

Plan de la
Estratégico Universidad
de Cádiz

Anexos



Anexo 1. Metodología de Desarrollo del Plan Estratégico

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Anexo 2.

Desarrollo del Plan Estratégico para la Universidad de Cádiz

Objetivos del PEUCA

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

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

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

los siguientes aspectos:

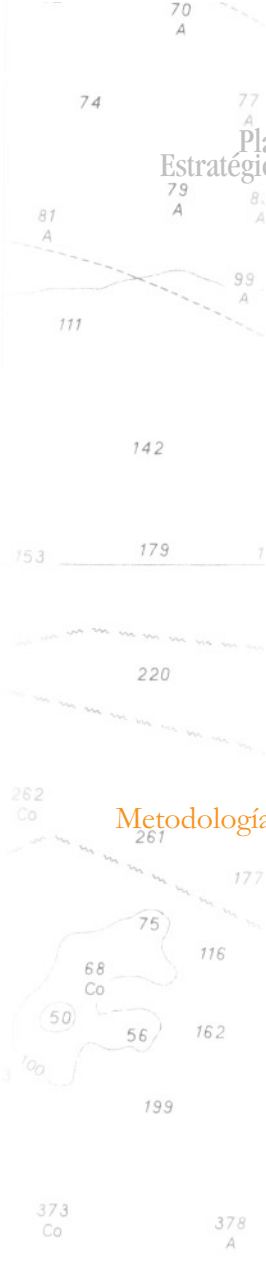
- Sensibilizar a la comunidad universitaria de la necesidad de cambiar (web, información equipos directivos, plan de formación).
- Provocar la reflexión y el debate (grupos de trabajo, foros de debate, buzón de sugerencias).
- Despertar el interés por nuevas formas de dirección y gestión (plan de formación).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

• Fase Inicial.

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

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

Metodología de desarrollo del PEUCA



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

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

• Fase de presentación del Documento Guía.

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

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

• Fase de Participación y Desarrollo.

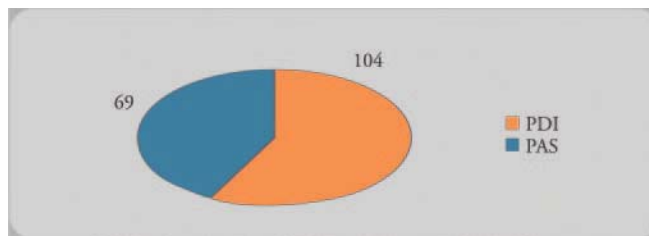
La tercera fase fue la fase de participación de la comunidad universitaria, así como la de formación del Equipo de Dirección y de los grupos de trabajo. En concreto, en la fase de formación se llevaron a cabo las siguientes actividades:

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

• Composición de los grupos de Trabajo del PEUCA.

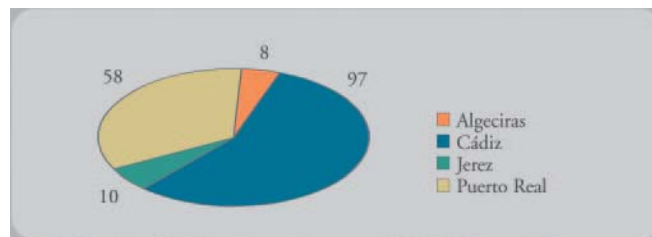
Los grupos de trabajo han estado formados por entre 15 y 20 personas, procedentes de distintos colectivos de la UCA (profesores, alumnos, PAS, Consejo Social), así como por agentes externos (empresas, medios de comunicación, institutos de enseñanzas medias y de FP, ayuntamientos y otras instituciones).

