes de mejora relacionados con la docencia, tal y como se observa en la tabla anterior, destaca la acción tutorial como la más importante, seguida por la implantación de nuevas tecnologías para el desarrollo de la actividad docente, y, en general, cambios en la metodología docente. Destaca, aunque en menor frecuencia, la necesidad de potenciar las habilidades y destrezas del alumnado.

<b>PROFESORADO</b>		
<b>Nº</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA CONTEMPLADA</b>	<b>FRECUENCIA</b>
28	Crear y financiar programas de formación docente.	8
29	Potenciar e incentivar las propuestas de innovación docente.	7
30	Implantar mecanismos efectivos de evaluación de la actividad docente del profesorado.	6
31	Implantar mecanismos de control de presencia del profesorado.	4
32	Reducción de la carga docente del profesorado que ocupa cargos académicos o de gestión o imparte enseñanzas de Tercer Ciclo.	2

Con respecto al profesorado, ha sido la financiación de programas de formación docentes la propuesta de mejora recogida por un mayor número de titulaciones, destacando, asimismo, las propuestas sobre innovación docente y, la necesidad asimismo de llevar a cabo un control de presencia del profesorado de la UCA.

<b>ALUMNADO</b>		
<b>Nº</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA CONTEMPLADA</b>	<b>FRECUENCIA</b>
33	Implantación de un sistema de evaluación de rendimiento del curso.	4
34	Organización de sesiones informativas a alumnos de nuevo ingreso.	3
35	Conseguir una mayor implicación del alumnado en actividades extra-académicas.	3
36	Creación de una Asociación de Antiguos Alumnos	2

En el apartado sobre alumnado destaca la implantación de sistemas de evaluación del rendimiento del curso y, entre otras, la mayor implicación de los alumnos en actividades fuera de las aulas, así como la creación de una asociación de antiguos alumnos que permitirá el seguimiento de los egresados.

<b>INFORMÁTICA</b>		
<b>Nº</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA CONTEMPLADA</b>	<b>FRECUENCIA</b>
37	Implantación de un sistema de información de alumnos egresados.	7
38	Establecimiento de sistemas normalizados de recogida de la información.	6
39	Potenciación y actualización de páginas web de Centros, Departamentos y Servicios.	4
40	Disponibilidad de datos de indicadores.	3
41	Incluir direcciones e-mail de alumnos en listados de asignaturas, facilitando el uso del correo electrónico en la docencia.	3

Una de las propuestas de mejora de mayor impacto en la evaluación de las titulaciones de la UCA ha sido la implantación de un sistema de información de alumnos egresados, propuesta relacionada con una de las anteriores, así como la necesidad de establecer sistemas normalizados de recogida de información y de indicadores.

<b>INFRAESTRUCTURAS</b>		
<b>Nº</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA CONTEMPLADA</b>	<b>FRECUENCIA</b>
42	Mejorar recursos informáticos.	7
43	Elaboración de un Plan Plurianual de Seguridad y Salud Laboral. Mejora de la seguridad.	4
44	Mejora de infraestructuras y atención al cliente en cafeterías y copisterías.	4
45	Mejorar equipamiento de Laboratorios y Talleres.	3
46	Mejorar la dotación de medios didácticos en las aulas.	3
47	Instalar en cada Campus los servicios que requieran desplazamiento a los Servicios Centrales y potenciar los Servicios Centrales de Investigación.	3
48	Identificar carencias y necesidades para mejorar los sistemas de transporte.	3
49	Mejorar dotaciones en las Delegaciones de Alumnos.	2
50	Elaboración de un Plan de Mantenimiento.	2
51	Mejorar el control de la documentación y el tiempo de espera en las copisterías.	2
52	Demanda de zonas de comedor para el personal.	2
53	Mejora en la señalización de espacios y ubicación de unidades y personas.	2

La mejora en los recursos informáticos ha sido la propuesta de mejora que mayor número de veces se ha recogido en la evaluación de las titulaciones. Destaca la necesidad, asimismo, de un plan de seguridad y salud laboral, la mejora en las infraestructuras de apoyo a la docencia (informática y medios audiovisuales), así como de las necesidad de estudiar las carencias y necesidades sobre transportes.

<b>GESTIÓN, SERVICIOS Y POLÍTICA DE PERSONAL</b>		
<b>Nº</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA CONTEMPLADA</b>	<b>FRECUENCIA</b>
54	Aumentar el número de acciones formativas.	6
55	Mayor responsabilidad a Conserjes en gestión reservas de aulas y medios audiov., control llaves, materiales, mantº botiquines, vigilancia mantº., limpieza y circulación de personas.	5
56	Dotación de personal en servicios deficitarios.	4
57	Dotar de personal administrativo de apoyo a la gestión de proyectos de investigación.	4
58	Mejora en la información y en la atención que se ofrece al público por parte del personal.	3
59	Creación de un sistema de evaluación de los cursos impartidos y de sus resultados en los puestos de trabajo.	2
60	Ampliación de los horarios de atención al público.	2
61	Clarificación de las funciones del PAS y mayor adecuación de sus funciones a las necesidades de las Unidades.	2
62	Mejoras en procesos de matrícula, adaptaciones y convalidaciones, resolución de becas, en disponibilidad de los listados de alumnos.	2
63	Potenciar los Grupos de Mejora, con mayor participación de estudiantes y profesores/as.	2
64	Implantar la Ventanilla Única.	2
65	Elaboración de Manuales de Procesos.	2
66	Cambiar y mejorar el Plan de Promoción de Profesores.	2

Con relación a las mejoras propuestas en gestión, servicios y política de personal, destaca el incremento del número de acciones formativas, la mayor responsabilidad asignada a conserjes, el apoyo administrativo a la investigación y la elaboración de un manual de procesos para el PAS.

<b>BIBLIOTECA</b>		
<b>Nº</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA CONTEMPLADA</b>	<b>FRECUENCIA</b>
67	Incremento del presupuesto destinado a la adquisición de fondos bibliográficos.	7
68	Adecuar Salas de Estudio amplias.	3
69	Retorno a la "Biblioteca de un Centro".	2

Por último, el incremento de presupuesto para las bibliotecas ha sido la mejora recogida mayoritariamente por las titulaciones de la UCA evaluadas.

### 4.3.3. Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades de la UCA.

El análisis de las fuerzas internas y externas que impactan sobre la institución universitaria nos indican que la UCA esta sometida a una serie de amenazas y cuenta en la actualidad con debilidades.

Para realizar el diagnóstico de la UCA, se ha empleado el análisis 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.

La aplicación de 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. Aspectos agrupados en una doble clasificación:

- a. Factores externos, que pueden afectar a la Universidad en su funcionamiento. Se trataría de identificar aquellos factores exógenos, o factores que configuran el entorno de la institución, que pueden afectar al logro de sus objetivos. Una vez identificados, se debe establecer un listado por orden de importancia. En este análisis se incluirían las amenazas que el entorno depara, y estarían relacionadas con los acontecimientos o circunstancias externas, previsibles, y que si se llegarán a dar dificultaría el logro de los objetivos de la Universidad. Con respecto a las oportunidades que el entorno ofrece constituyen posibilidades existentes en el ámbito externo a la institución, y que, de aprovecharlas, ocasionaría ventajas importantes.
- b. 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. Es importante establecer un orden de importancia de dichos factores. 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

Comenzando por las amenazas a las que debe dar respuesta la UCA, podemos concretar en la siguiente tabla alguna de las más importantes:

<b>AMENAZAS</b>	<b>A1</b>	Entorno dinámico y complejo que obliga al cambio continuo.
	<b>A2</b>	Disminución de alumnos matriculados.
	<b>A3</b>	Creciente competencia de titulados de otros países europeos.
	<b>A4</b>	Creciente competencia de centros privados.
	<b>A5</b>	Debilidad del tejido industrial y estructura del mercado de trabajo que dificulta la inserción laboral.
	<b>A6</b>	Futuro de la plantilla de profesores contratados.
	<b>A7</b>	Desajuste de los planes de estudios con las demandas sociales.
	<b>A8</b>	Descapitalización del profesorado.
	<b>A9</b>	Emigración de alumnos de la UCA hacia otras Universidades.
	<b>A10</b>	Precios Públicos sin posibilidad de subir.
	<b>A11</b>	Modelo de Financiación inadecuado.
	<b>A12</b>	Mapa político complejo.
	<b>A13</b>	Inadecuada estructura de transportes y comunicaciones.

Con respecto a las debilidades de la UCA, y que deberán ser objeto de un razonamiento estratégico para convertirlas en fortalezas, serían:

<b>DEBILIDADES</b>	<b>D1</b>	Dispersión y solapamiento de titulaciones.
	<b>D2</b>	Déficit.
	<b>D3</b>	Falta de cultura estratégica.
	<b>D4</b>	Ausencia identidad mapa titulaciones.
	<b>D5</b>	Ausencia de sistemas de información para la gestión y comunicación.
	<b>D6</b>	Titulaciones Ineficientes. Inadecuación oferta demanda titulaciones
	<b>D7</b>	Universidad generalista.
	<b>D8</b>	Falta de cultura de investigación.
	<b>D9</b>	Ausencia de contabilidad analítica que permita conocer el coste de las actividades.
	<b>D10</b>	Elevada ratio profesor/alumnos.
	<b>D11</b>	Ausencia de objetivos específicos en las diferentes titulaciones
	<b>D12</b>	Deficiente funcionamiento del sistema de representación institucional. Falta de eficacia del Consejo Social.
	<b>D13</b>	Canales de comunicación inadecuados entre la UCA y su entorno social, económico, medioambiental y cultural.
	<b>D14</b>	Carencia de datos fiables para conocer la calidad de la docencia.
	<b>D15</b>	Falta de motivación del profesorado en investigación y en docencia y del PAS en general.
	<b>D16</b>	Ausencia de un sistema claro de incentivos.
	<b>D17</b>	Escasa sinergia entre investigación y docencia.
	<b>D18</b>	Escasa presencia de la UCA ámbitos nacionales e internacionales.
	<b>D19</b>	Falta de un plan de formación continuado que permite actualizar conocimientos, herramientas y técnicas de apoyo a la docencia.
	<b>D20</b>	Objetivos pocos claros para el PAS desde los puestos directivos de la unidad.
	<b>D21</b>	Escaso sentimiento por parte del personal de pertenencia y compromiso con la institución.
	<b>D22</b>	Ausencia de medidas de control de las actividades docentes e investigadoras.
	<b>D23</b>	Dificultades para la obtención de nuevos ingresos y deterioro de la situación financiera.
	<b>D24</b>	Visiones encontradas entre el PAS y el PDI.
	<b>D25</b>	Estructura administrativa rígida.
	<b>D26</b>	Inexistencia de programas formales de captación de alumnos.
	<b>D27</b>	No estamos adaptados a la Ley de Seguridad de datos
	<b>D28</b>	Ausencia de un papel claro de las relaciones de la UCA con la FUECA y el CTC.
	<b>D29</b>	Servicios prestados no orientados al entorno.
	<b>D30</b>	Ausencia de un Plan de Marketing.
	<b>D31</b>	Sentimiento gremial del PAS.
	<b>D32</b>	Sentimiento diferencial laborales-funcionarios.
	<b>D33</b>	Rigidez de horarios.

El desarrollo de un Plan Estratégico para la UCA ayudará a reorientar las acciones de toda la comunidad universitaria en aras de un mejor aprovechamiento de las oportunidades como:

<b>OP OR</b>	<b>O1</b>	Situación geográfica de la UCA.
	<b>O2</b>	Incremento de la capacidad emprendedora.

<b>O3</b>	Incremento de las relaciones Universidad-empresa.
<b>O4</b>	Incremento de las relaciones Mediterráneo y Latinoamérica.
<b>O5</b>	Implicación del profesorado en los planes de formación.
<b>O6</b>	Afirmación de la economía del conocimiento.
<b>O7</b>	Declaración de Bolonia.
<b>O8</b>	Acreditación titulaciones por parte de la ANECA.
<b>O9</b>	Aprovechamiento del mar como elemento diferenciador.

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

<b>FORTALEZAS</b>	<b>F1</b>	Equipo rectoral fuertemente apoyado por la comunidad universitaria.
	<b>F2</b>	Equipo humano.
	<b>F3</b>	Infraestructura de nuestra Biblioteca
	<b>F4</b>	Intercambio internacional de alumnos.
	<b>F5</b>	Aula del estrecho.
	<b>F6</b>	Reputación de la Universidad pública.
	<b>F7</b>	Elevado número de alumnos en prácticas de empresas.
	<b>F8</b>	Actitud favorable hacia planes de evaluación y existencia de una unidad de calidad.
	<b>F9</b>	Universidad joven y pequeña que posibilita la organización académica y gestión innovadora.
	<b>F10</b>	Equipamientos para la investigación de los servicios centrales.
	<b>F11</b>	Baja conflictividad laboral.

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 ellos. Será objeto de desarrollo en un futuro un análisis presentando las relaciones que se darían hipotéticamente entre las amenazas y las oportunidades que presentaría el entorno de la UCA, así como con las debilidades y fortalezas con las que cuenta la Institución.

	<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>
<b>DEBILIDADES (D)</b>	<i>Estrategias de supervivencia (DA)</i>	<i>Estrategias de reorientación (DO)</i>
<b>FORTALEZAS (F)</b>	<i>Estrategias defensivas (FA)</i>	<i>Estrategias ofensivas (FO)</i>

- ⌘ Las estrategias de supervivencia (DA): Destinadas a eludir los efectos que las situaciones del entorno puedan tener sobre aspectos internos.
- ⌘ Las estrategias defensivas (FA): Pretenden dar respuestas a situaciones del entorno no favorables apoyándose para ello en puntos fuertes de la Universidad.
- ⌘ Las estrategias de reorientación (DO): Tratan de aprovechar una situación positiva del entorno para corregir carencias o debilidades internas de la institución.
- ⌘ Las estrategias ofensivas (FO): Tratan de obtener el máximo provecho de una situación favorable del entorno.

Esta fase del análisis deberá realizarse a través de un proceso de consultas a los diferentes expertos que participarán en el desarrollo definitivo del Plan Estratégico. En cualquier caso, con la detección de los puntos fuertes y débiles de la UCA, y las propuestas de mejora elaboradas desde el Plan Nacional de Evaluación de la Calidad, se ha elaborado una primera relación de

ejes y objetivos estratégicos a conseguir por la UCA; aquéllos que, alineados con la Misión y Visión de nuestra Universidad, puedan ser llevados a cabo por toda la comunidad universitaria.

