

# Boletín Oficial

**de la Universidad de Cádiz**

**Año I \* Suplemento al N° 4 \* Octubre 2003**



***LA NECESIDAD DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
UNIVERSIDAD DE CÁDIZ:  
DOCUMENTO – GUÍA PARA SU ELABORACIÓN***



Vicerrectorado de Planificación Económica e Infraestructuras

Cádiz, octubre de 2003

## **PRÓLOGO**

Si en cualquier momento del tiempo, y en cualquier tipo de organización, se hace necesario gestionar con visión de futuro al objeto de garantizar la supervivencia y crecimiento de la misma, en el caso de las Universidades, y habida cuenta de las incertidumbres e incógnitas aún no despejadas sobre la configuración de nuestros posibles escenarios futuros, resulta totalmente obligado e imprescindible desarrollar una cultura de calidad y empezar a comprender y asumir que la Universidad, en general, y la Universidad de Cádiz, en particular, sin planificación y sin estrategia no puede responder con garantías de éxito a las nuevas expectativas y demandas que la Sociedad Actual nos reclama..

En línea con lo anterior, destacar que la Unión Europea ha declarado, tanto en el Consejo Europeo celebrado en Lisboa (2000) como en el de Barcelona (2002), su aspiración de ser en el 2010, la economía más competitiva y dinámica del mundo basada en el conocimiento, capaz de intentar el crecimiento económico y crear un mayor número de puestos de trabajo de mayor calidad y una mayor cohesión social. En esta estrategia para Europa, se considera clave el papel de las Universidades.

Probablemente, uno de los retos más importantes que tenemos ante nosotros sea el de la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). El proceso de convergencia supondrá el cambio de todos los planes de estudio de las titulaciones, no sólo en lo que afecte a los contenidos, sino también a la estructura de los ciclos, las formas de enseñar y las funciones del profesorado y del personal de administración y servicios.

El instrumento y el estilo de dirección que proporciona la planificación estratégica, puede ser un factor importante para que la UCA pueda situarse de cara al futuro en un marco que no sólo le permita sobrevivir, sino competir saneadamente con otras Universidades y organizaciones docentes.

Quisiéramos resaltar que los objetivos específicos del proceso de elaboración de un plan estratégico, lo cual es el objeto del presente documento, para la Universidad de Cádiz pudieran ser, haciendo nuestros los perseguidos por otras Universidades que ya han iniciado este camino, entre otros, los siguientes:

- Transmitir a la comunidad universitaria el conocimiento de las nuevas realidades universitarias, para provocar su “sensibilización” ante la necesidad de iniciar procesos de cambio, a corto plazo.
- Propiciar en la Universidad una reflexión y un amplio debate sobre los retos y adaptaciones que debe afrontar, en el presente y con visión de futuro.
- Despertar el interés de la comunidad universitaria por las nuevas formas de dirección y gestión derivadas de la planificación estratégica y prepararla para estos procesos.
- Implicar al Consejo Social de la Universidad de Cádiz, como representante de la Sociedad, haciéndoles partícipes de las reflexiones y debates e implicándoles activamente en el proceso de elaboración del Plan Estratégico.
- Revalorizar y reforzar la imagen pública de la Universidad de Cádiz, proyectando el mensaje de que la UCA quiere ser una universidad de calidad comprometida con la provincia.

Pues bien, el Rector y su equipo de gobierno han reflexionado sobre todo esto y cumplen con el compromiso adquirido en el programa electoral de presentar un documento que, de una manera incipiente y orientativa, plasme las reflexiones llevadas a cabo desde nuestra toma de posesión, y que intenta ser el punto de partida de un proceso de cambio y complicidad en toda la comunidad universitaria.

El equipo de gobierno quiere cumplir con su obligación de impulsar y coordinar este proceso laborioso pero ilusionante de traducir los buenos deseos en acciones programadas. Para ello manifiesta firmemente su voluntad política, su ilusión y su confianza. Buscamos la complicidad activa de la comunidad universitaria y esperamos que la Universidad de Cádiz sepa elaborar y desarrollar un Plan Estratégico que nos conduzca al siglo XXI con un talante y un saber hacer más acorde con las exigencias actuales.



Diego Sales Márquez,  
Rector

## **INDICE:**

<b><u>CAPÍTULO</u></b>	<b><u>Nº pág.</u></b>
1. Introducción.	7
2. Antecedentes o elementos que justifican la necesidad de desarrollar un Plan Estratégico en la UCA.	9
3. Algunos conceptos previos sobre Planificación Estratégica.	13
4. Directrices generales para la elaboración de un Plan Estratégico para la UCA.	19
4.1. Misión de la UCA.	19
4.2. Visión de la UCA.	21
4.3. Diagnóstico de la UCA.	23
4.3.1. Análisis de los factores externos e internos de la UCA.	23
4.3.2. Propuestas de Mejora del Plan Nacional de Evaluación de la UCA.	45
4.3.3. Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la UCA.	51
4.4. Ejes y Objetivos Estratégicos.	55
5. Conclusiones y fases para su implantación definitiva y metodología de trabajo.	59
6. Bibliografía	65



## 1. Introducción

La Universidad necesita adaptarse a los nuevos cambios sociales, económicos, culturales y políticos que se están produciendo. Estos cambios relacionados con la incorporación de las nuevas tecnologías de la información para el desarrollo de sus actividades, la creciente competencia por los recursos económicos, la rendición de cuentas a la sociedad, las nuevas demandas sociales y económicas, la colaboración universitaria en el desarrollo regional y la configuración del Espacio Europeo de Enseñanza Superior dará lugar a que todas las universidades españolas deban afrontar una serie de retos con perspectiva de futuro.

Se necesita creer en la necesidad de un cambio. Para ello, debemos conocer cuáles son las necesidades del cambio, querer cambiar y aprender de lo que se ha hecho en otras organizaciones, comprendiendo cómo podemos adaptarnos a dichos cambios.

Los cambios demográficos, las nuevas titulaciones y Universidades, las nuevas demandas sociales sobre formación continua y sobre investigación, las mayores exigencias de mayor transparencia en el proceso de Acreditación y en la financiación por resultados y la existencia de un nuevo marco legal son las presiones más importantes a las que se ve sometida nuestra Universidad y a las que deberá dar respuesta. La Universidad de Cádiz no debe permanecer al margen en este contexto de evolución y renovación de los sistemas universitarios. Esta transformación es muy difícil de llevar a cabo si no se dispone de una visión de futuro de hacia donde queremos que vaya la Universidad. La respuesta está en elaborar un Plan Estratégico con participación de la Comunidad Universitaria e implantar un sistema de calidad que nos mejore internamente y nos prepare para afrontar dichos cambios.

Así, el documento tiene las siguientes partes diferenciadas:

1. Introducción.

### **I PARTE:**

2. Antecedentes o elementos que justifican la necesidad de desarrollar un Plan Estratégico en la UCA.
3. Algunos conceptos previos sobre Planificación Estratégica.

**II PARTE:**

4. Directrices generales para la elaboración de un Plan Estratégico para la UCA.
  - 4.1. Misión de la UCA.
  - 4.2. Visión de la UCA.
  - 4.3. Diagnóstico de la UCA UCA.
    - 4.3.1. Análisis de los Factores Externos e Internos de la UCA.
    - 4.3.2. Propuestas de Mejoras Plan Nacional de Evaluación UCA.
    - 4.3.3. Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la UCA.
  - 4.4. Ejes y Objetivos Estratégicos.
5. Conclusiones y fases para su implantación definitiva y metodología de trabajo.
6. Bibliografía.

La primera parte del documento introduce los elementos que obligan y apoyan la necesidad de elaborar un plan estratégico, así como sus beneficios y peligros. Igualmente, en esta primera parte se definen conceptualmente todas las fases necesarias para llevar a cabo un plan estratégico. En la segunda parte, se establece una primera aproximación de lo que podría ser el punto de inicio o arranque para la tenencia definitiva de un Plan Estratégico para la Universidad de Cádiz: misión, visión, análisis DAFO, ejes estratégicos y metodología.



## **2. Antecedentes o Elementos que Justifican la Necesidad de Desarrollar un Plan Estratégico en la UCA.**

En este documento vamos a revisar los marcos normativos y políticos de los últimos años que más directamente afectan a la Universidad de Cádiz, como Universidad que está inmersa en el sistema universitario español y en el sistema andaluz, con el objetivo de resaltar los elementos que justifican la incorporación de las técnicas de planificación estratégica.

Se podrá constatar que las simples recomendaciones que se plantean para la mejora del funcionamiento de las universidades, se han ido convirtiendo en progresivas y sucesivas imposiciones normativas para obligar a cada Universidad a realizar sus planes estratégicos, como específicamente sucede en el caso de las universidades andaluzas.

Con relación a algunos de estos antecedentes, en 1994 empiezan a desarrollarse en las Universidades Catalanas los planes estratégicos institucionales, que culminarían, desde entonces, con las firmas de los contratos programa con la Generalitat para la financiación de objetivos. Por otro lado, en enero de 1995 se publica el informe sobre Financiación de la Universidad, elaborado por un comité de expertos y propiciado por el Consejo de Universidades, en donde se recomienda la planificación interna de las universidades. Entre otras experiencias recientes cabe destacar el uso de fórmulas de subvención en la Comunidad Valenciana, la aplicación de contratos programas en las universidades de Canarias y el desarrollo de un Plan Plurianual de inversiones en las universidades de la Comunidad de Madrid.