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



Solicitudes adscripción a Grupos de Trabajo

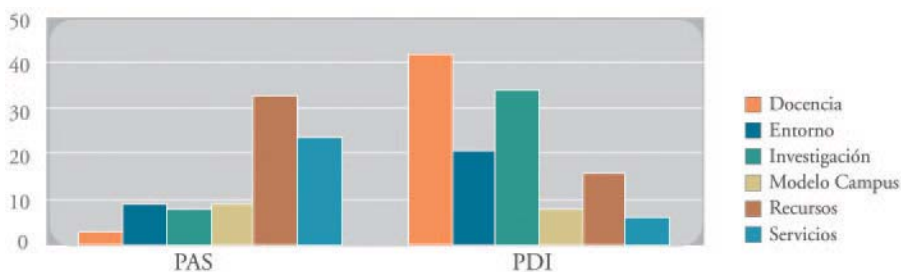
Por Campus Universitarios, las peticiones se distribuyeron de la siguiente forma:



Solicitudes adscripción a Grupos de Trabajo por Campus

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

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



Solicitudes de adscripción a Grupos de Trabajo por Eje Estratégico

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

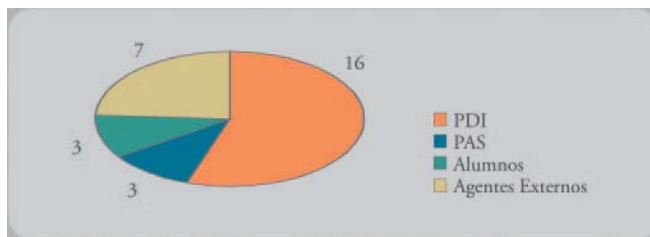
DOCENCIA
INVESTIGACIÓN
ENTORNO
SERVICIOS
RECURSOS
MODELO CAMPUS

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

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

EJE DOCENCIA:

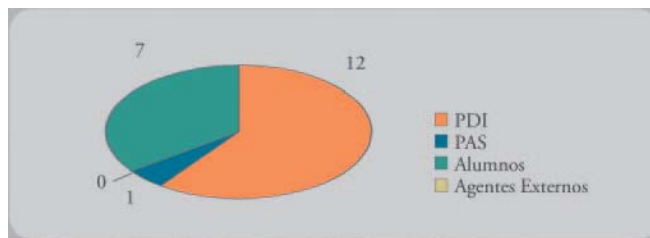
- 1 Delegado de la Consejería de Educación y Ciencia
- 2 Directores de institutos de enseñanza secundaria
- 10 PDI (convocatoria pública)
- 3 alumnos (a propuesta de las DACC)
- 1 representante de la UOPEM
- 3 representantes de empresas (g/p/m)
- 2 Directores de Centro
- 4 Directores de Departamento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



Distribución del Grupo DOCENCIA (nº de personas)

EJE INVESTIGACIÓN:

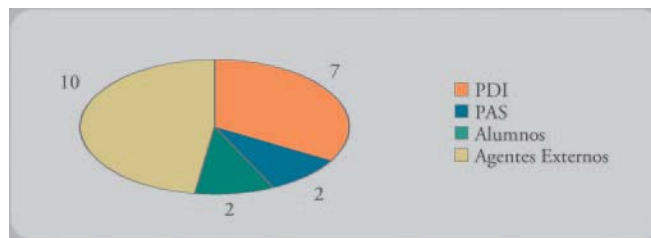
- 5 representantes externos de centros de investigación, empresas e Instituciones
- 12 PDI (convocatoria pública)
- 2 becarios de investigación (convocatoria pública).
- 1 PAS (convocatoria pública)



Distribución del Grupo INVESTIGACION (nº de personas)

EJE ENTORNO:

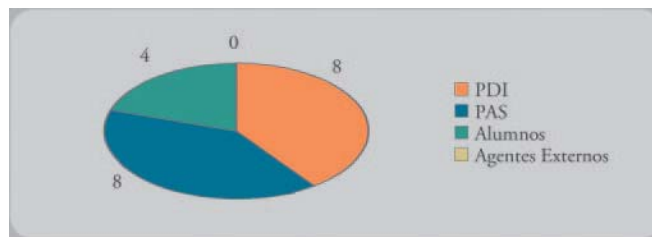
- 3 representantes de Ayuntamientos/Diputación
- 2 representantes del Consejo Social
- 1 representante de FUECA
- 3 representantes de fundaciones/asociaciones y medios de comunicación.
- 1 representante del Consejo Económico y Social
- 7 PDI (convocatoria pública)
- 2 alumnos (a propuesta de las DACC)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