## **1.2. Ejes Estratégicos.**

### **I. DOCENCIA.**

La estrategia referente al proceso formativo y a la oferta docente de la UCA se define como un instrumento al servicio de los alumnos y la sociedad en general en busca de la formación integral de los ciudadanos y de los mejores profesionales, para ello, nuestro reto estratégico será:

*Crear una universidad centrada en la calidad de la docencia que posibilite la formación integral de los estudiantes, adecuando las ofertas formativas a las necesidades del entorno.*

Para mejorar los procesos de enseñanza –aprendizaje, así como los medios a utilizar, es necesario que el modelo docente tenga en cuenta todos los elementos integrantes del mismo: desde la formación del profesorado, junto con la acción tutorial del estudiante, hasta la imprescindible coordinación de materias, la evaluación didáctica que las desarrolla y las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Las metas a alcanzar están relacionadas con:

- ✍ El perfil profesional del estudiante.
- ✍ La calidad del proceso docente.
- ✍ La oferta de planes docentes.
- ✍ Las infraestructuras docentes.

### **II. INVESTIGACIÓN.**

La investigación, como uno de los pilares básicos sobre los que se asienta la Universidad, ha adquirido hoy día un nuevo protagonismo como principal motor de innovación, que contribuye decisivamente al progreso de la sociedad, parámetro identificador de calidad de las universidades y elemento dinamizador de la propia estructura universitaria.

La estrategia referente a la investigación y a la transferencia en la Universidad se define como un instrumento al servicio del avance de la Ciencia y la Cultura, así como al desarrollo

# **I. DOCENCIA**

## **I. DOCENCIA.**

*Crear una universidad centrada en la calidad de la docencia que posibilite la formación integral de los estudiantes, adecuando las ofertas formativas a las necesidades del entorno.*

Las metas a alcanzar están relacionadas con:

### **☞ El perfil profesional del estudiante.**

- Familiarizar a los estudiantes con las nuevas tecnologías.
- Intensificar el perfil internacional del estudiante.
- Favorecer la creación de masters o cursos de postgrados.
- Seguimiento de los egresados.
- Promocionar la creación de asociaciones de antiguos alumnos.
- Integración de los alumnos en las actividades de los campus: deportivas, culturales, asociaciones, etc.
- Aumentar el intercambio internacional de alumnos.
- Implantar procedimientos para el seguimiento de los rendimientos académicos.

### **☞ La calidad del proceso docente.**

- Evaluación de las titulaciones y definición de objetivos.
- Establecer objetivos claros y a corto plazo para las actividades docentes.
- Favorecer la utilización de las nuevas tecnologías aplicadas a la docencia.
- Motivación del alumnado, potenciando sus aptitudes y habilidades
- Motivación del alumnado, fomentando la participación dentro de las aulas.
- Participación del personal docente en cursos de formación pedagógica.
- Potenciación de las tutorías, en aras de una reducción del fracaso escolar.
- Fomentar la acción tutorial.

### **☞ La oferta de planes docentes.**

- Diseño de un plan de titulaciones propias.
- Fomentar las prácticas en empresas para alumnos.
- Favorecer los programas de doctorados multidisciplinares e interuniversitarios.
- Adecuación de la oferta a la demanda de las titulaciones.
- Desarrollar el valor internacional de nuestra docencia.
- Definir, revisar y evaluar el proceso educativo, contemplándose una profunda renovación pedagógica e incluyendo, además, una evaluación continua del profesorado, cuya formación inicial y permanente como docente constituya una constante preocupación.
- Potenciar acciones de innovación pedagógica dirigidas al modelo de enseñanza –aprendizaje.
- Desarrollar un mapa de titulaciones propias de nuestra Universidad, que responda al desarrollo de la misma en el próximo decenio, adecuándolo a la demanda.
- Revisar los planes de estudios para que cumplan con los criterios de armonización de las enseñanzas europeas y se integren

con la demanda social de nuestro entorno, con la personalidad docente e investigadora de nuestros recursos humanos.

- Desarrollar currículas interdisciplinarias.

#### ✍ **Las infraestructuras docentes.**

- Incremento de los contratos programas relacionados con la innovación docente.
- Mejora de la dotación de medios didácticos en aulas.
- Potenciación de la utilización de las aulas informáticas para la docencia.

# **UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA**

## **EJE ESTRATÉGICO DOCENCIA (6 estrategias):**

### **1.1. Adecuar la oferta y la demanda de estudios universitarios a las necesidades socioeconómicas de nuestro entorno, teniendo en cuenta las preferencias de los empleadores y de los usuarios:**

- 1.1.1. Adopción de una política de formación curricular que mantenga actualizados los planes de estudio e incorpore las titulaciones demandadas por el contexto económico y social.
- 1.1.2. Ampliación de la oferta e impulso a la demanda de actividades de formación complementaria en las diferentes áreas temáticas.
- 1.1.3. Impulso a los programas de formación para la inserción profesional dirigidas a vincular a los estudiantes con el mercado de trabajo.

### **1.2. Desarrollar políticas activas de coordinación con la enseñanza secundaria, de promoción de los estudios universitarios y de asistencia a los estudiantes, facilitando una adecuada orientación para el acceso e integración en la vida universitaria y garantizando el derecho a la enseñanza superior en igualdad de oportunidades para todos los colectivos sociales:**

- 1.2.1. Sostenimiento de la coordinación entre la enseñanza secundaria y la universitaria para garantizar una adecuada transición entre uno y otro nivel educativo.
- 1.2.2. Intensificación de las acciones para la mejora de la información y la orientación para el acceso a los estudios universitarios.
- 1.2.3. Consolidación de los programas de actuación dirigidos a facilitar el acceso de las personas mayores de 25 años a la Universidad.
- 1.2.4. Desarrollo de políticas de acogida e integración del estudiante en la vida universitaria.
- 1.2.5. Mejora de la política asistencial al estudiante concibiendo las becas y ayudas como un sistema integral dirigido a facilitar la educación superior a todos los colectivos sociales.

### **1.3. Mejorar la calidad de la docencia y del aprendizaje en la formación de titulados, convirtiendo el reconocimiento docente de los profesores y el éxito académico de los estudiantes en pilares sólidos sobre los que establecer nuestra posición comparativa.**

- 1.3.1. Realización del diagnóstico de situación de la docencia en la Universidad, con el propósito de detectar los principales puntos fuertes y débiles en las diferentes titulaciones.
- 1.3.2. Formulación e implantación de los planes de mejora de la calidad de la docencia a partir de los resultados obtenidos en las evaluaciones y estudios realizados.
- 1.3.3. Desarrollo de programas para mejorar la calidad del aprendizaje de los estudiantes, orientándolos hacia la búsqueda del éxito académico.
- 1.3.4. Impulso de medidas para mejorar progresivamente la calidad de la actividad docente en la Universidad.
- 1.3.5. Continuación de los esfuerzos de renovación del equipamiento docente y de apoyo al estudio en la Universidad.

**1.4. Adaptar gradualmente la plantilla docente de la Universidad a los estándares que prevalecen en el sistema universitario, consolidando los mecanismos para incentivar la productividad del profesorado.**

- 1.4.1. Adaptación de las actuales categorías de profesorado contratado de la Universidad a las nuevas figuras contempladas en la Ley Orgánica de Universidades.
- 1.4.2. Programación y ejecución de acciones encaminadas a facilitar la promoción de nuestros docentes a las categorías de profesorado funcionario.
- 1.4.3. Consolidación del actual sistema de complementos retributivos asociados a la excelencia y productividad del profesorado universitario en el desempeño de sus funciones.
- 1.4.4. Establecimiento de programas propios destinados a facilitar la contratación de profesores visitantes y la realización de sabáticos.

**1.5. Estimular las habilidades y capacidades directivas del profesorado para mejorar la calidad de la Universidad en su función docente, incorporando nuevas metodologías de trabajo a la enseñanza.**

- 1.5.1. Potenciación del Plan de Formación Docente del Profesorado como instrumento para la mejora continua de sus capacidades y habilidades didácticas, y la actualización de sus conocimientos.
- 1.5.2. Creación de programas orientados a incentivar la innovación docente en el profesorado, así como la utilización de nuevas tecnologías en la actividad docente.

**1.6. Potenciar el Campus Virtual ULPGC para el desarrollo de las enseñanzas universitarias, apostando por un modelo educativo abierto y flexible que combine la utilización intensiva de las tecnologías de la información y las comunicaciones con la asistencia docente de carácter presencial.**

- 1.6.1. Ampliación de la oferta de estudios reglados en su modalidad de enseñanza no presencial facilitando el acceso a los estudios superiores a las personas que no pueden acudir con regularidad a la Universidad.
- 1.6.2. Utilización del Campus Virtual ULPGC como plataforma de apoyo a la enseñanza presencial que se desarrolla en las aulas de la Universidad.

# **UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ**

## ☞ **Docencia** (9 estrategias) :

1. Reforzar los sistemas de seguimiento curricular y apoyo docente destinados al estudiante.
2. Ofrecer complementos de formación para una rápida inserción en el mercado laboral, incluyendo las enseñanzas prácticas en empresas e instituciones.
3. Facilitar al estudiante que alcance sus objetivos curriculares.
4. Asegurar la idoneidad de los programas docentes de las diferentes asignaturas.
5. Flexibilizar los contenidos académicos adaptándolos a las exigencias cambiantes del entorno laboral y a los avances artísticos y científicos.
6. Agilizar la puesta en marcha de proyectos de innovación docente.
7. Reforzar la formación del profesorado novel en técnicas didácticas.
8. Establecer el marco para el desarrollo de la “carrera docente”.
9. Consolidar una estructura eficiente de apoyo a la docencia (especialistas en técnicas docentes, laboratorios, adquisición de nuevas tecnologías para mejorar los aprendizajes, etc.).

# **UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA**

## ☞ **Docencia** (10 estrategias)

1. Ajustar de forma permanente, y de acuerdo con su perfil académico, la oferta de estudios de la USC a las condiciones de la demanda social.
2. Diversificar y aumentar el valor de las titulaciones de pregrado.
3. Potenciar los estudios de postgrado.
4. Promover la formación permanente de carácter profesional.
5. Desarrollar acciones formativas complementarias, de divulgación y de formación a lo largo de la vida.
6. Establecer un campus virtual de la USC.
7. Establecer y perfeccionar una carta integrada de servicios de apoyo docente para los estudiantes de la USC.
8. Formular programas anuales de mejora de la calidad de la enseñanza en la USC.
9. Cooperar en la progresiva internacionalización de la docencia universitaria, fomentando la proyección de Galicia y su entorno.
10. Normalizar y promover el uso de la lengua gallega de forma coherencia en el conjunto de los dos objetivos estratégicos de la universidad.

## Eje de DOCENCIA PEUCA

### Primera Reunión

La primera reunión se iniciará con una pequeña introducción sobre la situación de la DOCENCIA en la Universidad de Cádiz y se dedicarán unos minutos a concretar cuál será el Plan de trabajo y la metodología que seguiremos en este eje del PEUCA.

Antes de la pausa para el café, se analizarán las **debilidades** de la Institución respecto al tema objeto de este eje. Después de un trabajo personal, nos dividiremos en CUATRO grupos y realizaremos una propuesta de **debilidades**, para, a continuación, realizar una puesta en común de las conclusiones de cada grupo que nos llevará a elaborar una **lista de debilidades**. Terminaremos la sesión dedicando 10 minutos de trabajo personal, para **ponderar** las debilidades propuestas, asignando 10 puntos a la de mayor categoría y de ahí, hacia abajo, llegaremos hasta el 1, si fuera el caso.

Después del café, operaremos de forma semejante con las **fortalezas**, obteniendo una lista de las mismas, que ponderaremos de forma personal.

Dedicaremos, finalmente, quince minutos a cada categoría, para una puesta en común de las **ponderaciones** de las debilidades y fortalezas realizadas estableciéndose, finalmente, una lista ponderada de ambas.

Se dejarán abiertos varios días, posteriores a la reunión, para la realización de aportaciones de debilidades y fortalezas de los miembros del grupo, que hayan podido surgir de la reflexión más sosegada de algunos de los miembros.

De acuerdo con esto, trabajaremos con el siguiente esquema:

1. Introducción
  - a. 15 minutos presentación.
  - b. 5 minutos plan de trabajo
  - c. 5 minutos metodología
2. Bloque I: **debilidades**
  - a. 10 minutos trabajo personal
  - b. 20 minutos trabajo en grupo
  - c. 30 minutos puesta en común
  - d. 10 minutos para ponderación personal
3. Café
4. Bloque II: **Fortalezas**
  - a. 10 minutos trabajo personal
  - b. 20 minutos trabajo en grupo
  - c. 30 minutos puesta en común
  - d. 10 minutos para ponderación personal
5. Puesta en común: **Ponderaciones**
  - a. 15 minutos debilidades
  - b. 15 minutos fortalezas

### Segunda Reunión

Iniciaremos la segunda reunión analizando las propuestas de debilidades y fortalezas que se hayan podido proponer durante la semana, llegando a una propuesta final de las mismas.

Antes de la pausa para el café, se analizarán las **oportunidades** de la Institución respecto al tema objeto de este eje. Trabajaremos con el mismo esquema que en la primera reunión. Terminaremos la sesión dedicando 10 minutos de trabajo personal, para **ponderar**.

Después del café, operaremos de forma semejante con las **amenazas**, obteniendo una lista de las mismas, que ponderaremos de forma personal.

Dedicaremos, finalmente, quince minutos a cada categoría, para una puesta en común de las **ponderaciones** de las oportunidades y amenazas realizadas estableciéndose, finalmente, una lista ponderada de ambas.