También hay que destacar entre los elementos que justifican un Plan Estratégico en la UCA el informe Universidad 2000, encargado por la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE). En este informe (Capítulo VIII: Gobierno y Administración, 4.4.1. Elaboración y Desarrollo de la Estrategia: La Planificación Estratégica), se establece que mediante el Plan Estratégico propio de cada Universidad, los procesos de gobierno deberían proponerse: entender el entorno universitario, desarrollar la visión y la estrategia de la institución, gestionar las relaciones con el exterior mediante la comunicación con el resto de los agentes sociales y económicos, y gestionar la mejora y el cambio mediante la medida del rendimiento de los resultados de la Universidad.

Por otro lado, en el Capítulo VII (Calidad y Acreditación), 3.3.2. La calidad en el Plan Estratégico, se establece que cada Universidad debería introducir en su Plan Estratégico los mecanismos adecuados para garantizar el nivel satisfactorio de calidad en los procesos docentes y de investigación, y en la gestión, reflejándose los puntos fuertes y débiles de la docencia, la investigación y la administración, y, asimismo, la elaboración y el desarrollo de los programas de calidad contenidos en el Plan Estratégico deben corresponder a un grupo de trabajo específico compuesto por profesores y técnicos responsables ante el Rector y órganos centrales.

Además, en la LOU, en su Título XI (Del Régimen Económico y Financiero de las Universidades Públicas) en su artículo 81 (Programación y Presupuesto), establece: “Las Universidades elaborarán programas de financiación plurianual que puedan conducir a la aprobación por parte de sus respectivas comunidades autónomas de los contratos programas que incluirán sus objetivos, financiación y la evaluación del cumplimiento de los mismos”.

Asimismo, entre los antecedentes y elementos que justifican un Plan Estratégico para la UCA estarían los Informes, Dictámenes y Cambios legislativos de ámbito andaluz. Entre los antecedentes, el documento base sobre la Programación Universitaria de Andalucía, del período 1997-2000, ya contemplaba la necesidad de ir implantando instrumentos de planificación estratégica en las Universidades Andaluzas.

En este sentido, en el Contrato-Programa firmado entre la Universidad de Cádiz y la Consejería de Educación y Ciencia, el cual vinculaba la financiación condicionada para el período 2002-2006, se establece en el apartado IV.I, relativo a compromisos asumidos por la Universidad de Cádiz, que se vinculan a la financiación prevista en el presente Contrato-Programa en la línea de calidad, lo siguiente:

*“La Universidad de Cádiz se compromete a:*

*Desarrollar las bases para implementar un sistema de planificación estratégica.*

*A estos efectos, se considerarán requisitos mínimos el desarrollo de los siguientes puntos:*

- 1. Estructura organizativa para la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad: Órganos encargados de la elaboración y gestión del Plan y Funciones.*
- 2. Fases y cronograma del proceso de elaboración del Plan Estratégico.”*

Otra cita obligada es la Ley Andaluza de Universidades (LAU). La primera referencia sobre Planificación Estratégica aparece en el Título I (De la Institución Universitaria), Capítulo V (Del Consejo Social), artículo 18, dedicados a las competencias y funciones del Consejo Social, apartado g. También, en el Título I, Capítulo VI (De la Actuación Administrativa), artículo 28 (Prerrogativas y Potestades), apartado b. En el Título III (De la Actividad Universitaria), Capítulo II (Del Estudio y de las Enseñanzas en las Universidades Andaluza), en su apartado 56.3.d (De las Titulaciones Universitarias).

Asimismo, en el título V (De la Calidad Universitaria), Capítulo I (De la evaluación de la Calidad de la Actividad Universitaria), en el artículo 76 (Evaluación de Calidad), punto 3. En el Título VI (Del Régimen Económico Financiero y Patrimonial), Capítulo I (De la Financiación de las Universidades), en su artículo 90 (Principios), apartado 2.e. Por último, en el mismo Título VI, el artículo 86 se centra en la Planificación Estratégica y Contratos Programas.

Igualmente, en los Estatutos de la UCA, recientemente aprobados, en el Capítulo III relativo al presupuesto, se establece en los primeros apartados de artículo 222, lo siguiente:

- “1. La Universidad de Cádiz podrá elaborar programaciones plurianuales que puedan conducir a la aprobación, por la Comunidad Autónoma de Andalucía, de convenios y contratos-programas que incluirán sus objetivos, financiación y la evaluación del cumplimiento de los mismos.*
- 2. A iniciativa del Rector, el Consejo de Gobierno confeccionará y propondrá al Consejo Social para su aprobación, los presupuestos plurianuales, para lo cual será necesaria la aprobación previa de planes estratégicos para la Universidad de Cádiz. En dichos planes estratégicos la Universidad de Cádiz fijará sus objetivos específicos sociales, académicos e investigadores, la planificación económica de su actividad y los programas destinados a lograr dichos objetivos.”*

Por último, en el programa electoral del Candidato a Rector, en aquel momento (abril, 2003), Diego Sales Márquez, el cual tenía un marcado acento estratégico en todo su planteamiento y configuración, se establecía como compromiso en el apartado relativo a Planificación y Políticas de Recursos: “desarrollar el Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz, con definición de objetivos, responsabilidades y acciones a medio y largo plazo con la participación de toda la Comunidad Universitaria”.



### **3. Algunos Conceptos previos sobre Planificación Estratégica.**

La planificación estratégica se enmarca en un estilo de dirección denominado Dirección Estratégica y consiste 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 y que conforman 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 cuestiona las bases más profundas en las que se asienta la Universidad (su misión, 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, y que se adelante a los problemas de la Sociedad, que ofrezca alternativas para su solución.

Lo importante de esta técnica es que se enmarca en un estilo de dirección, esto es entre otras cosas, el convencimiento pleno de que el futuro comportará retos y transformaciones importantes, de tal forma que 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 una cierta incertidumbre que viene impuesta del entorno económico, competitivo y social en el que se encuentra inmersa. La planificación estratégica es, por tanto, una apuesta de futuro.

Algunos de los beneficios de la planificación estratégica en la Universidad serían:

1. Analiza, no sólo la situación del entorno, sino también los posibles cambios y su evolución para que se tomen decisiones respecto a sus capacidades a fin de afrontarlos con éxito.
2. Se fijan objetivos globales de la institución en función de la visión que se quiere tener en el futuro, analizando conjunta y participativamente los problemas detectados previamente.

3. Se planifican a medio y largo plazo las estrategias y la toma de decisiones por todos los agentes participantes, siendo éstas más eficaces tras la asignación óptima de recursos.
4. Cambia la cultura organizativa, ya que alinea a todo el personal de las universidades en unos objetivos globales, coherentes y compartidos.
5. Dinamiza los criterios de gestión.
6. Capacitará a la Universidad para afrontar más eficazmente los retos futuros.
7. Se fomentará un proceso de aprendizaje y desarrollo organizativo que posibilitará la mejora continua.

Sin embargo, presenta una serie de condicionantes para su éxito:

1. Voluntad política clara y explícita para liderar el proceso estratégico.
2. Que los representantes institucionales asuman el liderazgo del proyecto.
3. Capacidad y voluntad para redefinir los parámetros que configuran el diseño organizacional y las políticas de la Universidad.
4. Modificación de comportamientos de la alta dirección para adecuarlos a una nueva cultura directiva.
5. Adaptación de los instrumentos de gestión y asignación de recursos al nuevo modelo, llevando a cabo modificaciones del modelo presupuestario.
6. Tener una estructura técnica adecuada para la puesta en práctica, control y seguimiento del proceso.
7. Un exhaustivo plan de comunicación.
8. Prestar atención especial a la formación de los Recursos Humanos.
9. Implantar la planificación en un sistema completo de mejora de la calidad.

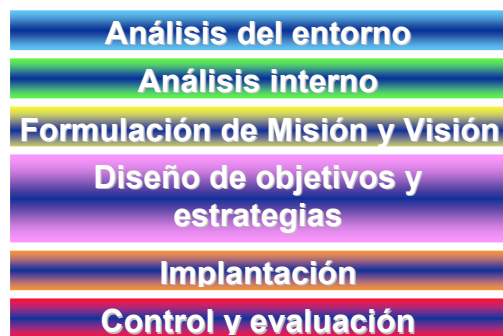
Si no se tienen en cuenta estos condicionantes, la planificación estratégica caerá en la más profunda frustración institucional y colectiva. No obstante, también presenta una serie de problemas o peligros que puedan mermar o reducir su efectividad:

1. La planificación estratégica no es una “varita mágica”. La incertidumbre seguirá existiendo.
2. Usar el Plan Estratégico como pura publicidad interna y externa.
3. No interrelacionar el proceso de planificación con la evaluación de la institución y la introducción de mejoras.
4. Una excesiva complicación burocrática del proceso de planificación.

5. Que el instrumento no acabe dominando a las personas por excesiva rigidez, ya que la planificación no es un fin.
6. Una centralización creciente de los procesos de gestión.
7. La posible falta de participación e implicación de la comunidad universitaria.
8. Una ausencia de sistemas de control y evaluación.
9. Una pérdida de capacidad de respuesta por exceso de análisis.

El proceso metodológico de este estilo de dirección conlleva el desarrollo de las siguientes fases que, a continuación, pasamos a proponer en el despliegue del Plan Estratégico para la UCA.

## FASES DEL PROCESO



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 para 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, tecnología, recursos, 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 ámbito 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. 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. La visión debe ser conocida y compartida por todos los miembros de la institución y también por aquellos que se relacionan con ella. La visión debe ser coherente con la misión, debe expresar lo que la Universidad quiere en el futuro.
5. Los Ejes Estratégicos se definen como resultados a largo plazo y los proyectos como resultado a corto plazo. Los objetivos se establecen en términos generales y amplios mientras que los proyectos poseen un mayor nivel de especificidad.
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 allí deriva la necesidad de formular objetivos específicos y proyectos.
7. Control: 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. A este respecto, la contabilidad analítica debe ser un instrumento de gran ayuda.