Distribución del Grupo ENTORNO

EJE SERVICIOS:

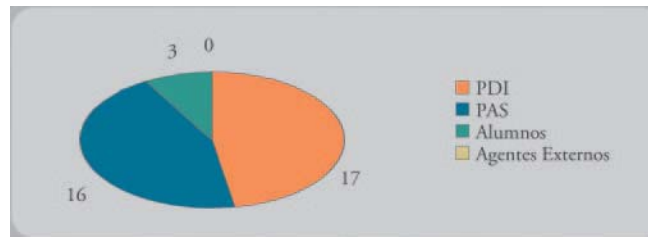
- 5 (Acción Solidaria, Servicio Atención al Alumnado, Biblioteca, Informática, Deportes)
- 4 PAS (convocatoria pública)
- 4 alumnos (a propuesta de las DACC)
- 4 PDI (convocatoria pública)
- 1 Director de Centro (convocatoria pública)
- 2 Directores de Departamento (convocatoria pública)



Distribución del Grupo SERVICIOS

EJE RECURSOS:

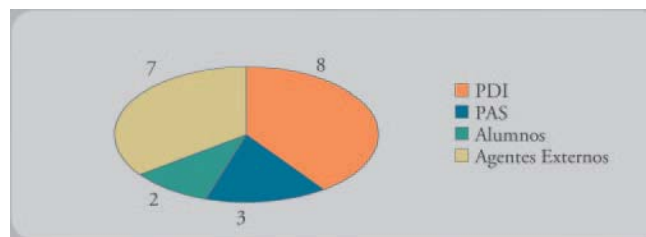
- 3 (Gerente, Área Personal y Área Infraestructuras)
- 11 PAS (convocatoria pública)
- 10 PDI (convocatoria pública)
- 3 alumnos (a propuesta de las DACC)
- 2 Directores de Centro
- 4 Directores de Departamento (convocatoria pública)
- 3 representantes (Junta PAS, Junta. PDI y Comité Empresa)



Distribución del Grupo de Trabajo RECURSOS

MODELO DE CAMPUS:

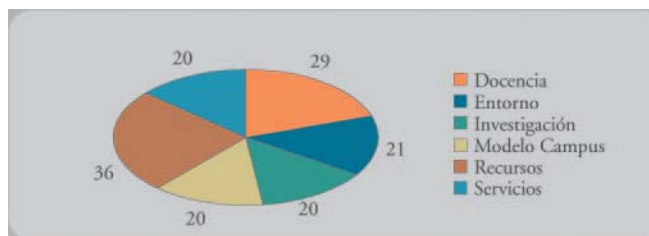
- 5 representantes de ayuntamientos/Diputación
- 4 Directores de Centro
- 1 Director de Departamento (convocatoria pública)
- 3 PDI (convocatoria pública)
- 3 PAS (convocatoria pública)
- 2 alumnos (a propuesta de las DACC)
- 2 representantes de empresas.



Distribución del Grupo MODELO DE CAMPUS

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

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



Participación en Grupos de Trabajo (nº de personas)

• Metodología de trabajo de los Grupos del PEUCA

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

EJES ESTRATÉGICOS PEUCA:

DOCENCIA: Crear una Universidad centrada en la calidad de la enseñanza, que posibilite la formación integral de los estudiantes, adecuando las ofertas formativas a las necesidades del entorno en cuanto a las enseñanzas regladas, necesidades de formación continua de los egresados, formación específica a empresas y colectivos sociales.

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

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

RECURSOS: Conseguir la eficiencia en la asignación de los recursos, mejorando los sistemas de información interna para la toma de decisiones y para aumentar la calidad y la transparencia de sus comunicaciones.

ENTORNO: Aumentar las relaciones de la UCA con las instituciones

públicas, tejido industrial y con la sociedad, consiguiendo ser motor de desarrollo social, cultural y económico de la provincia de Cádiz.