De acuerdo con esto, trabajaremos con el siguiente esquema:

1. Revisión de propuestas a debilidades y fortalezas
  - a. 20 minutos presentación.
2. Bloque I: **oportunidades**
  - a. 10 minutos trabajo personal
  - b. 20 minutos trabajo en grupo
  - c. 30 minutos puesta en común
  - d. 10 minutos ponderación personal
3. Café
4. Bloque II: **amenazas**
  - a. 10 minutos trabajo personal
  - b. 20 minutos trabajo en grupo
  - c. 30 minutos puesta en común
  - d. 10 minutos ponderación personal
5. Puesta en común: **Ponderaciones**
  - a. 10 minutos oportunidades
  - b. 10 minutos amenazas

## Tercera Reunión

Al comienzo de la tercera reunión se hará una presentación de las entradas de la matriz DAFO con la que trabajaremos, y que ha sido fruto de las aportaciones que los miembros del grupo han ido haciendo durante el trabajo realizado hasta ahora. También, en caso de que se haya considerado conveniente, se habrá realizado una labor de síntesis en las entradas, con objeto de que el número de términos de la matriz se haga más operativo.

A continuación, se dedicarán 10 minutos a repasar el concepto de **matriz de confrontación** y se presentará la metodología que seguiremos en su elaboración.

Trabajaremos, en primer lugar con el cruce de debilidades con amenazas y oportunidades y trataremos de responder, trabajando de forma individual, si el cruce resultante potencia o debilita la debilidad. A cada miembro se le entregará un documento en el que se formulan las preguntas correspondientes a este cruce y con casillas para colocar (0, +, ++, -, --). Finalmente, antes de la pausa para el café, dedicaremos 20 minutos para la puesta en común.

Iniciaremos la sesión después del café, realizando el mismo trabajo con el cruce de fortalezas con amenazas y oportunidades. Después de la puesta en común, terminaremos con la matriz de confrontación elaborada.

Dedicaremos el final de la reunión a explicar la metodología que seguiremos en la formulación de las **estrategias**, dejando 30 minutos para una tormenta de ideas sobre estrategias.

De acuerdo con esto, trabajaremos con el siguiente esquema:

1. Presentación y validación del DAFO
  - a. 20 minutos propuesta
  - b. 10 minutos discusión
2. Elaboración de la matriz de confrontación I
  - a. 10 minutos Explicación y metodología
  - b. 30 minutos Debilidades vs amenazas y oportunidades
  - c. 20 minutos puesta en común
3. Café
4. Elaboración matriz de confrontación II
  - a. 30 minutos Fortalezas vs amenazas y oportunidades
  - b. 20 minutos puesta en común
5. Estrategias

- a. 10 minutos Explicación y metodología
- b. 30 minutos Tormenta de ideas sobre estrategias

**DEBILIDADES**

Listado de debilidades obtenido en la reunión del día 15/04/2004

nº	DEBILIDAD
1	Poca base en idiomas en los alumnos y profesores.
2	Poca Internacionalización
3	Poca relación con el entorno empresarial Inadecuado programa de prácticas en empresa
4	Desarrollo insuficiente del Campus Virtual
5	Poca información a los alumnos sobre la orientación laboral
6	Pocas actividades que desarrollen habilidades y actitudes empresariales
7	Deficiente formación pedagógica del profesorado
8	La evaluación de los alumnos basada en conocimientos y no destrezas/competencias/capacidades
9	Planes de Estudios poco dirigidos a las especializaciones
10	Tutorías poco útiles
11	Horarios poco flexibles
12	Falta de motivación del profesorado
13	Infraestructura de trabajo para los alumnos insuficiente
14	Poca valoración/reconocimiento de la docencia frente a la investigación
15	Falta de un modelo claro de mejora docente
16	Falta de experiencia profesional del profesor en la materia que enseña
17	Falta de colaboración con y de la Industria
18	Falta de objetivos claros en las Titulaciones. Mala definición de los objetivos
19	Ausencia de coordinación/comunicación entre y en las Titulaciones, y entre el profesorado (trabajo cooperativo)
20	Inadecuada asignación de asignaturas en los planes docentes de los Departamentos
21	Falta de recursos de apoyo docente para alumnos y profesores
22	Falta de conexión con el resto del sistema educativo
23	Falta de supervisión/evaluación de la docencia
24	Programas de postgrado poco atractivos
25	Baja/inadecuada formación previa de los alumnos
26	Falta de técnicas de motivación del alumno y el profesor no sabe poner en "valor" a la clase
27	Falta un tutor personalizado para toda la carrera
28	Actitud reacia a la innovación por el profesor y por los alumnos
29	Condiciones de trabajo poco adecuadas del profesor
30	Oferta de Titulaciones inadecuada a la demanda
31	Mal ambiente en los Departamentos
32	Alta abstención del alumnado por falta de necesidad para superar la asignatura
33	Poco conocimiento de la Universidad por parte de la Sociedad
34	Nula o escasa creencia por parte del profesorado en el concepto de calidad

## NUEVAS DEBILIDADES ENVIADAS POR CORREO

nº	DEBILIDAD
1	Poco reconocimiento curricular y social a la labor docente
2	Poca inversión en docencia
3	Cursos académicos muy relajados ( pocas horas de clase al año y acumuladas en relativamente pocos meses)
4	Alumno muy desmotivado y con escala de prioridades muy dispares.
5	Baja exigencia del alumno respecto a los contenidos
6	Poco control de los contenidos y aun menos de las metodologías docentes
7	Libertad de cátedra entendida como exigencia de no control no con libertad de opinión.
8	Falta de control de los niveles académicos inferiores
9	Déficit de oferta de dobles titulaciones ( como podría ser Enfermería-Fisioterapia), déficit de oferta de programas estables de formación de postgrado (consensuando las necesidades de formación con los grupos de posibles "clientes" (Colegios profesionales, Empresas, SAS..), con titulaciones progresivas (formación continua,.. experto,.....master)
10	
11	
12	
13	
14	

## PROPUESTA GLOBAL DE DEBILIDADES

DEBILIDADES	Puntos
Debilidades relacionadas con la <b>Docencia</b> (Puntos 8, 32, 6, 9, 18, 24):	
? OBJETIVOS: Existe una falta de definición clara en los objetivos de las Titulaciones y asignaturas. No hay un desarrollo de habilidades, competencias y destrezas en las mismas.	
? METODOLOGÍA: Las metodologías están poco orientadas hacia el desarrollo de habilidades y actitudes.	
? EVALUACIÓN: Los Procesos de evaluación están muy centrados en los conocimientos (exámenes). Se valora poco el trabajo realizado por el alumno lo cual fomenta el absentismo y la poca participación.	
Debilidades relacionadas con el <b>Entorno</b> (Puntos 22, 3, 17, 5, 33):	
? SISTEMA EDUCATIVO: No existe una adecuada comunicación ni enlace con el resto del Sistema Educativo. Ello provoca desajustes en los primeros cursos y en la demanda de los alumnos (falta de conocimiento sobre la oferta de titulaciones y adecuación de la misma a los intereses de los alumnos)	
? EMPRESAS: Planificación de la Docencia con poca presencia del entorno empresarial. Ello implica que las escasas actividades relacionadas con las empresas se desarrollan sin objetivos académicos claros, de lo cual se resiente los programas de prácticas en empresas y o inserción laboral.	
? SOCIEDAD: Programación de la docencia (mapa de titulaciones, planes de estudios, programas de asignaturas, ...) con poca sensibilidad hacia las demandas sociales y pocos o nulos procedimientos para la participación de los diferentes sectores sociales en su definición.	
Debilidades relacionadas con la <b>Formación</b> del profesorado (Puntos 7, 16, 26):	
? FORMACIÓN DOCENTE: Existe deficiencias en diferentes ámbitos de la	

formación del profesorado. No existe un programa de formación del profesorado que, con la suficiente continuidad, permita cubrir los diferentes aspectos de la compleja labor docente. Se detectan importantes carencias en el conocimiento por parte del profesorado de técnicas de motivación y de técnicas que permitan poner en "valor" la actividad académica.	
? FORMACIÓN PROFESIONAL: No existen programas que permitan al profesorado un reciclaje que le permita, regularmente, entrar en contacto con la realidad profesional del mundo no universitario. Ello provoca que los objetivos de las materias tiendan hacia la conceptualización teórica perdiendo, a la larga, el sentido práctico de las mismas.	
Debilidades relacionadas con las <b>Infraestructuras</b> (Puntos 13, 4, 21, 29):	
? ALUMNOS: Existen deficiencias en infraestructuras que permitan el trabajo del alumno en condiciones aceptables (salas de trabajo, salas de usuarios con ordenadores, impresoras, etc., salas de estudio amplias, confortables y con horarios adecuados, etc.)	
? CAMPUS VIRTUAL: Aún valorando el esfuerzo realizado en los últimos años en el campus virtual, se considera insuficiente el grado de desarrollo y el esfuerzo inversor en el mismo. Actualmente estamos en una posición atrasada con muchas de las Universidades españolas en cuanto al desarrollo y las inversiones realizadas.	
? PROFESOR: Se detectan debilidades importantes en recursos que apoyen la labor docente del profesor (medios audiovisuales en las aulas, aulas preparadas para trabajo en grupo, aulas de informática, talleres y o laboratorios suficientes y dotados adecuadamente, ...). De la misma manera se considera que las condiciones de trabajo de los profesores en algunos Centros de la UCA no son adecuadas (despachos compartidos por varios profesores, ausencia de despachos en profesores visitantes, ...)	
Debilidades relacionadas con el <b>Exterior</b> (Puntos 1, 2):	
? IDIOMAS: Existe una deficiencia importante y general en el dominio de otros idiomas tanto en profesores como alumnos. Esto provoca una falta de competitividad importante.	
? RELACIONES INTERNACIONALES: Las relaciones con otras Universidades es, en comparación con otras universidades españolas, claramente deficiente.	
Debilidades relacionadas con la <b>Gestión</b> (Puntos 19, 12, 14, 28, 31, 30, 11, 20, 23, 27, 10):	
? COORDINACIÓN / COMUNICACIÓN: Se detectan importantes carencias en la coordinación y en la comunicación entre profesores y entre titulaciones. Ello provoca que no se aprovechen bien los recursos disponibles en muchos casos por desconocimiento. Prácticamente no existe en los temas docentes grupos de profesores que realicen un trabajo cooperativo (apuntes, relaciones de actividades, problemas, prácticas, ... realizados por un colectivo de profesores que sea publicado y aprovechado por el resto del colectivo)	
? MOTIVACIÓN: La falta de motivación del profesorado hacia el trabajo docente es notoria y fuente de muchos problemas detectados. La falta de motivación tiene su principal origen en la nula valoración / reconocimiento que tiene la actividad docente tanto para profesores como para los alumnos (en éstos sólo se valora el examen y no el trabajo realizado durante el curso). La falta de reconocimiento provoca la actitud reacia de algunos docentes hacia la innovación en docencia (trabajar para nada).	
? NIVEL DE CONVIVENCIA: A pesar de que se considere, en general, que el nivel de convivencia entre y en los diferentes colectivos es bueno, se detectan algunos problemas de convivencia en algunos departamentos y centros. Estos problemas son también origen de serios problemas de gestión y motivación que repercuten directamente sobre la docencia.	
? OFERTA: La oferta de titulaciones de la UCA es generalista y no aprovecha las	

<p>especificidades y el potencial de la UCA ni del entorno, con una pobre oferta de dobles titulaciones y de programas estables de formación de postgrado, así como programas de "titulaciones progresivas" próximas a la idea de la formación continua. Es una oferta generalista que tiene graves dificultades para competir con las universidades más grandes y/o de mayor solera.</p>	
<p>? ORDENACIÓN ACADÉMICA: Se detectan graves problemas en los procedimientos relacionados con la ordenación académica. Problemas en: la asignación de asignaturas (Planes docentes departamentos y Titulaciones); realización y gestión de calendario y horarios con poca flexibilidad y orientados, en algunos casos, sobre la preferencia de los departamentos y profesores y no sobre la conveniencia de la docencia; supervisión y evaluación de la docencia, no existen procedimientos claros y objetivos de supervisión de las tareas docentes tanto de profesores como alumnos, también se detecta un cierto reparo para implantar procesos de evaluación de la actividad docente.</p>	
<p>? GESTIÓN ACADÉMICA: No se dispone de una estructura administrativa para el desarrollo adecuado de la gestión académica.</p>	
<p>? TUTORÍAS: Existe una gran desorientación en el alumnado motivado por no existir un programa de acción tutorial que permita la tutorización personal de los alumnos a lo largo de su periodo académico. Las tutorías puramente académicas tienen un nulo reconocimiento y son en general poco eficaces para favorecer el aprendizaje del alumno, están centradas en la resolución de dudas de cara al examen.</p>	
<p>Debilidades relacionadas con la <b>Calidad</b> (Puntos 15, 34):</p>	
<p>? MODELO: No se tiene asumido un modelo de calidad para la docencia. Ello repercute en la dispersión en los esfuerzos y en la ausencia de procesos claros y aceptados de evaluación de la actividad docente.</p>	
<p>? FORMACIÓN: Falta de formación en Calidad. La ausencia de formación provoca un fuerte rechazo hacia todos estos procesos y una participación forzada en los procesos de evaluación institucional.</p>	
<p>? EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN: No se disponen de fuentes de datos ni de sistemas de gestión de datos suficientes y fiables para abordar con garantías los procesos de evaluación y acreditación de las Titulaciones.</p>	

## FORTALEZAS

Listado de fortalezas obtenido en la reunión del día 15/04/2004

nº	FORTALEZA
1	Pocos alumnos. Poca masificación
2	Profesorado joven Plantilla de profesorado relativamente joven y con grandes posibilidades de adaptarse e impulsar el cambio.
3	Entorno (clima, cercanía marrueco, enclave empresarial) Localización fronteriza y buenos factores ambientales
4	Mucho personal (recursos humanos)
5	Oferta cursos estacionales
6	Contar con centros de lenguas modernas
7	Nuevas titulaciones (creación reciente y proyección)
8	Voluntad de la Uca por adaptarse y renovarse
9	Gran preparación teórica y formación adecuada
10	Capacidad de entusiasmo
11	Potencial de relaciones internacionales interesantes

12	FUECA / Prácticas / UOPEM
13	Nivel de estabilidad departamental alto
14	Creatividad y recursos cooperativos del alumno
15	Informatización de la Biblioteca
16	Tradición en organización de actividades docentes no regladas
17	Alumnos disciplinados, cordiales y poco conflictivo
18	Buena relación entre profesores, alumnos y órganos de gobierno
19	Universidad cercana, varios campus y con futuro
20	Profesorado con gran experiencia docente
21	Servicios informáticos y tecnológicos capaces de responder a las necesidades del futuro.
22	Alto nivel del campus virtual
23	Experiencia de trabajos en grupo entre profesores y departamentos.
24	Estructura de dirección ágil y comprometida

### NUEVOS FORTALEZAS ENVIADAS POR CORREO

nº	FORTALEZA
1	Profesores con experiencia en enseñanza secundaria y que ha participado en proyectos didácticos.
2	Relaciones con el Norte de África
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	

### PROPUESTA GLOBAL DE FORTALEZAS

FORTALEZAS	PUNTOS
Fortalezas en relación con los <b>Alumnos</b> (Puntos 17, 1):	
? NUMERO: Pocos alumnos en relación con el número de profesores. Titulaciones con escaso número de alumnos.	
? CARACTERÍSTICAS: Alumnos muy disciplinados, cordiales y con una baja conflictividad.	
Fortalezas en relación con el <b>Entorno</b> (Puntos 3, 19):	
? GEOGRÁFICO: El clima, la cercanía a Marruecos, las relaciones con Iberoamérica, etc., son claramente activos con los que podemos obtener <u>ventajas competitivas evidentes</u> .	
? LOS CAMPUS: La existencia de cuatro campus permite una mayor cercanía a los núcleos de población de la provincia teniendo presencia en las comarcas con mayor actividad social y económica (Bahía de Cádiz, Bahía de Algeciras y Campiña Jerezana).	