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; los estudiantes, 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 en dónde y cómo se está generando valor añadido para todos los colectivos que conforman la comunidad académica.



## **4. Directrices Generales para la elaboración de un Plan Estratégico para la Universidad de Cádiz.**

### **4.1. *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 la diferencia en relación a otras Universidades.

De acuerdo con la anterior definición, la Misión de la UCA podría ser 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 territorio.*



## **4.2 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. La visión debe ser conocida y compartida por todos los miembros de la institución y también por aquellos que se relacionan con ella. La visión debe ser coherente con la misión, debe expresar lo que la Universidad quiere en el futuro.

De acuerdo con la anterior definición, la Visión de la UCA podría ser 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 comunique 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 lo 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.*



## **4.3 Diagnóstico de la UCA.**

### **4.3.1. Análisis de los Factores Externos e Internos de la UCA.**

El análisis de los factores externos, o del entorno de la Universidad de Cádiz, tiene como objetivo identificar y prever los cambios que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro. Esos cambios deben ser identificados en virtud de que ellos pueden producir un impacto favorable sobre la institución (oportunidad) o adverso (amenaza). Hay que prepararse para aprovechar las oportunidades o para debilitar las amenazas.

El análisis Interno tiene como objetivo identificar aquellos aspectos internos de la Universidad 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, tecnología, recursos, gestión, etc.

Para iniciar un proceso de cambio que nos proyecte a un futuro mejor como colectivo, es necesario profundizar en lo que es hoy la sociedad, en las realidades que preocupan a nuestros estudiantes y en los ajustes que conllevarán la necesidad de acreditación de titulaciones y la integración en el marco europeo de enseñanza superior. Este escenario debe motivarnos a la reflexión y conducirnos a acuerdos sobre la necesidad de adaptar las formas de enseñar a los nuevos tiempos. La agilidad y la seriedad con la que la Universidad de Cádiz se posicione y actúe en este plano será un factor muy importante en su competitividad y en su capacidad para captar recursos con los que seguir mejorando.

Es por todo lo anterior que creemos necesario hacer unas reflexiones, aunque breves, sobre cuáles son nuestros antecedentes y la situación actual de la Universidad de Cádiz, como elementos esenciales para poder diseñar nuestras propuestas de futuro con un mínimo de garantías.

### ***EL ENTORNO***

La Universidad de Cádiz está presente en distintas localidades, lo que ha generado en el pasado muchas disfunciones y costes añadidos. No obstante lo anterior, hemos de buscar los aspectos positivos de esta dispersión y capitalizarlos y potenciarlos en nuestro desarrollo futuro. La evolución actual y futura debe tener en cuenta que los desarrollos se pueden basar en concepciones tanto

geográficas como temáticas. Todo ello debe llevar a una decidida apuesta por el carácter diferencial de nuestros campus, introduciendo las consiguientes modificaciones en la estructura organizativa de la UCA, que permitan y faciliten las diferentes realidades, por cuanto suponen una ventaja de acercamiento y adaptación a las necesidades de nuestra población.

Por otra parte, el área básica de influencia de la UCA, sin renunciar a una ampliación de fronteras, es la provincia de Cádiz. Las características que definen a nuestra provincia podrían resumirse en la tenencia de un importante volumen de población (1.140.793 habitantes en el año 2002), con una proyección de población para el 2006 de 1.133.580 habitantes y para el 2016 de 1.177.948, disminuyendo la proyección de población del 2006 al 2016 para el colectivo de edad situado entre los 19 y los 24 años (pasando de 160.335 habitantes en 2006 a 123.228 habitantes en 2016).

Su superficie es de 7.442 Km<sup>2</sup>, repartida en 44 municipios. Otras características son los altos índices de crecimiento, aunque con una de las tasas más elevadas de desempleo de nuestro país (en el tercer trimestre del año 2002, la tasa de paro era de un 27.41% según la encuesta de población activa), una renta familiar de las más bajas y un sector industrial de mayor importancia que el agrícola. Todo lo anterior dibuja un escenario deprimido económicamente y carente de suficiente iniciativa empresarial, lo que obliga a nuestra universidad a asumir un papel proactivo en el desarrollo económico, social y cultural de la provincia.

Igualmente, una fortaleza que ha de tenerse en cuenta es el hecho de que Cádiz actúa en la actualidad como lugar de encuentro y de conexión más importante de Europa con el Norte de África. Sus puertos, sobre todo el de la Bahía de Algeciras, canalizan el mayor porcentaje de los flujos tanto de mercancías como de personas que se producen entre ambos continentes. Por tanto, una universidad como la nuestra, por su posición histórica y geográfica, debe aprovechar las potencialidades que frente a otras universidades tiene su posible influencia en el norte de África e Iberoamérica.

Otras cuestiones que han condicionado el diseño de nuestra Universidad han sido la disgregación de la población del distrito universitario y la inadecuada estructura de comunicaciones acompañada de deficiencias significativas en el sistema de transportes, que hace que núcleos importantes de población estén mejor comunicados con otras universidades. Ello nos lleva a buscar y reclamar mejoras estructurales para nuestro entorno, lo que facilitaría la captación de usuarios potenciales que en este momento permanecen inaccesibles.



Por otra parte, la falta de conexión satisfactoria de la UCA con los agentes sociales y económicos, la alta significación de grandes empresas unida a un bajo nivel de implantación de tecnologías avanzadas en las de tamaño pequeño y mediano y la falta de reconocimiento social de nuestra Universidad como patrimonio común, hacen absolutamente necesarias la definición y el desarrollo de políticas agresivas, mediante las que poner en valor lo que la comunidad universitaria puede y debe aportar a la Sociedad, tanto en la transferencia de conocimientos y tecnología, como en otros ámbitos. La Universidad de Cádiz debe dar respuesta, rápida y eficaz, a las demandas sociales vinculadas a los valores y cultura que le son propios. La faceta social de la UCA, reclamada desde diferentes foros, debe ser desarrollada en aras a mejorar la formación humanística y cultural de nuestro entorno.

### ***LAS TITULACIONES***

La Universidad de Cádiz nace por la Ley 29/1979 de 30 de octubre, realizándose la propuesta de primera constitución del Claustro Universitario en noviembre de 1983 y fechándose las primeras elecciones a Rector el 24 de febrero de 1984, resultando elegido Rector Magnífico D. Mariano Peñalver Simó.

La Universidad de Cádiz ha ido creciendo de forma significativa desde su constitución, con un escaso número de titulaciones, hasta contar en el curso 2003/2004 con un total de 55 titulaciones ofertadas en centros propios de la Universidad, de las cuales 4 están duplicadas. En cuanto a los Centros adscritos ofertan 15 titulaciones, de las cuales sólo 2 son diferentes a las ofertadas en Centros Propios, por lo que el total de títulos diferentes ofertados (centros propios y adscritos) es de 53.

La oferta de titulaciones viene caracterizada por una falta de planificación en su configuración y de diferenciación con respecto a otras universidades, salvo escasas excepciones como Ciencias del Mar, además de una no despreciable cantidad de titulaciones duplicadas, tanto entre centros propios como con centros adscritos. Todo lo anterior, junto a la falta de criterios razonables, la inexistencia de una política consensuada de planificación de la ordenación académica, donde se conjuguen criterios de oferta y demanda, así como las injerencias no deseadas en la configuración de nuestro mapa de titulaciones, ha llevado a que la capacidad de atracción o demanda de las titulaciones sea bastante heterogénea y poco singular. Ello ha provocado problemas de

infrautilización de recursos, ineficiente asignación de los mismos e importantes costes de oportunidad.

Un dato significativo es el alto porcentaje de plazas ofertadas con respecto a las solicitadas en las titulaciones andaluzas, correspondiendo algunos de los mayores índices medios de inadecuación de la oferta a la demanda a titulaciones andaluzas ofertadas también por la UCA. En concreto, y para el curso 2001/2002, destacan con un índice superior al 3% la licenciatura en Matemáticas, la Diplomatura en Máquinas Navales, o la licenciatura en Derecho con un índice de inadecuación del 12.31 %. Y con índice superior al 15% la Ingeniería Química, la Licenciatura en Filología Árabe con un índice de inadecuación del 308%. (Fuente: Distrito Único Andaluz, 2001).

Por tanto, uno de los objetivos en materia de planificación del futuro mapa de titulaciones debe atender a criterios de oferta y demanda, así como a criterios del entorno socioeconómico y su posible impacto.

La evolución futura de nuestras titulaciones va a estar marcada por la convergencia europea en materia de titulaciones y por los procedimientos y criterios para la definición del mapa de titulaciones del Sistema Universitario Andaluz, aprobados recientemente por la Consejería de Educación y Ciencia. Estos criterios, establecen que la oferta de titulaciones de las Universidades Andaluzas para los próximos años ha de considerar, junto al plan estratégico propio de cada una de las instituciones, las nuevas expectativas y necesidades que se está planteando la sociedad andaluza para alcanzar un mayor desarrollo económico y social y conseguir mayor bienestar y calidad de vida. Siguiendo dichas consideraciones, el conjunto de titulaciones del sistema universitario andaluz para los próximos años, deberá responder básicamente a los siguientes principios:

- Adecuación a la demanda social, que se realiza desde el entorno cultural, productivo y empresarial y a la demanda vocacional de los estudiantes.
- Implantación de las nuevas titulaciones con criterios de calidad, que garanticen una óptima prestación del servicio universitario.
- Eficiencia, que evite la sobreoferta de plazas de estudio, la duplicidad de costes y la inadecuación de la oferta a la demanda de estudios.
- Planificación, de manera que la creación, supresión o suspensión de titulaciones responda siempre a la programación estratégica del sistema de cada universidad.