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

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

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

La metodología seguida por los coordinadores ha sido la siguiente:

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

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

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

• Validación de la Matriz DAFO

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

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

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

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

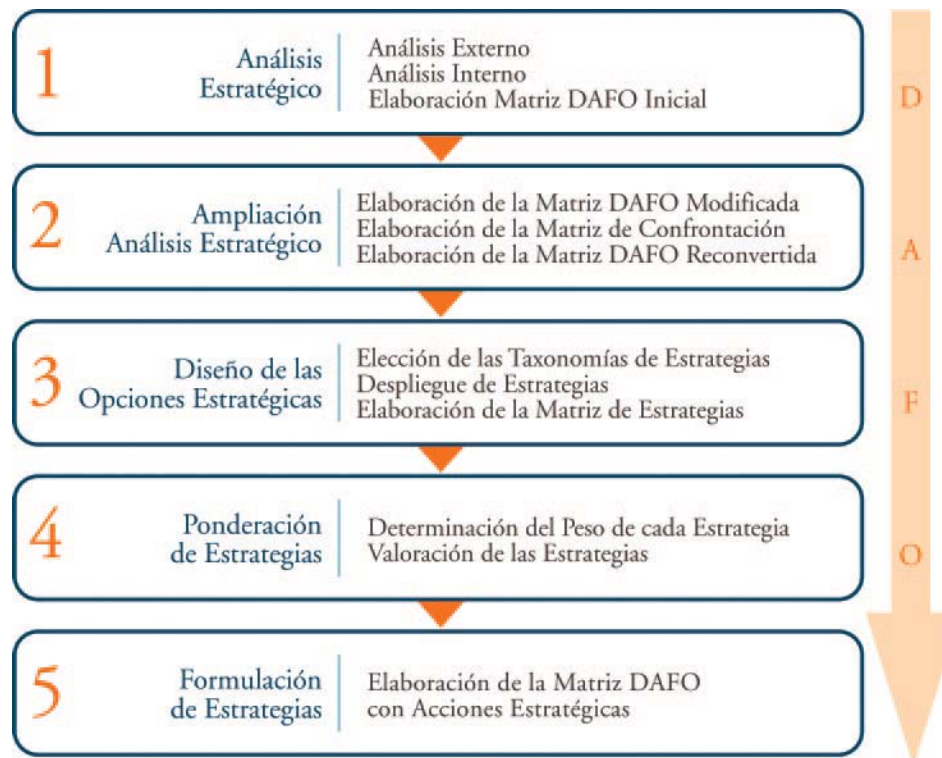


Figura 1: Metodología aplicación DAFO.

Las fases anteriores se resumen a continuación:

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

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

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

Documentación específica para el desarrollo del PEUCA

GENERAL

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

COMUNIDAD UNIVERSITARIA

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

GRUPOS DE TRABAJO

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

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

•Elaboración de las Matrices de Confrontación.

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

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

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

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

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

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

Anexo 3.

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

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

4 de septiembre de 2003

SESIÓN DE MAÑANA:

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

11.00 h.: Coloquio.

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

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



13.30 h.: Coloquio.

SESIÓN DE TARDE:

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

18.00 h.: Coloquio.

5 de septiembre de 2003

SESIÓN DE MAÑANA:

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

11.00 h.: Coloquio.

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

13.30 h.: Coloquio.

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



SESIÓN DE TARDE:

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

18.00h: Debate sobre el Documento presentado.

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

2

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

PROGRAMA:

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

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

18.00 h.: Coloquio

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

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

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

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



PROGRAMA:

21 de noviembre de 2003

SESIÓN DE MAÑANA:

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

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

SESIÓN DE TARDE:

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

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

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



22 de noviembre de 2003

SESIÓN DE MAÑANA:

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

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

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

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

PROGRAMA:

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

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

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



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

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

SESIÓN DE TARDE:

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

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

18.30 h.: Fin de la Jornada.