Fortalezas en relación con el <b>Personal</b> (Puntos 2, 4, 13, 9, 20):	
? EDAD: La plantilla tanto de personal docente como de administración y servicios es relativamente joven lo cual permite amplias posibilidades de adaptarse a los cambios e incluso de impulsarlos.	
? NÚMERO: Se dispone de una relación profesor alumnos y PAS/PDI superior a la mayor parte de las Universidades españolas. Ello permite disponer de unos recursos humanos muy importantes.	
? SITUACIÓN Y FORMACIÓN: La práctica totalidad del personal tiene una estabilidad asegurada y dispone de una excelente formación profesional y docente. Además se cuenta con profesores con experiencia en enseñanza secundaria y que han participado en proyectos didácticos.	
Fortalezas en relación con las <b>Infraestructuras</b> (Puntos 15, 22, 21, 12):	
? BIBLIOTECA: El grado de informatización de la biblioteca y los servicios que actualmente ofrece están equiparados a las mejores bibliotecas europeas.	
? SERVICIOS INFORMÁTICOS: Los servicios informáticos están preparados para atender las necesidades del futuro de la Universidad.	
? CAMPUS VIRTUAL: El desarrollo tecnológico y didáctico del campus virtual es muy importante y se encuentra en disposición de desarrollarse fuertemente.	
? OTROS ORGANISMOS: La existencia de estructuras como FUECA y la UOPEM dan cobertura a una amplia gama de actividades y podrán, en un futuro, ampliar significativamente sus actividades.	
Fortalezas relacionadas con la <b>Gestión</b> (Puntos 24, 23, 16, 11):	
? ESTRUCTURA: Actualmente se dispone de una estructura de dirección ágil y comprometida.	
? EXPERIENCIA: Existe una importante experiencia en la organización de actividades docentes no regladas y en la realización de trabajos en grupos entre profesores y departamentos. También existe un plan de prácticas en empresa en funcionamiento, con unos resultados esperanzadores y una unidad destinada a la orientación y formación hacia el empleo.	
? RELACIONES: Los contactos que actualmente se tienen con Europa, América y el Norte de África posibilitan un potencial de relaciones internacionales muy interesante y que ya tiene su reflejo en la existencia de un gran número de Programas de Intercambio Internacionales de Estudiantes.	
Fortalezas relacionadas con la <b>Motivación</b> (Puntos 8, 14, 10, 18):	
? DE LA UCA: Los órganos de gobierno y el personal de la UCA han expresado públicamente y están colaborando activamente en renovar sus procedimientos para adaptarse a los nuevos retos que el EEES nos presenta.	
? ALUMNOS, PROFESORES Y PAS: La gran creatividad, recursos cooperativos, capacidad de entusiasmo y, en general, magnífica relación entre profesores, alumnos y órganos de gobierno provocan un importante entusiasmo de todos los colectivos ante cualquier iniciativa de mejora planteada.	
Fortalezas en relación con la <b>Oferta Académica</b> (Puntos 5, 6, 7):	
? NUEVAS TITULACIONES: Existen una colección de nuevas titulaciones, implantadas en los últimos años, que tienen una importante especificidad y un magnífico futuro.	
? CENTRO DE LENGUAS MODERNAS: Existe un centro de lenguas modernas (CSLM) de la UCA que puede ser un magnífico instrumento en un futuro.	
? CURSOS ESTACIONALES: Existe una amplia experiencia en la organización y una amplia oferta de cursos estacionales.	

<b>DEBILIDADES</b>	<b>Puntos</b>
? FORMACIÓN DOCENTE: Existe deficiencias en diferentes ámbitos de la formación del profesorado. No existe un programa de formación del profesorado que, con la suficiente continuidad, permita cubrir los diferentes aspectos de la compleja labor docente. Se detectan importantes carencias en el conocimiento por parte del profesorado de técnicas de motivación y de técnicas que permitan poner en "valor" la actividad académica.?	100
? MOTIVACIÓN: La falta de motivación del profesorado hacia el trabajo docente es notoria y fuente de muchos problemas detectados. La falta de motivación tiene su principal origen en la nula valoración / reconocimiento que tiene la actividad docente tanto para profesores como para los alumnos (en éstos sólo se valora el examen y no el trabajo realizado durante el curso). La falta de reconocimiento provoca la actitud reacia de algunos docentes hacia la innovación en docencia (trabajar para nada).?	95
? ORDENACIÓN ACADÉMICA: Se detectan graves problemas en los procedimientos relacionados con la ordenación académica. Problemas en: la asignación de asignaturas (Planes docentes departamentos y Titulaciones); realización y gestión de calendario y horarios con poca flexibilidad y orientados, en algunos casos, sobre la preferencia de los departamentos y profesores y no sobre la conveniencia de la docencia; supervisión y evaluación de la docencia, no existen procedimientos claros y objetivos de supervisión de las tareas docentes tanto de profesores como alumnos, también se detecta un cierto reparo para implantar procesos de evaluación de la actividad docente.?	82
? OBJETIVOS: Existe una falta de definición clara en los objetivos de las Titulaciones y asignaturas. No hay un desarrollo de habilidades, competencias y destrezas en las mismas.?	63
? COORDINACIÓN / COMUNICACIÓN: Se detectan importantes carencias en la coordinación y en la comunicación entre profesores y entre titulaciones. Ello provoca que no se aprovechen bien los recursos disponibles en muchos casos por desconocimiento. Prácticamente no existe en los temas docentes grupos de profesores que realicen un trabajo cooperativo (apuntes, relaciones de actividades, problemas, prácticas, ... realizados por un colectivo de profesores que sea publicado y aprovechado por el resto del colectivo)?	61
? FORMACIÓN PROFESIONAL: No existen programas que permitan al profesorado un reciclaje que le permita, regularmente, entrar en contacto con la realidad profesional del mundo no universitario. . Ello provoca que los objetivos de las materias tiendan hacia la conceptualización teórica perdiendo, a la larga, el sentido práctico de las mismas.?	59
? OFERTA: La oferta de titulaciones de la UCA es generalista y no aprovecha las especificidades y el potencial de la UCA ni del entorno, con una pobre oferta de dobles titulaciones de programas estables de formación de postgrado, así como programas de "titulaciones progresivas" próximas a la idea de la formación continua. Es una oferta generalista que tiene graves dificultades para competir con las universidades más grandes y/o de mayor solera.?	56

<p>? MODELO: No se tiene asumido un modelo de calidad para la docencia. Ello repercute en la dispersión en los esfuerzos y en la ausencia de procesos claros y aceptados de evaluación de la actividad docente. ?</p>	55
<p>? EVALUACIÓN: Los Procesos de evaluación están muy centrados en los conocimientos (exámenes). Se valora poco el trabajo realizado por el alumno lo cual fomenta el absentismo y la poca participación.?</p>	54
<p>? SOCIEDAD: Programación de la docencia (mapa de titulaciones, planes de estudios, programas de asignaturas, ...) con poca sensibilidad hacia las demandas sociales y pocos o nulos procedimientos para la participación de los diferentes sectores sociales en su definición.?</p>	47
<p>? METODOLOGÍA: Las metodologías están poco orientadas hacia el desarrollo de habilidades y actitudes.?</p>	46
<p>? PROFESOR: Se detectan debilidades importantes en recursos que apoyen la labor docente del profesor (medios audiovisuales en las aulas, aulas preparadas para trabajo en grupo, aulas de informática, talleres y o laboratorios suficientes y dotados adecuadamente, ...). De la misma manera se considera que las condiciones de trabajo de los profesores en algunos Centros de la UCA no son adecuadas (despachos compartidos por varios profesores, ausencia de despachos en profesores visitantes, ...)?</p>	45
<p>? TUTORÍAS: Existe una gran desorientación en el alumnado motivado por no existir un programa de acción tutorial que permita la tutorización personal de los alumnos a lo largo de su periodo académico. Las tutorías puramente académicas tienen un nulo reconocimiento y son en general poco eficaces para favorecer el aprendizaje del alumno, están centradas en la resolución de dudas de cara al examen.?</p>	33
<p>? EMPRESAS: Planificación de la Docencia con poca presencia del entorno empresarial. Ello implica que las escasas actividades relacionadas con las empresas se desarrollan sin objetivos académicos claros, de lo cual se resiente los programas de prácticas en empresas y o inserción laboral.?</p>	24
<p>? ALUMNOS: Existen deficiencias en infraestructuras que permitan el trabajo del alumno en condiciones aceptables (salas de trabajo, salas de usuarios con ordenadores, impresoras, etc., salas de estudio amplias, confortables y con horarios adecuados, etc)?</p>	24
<p>? IDIOMAS: Existe una deficiencia importante y general en el dominio de otros idiomas tanto en profesores como alumnos. Esto provoca una falta de competitividad importante.?</p>	23
<p>? SISTEMA EDUCATIVO: No existe una adecuada comunicación ni enlace con el resto del Sistema Educativo. Ello provoca desajustes en los primeros cursos y en la demanda de los alumnos (falta de conocimiento sobre la oferta de titulaciones y adecuación de la misma a los intereses de los alumnos)?</p>	19
<p>? GESTIÓN ACADÉMICA: No se dispone de una estructura administrativa para el desarrollo adecuado de la gestión académica.?</p>	15
<p>? EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN: No se disponen de fuentes de datos ni de sistemas de gestión de datos suficientes y fiables para abordar con garantías los procesos de evaluación y acreditación de las Titulaciones. ?</p>	15

? CAMPUS VIRTUAL: Aún valorando el esfuerzo realizado en los últimos años en el campus virtual, se considera insuficiente el grado de desarrollo y el esfuerzo inversor en el mismo. Actualmente estamos en una posición atrasada con muchas de las Universidades españolas en cuanto al desarrollo y las inversiones realizadas.?	9
? RELACIONES INTERNACIONALES: Las relaciones con otras Universidades es, en comparación con otras universidades españolas, claramente deficiente.?	6
? FORMACIÓN: Falta de formación en Calidad. La ausencia de formación provoca un fuerte rechazo hacia todos estos procesos y una participación forzada en los procesos de evaluación institucional. ?	5
? NIVEL DE CONVIVENCIA: A pesar de que se considere, en general, que el nivel de convivencia entre y en los diferentes colectivos es bueno, se detectan algunos problemas de convivencia en algunos departamentos y centros. Estos problemas son también origen de serios problemas de gestión y motivación que repercuten directamente sobre la docencia.?	0

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PUNTOS</b>
? DE LA UCA: Los órganos de gobierno y el personal de la UCA han expresado públicamente y están colaborando activamente en renovar sus procedimientos para adaptarse a los nuevos retos que el EEES nos presenta.?	85
? NÚMERO: Se dispone de una relación profesor alumnos y PAS/PDI superior a la mayor parte de las Universidades españolas. Ello permite disponer de unos recursos humanos muy importantes.?	81
? NUMERO: Pocos alumnos en relación con el número de profesores. Titulaciones con escaso número de alumnos.?	79
? EDAD: La plantilla tanto de personal docente como de administración y servicios es relativamente joven lo cual permite amplias posibilidades de adaptarse a los cambios e incluso de impulsarlos.?	71
? BIBLIOTECA: El grado de informatización de la biblioteca y los servicios que actualmente ofrece están equiparados a las mejores bibliotecas europeas.?	67
? NUEVAS TITULACIONES: Existen una colección de nuevas titulaciones, implantadas en los últimos años, que tienen una importante especificidad y un magnífico futuro.?	66

? SITUACIÓN Y FORMACIÓN: La práctica totalidad del personal tiene una estabilidad asegurada y dispone de una excelente formación profesional y docente. Además se cuenta con profesores con experiencia en enseñanza secundaria y que han participado en proyectos didácticos.?	61
? LOS CAMPUS: La existencia de cuatro campus permite una mayor cercanía a los núcleos de población de la provincia teniendo presencia en las comarcas con mayor actividad social y económica (Bahía de Cádiz, Bahía de Algeciras y Campiña Jerezana).?	58
? CAMPUS VIRTUAL: El desarrollo tecnológico y didáctico del campus virtual es muy importante y se encuentra en disposición de desarrollarse fuertemente.?	55
? GEOGRÁFICO: El clima, la cercanía a Marruecos, las relaciones con Iberoamérica, etc., son claramente activos con los que podemos obtener ventajas competitivas evidentes.?	52
? SERVICIOS INFORMÁTICOS: Los servicios informáticos están preparados para atender las necesidades del futuro de la Universidad.?	49
? EXPERIENCIA: Existe una importante experiencia en la organización de actividades docentes no regladas y en la realización de trabajos en grupos entre profesores y departamentos. También existe un plan de prácticas en empresa en funcionamiento, con unos resultados esperanzadores y una unidad destinada a la orientación y formación hacia el empleo.?	40
? RELACIONES: Los contactos que actualmente se tienen con Europa, América y el Norte de África posibilitan un potencial de relaciones internacionales muy interesante y que ya tiene su reflejo en la existencia de un gran número de Programas de Intercambio Internacionales de estudiantes.?	39
? CENTRO DE LENGUAS MODERNAS: Existe un centro de lenguas modernas (CSLM) de la UCA que puede ser un magnífico instrumento en un futuro.?	28
? OTROS ORGANISMOS: La existencia de estructuras como FUECA y la UOPEM dan cobertura a una amplia gama de actividades y podrán, en un futuro, ampliar significativamente sus actividades.?	26
? CURSOS ESTACIONALES: Existe una amplia experiencia en la organización y una amplia oferta de cursos estacionales.?	20
? ALUMNOS, PROFESORES Y PAS: La gran creatividad, recursos cooperativos, capacidad de entusiasmo y, en general, magnífica relación entre profesores, alumnos y órganos de gobierno provocan un importante entusiasmo de todos los colectivos ante cualquier iniciativa de mejora planteada.?	20
? ESTRUCTURA: Actualmente se dispone de una estructura de dirección ágil y comprometida.?	18
? CARACTERÍSTICAS: Alumnos muy disciplinados, cordiales y con una baja conflictividad.?	14