- Calidad, que garantice que las enseñanzas impartidas conducen a la formación científica, humana y técnica necesarias para el desarrollo personal y profesional del estudiante.
- Promoción de las titulaciones propias universitarias e interuniversitarias.

## **ALUMNOS**

Otro importante síntoma del crecimiento sufrido en la Universidad de Cádiz es el del número de alumnos. De los 3.124 alumnos matriculados en el curso 1982/ 83, hemos pasado a 17.923 en el último curso académico 2002/2003, en Centros Propios (Fuente: Presupuestos y Memorias de la UCA).

El número de alumnos matriculados durante el curso 2002/2003 en todos los ciclos de estudios impartidos tanto en Centros Propios de nuestra Universidad como Adscritos ha sido de 22.834, con un descenso global de 3,27 % respecto al curso anterior (Fuente: Informe del Vicerrectorado de Alumnos, 2003). Si bien la evolución demográfica no es tan desfavorable en el caso de nuestra provincia con respecto a la media nacional, se observa una reducción en el número de alumnos matriculados en el curso 2001/2002 con respecto al curso 1996/1997 de un 6%, o de un 11% con respecto al curso 1999-2000, y ello a pesar de la mayor oferta académica, por lo que habría que estudiar con profundidad las causas de este descenso y actuar sobre ellas.

Otra cuestión importante a destacar sería el alto porcentaje de alumnos matriculados en Centros Adscritos, llegando a representar un 19% del total, apreciándose en este caso una tendencia alcista entre el curso 96-97 y el curso 02-03 (Fuente: Presupuestos y Memorias de la UCA).

Por otra parte, si bien se necesitaría hacer un estudio profundo del perfil de nuestros alumnos, es de destacar que en el curso 2001/2002 hubo 4.266 alumnos matriculados de nuevo ingreso en la UCA, que “exportamos” 2.592 alumnos y que “importamos” solamente 448 de otros distritos; por lo que perdimos un 40.7% de los alumnos potenciales, de los cuales un número significativo se matricularon en titulaciones ofertadas en la UCA. El número de alumnos de nuevo ingreso en la UCA ha vuelto a disminuir en el curso 2002/2003, contando con 4.040 alumnos matriculados, aumentando, asimismo, el número de alumnos que exportamos a otros distritos, concretamente 2.685 alumnos, e importando sólo 562 alumnos, dato mejorado levemente respecto al curso 2001/2002. Ello puede tener varias explicaciones:

- La preferencia por otra universidad que se perciba como de mayor de prestigio.
- La cercanía a otra universidad (en tiempo real de llegada) desde el lugar de residencia de los alumnos.
- Una nota baja, que no ha superado la nota de corte en la titulación demandada en la UCA.
- La escasez de oferta en las titulaciones más demandadas.
- La falta de servicios universitarios adecuados para crear un ambiente universitario competitivo con las universidades cercanas a la nuestra.

Todas las cuestiones anteriores tendrían que ser estudiadas para pasar del terreno de las percepciones a las evidencias y poder tomar medidas que reconduzcan la situación. Por otra parte, habría que destacar que existen titulaciones en las que la demanda de la provincia de Cádiz es alta y que no se ofrecen en el catálogo UCA, tales como Psicología, Biología, Arquitectura y Arquitectura Técnica, Informática de Sistemas, Telecomunicaciones, Ciencias Políticas, Ingeniería de Caminos, etc.

Por otro lado, sería interesante señalar, en base a los resultados de la Auditoría de Imagen efectuada en la UCA, que nuestros alumnos se perciben ellos mismos, salvo en ciertas titulaciones con un mayor rigor selectivo y nota de entrada más elevada, con un nivel bajo de formación, una escasa participación académica, asociativa y/o cultural, y una alta orientación al empleo o demanda mayoritaria de formación ocupacional.

Para finalizar, un aspecto importante a considerar es el futuro de los alumnos en el mercado laboral una vez que finalizan los estudios universitarios. Una de las principales funciones de la Universidad es, además del desarrollo de la docencia, la investigación y la cultura, la vinculación con su entorno social, jugando un papel cada vez más importante la inserción laboral de sus titulados. Para atender a dicha demanda se constituyó en octubre de 2000 la Unidad de Orientación y Promoción al Empleo de la UCA.

Esta unidad se organiza en cinco unidades de trabajo, entre las que se encuentra la Unidad de prácticas de empresas. Esta Unidad persigue el objetivo de favorecer la formación integral del estudiante a través de un programa de prácticas fruto de la colaboración Universidad-Empresa que combine los conocimientos teóricos con aspectos prácticos de la realidad laboral y profesional.

Un estudio reciente realizado por el Vicerrectorado de Estudiantes aporta datos sobre este particular, pasando de un total de 1.014 alumnos en prácticas en el año 2000 a 1.247 en el año 2002, siendo, asimismo, 454 el número de empresas que han formalizado convenio con la UCA.

Además de la unidad de prácticas de empresas, la UOPEM está constituida por la unidad de formación, que se constituye como el primer lugar de acogida de los usuarios de los distintos servicios. Su función es facilitar información sobre los instrumentos al alcance de los demandantes de empleo, alumnos y titulados de la UCA, en su incorporación al mercado de trabajo. El nº de alumnos atendidos en este servicio ha sido de 1.013 en el año 2000 y de 3.490 en el 2002. Por otro lado, la Unidad de Orientación se encarga de ofrecer a los estudiantes y titulados actividades individuales y grupales con vista a su “profesionalización” como buscadores activos de empleo. El número total de usuarios atendidos por esta unidad en el curso 2000/2001 fue de 1.123, pasando a 1.390 en el curso 2001/2002.

Otro de los servicios prestados por la UOPEM está dirigido al desarrollo de las habilidades necesarias para enfrentarse al mercado de trabajo. Esta Unidad ofrece seminarios sobre habilidades personales (organizándose un total de 58 seminarios en el 2002), creación de empresas (15 seminarios), inglés (63 seminarios) e informática (38 seminarios). Finalmente, la Agencia de Colocación de la UCA, constituida recientemente, ofrece un servicio de intermediación laboral entre las empresas y los candidatos universitarios. En este caso, cabe destacar el bajo número de contratados a través de esta oficina (25 contratos en el año 2002).

No obstante, a pesar de la importancia de estas Unidades para el futuro laboral de nuestros alumnos y de los esfuerzos realizados en estos últimos años, debe potenciarse aún más este tipo de acciones por parte de la UCA, ya que contribuiría a mejorar los resultados de nuestra Universidad en lo que a política de egresados se refiere.

### ***EL PROFESORADO***

La plantilla de Profesorado de la Universidad de Cádiz a 17 de diciembre de 2002, incluidos profesores asociados de Ciencias de la Salud era de 1495 profesores (1348 en 1995), de los cuales 821 eran funcionarios docentes, de los cuales existían (Informe Vicerrectorado de Profesorado presentado al Consejo Social):

- 91 Catedráticos de Universidad.
- 352 Profesores Titulares de Universidad.
- 43 Catedráticos de Escuela Universitaria y
- 335 Profesores de Escuela Universitaria.

Sin incluir a los profesores de Ciencias de la Salud (Real Decreto 1558/84), el perfil del profesorado quedaría configurado de la siguiente forma:

- 59% de Funcionarios
- 73% de profesorado con dedicación a tiempo completo
- 48% de doctores, desigualmente distribuido por Centros y Departamentos
- Edad media de 42.6 años.
- Un aumento y diversificación del profesorado como consecuencia de la implantación desde mediados de los noventa de nuevos planes de estudio.
- Estabilización progresiva del profesorado por funcionarización.

Con relación al profesorado, habría que destacar los incrementos futuros que se producirán en los costes de Capítulo I derivados de la convocatoria de 183 plazas en el curso 2001-2002, los derivados de los cambios en la naturaleza contractual del profesorado contratado al régimen laboral, así como por los futuros complementos autonómicos. Igualmente, se producirán cambios en el proceso de selección de PDI (Funcionarios, previa habilitación. Contratados, previa evaluación/informe agencia de evaluación nacional o autonómica y aparición de requisitos de movilidad), lo que hará obligatoria la elaboración de una RPT de personal docente.

Como cuestiones a considerar en un plan estratégico futuro habría que destacar como puntos fuertes en cuanto al profesorado la baja conflictividad laboral, los altos niveles de investigación alcanzados en los últimos años, su baja edad media con respecto a otras universidades, la tasa capacidad/actividad por encima de otras universidades; mientras que como puntos débiles, detectamos la falta de un plan consolidado de formación y promoción continuado que permita actualizar conocimientos, la falta de herramientas y técnicas de apoyo para desarrollar la labor docente, así como el hecho de considerar la función docente como la menos gratificante de sus obligaciones y la que menos influye en su carrera profesional. Igualmente, en un futuro se haría

necesario actuar para propiciar un acercamiento del profesorado a su compromiso con la universidad, más allá de su Grupo, Departamento o Centro de adscripción.

### ***PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS***

Al igual que en el caso del Profesorado, la plantilla de personal de administración y servicios ha ido creciendo en los últimos años, no sólo en cantidad sino también en profesionalización y especialización. En la actualidad, la plantilla está compuesta por 682 personas, de los cuales 332 son funcionarios de carrera (52%), 17 funcionarios interinos (2%) y 333 laborales (Eventual, 10% y Fijo, 36%).

