

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

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

Características del CMI

Más concretamente, entre las características del CMI estarían:

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

Aportaciones del CMI

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Fig.2
Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

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

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

Mapa Estratégico

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

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

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

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

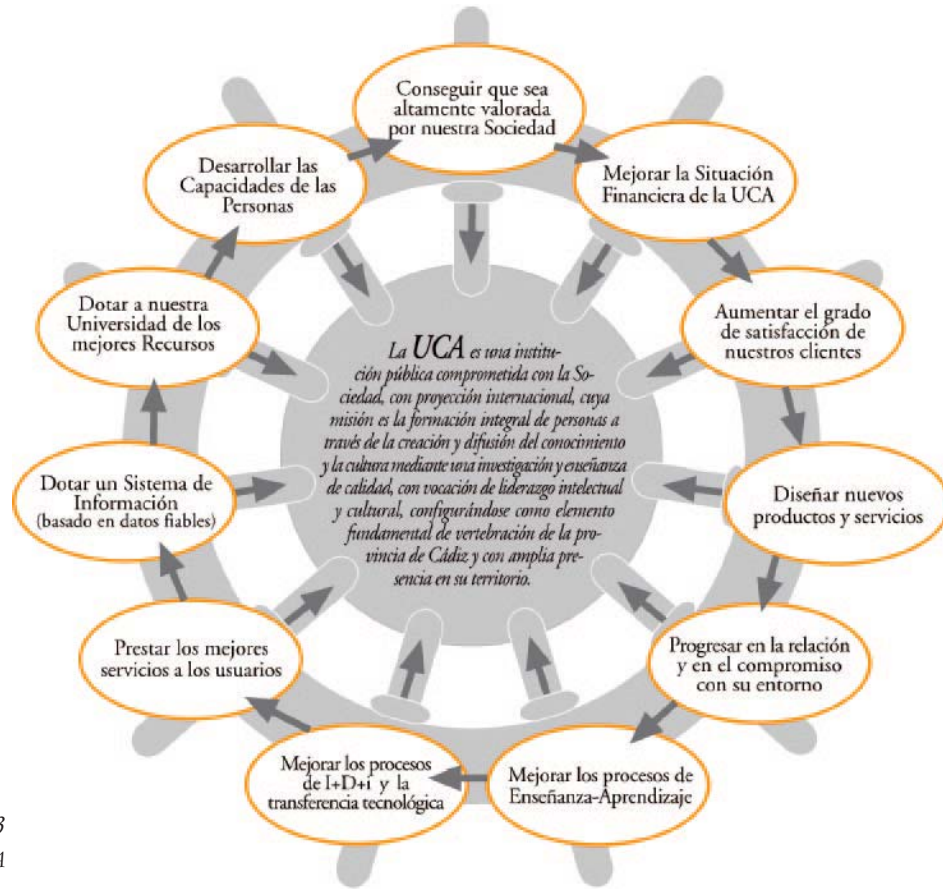
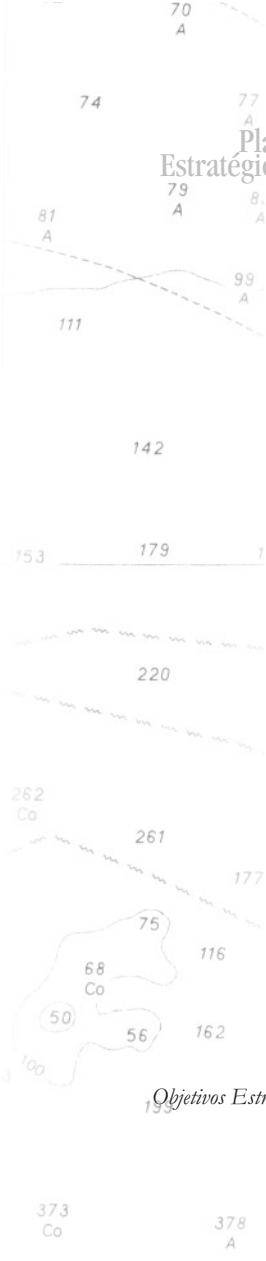