**PROPUESTA GLOBAL DE AMENAZAS**

AMENAZAS	PUNTOS
<b>Amenazas relacionadas con la competencia:</b> Existe una amenaza importante en la competencia con la UCA, que otros organismos públicos y privados han establecido y que seguirán desarrollando.	
? Competencia de otras universidades con mejor oferta	
? Invasión de lo virtual (externo)	
? Competencia con los ciclos superiores (FP)	
? Auge de universidades privadas	
? Política de grandes centros de investigación que favorece a las universidades mas consolidadas	
<b>Amenazas relacionadas con la demanda directa:</b> Existe una amenaza directa para la UCA, que se relaciona con la disminución de la demanda de estudios universitarios.	
? Descenso de la natalidad	
? Bajo nivel de la enseñanza secundaria y falta de motivación en su alumnado	
? Menor demanda de los programas de doctorado	
<b>Amenazas relacionadas con la inserción laboral:</b> Existen factores externos que disminuyen el grado de inserción laboral de nuestros titulados, afectando ello, por tanto, a la demanda potencial.	
? Falta de tejido tecnológico empresarial autóctono valiente	
? Saturación del mercado en algunas titulaciones	
? Escasez de puestos de trabajo en el mercado local para los titulados universitarios	
? Pérdida de utilidad del doctorado	
<b>Amenazas relacionadas con la financiación:</b> La financiación actual es claramente insuficiente y ejerce una presión sobre la actividad docente muy negativa. Esta situación puede verse agravada en un futuro con la ampliación de la UE y los nuevos modelos de financiación así como con las políticas de ajuste presupuestario.	
? Futura ampliación de la UE	

? Nuevo sistema de financiación resta tiempo para la docencia	
? Política de ajuste presupuestario que puede llevar a supresiones de titulaciones	
<b>5º Amenazas relacionadas con la marco legal:</b> El marco legal actual presenta grandes incertidumbres ante la inminencia de la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior y algunas de las iniciativas que trae consigo como los programas de acreditación.	
? Inminencia de la implantación del EEES (acreditación??)	
<b>6º Amenazas relacionadas con el entorno político y social:</b> La situación política y social donde desarrolla su actividad la UCA puede ser, atendiendo a la historia pasada, una importante amenaza.	
? Campus con gobiernos locales diferenciados	
<b>AMENAZAS</b>	<b>PUNTOS</b>
? Influencia mediática negativa para los estudios universitarios	
? Falta de reconocimiento social y político de la docencia	
? Falta de prestigio y reconocimiento social de la uca	

## **PROPUESTA GLOBAL DE OPORTUNIDADES**

<b>OPOTUNIDADES</b>	<b>PUNTOS</b>
<b>1º Oportunidades relacionadas con la mejora de la competitividad de la UCA:</b> Se detectan algunos factores que pueden incidir en la mejora de la competitividad de las titulaciones de la UCA frente a las de otras Universidades.	
? Zona turística en auge y atractiva. Las infraestructuras turísticas, poco utilizadas en los meses del curso académico, pueden permitir una mejora clara de nuestro nivel de competitividad.	
? Buenas condiciones geográficas, ambientales y climáticas de la provincia. El atractivo entorno natural de la provincia es un reclamo importante que podría ser utilizado por la UCA.	
? Potencial de la riqueza cultural, artística e histórica de la provincia. Igualmente la historia y la importante riqueza cultural y artística también pueden ser una importante ventaja competitiva.	
<b>2º Oportunidades relacionadas con la situación económica del entorno:</b> Se detectan algunos factores económicos que pueden incrementar significativamente la demanda en las titulaciones de la UCA.	
? Mayor interés de las empresas por invertir en I+D +I, lo cual traerá como consecuencia la mayor necesidad de formación continua y de cursos de postgrado dirigida a profesionales.	
? Relanzamiento en el ámbito regional de determinados sectores industriales que propicia la adaptación de la oferta universitaria (postgrado) a la demanda de especialización que sus empresas generan. Algunos sectores industriales (sector aeronáutico) están desarrollándose	

especialmente propiciando una industria emergente con amplio futuro.	
? Disponibilidad de amplias zonas agrícolas de regadío de la provincia	
<b>3º Oportunidades relacionadas con nuevos mercados:</b> Se detectan algunos mercados que pueden ser desarrollados ampliamente.	
? Proximidad geográfica y cultural con el norte de África y con Iberoamérica	
? Incremento de la demanda de la lengua española.	
? Incremento de la llegada de población foránea, formación de la 2ª generación de inmigrantes.	
<b>4º Oportunidades relacionadas con la mejora de la financiación:</b> Se detectan mejoras en las políticas de financiación de las Universidades a nivel regional y nacional.	
? Mayor voluntad política de los distintos gobiernos en invertir en la Universidad (2ª modernización)	
<b>5º Oportunidades relacionadas con el ámbito legislativo:</b> El nuevo marco legislativo europeo y nacional permite un desarrollo de nuevas iniciativas que posibilitarán amplias oportunidades.	
? Potenciación de los programas europeos	
? Necesidad de adaptación al cambio promovido por la convergencia al EEES	
<b>OPOTUNIDADES</b>	<b>PUNTOS</b>
<b>6º Oportunidades relacionadas con el ámbito social:</b> El entorno social permite amplias oportunidades de colaboración con la UCA.	
? Aula de la experiencia (potencial humano para colaborar en la docencia y apoyo a iniciativas emprendedoras).	

<b>AMENAZAS</b>	<b>%</b>	<b>PUNTOS</b>
? Competencia de otras universidades con mejor oferta?	15	124
? Invasión de lo virtual (externo)?	3	21
? Competencia con los ciclos superiores (FP)?	5	38
? Auge de universidades privadas?	7	56
? Política de grandes centros de investigación que favorece a las universidades mas consolidadas?	6	46
? Descenso de la natalidad?	8	62
? Bajo nivel de la enseñanza secundaria y falta de motivación en su alumnado?	6	51
? Menor demanda de los programas de doctorado?	1	7
? Falta de tejido tecnológico empresarial autóctono valiente?	7	60
? Saturación del mercado en algunas titulaciones?	12	94

? Escasez de puestos de trabajo en el mercado local para los titulados universitarios?	5	37
? Pérdida de utilidad del doctorado?	2	15
? Futura ampliación de la UE ?	1	10
? Nuevo sistema de financiación resta tiempo para la docencia?	4	32
? Política de ajuste presupuestario que puede llevar a supresiones de titulaciones?	5	40
? Inminencia de la implantación del EEES (acreditación??)?	4	30
? Campus con gobiernos locales diferenciados?	3	23
? Influencia mediática negativa para los estudios universitarios?	1	9
? Falta de reconocimiento social y político de la docencia?	4	34
? Falta de prestigio y reconocimiento social de la uca?	4	32
<b>TOTALES</b>	<b>101</b>	<b>821</b>

OPOTUNIDADES	%	PUNTOS
? Zona turística en auge y atractiva. Las infraestructuras turísticas, poco utilizadas en los meses del curso académico, pueden permitir una mejora clara de nuestro nivel de competitividad. ?	6	50
? Buenas condiciones geográficas, ambientales y climáticas de la provincia. El atractivo entorno natural de la provincia es un reclamo importante que podría ser utilizado por la UCA.?	10	82
? Potencial de la riqueza cultural, artística e histórica de la provincia. Igualmente la historia y la importante riqueza cultural y artística también pueden ser una importante ventaja competitiva.?	8	63
? Mayor interés de las empresas por invertir en I+D+I, lo cual traerá como consecuencia la mayor necesidad de formación continua y de cursos de postgrado dirigida a profesionales. ?	9	77
• Relanzamiento en el ámbito regional de determinados sectores industriales que propicia la adaptación de la oferta universitaria (postgrado) a la demanda de especialización que sus empresas generan.	11	85
? Disponibilidad de amplias zonas agrícolas de regadío de la provincia?	2	17
? Proximidad geográfica y cultural con el norte de África y con Iberoamérica?	10	78
? Incremento de la demanda de la lengua española. ?	6	45
? Incremento de la llegada de población foránea, formación de la 2ª generación de inmigrantes. ?	4	33
? Mayor voluntad política de los distintos gobiernos en invertir en la Universidad (2ª modernización) ?	9	74

? Potenciación de los programas europeos ?	11	90
? Necesidad de adaptación al cambio promovido por la convergencia al EEES ?	11	90
? Aula de la experiencia (potencial humano para colaborar en la docencia y apoyo a iniciativas emprendedoras). ?	3	23
<b>TOTALES</b>	<b>99</b>	<b>807</b>

**MATRIZ DE CONFRONTACIÓN****Amenazas que potencian debilidades:**

Contestar sobre el nivel en el que las diferentes debilidades propuestas se pueden ver influenciadas por las Amenazas:

- la debilidad se potencia fuertemente por la amenaza
- la debilidad se potencia por la amenaza
- 0 la debilidad no se ve afectada por la amenaza

Marcar con un X la opción que considere más adecuada.

<b>Debilidad nº 1: <u>Debilidades en el Mapa de Titulaciones (25%)</u>. Se detecta un mapa de titulaciones que no responde a las necesidades y expectativas de la Sociedad. También se detecta una ausencia de definición de los objetivos generales de muchas titulaciones y un enlace de los mismos con el Sistema Educativo y las empresas. También se detecta como debilidad la poca atención que se le presta a otros idiomas en la formación de los futuros titulados.</b>					
<b>AMENAZAS</b>	--	-	0	+	++
<b><u>Amenazas relacionadas con la competencia (36%)</u></b> . Existe una amenaza importante en la competencia con la UCA, que otros organismos públicos y privados han establecido y que seguirán desarrollando.		X			
<b><u>Amenazas relacionadas con la demanda directa (15%)</u></b> . Existe una amenaza directa para la UCA, que se relaciona con la disminución de la demanda de estudios universitarios.		X			
<b><u>Amenazas relacionadas con la inserción laboral (26%)</u></b> . Existen factores externos que disminuyen el grado de inserción laboral de nuestros titulados, afectando ello, por tanto, a la demanda potencial.	X				
<b><u>Amenazas relacionadas con la financiación (7%)</u></b> . La financiación actual es claramente insuficiente y ejerce una presión sobre la actividad docente muy negativa. Esta situación puede verse agravada en un futuro con la ampliación de la UE y los nuevos modelos de financiación así como con las políticas de ajuste presupuestario.	X				
<b><u>Amenazas relacionadas con la marco legal (4%)</u></b> . El marco legal actual presenta grandes incertidumbres ante la inminencia de la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior y algunas de las iniciativas que trae consigo como los programas de acreditación.		X			
<b><u>Amenazas relacionadas con el entorno político y social (12%)</u></b> . La situación política y social donde desarrolla su actividad la UCA puede ser, atendiendo a la historia pasada, una importante amenaza.			X		

## MATRIZ DE CONFRONTACIÓN Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS.

### Amenazas que potencian debilidades:

Contestar sobre el nivel en el que las diferentes debilidades propuestas se pueden ver influenciadas por las Amenazas:

- la debilidad se potencia fuertemente por la amenaza
- la debilidad se potencia por la amenaza
- 0 la debilidad no se ve afectada por la amenaza

Marcar con un X la opción que considere más adecuada.

<b>Debilidad nº 2: <u>Debilidades en la Actividad Académica (17%)</u>.</b> Se encuentran importantes debilidades relacionadas con la definición de objetivos de asignaturas así como con las metodologías y procesos de evaluación de las mismas.					
<b>AMENAZAS</b>	--	-	0	+	++
<b><u>Amenazas relacionadas con la competencia (36%)</u></b> . Existe una amenaza importante en la competencia con la UCA, que otros organismos públicos y privados han establecido y que seguirán desarrollando.	X				
<b><u>Amenazas relacionadas con la demanda directa (15%)</u></b> . Existe una amenaza directa para la UCA, que se relaciona con la disminución de la demanda de estudios universitarios.			X		
<b><u>Amenazas relacionadas con la inserción laboral (26%)</u></b> . Existen factores externos que disminuyen el grado de inserción laboral de nuestros titulados, afectando ello, por tanto, a la demanda potencial.	X				
<b><u>Amenazas relacionadas con la financiación (7%)</u></b> . La financiación actual es claramente insuficiente y ejerce una presión sobre la actividad docente muy negativa. Esta situación puede verse agravada en un futuro con la ampliación de la UE y los nuevos modelos de financiación así como con las políticas de ajuste presupuestario.		X			
<b><u>Amenazas relacionadas con la marco legal (4%)</u></b> . El marco legal actual presenta grandes incertidumbres ante la inminencia de la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior y algunas de las iniciativas que trae consigo como los programas de acreditación.			X		
<b><u>Amenazas relacionadas con el entorno político y social (12%)</u></b> . La situación política y social donde desarrolla su actividad la UCA puede ser, atendiendo a la historia pasada, una importante amenaza.			X		

## MATRIZ DE CONFRONTACIÓN Y PROPUESTAS DE ESTRATÉGIAS.

### Amenazas que potencian debilidades:

Contestar sobre el nivel en el que las diferentes debilidades propuestas se pueden ver influenciadas por las Amenazas:

- la debilidad se potencia fuertemente por la amenaza
- la debilidad se potencia por la amenaza
- 0 la debilidad no se ve afectada por la amenaza

Marcar con un X la opción que considere más adecuada.