A la luz de la Auditoría de Imagen este colectivo percibe que se ha producido en los últimos años una mejora en su posición estamental y un aprecio creciente a su seguridad, aunque, por contra, denuncian la asignación no eficiente de los recursos, la falta de cultura organizacional, la falta de planificación y un escaso conocimiento por parte del PDI de su trabajo y su interrelación con los fines esenciales de la Universidad. Todo lo anterior ha de considerarse en la definición de objetivos de la UCA junto a la apuesta por la potenciación de su profesionalización y los grupos de mejora, así como el interés por favorecer la incorporación racional de las innovaciones tecnológicas a la gestión.

### ***INVESTIGACIÓN***

La investigación en la UCA se ha ido incrementando cuantitativa y cualitativamente, lo cual se pone de manifiesto en el aumento de la presencia de profesores de la UCA en trabajos publicados en revistas internacionales de reconocido prestigio, el aumento de sexenios reconocidos, los premios de investigación concedidos en los últimos años, el número de patentes, así como el aumento en proyectos de investigación, como lo demuestra el hecho de que en el curso 2001/2002 la financiación de proyectos europeos ascendió a 341.000 euros y la de proyectos nacionales a 2.573.000 euros. El Plan Andaluz de Investigación financiará 424.000 euros a grupos de investigación, 621.000 a infraestructuras y 373.000 euros a acciones coordinadas y ayudas al personal investigador.

Como dato destaca el incremento experimentado en el número de grupos de investigación, pasando de 12 en la década de los ochenta a 138 grupos en 2003 (Fuente: Informe Vicerrectorado de Investigación, 2003).

También se ha potenciado la financiación de la investigación a través del Plan Propio de investigación de la UCA, llegando a alcanzar un presupuesto de 299.012,99 euros en 2003; sin embargo, a pesar de su creciente importancia y significación de estas vías de financiación, aún se perciben unos débiles resultados prácticos, uniendo a todo ello la escasa tradición que en nuestro entorno tiene la financiación de la investigación procedente de empresas privadas, más grave en una comunidad autónoma que adolece de un tejido industrial y empresarial.

Con respecto a los fondos gestionados por el Vicerrectorado de Investigación, se observa un incremento progresivo desde 1997 hasta la actualidad, superando en el 2001 el 56% de los gestionados en el año 1997, destacando los correspondientes a los proyectos de investigación y los contratos con el exterior, que casi triplican los valores de 1997 en ambos casos.

Las infraestructuras de investigación, dotadas fundamentalmente con financiación a través de las distintas convocatorias de fondos FEDER, dado su alto coste, ha permitido a la UCA contar con unos servicios centralizados de investigación de primer orden.

Otro aspecto importante a considerar es la financiación recibida por nuestra universidad través de los fondos del Plan Nacional y Programas Europeos. Cabe decir en este sentido que está cobrando mayor importancia la financiación europea, hasta el punto que ya en el 2001 era superior a la obtenida de los programas nacionales. La situación actual en este sentido es favorable; en concreto, y en el año 2003, se han concedido 50 proyectos por un importe total de 5.185.296,08 €, cuya distribución ha sido: 11 Proyectos Europeos (2.017.315,51 €); 38 proyectos del Plan Nacional (3.032.815,55 €) y 1 proyecto en el apartado de varios (135.165,02 €).

No obstante, una cuestión importante es la tendencia alcista a la opción de financiación a través de fondos europeos, dada la previsible convergencia de las políticas europeas y nacionales en el desarrollo del sexto programa marco, no debiendo desaprovechar la oportunidad por parte de nuestros investigadores de solicitar financiación europea, dada la incidencia que tendrá en los programas nacionales.

Con respecto a la cooperación Universidad-Empresa se ha producido un incremento de estas actividades en nuestra Universidad como: organización de jornadas, encuentros con empresarios, ayudas a la transferencia tecnológica, entre otras, multiplicándose en casi cinco veces el importe de los contratos con el exterior en diez años. En el año 2003 se han gestionado 162 contratos de carácter científico, técnico, o artístico entre Profesores, Departamentos e Institutos de nuestra



Universidad y empresas e instituciones externas, por un valor total de 2.628.587 €, siendo el número total de becas de investigación y colaboración con cargo a contratos con el exterior de 122, correspondiendo a 43 la consideración de becas de investigación y a 79 la consideración de becas de colaboración.

Un dato también importante es que la mayoría de los contratos corresponden a I+D, existiendo numerosos proyectos de I+D+I en marcha cuyos resultados contribuirán al desarrollo tanto en términos socioeconómicos, como medioambientales, de salud pública, gestión del patrimonio y desarrollo regional y local, etc. Otro dato importante corresponde a la protección y transferencia a través del reconocimiento de patentes. Este campo está todavía empezando en nuestra Universidad; no obstante, en el 2003, se han solicitado 7 nuevos títulos de patentes, entre ellos uno de carácter internacional, con lo cual, el número total de títulos de patentes solicitado por la Universidad de Cádiz asciende ya a 36, dos internacionales, tramitados a través del Tratado de Cooperación en Materia de Patentes (PCT).

La conciencia de que debemos proteger las tecnologías no está todavía muy arraigada entre nuestros investigadores, así como la creación de empresas de origen universitario, existiendo algunas experiencias en la UCA, presentándose 18 proyectos a la 4ª edición de formación empresarial de 50 k de la fundación San Telmo, siendo la provincia de Cádiz la que mayor número de proyectos ha presentado, seguida de Sevilla.

No obstante, queda por realizar una política agresiva de comunicación al exterior y al interior de nuestros valores en investigación, y poner a disposición de nuestro entorno más inmediato estos conocimientos y resultados, que ayude y fomente el desarrollo económico, social y cultural de nuestra provincia.

## ***INFRAESTRUCTURAS***

Las infraestructuras de la Universidad de Cádiz han ido ampliándose y mejorándose de forma significativa en los últimos años, lo cual ha beneficiado las condiciones de trabajo del personal. Algunas de las más significativas que se han acometido serían las correspondientes a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (Antiguo Hospital Mora), a la Facultad de Filosofía y Letras, al Polideportivo del Campus de Puerto Real, al Aulario y los Servicios Centrales del Campus Puerto

Real, al Aulario de la Bomba, a la Facultad de Ciencias del Trabajo y a las mejoras en el Edificio Policlínico y a las nuevas dependencias del Rectorado.

Gran parte de las últimas y nuevas inversiones se han financiado con el I Acuerdo Marco de colaboración entre la Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía y la UCA en materia de inversiones, firmado el 20 de febrero de 1997 y, por otra parte, con el II Acuerdo con la Junta de Andalucía sobre Aplicación de un Plan Plurianual de Inversiones (2001-2005), en el cual se destinó una cantidad inicial de 8.784 millones de pesetas para financiar total o parcialmente las siguientes inversiones: Escuela Universitaria Ciencias de la Salud, Facultad de Ciencias de la Educación, Facultad de Medicina, Escuela Superior de Ingeniería, Facultad de Ciencias (1ª fase), Urbanización Campus Puerto Real, Escuela Politécnica Superior (Algeciras), Escuela Universitaria Ciencias de la Salud (Algeciras), Campus de Jerez, Hospital Real y Polideportivo de Puerto Real. No obstante, aunque la cantidad asignada en el II Plan Plurianual de Inversiones fue de 8.784 millones de pesetas, parte de ésta se destinó a completar inversiones pendientes del I Acuerdo Marco, por lo que la cantidad disponible es de 7.750 millones; de ellos, el 31 de diciembre de 2002 se han transferido 5.778 millones, los cuales han quedado comprometidos prácticamente en la 1ª y 2ª fase del Campus de Jerez, Escuela Politécnica Superior de Algeciras, Ciencias de La Salud de Cádiz, Segunda Fase Instalaciones Deportivas de Puerto Real, Proyecto de Remodelación de la Facultad de Medicina y Proyecto de Remodelación de la Facultad de Ciencias. Todo lo anterior nos llevaría a buscar soluciones para poder iniciar otras inversiones sin disponibilidades presupuestarias de momento, tales como las siguientes: Escuela Superior de Ingeniería en el Campus de Puerto Real, Remodelación Facultad de Ciencias, Urbanización Campus Puerto Real, Facultad de Ciencias de La Educación (de la cual debiera hacerse un informe técnico sobres su precario estado actual), Colegio Mayor Beato Diego, Unidades de Investigación en el Hospital de Puerto Real, Remodelación de la Facultad de Medicina (Institutos de Ciencias de la Salud) e Instituto del Transporte. Igualmente, habría que potenciar la negociación con Ayuntamientos y otras instituciones, de convenios que permitan o faciliten la financiación de determinados proyectos que puedan acogerse a planes específicos de rehabilitación de cascos históricos y o convenios que posibiliten el uso de espacios lúdicos y deportivos o con fines docentes y de investigación, tal sería el caso del CTC.

Por otra parte, habría que destacar el importante volumen de recursos destinados a la informatización de los procesos administrativos y docentes, existiendo en la actualidad 3. 584 ordenadores personales en los puestos docentes y de gestión y 39 aulas informáticas. No obstante, las mejoras a efectuar en este ámbito todavía son elevadas si queremos incorporar efectivamente las nuevas tecnologías de la comunicación e información a todos los ámbitos de aplicación en la UCA.