Fig.3

Objetivos Estratégicos del PEUCA



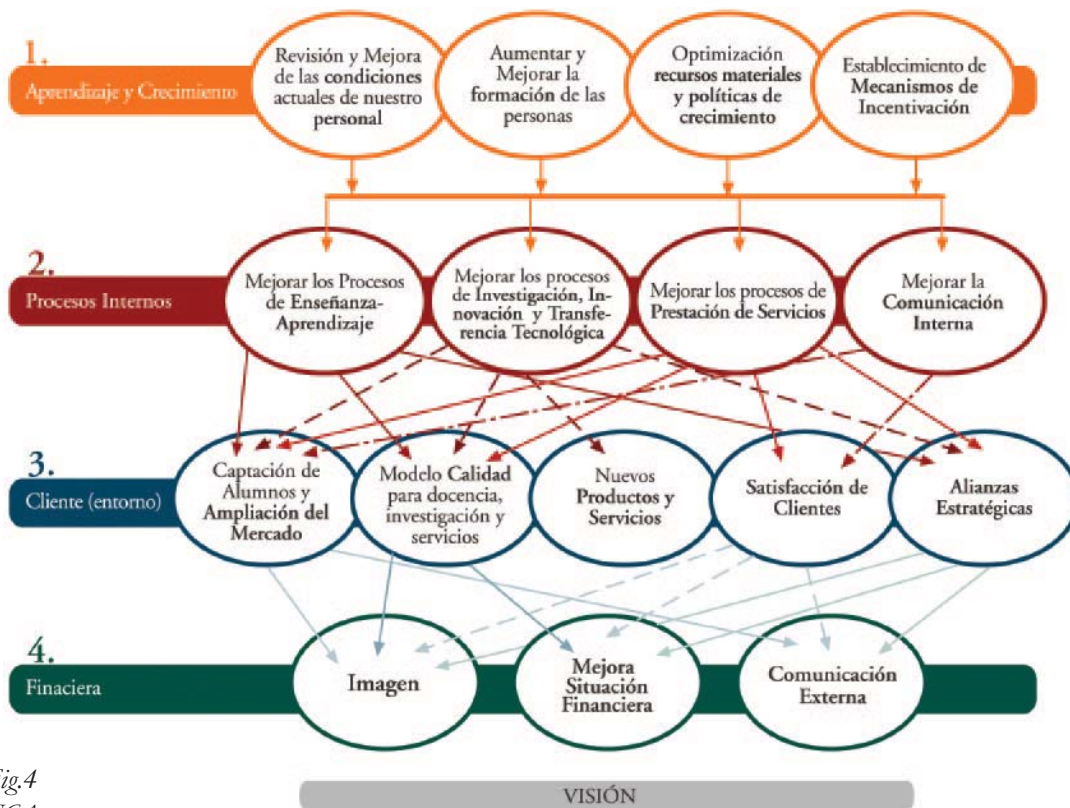


Fig.4

Mapa Estratégico del PEUCA
(Contiene las estrategias)

Misión de la UCA

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

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

La UCA es una institución pública comprometida con la sociedad, con proyección internacional, cuya misión es la formación integral de personas a través de la creación y difusión del conocimiento y la cultura mediante una investigación y enseñanza de calidad, con vocación de liderazgo intelectual y cultural, configurándose como elemento fundamental de vertebración de la provincia de Cádiz y con amplia presencia en su área de influencia.

Visión de la UCA

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

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

La UCA, como primer referente cultural y social de la provincia de Cádiz, ha de ser una institución dispuesta a escuchar a la sociedad y a participar en iniciativas para mejorarla, como generadora de nuevas ideas y de conocimiento, como elemento socialmente vertebrador y como un canal imprescindible a través del que nuestra

realidad más cercana amplíe perspectivas, resuelva sus problemas y se comuniquen con el mundo.

La UCA ha de percibirse y actuar como una institución de servicio público, que apuesta por una formación integral y de calidad para los estudiantes, presente, cercana, activa, solvente y en actitud de apoyo y colaboración con la Sociedad, que se comprometa con la docencia y con la investigación de calidad, incorporada y preparada siempre para los nuevos avances tecnológicos, comprometida con la preservación del medio ambiente, al servicio del desarrollo regional y la integración de la provincia de Cádiz, con vocación de proyectar el modelo del Espacio Europeo de Educación Superior a los países del Norte de África y América Latina. La UCA debe ser un centro de formación continua a lo largo de toda la vida de los miembros de la Sociedad de la que forma parte.