<b>Debilidad nº 3: <u>Debilidades en la Formación del Profesorado (19%).</u></b>					
<i>Se detectan importantes deficiencias en los programas dirigidos hacia la formación pedagógica y profesional fuera del mundo universitario de los profesores.</i>					
<b>AMENAZAS</b>	--	-	0	+	++
<b><u>Amenazas relacionadas con la competencia (36%).</u></b> Existe una amenaza importante en la competencia con la UCA, que otros organismos públicos y privados han establecido y que seguirán desarrollando.	X				
<b><u>Amenazas relacionadas con la demanda directa (15%).</u></b> Existe una amenaza directa para la UCA, que se relaciona con la disminución de la demanda de estudios universitarios.			X		
<b><u>Amenazas relacionadas con la inserción laboral (26%).</u></b> Existen factores externos que disminuyen el grado de inserción laboral de nuestros titulados, afectando ello, por tanto, a la demanda potencial.		X			
<b><u>Amenazas relacionadas con la financiación (7%).</u></b> La financiación actual es claramente insuficiente y ejerce una presión sobre la actividad docente muy negativa. Esta situación puede verse agravada en un futuro con la ampliación de la UE y los nuevos modelos de financiación así como con las políticas de ajuste presupuestario.	X				
<b><u>Amenazas relacionadas con la marco legal (4%).</u></b> El marco legal actual presenta grandes incertidumbres ante la inminencia de la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior y algunas de las iniciativas que trae consigo como los programas de acreditación.			X		
<b><u>Amenazas relacionadas con el entorno político y social (12%).</u></b> La situación política y social donde desarrolla su actividad la UCA puede ser, atendiendo a la historia pasada, una importante amenaza.			X		

## **MATRIZ DE CONFRONTACIÓN Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS.**

### **Amenazas que potencian debilidades:**

Contestar sobre el nivel en el que las diferentes debilidades propuestas se pueden ver influenciadas por las Amenazas:

- la debilidad se potencia fuertemente por la amenaza
- la debilidad se potencia por la amenaza
- 0 la debilidad no se ve afectada por la amenaza

Marcar con un X la opción que considere más adecuada.

<b>Debilidad nº4: <u>Debilidades en la Gestión de los Procesos Docentes (22%)</u>.</b> Se detecta la ausencia de procedimientos de gestión de la mayor parte de los procesos docentes, provocando importantes desajustes en la actividad académica e imposibilitando su planificación y mejora a medio y corto plazo.					
<b>AMENAZAS</b>	--	-	0	+	++
<b><u>Amenazas relacionadas con la competencia (36%)</u></b> . Existe una amenaza importante en la competencia con la UCA, que otros organismos públicos y privados han establecido y que seguirán desarrollando.		X			
<b><u>Amenazas relacionadas con la demanda directa (15%)</u></b> . Existe una amenaza directa para la UCA, que se relaciona con la disminución de la demanda de estudios universitarios.			X		
<b><u>Amenazas relacionadas con la inserción laboral (26%)</u></b> . Existen factores externos que disminuyen el grado de inserción laboral de nuestros titulados, afectando ello, por tanto, a la demanda potencial.			X		
<b><u>Amenazas relacionadas con la financiación (7%)</u></b> . La financiación actual es claramente insuficiente y ejerce una presión sobre la actividad docente muy negativa. Esta situación puede verse agravada en un futuro con la ampliación de la UE y los nuevos modelos de financiación así como con las políticas de ajuste presupuestario.	X				
<b><u>Amenazas relacionadas con el marco legal (4%)</u></b> . El marco legal actual presenta grandes incertidumbres ante la inminencia de la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior y algunas de las iniciativas que trae consigo como los programas de acreditación.			X		
<b><u>Amenazas relacionadas con el entorno político y social (12%)</u></b> . La situación política y social donde desarrolla su actividad la UCA puede ser, atendiendo a la historia pasada, una importante amenaza.			X		

## **MATRIZ DE CONFRONTACIÓN Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS.**

### **Amenazas que potencian debilidades:**

Contestar sobre el nivel en el que las diferentes debilidades propuestas se pueden ver influenciadas por las Amenazas:

- la debilidad se potencia fuertemente por la amenaza
- la debilidad se potencia por la amenaza
- 0 la debilidad no se ve afectada por la amenaza

Marcar con un X la opción que considere más adecuada.

<b>Debilidad nº5: <u>Debilidades relacionadas con la evaluación y valoración de la actividad docente (17%).</u> Se detecta una debilidad importante en la valoración de la actividad docente. Ello puede venir provocado por la ausencia de un modelo de evaluación o calidad para la docencia, provocando como consecuencia de la falta de evaluación objetiva de la actividad docente, una importante falta de motivación entre el profesorado.</b>					
<b>AMENAZAS</b>	--	-	0	+	++
<b><u>Amenazas relacionadas con la competencia (36%).</u></b> Existe una amenaza importante en la competencia con la UCA, que otros organismos públicos y privados han establecido y que seguirán desarrollando.		X			
<b><u>Amenazas relacionadas con la demanda directa (15%).</u></b> Existe una amenaza directa para la UCA, que se relaciona con la disminución de la demanda de estudios universitarios.			X		
<b><u>Amenazas relacionadas con la inserción laboral (26%).</u></b> Existen factores externos que disminuyen el grado de inserción laboral de nuestros titulados, afectando ello, por tanto, a la demanda potencial.			X		
<b><u>Amenazas relacionadas con la financiación (7%).</u></b> La financiación actual es claramente insuficiente y ejerce una presión sobre la actividad docente muy negativa. Esta situación puede verse agravada en un futuro con la ampliación de la UE y los nuevos modelos de financiación así como con las políticas de ajuste presupuestario.	X				
<b><u>Amenazas relacionadas con la marco legal (4%).</u></b> El marco legal actual presenta grandes incertidumbres ante la inminencia de la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior y algunas de las iniciativas que trae consigo como los programas de acreditación.			X		
<b><u>Amenazas relacionadas con el entorno político y social (12%).</u></b> La situación política y social donde desarrolla su actividad la UCA puede ser, atendiendo a la historia pasada, una importante amenaza.			X		

## MATRIZ DE CONFRONTACIÓN Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS.

### Oportunidades que Potencian (-) o Disminuyen (+) Debilidades:

Contestar sobre el nivel en el que las diferentes debilidades propuestas se pueden ver influenciadas por las Oportunidades:

- o la debilidad no puede ser afectada por la oportunidad
- + la debilidad se diluye con la oportunidad
- ++ la debilidad se diluye fuertemente con la oportunidad
- la debilidad se potencia con la oportunidad
- la debilidad se potencia fuertemente con la debilidad

Marcar con un X la opción que considere más adecuada.

<b>OPORTUNIDADES</b>	--	-	0	+	++
<b>Debilidad nº 1: <u>Debilidades en el Mapa de Titulaciones (25%)</u>.</b> Se detecta un mapa de titulaciones que no responde a las necesidades y expectativas de la Sociedad. También se detecta una ausencia de definición de los objetivos generales de muchas titulaciones y un enlace de los mismos con el Sistema Educativo y las empresas. También se detecta como debilidad la poca atención que se le presta a otros idiomas en la formación de los futuros titulados.					
<b><u>Oportunidades relacionadas con la mejora de la competitividad de la UCA (24%)</u>.</b> Se detectan algunos factores que pueden incidir en la mejora de la competitividad de las titulaciones de la UCA frente a las de otras Universidades.				X	
<b><u>Oportunidades relacionadas con la situación económica del entorno (22%)</u>.</b> Se detectan algunos factores económicos que pueden incrementar significativamente la demanda en las titulaciones de la UCA.				X	
<b><u>Oportunidades relacionadas con nuevos mercados (20%)</u>.</b> Se detectan algunos mercados que pueden ser desarrollados ampliamente.				X	
<b><u>Oportunidades relacionadas con la mejora de la financiación (9%)</u>.</b> Se detectan mejoras en las políticas de financiación de las Universidades a nivel regional y nacional.				X	
<b><u>Oportunidades relacionadas con el ámbito legislativo (22%)</u>.</b> El nuevo marco legislativo europeo y nacional permite un desarrollo de nuevas iniciativas que posibilitarán amplias oportunidades.					X
<b><u>Oportunidades relacionadas con el ámbito social (3%)</u>.</b> El entorno social permite amplias oportunidades de colaboración con la UCA.			X		

## MATRIZ DE CONFRONTACIÓN Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS.

### Oportunidades que Potencian (-) o Disminuyen (+) Debilidades:

Contestar sobre el nivel en el que las diferentes debilidades propuestas se pueden ver influenciadas por las Oportunidades:

- o la debilidad no puede ser afectada por la oportunidad
- + la debilidad se diluye con la oportunidad
- ++ la debilidad se diluye fuertemente con la oportunidad
- la debilidad se potencia con la oportunidad
- la debilidad se potencia fuertemente con la debilidad

Marcar con un X la opción que considere más adecuada.

<b>Debilidad nº 2: <u>Debilidades en la Actividad Académica (17%)</u>. Se encuentran importantes debilidades relacionadas con la definición de objetivos de asignaturas así como con las metodologías y procesos de evaluación de las mismas.</b>					
<b>OPORTUNIDADES</b>	--	-	0	+	++
<b><u>Oportunidades relacionadas con la mejora de la competitividad de la UCA (24%)</u></b> . Se detectan algunos factores que pueden incidir en la mejora de la competitividad de las titulaciones de la UCA frente a las de otras Universidades.				X	
<b><u>Oportunidades relacionadas con la situación económica del entorno (22%)</u></b> . Se detectan algunos factores económicos que pueden incrementar significativamente la demanda en las titulaciones de la UCA.			X		
<b><u>Oportunidades relacionadas con nuevos mercados (20%)</u></b> . Se detectan algunos mercados que pueden ser desarrollados ampliamente.			X		
<b><u>Oportunidades relacionadas con la mejora de la financiación (9%)</u></b> . Se detectan mejoras en las políticas de financiación de las Universidades a nivel regional y nacional.				X	
<b><u>Oportunidades relacionadas con el ámbito legislativo (22%)</u></b> . El nuevo marco legislativo europeo y nacional permite un desarrollo de nuevas iniciativas que posibilitarán amplias oportunidades.					X
<b><u>Oportunidades relacionadas con el ámbito social (3%)</u></b> . El entorno social permite amplias oportunidades de colaboración con la UCA.					X

## MATRIZ DE CONFRONTACIÓN Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS.

### Oportunidades que Potencian (-) o Disminuyen (+) Debilidades:

Contestar sobre el nivel en el que las diferentes debilidades propuestas se pueden ver influenciadas por las Oportunidades:

- o la debilidad no puede ser afectada por la oportunidad
- + la debilidad se diluye con la oportunidad
- ++ la debilidad se diluye fuertemente con la oportunidad
- la debilidad se potencia con la oportunidad
- la debilidad se potencia fuertemente con la debilidad

Marcar con un X la opción que considere más adecuada.

<b>Debilidad nº 3: <u>Debilidades en la Formación del Profesorado (19%).</u></b>					
<i>Se detectan importantes deficiencias en los programas dirigidos hacia la formación pedagógica y profesional fuera del mundo universitario de los profesores.</i>					
<b>OPORTUNIDADES</b>	--	-	0	+	++
<b><u>Oportunidades relacionadas con la mejora de la competitividad de la UCA (24%).</u></b> <i>Se detectan algunos factores que pueden incidir en la mejora de la competitividad de las titulaciones de la UCA frente a las de otras Universidades.</i>			X		
<b><u>Oportunidades relacionadas con la situación económica del entorno (22%).</u></b> <i>Se detectan algunos factores económicos que pueden incrementar significativamente la demanda en las titulaciones de la UCA.</i>				X	
<b><u>Oportunidades relacionadas con nuevos mercados (20%).</u></b> <i>Se detectan algunos mercados que pueden ser desarrollados ampliamente.</i>			X		
<b><u>Oportunidades relacionadas con la mejora de la financiación (9%).</u></b> <i>Se detectan mejoras en las políticas de financiación de las Universidades a nivel regional y nacional.</i>				X	
<b><u>Oportunidades relacionadas con el ámbito legislativo (22%).</u></b> <i>El nuevo marco legislativo europeo y nacional permite un desarrollo de nuevas iniciativas que posibilitarán amplias oportunidades.</i>					X
<b><u>Oportunidades relacionadas con el ámbito social (3%).</u></b> <i>El entorno social permite amplias oportunidades de colaboración con la UCA.</i>			X		

## MATRIZ DE CONFRONTACIÓN Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS.

### Oportunidades que Potencian (-) o Disminuyen (+) Debilidades:

Contestar sobre el nivel en el que las diferentes debilidades propuestas se pueden ver influenciadas por las Oportunidades:

- o la debilidad no puede ser afectada por la oportunidad
- + la debilidad se diluye con la oportunidad
- ++ la debilidad se diluye fuertemente con la oportunidad
- la debilidad se potencia con la oportunidad
- la debilidad se potencia fuertemente con la debilidad

Marcar con un X la opción que considere más adecuada.

<b>Debilidad nº4: <u>Debilidades en la Gestión de los Procesos Docentes (22%).</u></b>	--	-	0	+	++
<b><u>Oportunidades relacionadas con la mejora de la competitividad de la UCA (24%).</u></b> Se detectan algunos factores que pueden incidir en la mejora de la competitividad de las titulaciones de la UCA frente a las de otras Universidades.				X	
<b><u>Oportunidades relacionadas con la situación económica del entorno (22%).</u></b> Se detectan algunos factores económicos que pueden incrementar significativamente la demanda en las titulaciones de la UCA.			X		
<b><u>Oportunidades relacionadas con nuevos mercados (20%).</u></b> Se detectan algunos mercados que pueden ser desarrollados ampliamente.			X		
<b><u>Oportunidades relacionadas con la mejora de la financiación (9%).</u></b> Se detectan mejoras en las políticas de financiación de las Universidades a nivel regional y nacional.					X
<b><u>Oportunidades relacionadas con el ámbito legislativo (22%).</u></b> El nuevo marco legislativo europeo y nacional permite un desarrollo de nuevas iniciativas que posibilitarán amplias oportunidades.				X	
<b><u>Oportunidades relacionadas con el ámbito social (3%).</u></b> El entorno social permite amplias oportunidades de colaboración con la UCA.			X		

## **MATRIZ DE CONFRONTACIÓN Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS.**

### **Oportunidades que Potencian (-) o Disminuyen (+) Debilidades:**

Contestar sobre el nivel en el que las diferentes debilidades propuestas se pueden ver influenciadas por las Oportunidades:

- o la debilidad no puede ser afectada por la oportunidad
- + la debilidad se diluye con la oportunidad
- ++ la debilidad se diluye fuertemente con la oportunidad
- la debilidad se potencia con la oportunidad
- la debilidad se potencia fuertemente con la debilidad

Marcar con un X la opción que considere más adecuada.