## **SITUACIÓN FINANCIERA**

Si tomamos como referencia la evolución presupuestaria de nuestra universidad desde el año 1990 hasta el año 2002, varias pueden ser las conclusiones:

1. El Capítulo I relativo a gastos de Personal pasa de 3.075 millones de pesetas a 9.367, lo que supone un incremento del 205%.
2. Con relación a la totalidad de gastos corrientes las cantidades pasarían de 3.792 a 11.342 millones, lo que supone un incremento del 199%. Lo anterior pone claramente de manifiesto que en el aumento de gastos de personal se materializa el incremento de nuestro presupuesto de gastos corrientes, dado que el resto de gastos no llega a representar un 18% de los mismos, lo cual limita considerablemente las posibles reducciones del mismo.
3. Si nos atenemos a los ingresos procedentes de tasas, estos pasan de 671 a 2.511 millones de pesetas para el mismo horizonte temporal estudiado, lo que representa un incremento del 274%.
4. En cuanto a las transferencias corrientes de la Junta de Andalucía, pasan de 3.264 a 8.099, lo que supone un aumento porcentual del 148%.
5. De todo lo anterior se desprende un crecimiento no equilibrado de nuestros capítulos de gastos e ingresos corrientes, lo cual provoca ya en el ejercicio 1995, un ahorro bruto negativo que va incrementándose en el tiempo, agravado por un déficit creciente en materia de inversiones, donde los ingresos sistemáticamente son inferiores a los gastos contraídos por las mismas.

Haciendo referencia al ejercicio 2002, último ejercicio en el que se ha aprobado y auditado externamente la liquidación presupuestaria, la situación económica se plasma en lo siguiente:

- Un remanente inicial de tesorería no afectado de 77.231.801 €, de lo que se desprende una situación financiera preocupante para la Universidad, circunstancia que pone de manifiesto la necesidad de tomar acciones que permitan una mejora de sus disponibilidades líquidas y le posibiliten el cumplimiento de sus obligaciones y el reembolso de las deudas.

- En la cantidad anterior, estarían a dicha fecha incluidos 45.401.845,11 €, relativos a deudas de la Universidad de Cádiz con la Hacienda Pública en relación con retenciones sobre la Renta de las Personas Físicas.

Al remanente anterior habrá que añadir los intereses de demora por impago de retenciones, deudas por I.B.I pendientes de abonar a ayuntamientos, cuotas pendientes de ingreso en la Seguridad Social, así como otros conceptos contemplados en el informe de auditoría.

En cuanto al análisis comparativo del Presupuesto de 2003 respecto al de 2002, en términos cuantitativos, cabe destacar:

- Disminución global del Presupuesto del 2,6 %.
- Incremento del 14,5 % en la Subvención de la Junta de Andalucía.
- Incremento del 3,7 % en Gastos de Personal.
- Incremento del 2,5 % en Gastos de Capítulo II.
- Incremento del 15 % en Inversiones.

En la situación anterior juega un papel fundamental el sistema de financiación de las Universidades Andaluzas que, para el período 2002-2006, estará constituida por tres grandes componentes (*Financiación Ordinaria*, destinada a cubrir y financiar las operaciones corrientes; *Financiación de Inversiones*, destinada a financiar la creación o mantenimiento de las infraestructuras que precisa la actividad universitaria y *Financiación de la investigación*, destinada a financiar la promoción y el desarrollo de la actividad investigadora), con un compromiso de que la financiación pública de la Junta de Andalucía a las Universidades vaya incrementándose en el tiempo, pasando de representar el 0.69% del Producto Interior Bruto andaluz en el 2001 a un 0.96% en el 2006:

Del modelo anterior, el número de alumnos se convierte en variable clave de reparto, así como la financiación condicionada que puede servir como elemento para considerar las circunstancias especiales de cada Universidad, tal sería el caso de la Universidad de Cádiz que ha obtenido para los años 2002 y 2003 cantidades adicionales justificadas en el coste de la dispersión y el desequilibrio presupuestario.

Las causas de la anterior situación de elevado endeudamiento, que podría resumirse como una alarmante situación financiera mal resuelta hasta el momento en el modelo de financiación pactado entre la Junta de Andalucía y las universidades andaluzas, las podemos encontrar en un crecimiento no planificado de nuestras titulaciones y, por tanto, de nuestros recursos. El incremento de nuestra oferta no ha venido acompañado de una demanda, extremo este último que nos perjudica, dado que el 79% de la financiación ordinaria de la Junta de Andalucía se basa en el número de alumnos. Sobre este particular, entre otras cuestiones podemos señalar las siguientes, que refuerzan lo señalado con anterioridad:

- Si bien la UCA ocupa el cuarto puesto entre las universidades andaluzas en lo que a número de alumnos se refiere, se sitúa en tercer puesto con relación al número de centros y titulaciones. En cuanto al número de alumnos, si consideráramos únicamente a los Centros propios nos situaríamos en el quinto lugar, que sería el que correspondería por cuanto son los considerados lógicamente a efectos de financiación. Por otra parte, y aunque la situación puede haber cambiado comparativamente desde el año 2000, estamos muy cerca en número de titulaciones a la Universidad de Málaga que ocupa el segundo lugar (Fuente: Hernández Armenteros, 2002).
- La Universidad de Cádiz posee una proporción Alumnos/Profesor inferior a la media de universidades andaluzas y españolas. Además, y con respecto al resto de las Universidades españolas y para el curso 2000-01, la tasa de alumnos por profesor en la UCA fue de 14.73, aunque estamos convencidos de que esta situación no habrá variado ostensiblemente, sino más bien lo contrario, debido a la tendencia negativa en el número de alumnos en los últimos años. Esto se plasma en una abundancia de titulaciones con escasa aceptación (Fuente: Hernández Armenteros (2000, 2002)).
- Otra cuestión que puede diferenciar a la Universidad de Cádiz de otras universidades, es el hecho de su dispersión geográfica. Como se ha apuntado con anterioridad, la dispersión geográfica de la Universidad de Cádiz ha obligado a duplicar titulaciones, bien con otras de nuestros propios centros o con las impartidas en centros adscritos
- Las infraestructuras de la Universidad podrían albergar un mayor número de alumnos o, lo que es lo mismo, existe un desequilibrio entre oferta y demanda universitaria a favor de la primera. No obstante esta observación es de carácter general, y por efecto de la dispersión territorial de los recursos de infraestructura de la Universidad de Cádiz, en no pocas asignaturas no es posible alcanzar el tamaño óptimo de los grupos previstos en el modelo de financiación recientemente propuesto a las universidades andaluzas.

- El coste real unitario de cada crédito impartido está bastante lejos de los precios públicos asignados, no llegando estos últimos a alcanzar el 14% del coste real. Lo anterior explicaría en cierta medida el déficit presupuestario, habida cuenta que hipotéticamente la distribución entre financiación privada y pública debería ser de 20% y 80%, respectivamente.
- Existe una alta heterogeneidad entre el coste de las titulaciones y créditos.
- Por otra parte, sería interesante destacar que no es precisamente el carácter de experimentalidad de una titulación lo que mejor explica su coste. La variable ligada a la subactividad, o la tenencia de infraestructura docente capaz de asumir una mayor demanda, sería la que mejor explicaría la diversidad de costes. En este caso los costes de oportunidad podrían superar los 3.000 millones de pesetas al año.
- El hecho de la existencia de la dispersión, y la duplicidad en las titulaciones, no sólo se materializa en un desequilibrio entre oferta y demanda, sino también en coste añadidos para la Universidad de Cádiz (los costes de oportunidad relativos a titulaciones duplicadas podrían ascender a 1.500 millones de pesetas anuales), que pudieran obviarse y ser inexistentes en el caso de disponer de un único campus, tales como los siguientes (Fuente: Análisis Económico del efecto dispersión de la UCA, 2000):
  - Necesidad de duplicar en muchos casos los recursos bibliográficos existentes, fundamentalmente manuales y bibliografía de apoyo docente.
  - Imposibilidad de aprovechar las economías de escala derivadas de la posible existencia de bibliotecas especializadas únicas para la Universidad de Cádiz, lo que conllevaría ahorros significativos en Capítulo I y II, fundamentalmente.
  - Duplicidad en las remuneraciones derivadas de cargos académicos adscritos a centros donde se imparten idénticas titulaciones.
  - Dietas para remunerar a profesorado que imparten docencia en campus alejados geográficamente.
  - Imposibilidad de obtener economías de escala en los gastos generales de funcionamiento de la Universidad.
  - El mantenimiento y amortización de infraestructuras y recursos (laboratorios, instalaciones deportivas, talleres, aulas informáticas, etc.), que si bien no podrían anularse en su totalidad con la existencia de un único campus, podrían minorarse ostensiblemente.

De todo lo anterior se desprende, habida cuenta del porcentaje significativo que representan los gastos derivados del Capítulo 1 (Personal) en la UCA, que cualquier intento en la reducción de los costes unitarios pasaría necesariamente por un acortamiento en las diferencias entre su capacidad de oferta y la demanda real, con lo cual medidas de política académica más que económicas serían las que posibilitarían alcanzar una mayor homogeneidad en sus costes unitarios, así como la definición de políticas informativas y de promoción de los servicios que ofrece la UCA, lo cual iría parejo a un estudio exhaustivo de las necesidades sociales, de la demanda potencial de las titulaciones y de las causas de movilidad del alumnado de nuestro entorno más próximo, que solicita en otras universidades titulaciones existentes en la UCA.

Aunque de cara al futuro, las medidas que afecten a las titulaciones actuales, tendentes a reducir su coste unitario, pueden ser difíciles de aplicar, sí que debiera exigirse a cualquier titulación nueva que se oferte un estudio exhaustivo de la oferta a cubrir y sus costes, tanto reales como en términos de oportunidad e incrementales.