Queremos una Universidad en la que primen los criterios de transparencia, participación, pluralidad, diálogo, solidaridad, reconocimiento de la diversidad, consenso, búsqueda de la mejora continua, capacidad de adaptación a los cambios, creativa, dinámica, innovadora, emprendedora, proactiva, con idea de equipo y vocación de servicio público e implicación en un proyecto común.

Diagnostico

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

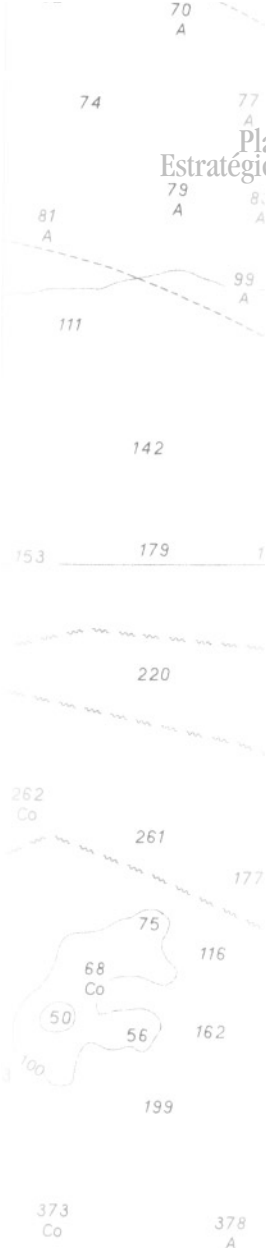
La aplicación del análisis DAFO a la Universidad requiere de la determinación de los puntos fuertes y débiles de la institución, identificando las oportunidades y amenazas del entorno. Tales aspectos pueden ser agrupados en una doble clasificación:

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

Amenazas

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

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



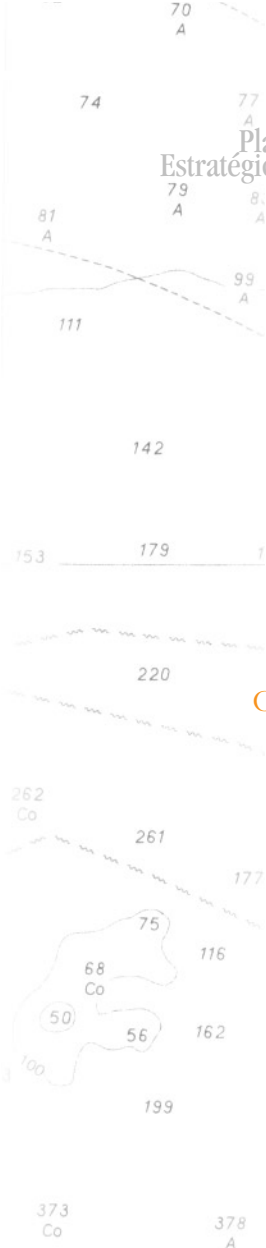


Debilidades

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

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

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



Oportunidades

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

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

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

Humanos.

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

Fortalezas

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

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

Objetivos Estratégicos

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

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

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

- c) El tercer nivel (*Procesos Internos*) comprende las estrategias relacionadas con la mejora de los procesos internos de la UCA, tanto en docencia como en investigación y en servicios, así como la mejora de la información y comunicación interna. La consecución de estos objetivos permitirá, a su vez, el mejor cumplimiento de los objetivos definidos en la perspectiva de clientes (entorno) y en la financiera.
- c) Por último, la base del éxito de cualquier organización está en determinar qué puede hacer con sus recursos actuales y con la capacidad de las personas que la forman, (*Aprendizaje y Crecimiento*) y qué objetivos estratégicos y estrategias debe definir para mejorar esos recursos y esas capacidades que le permita conseguir todos los objetivos definidos en la perspectiva de procesos internos, en la de clientes (entorno) y en la financiera.

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

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

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

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

I. Objetivos de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

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

Objetivo 2: Desarrollar las capacidades de las personas.

II. Objetivos de la Perspectiva de Procesos Internos:

Objetivo 3: Mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

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

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

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

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

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

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

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

IV. Objetivos de la Perspectiva Financiera:

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

Objetivo 11: Mejorar la situación financiera de la UCA.

Estrategias

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

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

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

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



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

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

Objetivo 1

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

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

Objetivo 2

Desarrollar las capacidades de las personas

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

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

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

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

Líneas de Actuación por cada Perspectiva

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

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