<b>Debilidad n°5: <u>Debilidades relacionadas con la evaluación y valoración de la actividad docente (17%).</u></b> <i>Se detecta una debilidad importante en la valoración de la actividad docente. Ello puede venir provocado por la ausencia de un modelo de evaluación o calidad para la docencia, provocando como consecuencia de la falta de evaluación objetiva de la actividad docente, una importante falta de motivación entre el profesorado.</i>	--	-	0	+	++
<b><u>Oportunidades relacionadas con la mejora de la competitividad de la UCA (24%).</u></b> <i>Se detectan algunos factores que pueden incidir en la mejora de la competitividad de las titulaciones de la UCA frente a las de otras Universidades.</i>				X	
<b><u>Oportunidades relacionadas con la situación económica del entorno (22%).</u></b> <i>Se detectan algunos factores económicos que pueden incrementar significativamente la demanda en las titulaciones de la UCA.</i>			X		
<b><u>Oportunidades relacionadas con nuevos mercados (20%).</u></b> <i>Se detectan algunos mercados que pueden ser desarrollados ampliamente.</i>			X		
<b><u>Oportunidades relacionadas con la mejora de la financiación (9%).</u></b> <i>Se detectan mejoras en las políticas de financiación de las Universidades a nivel regional y nacional.</i>					X
<b><u>Oportunidades relacionadas con el ámbito legislativo (22%).</u></b> <i>El nuevo marco legislativo europeo y nacional permite un desarrollo de nuevas iniciativas que posibilitarán amplias oportunidades.</i>					X
<b><u>Oportunidades relacionadas con el ámbito social (3%).</u></b> <i>El entorno social permite amplias oportunidades de colaboración con la UCA.</i>			X		

## MATRIZ DE CONFRONTACIÓN Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS.

### Oportunidades que Potencian (+) o Disminuyen (-) Fortalezas

Contestar sobre el nivel en el que las diferentes debilidades propuestas se pueden ver influenciadas por las Amenazas:

- la fortaleza se diluye fuertemente por la oportunidad
- la fortaleza se diluye por la oportunidad
- o la fortaleza no se ve afectada por la oportunidad
- + la fortaleza se potencia con la oportunidad
- ++ la fortaleza se potencia fuertemente con la oportunidad

Marcar con un X la opción que considere más adecuada.

<b>Fortaleza nº1: <u>Fortalezas relacionadas con la ubicación, estructuras y relaciones con el exterior (23%).</u> Se detectan fortalezas relacionadas con la situación geográfica de la Universidad y de los campus así como con algunas de las estructuras (FUECA, UOPEM, ...) y relaciones de la UCA.</b>					
<b>OPORTUNIDADES</b>	--	-	o	+	++
<b><u>Oportunidades relacionadas con la mejora de la competitividad de la UCA (24%).</u></b> Se detectan algunos factores que pueden incidir en la mejora de la competitividad de las titulaciones de la UCA frente a las de otras Universidades.				X	
<b><u>Oportunidades relacionadas con la situación económica del entorno (22%).</u></b> Se detectan algunos factores económicos que pueden incrementar significativamente la demanda en las titulaciones de la UCA.				X	
<b><u>Oportunidades relacionadas con nuevos mercados (20%).</u></b> Se detectan algunos mercados que pueden ser desarrollados ampliamente.				X	
<b><u>Oportunidades relacionadas con la mejora de la financiación (9%).</u></b> Se detectan mejoras en las políticas de financiación de las Universidades a nivel regional y nacional.				X	
<b><u>Oportunidades relacionadas con el ámbito legislativo (22%).</u></b> El nuevo marco legislativo europeo y nacional permite un desarrollo de nuevas iniciativas que posibilitarán amplias oportunidades.				X	
<b><u>Oportunidades relacionadas con el ámbito social (3%).</u></b> El entorno social permite amplias oportunidades de colaboración con la UCA.					X

## MATRIZ DE CONFRONTACIÓN Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS.

### Oportunidades que Potencian (+) o Disminuyen (-) Fortalezas

Contestar sobre el nivel en el que las diferentes debilidades propuestas se pueden ver influenciadas por las Amenazas:

- la fortaleza se diluye fuertemente por la oportunidad
- la fortaleza se diluye por la oportunidad
- o la fortaleza no se ve afectada por la oportunidad
- + la fortaleza se potencia con la oportunidad
- ++ la fortaleza se potencia fuertemente con la oportunidad

Marcar con un X la opción que considere más adecuada.

<b>Fortaleza nº2: <u>Fortalezas relacionadas con el personal (41%)</u>. Se detectan una fortaleza las características del alumnado y de las plantillas de PDI y PAS así como por en la formación de éstos últimos.</b>					
<b>OPORTUNIDADES</b>	--	-	o	+	++
<u>Oportunidades relacionadas con la mejora de la competitividad de la UCA (24%)</u> . Se detectan algunos factores que pueden incidir en la mejora de la competitividad de las titulaciones de la UCA frente a las de otras Universidades.			X		
<u>Oportunidades relacionadas con la situación económica del entorno (22%)</u> . Se detectan algunos factores económicos que pueden incrementar significativamente la demanda en las titulaciones de la UCA.			X		
<u>Oportunidades relacionadas con nuevos mercados (20%)</u> . Se detectan algunos mercados que pueden ser desarrollados ampliamente.				X	
<u>Oportunidades relacionadas con la mejora de la financiación (9%)</u> . Se detectan mejoras en las políticas de financiación de las Universidades a nivel regional y nacional.					X
<u>Oportunidades relacionadas con el ámbito legislativo (22%)</u> . El nuevo marco legislativo europeo y nacional permite un desarrollo de nuevas iniciativas que posibilitarán amplias oportunidades.					X
<u>Oportunidades relacionadas con el ámbito social (3%)</u> . El entorno social permite amplias oportunidades de colaboración con la UCA.			X		

## MATRIZ DE CONFRONTACIÓN Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS.

### Oportunidades que Potencian (+) o Disminuyen (-) Fortalezas

Contestar sobre el nivel en el que las diferentes debilidades propuestas se pueden ver influenciadas por las Amenazas:

- la fortaleza se diluye fuertemente por la oportunidad
- la fortaleza se diluye por la oportunidad
- o la fortaleza no se ve afectada por la oportunidad
- + la fortaleza se potencia con la oportunidad
- ++ la fortaleza se potencia fuertemente con la oportunidad

Marcar con un X la opción que considere más adecuada.

<b>Fortaleza nº3: <u>Fortalezas relacionadas con las infraestructuras (16%)</u>. Se detecta una fortaleza importante en algunas infraestructuras que por sus características potencian significativamente la actividad docente actual y futura.</b>					
<b>OPORTUNIDADES</b>	--	-	<b>O</b>	+	++
<b><u>Oportunidades relacionadas con la mejora de la competitividad de la UCA (24%)</u></b> . Se detectan algunos factores que pueden incidir en la mejora de la competitividad de las titulaciones de la UCA frente a las de otras Universidades.			X		
<b><u>Oportunidades relacionadas con la situación económica del entorno (22%)</u></b> . Se detectan algunos factores económicos que pueden incrementar significativamente la demanda en las titulaciones de la UCA.				X	
<b><u>Oportunidades relacionadas con nuevos mercados (20%)</u></b> . Se detectan algunos mercados que pueden ser desarrollados ampliamente.					X
<b><u>Oportunidades relacionadas con la mejora de la financiación (9%)</u></b> . Se detectan mejoras en las políticas de financiación de las Universidades a nivel regional y nacional.					X
<b><u>Oportunidades relacionadas con el ámbito legislativo (22%)</u></b> . El nuevo marco legislativo europeo y nacional permite un desarrollo de nuevas iniciativas que posibilitarán amplias oportunidades.				X	
<b><u>Oportunidades relacionadas con el ámbito social (3%)</u></b> . El entorno social permite amplias oportunidades de colaboración con la UCA.				X	

## MATRIZ DE CONFRONTACIÓN Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS.

### Oportunidades que Potencian (+) o Disminuyen (-) Fortalezas

Contestar sobre el nivel en el que las diferentes debilidades propuestas se pueden ver influenciadas por las Amenazas:

- la fortaleza se diluye fuertemente por la oportunidad
- la fortaleza se diluye por la oportunidad
- o la fortaleza no se ve afectada por la oportunidad
- + la fortaleza se potencia con la oportunidad
- ++ la fortaleza se potencia fuertemente con la oportunidad

Marcar con un X la opción que considere más adecuada.

<b>Fortaleza nº4: <u>Fortalezas relacionadas con las Oferta (20%).</u> Se detectan una fortaleza importante relacionada con algunos aspectos de la oferta académica actual de la UCA.</b>					
<b>OPORTUNIDADES</b>	--	-	o	+	++
<b><u>Oportunidades relacionadas con la mejora de la competitividad de la UCA (24%).</u></b> Se detectan algunos factores que pueden incidir en la mejora de la competitividad de las titulaciones de la UCA frente a las de otras Universidades.					X
<b><u>Oportunidades relacionadas con la situación económica del entorno (22%).</u></b> Se detectan algunos factores económicos que pueden incrementar significativamente la demanda en las titulaciones de la UCA.				X	
<b><u>Oportunidades relacionadas con nuevos mercados (20%).</u></b> Se detectan algunos mercados que pueden ser desarrollados ampliamente.					X
<b><u>Oportunidades relacionadas con la mejora de la financiación (9%).</u></b> Se detectan mejoras en las políticas de financiación de las Universidades a nivel regional y nacional.				X	
<b><u>Oportunidades relacionadas con el ámbito legislativo (22%).</u></b> El nuevo marco legislativo europeo y nacional permite un desarrollo de nuevas iniciativas que posibilitarán amplias oportunidades.				X	
<b><u>Oportunidades relacionadas con el ámbito social (3%).</u></b> El entorno social permite amplias oportunidades de colaboración con la UCA.				X	

## **MATRIZ DE CONFRONTACIÓN Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS.**

### **Amenazas que Disminuyen (-) Fortalezas**

Contestar sobre el nivel en el que las diferentes debilidades propuestas se pueden ver influenciadas por las Oportunidades:

- o la fortaleza no puede ser afectada por la amenaza
- la fortaleza se debilita con la amenaza
- la fortaleza se debilita fuertemente con la amenaza

Marcar con un X la opción que considere más adecuada.

<b>Fortaleza nº1: <u>Fortalezas relacionadas con la ubicación, estructuras y relaciones con el exterior (23%).</u> Se detectan fortalezas relacionadas con la situación geográfica de la Universidad y de los campus así como con algunas de las estructuras (FUECA, UOPEM, ...) y relaciones de la UCA.</b>					
<b>AMENAZAS</b>	--	-	o	+	++
<b><u>Amenazas relacionadas con la competencia (36%).</u></b> Existe una amenaza importante en la competencia con la UCA, que otros organismos públicos y privados han establecido y que seguirán desarrollando.			X		
<b><u>Amenazas relacionadas con la demanda directa (15%).</u></b> Existe una amenaza directa para la UCA, que se relaciona con la disminución de la demanda de estudios universitarios.			X		
<b><u>Amenazas relacionadas con la inserción laboral (26%).</u></b> Existen factores externos que disminuyen el grado de inserción laboral de nuestros titulados, afectando ello, por tanto, a la demanda potencial.		X			
<b><u>Amenazas relacionadas con la financiación (7%).</u></b> La financiación actual es claramente insuficiente y ejerce una presión sobre la actividad docente muy negativa. Esta situación puede verse agravada en un futuro con la ampliación de la UE y los nuevos modelos de financiación así como con las políticas de ajuste presupuestario.	X				
<b><u>Amenazas relacionadas con la marco legal (4%).</u></b> El marco legal actual presenta grandes incertidumbres ante la inminencia de la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior y algunas de las iniciativas que trae consigo como los programas de acreditación.			X		
<b><u>Amenazas relacionadas con el entorno político y social (12%).</u></b> La situación política y social donde desarrolla su actividad la UCA puede ser, atendiendo a la historia pasada, una importante amenaza.	X				

## MATRIZ DE CONFRONTACIÓN Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS.

### Amenazas que Disminuyen (-) Fortalezas

Contestar sobre el nivel en el que las diferentes debilidades propuestas se pueden ver influenciadas por las Oportunidades:

- o la fortaleza no puede ser afectada por la amenaza
- la fortaleza se debilita con la amenaza
- la fortaleza se debilita fuertemente con la amenaza

Marcar con un X la opción que considere más adecuada.

<b>Fortaleza nº2: <u>Fortalezas relacionadas con el personal (41%)</u>. Se detectan una fortaleza las características del alumnado y de las plantillas de PDI y PAS así como por en la formación de éstos últimos.</b>					
<b>AMENAZAS</b>	--	-	o	+	++
<b><u>Amenazas relacionadas con la competencia (36%)</u></b> . Existe una amenaza importante en la competencia con la UCA, que otros organismos públicos y privados han establecido y que seguirán desarrollando.		X			
<b><u>Amenazas relacionadas con la demanda directa (15%)</u></b> . Existe una amenaza directa para la UCA, que se relaciona con la disminución de la demanda de estudios universitarios.	X				
<b><u>Amenazas relacionadas con la inserción laboral (26%)</u></b> . Existen factores externos que disminuyen el grado de inserción laboral de nuestros titulados, afectando ello, por tanto, a la demanda potencial.		X			
<b><u>Amenazas relacionadas con la financiación (7%)</u></b> . La financiación actual es claramente insuficiente y ejerce una presión sobre la actividad docente muy negativa. Esta situación puede verse agravada en un futuro con la ampliación de la UE y los nuevos modelos de financiación así como con las políticas de ajuste presupuestario.	X				
<b><u>Amenazas relacionadas con la marco legal (4%)</u></b> . El marco legal actual presenta grandes incertidumbres ante la inminencia de la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior y algunas de las iniciativas que trae consigo como los programas de acreditación.	X				
<b><u>Amenazas relacionadas con el entorno político y social (12%)</u></b> . La situación política y social donde desarrolla su actividad la UCA puede ser, atendiendo a la historia pasada, una importante amenaza.	X				

## MATRIZ DE CONFRONTACIÓN Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS.

### Amenazas que Disminuyen (-) Fortalezas

Contestar sobre el nivel en el que las diferentes debilidades propuestas se pueden ver influenciadas por las Oportunidades:

- o la fortaleza no puede ser afectada por la amenaza
- la fortaleza se debilita con la amenaza
- la fortaleza se debilita fuertemente con la amenaza

Marcar con un X la opción que considere más adecuada.