Qué duda cabe que la heterogeneidad en los costes viene provocada por un exceso de oferta sobre la demanda real de la UCA, lo cual, junto con los costes derivados de la dispersión en cuatro campus, puede estar poniendo de relieve las causas que explican el déficit presupuestario que muestra Universidad viene padeciendo desde hace unos años (Fuente: Análisis económico del efecto dispersión de la UCA, 2000).

No obstante, cabe destacarse que recientemente se ha firmado un convenio entre la UCA y la Consejería de Economía y Hacienda y la Consejería de Educación y Ciencia, a través del cual se autoriza a la Universidad de Cádiz a gestionar una operación de crédito que permita cubrir el endeudamiento existente al 1 de enero de 2003 (52.434.561 euros). Este convenio, entre otras, tiene las siguientes implicaciones para la UCA:

- Obligación de presentación y liquidación de presupuestos equilibrados.
- Aunque la financiación básica va a crecer, van a aparecer nuevas e importantes partidas en nuestros presupuestos, como serían los gastos financieros y la amortización de deuda.
- Reducción de la deuda (en un plazo de 10 años) hasta un límite no superior al 25% de los ingresos corrientes obtenidos en 2003.
- Eliminación de la tendencia sistemática en los últimos años de impago de IRPF a la Administración Tributaria.

- Auditoría de Cuentas Anuales (la Intervención General de la Junta de Andalucía establecerá las especificaciones técnicas).
- Solicitud anual a la Junta de Andalucía de autorización de costes de personal, antes del 15 de septiembre del año anterior al que se refiera.
- El condicionante de alcanzar el equilibrio presupuestario para solicitar nuevas titulaciones.

Dado que el actual modelo de financiación no ha garantizado la obtención de suficiencia financiera, ni tan siquiera en el 2006, y habida cuenta de los importantes incrementos de costes de personal que se van a producir como consecuencia de los últimos concursos convocados y la incorporación de plazas a la normativa emanada de la LOU, las soluciones, y así se están negociando algunas de ellas con la Junta de Andalucía, serían:

- Liderar el modelo de financiación que se implante a partir del año 2007.
- Considerar en la financiación condicionada alguna financiación adicional que cubra las peculiaridades de la UCA, debidas a su dispersión geográfica
- Seguir en el futuro una política de rigor presupuestario, donde la planificación económica se anticipe a la toma de decisiones.
- Planificar en un futuro el mapa de titulaciones atendiendo a criterios de oferta y demanda
- Búsqueda de financiación adicional.
- Eliminar o reducir gastos sin proyección futura.
- Crear un modelo presupuestario donde la financiación afecta a resultados sobre mayor importancia.
- Ampliar las funciones de la Auditoría Interna, completadas con un análisis cualitativo del gasto.

## **EXTENSIÓN UNIVERSITARIA**

La UCA, a través de las actividades de extensión universitaria, debe consolidarse cada vez más como un primordial motor activador de la cultura en toda la provincia de Cádiz. Existe en este sentido una respuesta cada vez más participativa de la comunidad universitaria a las ofertas culturales de la UCA.

Las actividades llevada a cabo por el Vicerrectorado de Extensión Universitaria de la UCA en estos últimos años se han centrado en la realización de programas estacionales de El Puerto de Santa María, Cádiz, San Roque, Jerez, Algeciras, Chiclana, Sanlúcar, Villamartín y Puerto Real; los ciclos de



música, el aula de cine con el homenaje de la UCA a una de las figuras del ciclo de películas programado, teatro e imagen, las distintas colaboraciones plasmadas en convocatorias de ayudas a congresos, seminarios, jornadas y cursos, foros de debate, las actividades del Centro Superior de Lenguas Modernas, escuelas y formación cultural y otras producciones propias de la UCA como la Coral, el Aula de Teatro de la UCA, el programa de apoyo a Tunas y la revista cultural “Periférica”. En total, el número de actividades culturales en el año 2002 fue de 493, con un total de 66.745 participantes, inferiores a las del año anterior con un total de actividades y participantes de 564 y de 73.615 respectivamente, y de 501 actividades y 65.338 participantes en el año 2000. Como datos más recientes, en el 2003 las actividades totales de extensión han ascendido a 543, con un total de 56.143 participantes.

## **RELACIONES INTERNACIONALES**

Las relaciones internacionales de la UCA se han centrado en la internacionalización de las actividades universitarias, tratando de aumentar la movilidad docente y estudiantil, desarrollando programas y proyectos de colaboración de carácter internacional de nuestros docentes y aumentando nuestra presencia en otros lugares fuera de nuestro entorno más próximo.

A nivel europeo la UCA es miembro del Comité Ejecutivo del Grupo Compostela de Universidades, que agrupa bajo presidencia sueca a 89 universidades europeas; además, es miembro del Grupo de Trabajo Nacional junto con los asesores de la Comisión Europea para España para la implantación en España de los puntos de la declaración de Bolonia y la implantación del Suplemento al Diploma en las Titulaciones de Licenciatura en Químicas y Licenciatura en Lingüísticas. Por otro lado, en 2001 se firmó un nuevo Contrato Institucional con la Unión Europea para el establecimiento de los Programas de Educación Superior europeos.

En el marco de Erasmus-Sócrates 2001-02 se han realizado intercambios con toda la UE y con países del Este, afectando a un total de 134 universidades y a 123 en el curso 2000-01, participando un total de 330 alumnos de la UCA de pre y postgrado en el curso 2001-02 y 314 en el curso 2000-01.

El grado de cumplimiento de las propuestas de movilidad de la UCA ha sido del 90%, situándose por encima de la media española, que fue del 76%, siendo la primera en Andalucía en términos relativos de población estudiantil. La situación ha mejorado en el curso 2002-03, siendo 380 el número de alumnos que participan en dichos programas de movilidad. Además de estos

programas, existen otro tipo de intercambios que pretende completar la formación de los alumnos en materias concretas.

Con respecto a la movilidad del profesorado de la UCA, se han realizado un total de 54 misiones docentes de la UCA en el marco de Sócrates y se han recibido 51 profesores europeos para llevar a cabo misiones docentes.

El aprendizaje de idiomas también ha sido una de las preferencias, impartándose clases de español para extranjeros, así como programas intensivos de inglés, francés y alemán para los estudiantes con movilidad de la UCA.

La movilidad de estudiantes y profesores con América Latina también ha cobrado en estos dos últimos cursos una importancia creciente. En concreto, se han recibido 30 estudiantes en el curso 2001-02, desplazándose 18 estudiantes de la UCA a América. Asimismo, el Programa General de Doctorado en la UCA para estudiantes de América Latina recibió 11 estudiantes de distintas áreas de conocimiento.

La movilidad del profesorado a América latina se ha plasmado en la realización de actividades docentes, recibéndose en el curso 2001-02 un total de 32 profesores procedentes de varias universidades de América Latina.

Además de lo anterior, de las 40 Redes Temáticas existentes en España, se han aprobado 3 Redes Temáticas (en Economía, en Medicina y en Derecho) en la UCA durante el curso 2002-03.

Asimismo, formamos parte de dos Redes Temáticas (en Ciencias Náuticas y en Ciencias de la Educación) aprobadas durante el curso 2001-02.

Por último, también se han desarrollado actividades del Aula Universitaria del Estrecho en colaboración con Marruecos, en concreto impartiendo clases de español para marroquíes en Tánger y Tetuán, clases de Árabe para españoles en Algeciras, o la realización de encuentros entre estudiantes hispano-marroquíes, seminarios, proyectos de Cooperación Científica al Desarrollo, así como proyectos de Cooperación al Desarrollo junto a la Agencia Española de Cooperación Internacional.

Por tanto, las actividades internacionales de movilidad de estudiantes y profesorado deben potenciarse aún más en el futuro, ya que constituye hoy en día uno de los puntos fuertes de nuestra Universidad. No obstante, aún quedan por realizar verdaderos esfuerzos por fomentar el aprendizaje de idiomas entre nuestros alumnos y profesores, así como la movilidad internacional de los profesores de la UCA.



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

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

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

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

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

Cabe destacar, asimismo, las mejoras contempladas en relación al plan de comunicaciones entre unidades y colectivos, y sobre todo entre Centros y Departamentos y entre Departamentos, y, además, la necesidad de conocer el nivel de satisfacción de los usuarios de los distintos servicios prestados por la UCA, así como una valoración de su gestión. Finalmente, entre otras mejoras desataca la potenciación de la enseñanza de idiomas y de informática.

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

Con respecto a la investigación, destaca la mejora y la potenciación del apoyo institucional a la investigación, creando cultura investigadora como la principal mejora a considerar por la UCA. Asimismo, les siguen la mejora en los sistemas de información y comunicación entre investigadores, así como la necesidad de implantar un sistema de indicadores para medir la actividad y calidad de la investigación y el reconocimiento de la labor investigadora por parte de la UCA. Por último, también se recoge la posibilidad de reconocer a través de la reducción de la carga docente del profesorado la actividad investigadora y los esfuerzos realizados en formación e innovación docente. Finalmente, desde el punto de vista de la gestión de la investigación, también se propone la elaboración de memorias de investigación por parte de Centros y Departamentos.

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

En los planes de mejora relacionados con la docencia, tal y como se observa en la tabla anterior, destaca la acción tutorial como la más importante, seguida por la implantación de nuevas tecnologías para el desarrollo de la actividad docente y el trabajo de estudio de los alumnos. Además, se contemplan cambios en la metodología docente, la reducción del tamaño de los grupos de prácticas, la necesaria coordinación entre áreas de conocimientos para evitar duplicidades o vacíos de contenido en las materias que se imparten, así como los niveles de exigencia para superar las materias. Destaca, por último, aunque con menor frecuencia, la necesidad de potenciar las habilidades y destrezas del alumnado.