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



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

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

Anexo 4. Componentes de los Grupos de Trabajo

EJE ESTRATÉGICO DOCENCIA:

APELLIDOS Y NOMBRE

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

Blanco Ollero, Eduardo
Carranza García-Mier, Mario

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

UNIVERSIDAD DE CÁDIZ PDI PAS ALUMNO



AGENTE EXTERNO
Empresa/Institución
Aguas de Jerez

Director del IES Santa María del
Rosario

Director General de la Asocia-
ción Andaluza de la Empresa
Familiar

EADS-CASA

APELLIDOS Y NOMBRE

UNIVERSIDAD DE CÁDIZ
PDI PAS ALUMNO

AGENTE EXTERNO
Empresa/Institución

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

■
■
■

■

Director del Centro de Profesores de Cádiz

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

■
■
■

■

Delegación Provincial de Educación y Ciencia de Cádiz

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

■
■
■
■
■

■
■

■

EJE ESTRATÉGICO ENTORNO:

APELLIDOS Y NOMBRE

Aido Almagro, Bibiana

Cantos Casenave, Marieta

César Ferral, Manuel Jesús

De Andrés Castro, Hugo

Domínguez Bellido, Fernando

Galiana Martínez, Fco. Javier

García Valderrama, Teresa

Gentil González, Carlos

Geraldía Sánchez, Pedro

Gómez Montes de Oca, José M.

González Mesa, Francisco

González Rueda, Antonio Javier

González Santiago, Lalia

Hava García, Esther

Hesle Fernández, José Manuel

Leal Jiménez, Antonio

Medina Lamadrid, Pedro

Montero Montero, Enrique

Moreno Bernal, Fernando

UNIVERSIDAD DE CÁDIZ PDI PAS ALUMNO

AGENTE EXTERNO

Empresa/Institución

Delegada Provincial de Cultura de Cádiz

FUECA

Fundación Caballero Bonald

Consejo Social

Ayuntamiento de Puerto Real

Diario de Cádiz

Asociación de Vecinos “Puntales”

Consejo Económico y Social

Jefe Servicio Relaciones Institucionales Instituto Empleo y Desarrollo Tecnológico

APELLIDOS Y NOMBRE

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

UNIVERSIDAD DE CÁDIZ AGENTE EXTERNO
 PDI PAS ALUMNO Empresa/Institución

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

EJE ESTRATÉGICO INVESTIGACIÓN:

APELLIDOS Y NOMBRE

UNIVERSIDAD DE CÁDIZ AGENTE EXTERNO

PDI PAS ALUMNO Empresa/Institución

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

EJE ESTRATÉGICO MODELO DE CAMPUS:

APELLIDOS Y NOMBRE

UNIVERSIDAD DE CÁDIZ AGENTE EXTERNO

PDI PAS ALUMNO

Empresa/Institución

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

APELLIDOS Y NOMBRE

UNIVERSIDAD DE CÁDIZ
PDI PAS ALUMNO

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

■		
■		
	■	
■		
■		
	■	
		■
■		
■		
■		
■		
	■	
■		
	■	

EJE ESTRATÉGICO SERVICIOS:

APELLIDOS Y NOMBRE UNIVERSIDAD DE CÁDIZ

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

Anexo 5. Composición y Funciones del Comité Asesor

Composición

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

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

Funciones

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

Anexo 6.

Composición y Funciones de la Comisión Estratégica

Composición

APELLIDOS Y NOMBRE

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

CARGO ACADÉMICO/ PUESTO DE TRABAJO

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

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

Funciones

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

Anexo 7. Resumen Objetivos

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

Anexo 8. Resumen Estrategias

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Edita:
Universidad de Cádiz
Vicerrectorado de Planificación y Recursos

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

Coordinación editorial:
María José Ruiz Troncoso
Gabinete de Comunicación

Edición literaria:
Alicia Cervera Fernández
Gema Torres Haro

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

Coordinación diseño:
Jose Ambrosio Díaz Camacho

Diseño:
Gabarre, creación y publicidad

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

Imprime:
Imprenta Sur

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

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