<b>Fortaleza nº3: <u>Fortalezas relacionadas con las infraestructuras (16%)</u>. Se detecta una fortaleza importante en algunas infraestructuras que por sus características potencian significativamente la actividad docente actual y futura.</b>					
<b>AMENAZAS</b>	--	-	o	+	++
<b><u>Amenazas relacionadas con la competencia (36%)</u></b> . Existe una amenaza importante en la competencia con la UCA, que otros organismos públicos y privados han establecido y que seguirán desarrollando.		X			
<b><u>Amenazas relacionadas con la demanda directa (15%)</u></b> . Existe una amenaza directa para la UCA, que se relaciona con la disminución de la demanda de estudios universitarios.			X		
<b><u>Amenazas relacionadas con la inserción laboral (26%)</u></b> . Existen factores externos que disminuyen el grado de inserción laboral de nuestros titulados, afectando ello, por tanto, a la demanda potencial.			X		
<b><u>Amenazas relacionadas con la financiación (7%)</u></b> . La financiación actual es claramente insuficiente y ejerce una presión sobre la actividad docente muy negativa. Esta situación puede verse agravada en un futuro con la ampliación de la UE y los nuevos modelos de financiación así como con las políticas de ajuste presupuestario.	X				
<b><u>Amenazas relacionadas con el marco legal (4%)</u></b> . El marco legal actual presenta grandes incertidumbres ante la inminencia de la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior y algunas de las iniciativas que trae consigo como los programas de acreditación.		X			
<b><u>Amenazas relacionadas con el entorno político y social (12%)</u></b> . La situación política y social donde desarrolla su actividad la UCA puede ser, atendiendo a la historia pasada, una importante amenaza.	X				

## **MATRIZ DE CONFRONTACIÓN Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS.**

### **Amenazas que Disminuyen (-) Fortalezas**

Contestar sobre el nivel en el que las diferentes debilidades propuestas se pueden ver influenciadas por las Oportunidades:

- o la fortaleza no puede ser afectada por la amenaza
- la fortaleza se debilita con la amenaza
- la fortaleza se debilita fuertemente con la amenaza

Marcar con un X la opción que considere más adecuada.

<b>Fortaleza nº4: <u>Fortalezas relacionadas con las Oferta (20%).</u> Se detectan una fortaleza importante relacionada con algunos aspectos de la oferta académica actual de la UCA.</b>					
<b>AMENAZAS</b>	--	-	o	+	++
<b><u>Amenazas relacionadas con la competencia (36%).</u></b> Existe una amenaza importante en la competencia con la UCA, que otros organismos públicos y privados han establecido y que seguirán desarrollando.	X				
<b><u>Amenazas relacionadas con la demanda directa (15%).</u></b> Existe una amenaza directa para la UCA, que se relaciona con la disminución de la demanda de estudios universitarios.	X				
<b><u>Amenazas relacionadas con la inserción laboral (26%).</u></b> Existen factores externos que disminuyen el grado de inserción laboral de nuestros titulados, afectando ello, por tanto, a la demanda potencial.		X			
<b><u>Amenazas relacionadas con la financiación (7%).</u></b> La financiación actual es claramente insuficiente y ejerce una presión sobre la actividad docente muy negativa. Esta situación puede verse agravada en un futuro con la ampliación de la UE y los nuevos modelos de financiación así como con las políticas de ajuste presupuestario.	X				
<b><u>Amenazas relacionadas con la marco legal (4%).</u></b> El marco legal actual presenta grandes incertidumbres ante la inminencia de la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior y algunas de las iniciativas que trae consigo como los programas de acreditación.	X				
<b><u>Amenazas relacionadas con el entorno político y social (12%).</u></b> La situación política y social donde desarrolla su actividad la UCA puede ser, atendiendo a la historia pasada, una importante amenaza.	X				

ANÁLISIS DAFO

<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D01 Mapa de titulaciones</p> <p>D02 Actividad académica</p> <p>D03 Formación del Profesorado</p> <p>D04 Gestión de los Procesos Docentes</p> <p>D05 Evaluación y valoración de la actividad docente</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A01 Competencia</p> <p>A02 Demanda directa</p> <p>A03 Inserción laboral</p> <p>A04 Financiación</p> <p>A05 Marco legal</p> <p>A06 Entorno político-social</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O01 Mejora de la competitividad</p> <p>O02 Situación económica del entorno</p> <p>O03 Nuevos mercados</p> <p>O04 Mejora de la financiación</p> <p>O05 Ámbito legislativo</p> <p>O06 Ámbito social</p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F01 Ubicación, estructuras y relaciones con el exterior</p> <p>F02 Personal (alumnado, PDI y PAS)</p> <p>F03 Infraestructuras</p> <p>F04 Oferta Académica</p>

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN: SIGNIFICACIÓN

	Amenazas	Oportunidades
Debilidades	<p>-- la debilidad se potencia fuertemente por la amenaza</p> <p>- la debilidad se potencia por la amenaza</p> <p>0 la debilidad no se ve afectada por la amenaza</p>	<p>o la debilidad no puede ser afectada por la oportunidad</p> <p>+ la debilidad se diluye con la oportunidad</p> <p>++ la debilidad se diluye fuertemente con la oportunidad</p> <p>- la debilidad se potencia con la oportunidad</p> <p>-- la debilidad se potencia fuertemente con la debilidad</p>
Fortalezas	<p>o la fortaleza no puede ser afectada por la amenaza</p> <p>- la fortaleza se debilita con la amenaza</p> <p>-- la fortaleza se debilita fuertemente con la amenaza</p>	<p>-- la fortaleza se diluye fuertemente por la oportunidad</p> <p>- la fortaleza se diluye por la oportunidad</p> <p>o la fortaleza no se ve afectada por la oportunidad</p> <p>+ la fortaleza se potencia con la oportunidad</p> <p>++ la fortaleza se potencia fuertemente con la oportunidad</p>

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN: DESARROLLO

	A01	A02	A03	A04	A05	A06	O01	O02	O03	O04	O05	O06
D01	-	-	--	--	-	0	+	+	+	+	++	0
D02	--	0	--	-	0	0	+	0	0	+	++	++
D03	--	0	-	--	0	0	0	+	0	+	++	0
D04	-	0	0	--	0	0	+	0	0	++	+	0
D05	-	0	0	--	0	0	+	0	0	++	++	0
F01	0	0	-	--	0	--	+	+	+	+	+	++
F02	-	--	-	--	--	--	0	0	+	++	++	0
F03	-	0	0	--	-	--	0	+	++	++	+	+
F04	--	--	-	--	--	--	++	+	++	+	+	+

**Análisis de la matriz de confrontación:**

	A01	A04	
D01	-	--	Las amenazas A04 y A01 deben considerarse como muy peligrosas. Son potenciadas fuertemente por las debilidades y debilitan significativamente las fortalezas detectadas para la UCA. Es muy importante fijar estrategias para contrarrestar estas amenazas.
D02	--	-	
D03	--	--	
D04	-	--	
D05	-	--	
F01	0	--	
F02	-	--	
F03	-	--	
F04	--	--	

**Propuestas de estrategias**

D01A04	
D02A04	
D03A04	
D04A04	
D05A04	
F01A04	
F02A04	
F03A04	
F04A04	
D01A01	
D02A01	
D03A01	
D04A01	
D05A01	
F02A01	
F03A01	
F04A01	

**Análisis de la matriz de confrontación:**

	A02	A03	A05	A06	
D01	-	--	-	0	La amenaza A06 no se ve afectada por las debilidades de la UCA pero si puede provocar el debilitamiento de todas las fortalezas de la UCA.
D02	0	--	0	0	
D03	0	-	0	0	
D04	0	0	0	0	
D05	0	0	0	0	
F01	0	-	0	--	Un comportamiento similar tiene la A05 y la A02.  La A03 ofrece un comportamiento mixto similar a las A01 y A04 pero con mucha menor intensidad.
F02	--	-	--	--	
F03	0	0	-	--	
F04	--	-	--	--	

**Propuestas de estrategias**

D01A02	
F02A02	
F04A02	
D01A03	
D02A03	
D03A03	
F01A03	
F02A03	
F04A03	
D01A05	
F02A05	
F03A05	
F04A05	
F01A06	
F02A06	
F03A06	
F04A06	

**Análisis de la matriz de confrontación:**

	O04	O05	
D01	+	++	Las oportunidades O04 y O05 son muy importantes para el futuro de la UCA. Ambas diluyen importantemente las debilidades y potencian claramente las fortalezas detectadas.
D02	+	++	
D03	+	++	
D04	++	+	
D05	++	++	
F01	+	+	Será muy importante definir estrategias que aprovechen estas oportunidades.
F02	++	++	
F03	++	+	
F04	+	+	

**Propuestas de estrategias**

D01O04	
D02O04	
D03O04	
D04O04	
D05O04	
F01O04	
F02O04	
F03O04	
F04O04	
D01O05	
D02O05	
D03O05	
D04O05	
D05O05	
F01O05	
F02O05	
F03O05	
F04O05	

**Análisis de la matriz de confrontación:**

	001	002	003	006	
D01	+	+	+	0	Las oportunidades restantes centran sus efectos fundamentalmente en la potenciación de las fortalezas.
D02	+	0	0	++	
D03	0	+	0	0	
D04	+	0	0	0	
D05	+	0	0	0	
F01	+	+	+	++	La O01 presenta un comportamiento similar a la O04 y O05 pero con un efecto menos acusado.
F02	0	0	+	0	
F03	0	+	++	+	
F04	++	+	++	+	

**Propuestas de estrategias**

D01001	
D02001	
D04001	
D05001	
F01001	
F04001	
D01002	
D03002	
F01002	
F03002	
F04002	
D01003	
F01003	
F02003	
F03003	
F04003	
D02006	
F01006	
F03006	

**MATRIZ DE CONFRONTACIÓN**

	A01	A02	A03	A04	A05	A06	O01	O02	O03	O04	O05	O06
D01	-	-	--	--	-	0	+	+	+	+	++	0
D02	--	0	--	-	0	0	+	0	0	+	++	++
D03	--	0	-	--	0	0	0	+	0	+	++	0
D04	-	0	0	--	0	0	+	0	0	++	+	0
D05	-	0	0	--	0	0	+	0	0	++	++	0

Se observa un efecto curioso en las debilidades. Todas ellas son potenciadas por las amenazas y diluidas por las oportunidades.

	A01	A02	A03	A04	A05	A06	O01	O02	O03	O04	O05	O06
F01	0	0	-	--	0	--	+	+	+	+	+	++
F02	-	--	-	--	--	--	0	0	+	++	++	0
F03	-	0	0	--	-	--	0	+	++	++	+	+
F04	--	--	-	--	--	--	++	+	++	+	+	+

Igualmente se observa el mismo efecto con las fortalezas, son diluidas por las amenazas y potenciadas por las oportunidades.

**Estrategias de supervivencia**

	A01	A02	A03	A04	A05	A06	O01	O02	O03	O04	O05	O06
D01	-	-	--	--	-	0	+	+	+	+	++	0
D02	--	0	--	-	0	0	+	0	0	+	++	++
D03	--	0	-	--	0	0	0	+	0	+	++	0
D04	-	0	0	--	0	0	+	0	0	++	+	0
D05	-	0	0	--	0	0	+	0	0	++	++	0
F01	0	0	-	--	0	--	+	+	+	+	+	++
F02	-	--	-	--	--	--	0	0	+	++	++	0
F03	-	0	0	--	-	--	0	+	++	++	+	+
F04	--	--	-	--	--	--	++	+	++	+	+	+

**Estrategias defensivas**

	A01	A02	A03	A04	A05	A06	O01	O02	O03	O04	O05	O06
D01	-	-	--	--	-	0	+	+	+	+	++	0
D02	--	0	--	-	0	0	+	0	0	+	++	++
D03	--	0	-	--	0	0	0	+	0	+	++	0
D04	-	0	0	--	0	0	+	0	0	++	+	0
D05	-	0	0	--	0	0	+	0	0	++	++	0
F01	0	0	-	--	0	--	+	+	+	+	+	++
F02	-	--	-	--	--	--	0	0	+	++	++	0
F03	-	0	0	--	-	--	0	+	++	++	+	+
F04	--	--	-	--	--	--	++	+	++	+	+	+

**Estrategias reorientación**

	A01	A02	A03	A04	A05	A06	O01	O02	O03	O04	O05	O06
D01	-	-	--	--	-	0	+	+	+	+	++	0
D02	--	0	--	-	0	0	+	0	0	+	++	++
D03	--	0	-	--	0	0	0	+	0	+	++	0
D04	-	0	0	--	0	0	+	0	0	++	+	0
D05	-	0	0	--	0	0	+	0	0	++	++	0
F01	0	0	-	--	0	--	+	+	+	+	+	++
F02	-	--	-	--	--	--	0	0	+	++	++	0
F03	-	0	0	--	-	--	0	+	++	++	+	+
F04	--	--	-	--	--	--	++	+	++	+	+	+

## Estrategias ofensivas

	A01	A02	A03	A04	A05	A06	O01	O02	O03	O04	O05	O06
D01	-	-	--	--	-	0	+	+	+	+	++	0
D02	--	0	--	-	0	0	+	0	0	+	++	++
D03	--	0	-	--	0	0	0	+	0	+	++	0
D04	-	0	0	--	0	0	+	0	0	++	+	0
D05	-	0	0	--	0	0	+	0	0	++	++	0
F01	0	0	-	--	0	--	+	+	+	+	+	++
F02	-	--	-	--	--	--	0	0	+	++	++	0
F03	-	0	0	--	-	--	0	+	++	++	+	+
F04	--	--	-	--	--	--	++	+	++	+	+	+