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

Con respecto al profesorado, ha sido la financiación de programas de formación docentes la propuesta de mejora recogida por un mayor número de titulaciones, seguida por las propuestas sobre innovación docente y sobre implantación de mecanismos de evaluación del profesorado y de control de presencia del mismo.

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

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

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

Una de las propuestas de mejora de mayor impacto en la evaluación de las titulaciones de la UCA ha sido la implantación de un sistema de información de alumnos egresados, propuesta relacionada con una de las anteriores, así como la necesidad de establecer sistemas normalizados de recogida de información y de indicadores. Por último, entre otras mejoras se recogen la potenciación y actualización de las páginas webs de los centros, departamentos y servicios, así como la utilización de los correos electrónicos tanto por parte del alumno y como del profesorado, que facilite una comunicación más rápida entre ambos.

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

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

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

Con relación a las mejoras propuestas en gestión, servicios y política de personal, el incremento del número de acciones formativas, la mayor responsabilidad asignada a conserjes y el apoyo administrativo a la investigación son las recogidas mayoritariamente. Cabe destacar, asimismo, la clarificación de las funciones del PAS y una mayor adecuación de las mismas a las necesidades de la Unidad, la mejora en los procesos de matrícula, adaptaciones y convalidaciones, resolución de becas y disponibilidad del listado de alumnos. También se proponen la potenciación de los grupos



de mejora, con mayor participación de alumnos y profesores, la implantación de la ventanilla única, la elaboración de un manual de procesos para el PAS, o el cambio y mejora del Plan de Promociones del profesorado.

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

Por último, el incremento de presupuesto para las bibliotecas ha sido la mejora recogida mayoritariamente por las titulaciones de la UCA evaluadas, seguido por la adecuación de salas de estudio amplias y el retorno a la Biblioteca de un Centro.



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

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

Para realizar el diagnóstico de la UCA, se ha empleado el análisis DAFO. El DAFO es una herramienta relativamente simple y generalizada en la toma de decisiones estratégicas. Su objetivo es ayudar a la organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para usarlos, una vez identificados, y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

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

- a. Factores externos, que pueden afectar a la Universidad en su funcionamiento. Se trataría de identificar aquellos factores exógenos, o factores que configuran el entorno de la institución, que pueden afectar al logro de sus objetivos. Una vez identificados, se debe establecer un listado por orden de importancia. En este análisis se incluirían las amenazas que el entorno depara, y estarían relacionadas con los acontecimientos o circunstancias externas, previsibles, y que si se llegarán a dar dificultaría el logro de los objetivos de la Universidad. Con respecto a las oportunidades que el entorno ofrece constituyen posibilidades existentes en el ámbito externo a la institución, y que, de aprovecharlas, ocasionaría ventajas importantes.
- b. Factores internos que pueden afectar a la Universidad en su funcionamiento. Se deben identificar las situaciones o factores endógenos de la institución que repercutirían en el logro de los objetivos. Es importante establecer un orden de importancia de dichos factores. En este análisis se incluirían las debilidades internas, relacionadas con las barreras que, de no eliminarse, coartarían el desarrollo de algunos puntos fuertes de la Universidad. Por otro lado, las fortalezas internas hacen referencia a elementos de la Universidad basados en recursos y capacidades que le pueden suministrar el liderazgo en determinadas actuaciones.

Comenzando por las **FORTALEZAS**, se pueden concretar las que actualmente cuenta la UCA, en las siguientes, las cuales habría que potenciar:

N°	FORTALEZAS
F1	Equipo humano joven y con colectivos motivados hacia la mejora.
F2	Equipo rectoral cohesionado y apoyado por la comunidad universitaria.
F3	Fuerte motivación hacia el intercambio internacional en el colectivo de profesores y alumnos.
F4	Aula Universitaria del Estrecho, como instrumento para incrementar las relaciones con el Magreb.
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 profesionales de mayor cualificación profesional y el mayor conjunto de recursos para la I+D+I en la provincia.
F9	Uso creciente de Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC's), 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.

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

N°	DEBILIDADES
D1	Mapa de titulaciones generalista, solapado, con algunas titulaciones ineficientes y carente de objetivos definidos para cada una de ellas.
D2	Falta de cultura estratégica y de investigación.
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 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	Falta de criterios objetivos en la asignación de recursos.

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

Nº	OPORTUNIDADES
O1	Entorno dinámico y complejo que obliga al cambio continuo (enseñanza virtual, afirmación de la economía 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.
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, vitivinícola y del transporte como elementos diferenciadores.
O11	Financiación basada en objetivos.
O12	Existencia de recursos internacionales para la investigación.

En cuanto a las **AMENAZAS** a las que debe dar respuesta la UCA, podemos concretar en la siguiente tabla algunas de las más importantes:

Nº	AMENAZAS
A1	Incertidumbre en torno a las repercusiones de la aplicación del modelo del Espacio Europeo de Educación Superior.
A2	Homologación de las titulaciones.
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	Incertidumbre en la reglamentación sobre contratación, estabilización y promoción 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.

El análisis DAFO permite llevar a cabo una serie de estrategias de acuerdo con la importancia de cada uno de los factores internos y externos, así como ordenarlas de acuerdo con la relación que exista entre cada uno de ellos. Será objeto de desarrollo en un futuro un análisis presentando las relaciones que se darían hipotéticamente entre las amenazas y las oportunidades que presentaría el entorno de la UCA, así como con las debilidades y fortalezas con las que cuenta la Institución.

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

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

Esta fase del análisis deberá realizarse a través de un proceso de consultas a los diferentes expertos que participarán en el desarrollo definitivo del Plan Estratégico. En cualquier caso, con la detección de los puntos fuertes y débiles de la UCA, y las propuestas de mejora elaboradas desde el Plan Nacional de Evaluación de la Calidad, se ha elaborado una primera relación de ejes y objetivos estratégicos a conseguir por la UCA; aquéllos que, alineados con la Misión y Visión de nuestra Universidad, puedan ser llevados a cabo por toda la comunidad universitaria.

#### **4.4. Ejes y Objetivos Estratégicos.**

Los Ejes Estratégicos se definen como los resultados más generales, y a largo plazo, que la Universidad quiere conseguir en un futuro.

Una vez realizado el Diagnóstico Externo e Interno de la UCA, y declarada su Misión y su Visión, la siguiente fase ha sido establecer los objetivos más generales para la UCA.

Estos objetivos generales, o ejes estratégicos, son seis, relacionados con:

- I. Docencia.
- II. Investigación.
- III. Servicios.
- IV. Recursos.
- V. Entorno.
- VI. Campus.

A continuación, se detallan cada uno de los objetivos generales del Plan Estratégico para la UCA

##### ***I. 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.*

Las metas a alcanzar están relacionadas con:

- Desarrollar un perfil del estudiante basado en la formación integral, creativa, participativa, innovadora, internacional, flexible, continua y adecuada a la demanda.
- Mejorar la calidad de la enseñanza.
- Revisar y mejorar la oferta de titulaciones.

- Mejorar y ampliar las infraestructuras para la enseñanza-aprendizaje.

## **II. INVESTIGACIÓN.**

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

Las metas a alcanzar están relacionadas con:

- Incentivar, mejorar e incrementar nuestra investigación y capacidad de innovación.
- Potenciar la política de transferencia tecnológica entre la Universidad y la Empresa.
- Mejorar la gestión de la investigación.
- Mejorar, incrementar y optimizar los recursos e infraestructuras de investigación.

## **III. 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.*

Las metas a alcanzar estarían relacionadas con:

- Mejorar la calidad y ampliar los servicios a la comunidad universitaria, buscando fórmulas que permitan extender algunos de estos servicios a la sociedad.
- Satisfacción de expectativas.
- Potenciar e incrementar las actividades sociales, culturales y deportivas.



#### **IV. 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.*

Las metas a alcanzar están relacionadas con:

- Redefinir y modernizar la Política y Gestión de los Recursos Humanos (PAS y PDI).
- Modernizar y mejorar los sistemas de información.
- Agilizar los procedimientos administrativos y fomentar la descentralización.
- Mejorar la situación económica.
- Adecuar nuestra estructura de Centros y Departamentos a nuestros recursos.

#### **V. ORIENTACIÓN AL 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.*

Las metas a alcanzar están relacionadas con:

- Desarrollar acciones que permitan adelantarnos a las necesidades del entorno en materia de docencia, investigación y servicios.
- Desarrollar políticas internas y externas de marketing.
- Implicar a la UCA en los problemas sociales y culturales de la provincia.

## **VII. 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.*

Las metas a alcanzar están relacionadas con:

- Redefinir el concepto de Campus.
- Promover medidas para hacer llegar las actividades universitarias a todos los Campus.
- Definir Planes Plurianuales de Inversiones, de acuerdo con el concepto de Campus.

## ***5. Conclusiones y Fases para su Implantación Definitiva y Metodología de Trabajo.***

Hasta aquí las reflexiones que el Equipo de Gobierno ha realizado con el objetivo de impulsar un proyecto de Planificación Estratégica de la Universidad de Cádiz. Esta fase nos ha permitido identificar retos estratégicos y para cada uno de ellos, establecer líneas estratégicas de actuación.

A partir de aquí, entramos en una nueva etapa: la de trabajar conjuntamente con la comunidad universitaria para que el proceso iniciado tenga efectos prácticos y movilice a la Universidad de Cádiz en pro de un proyecto que deseamos sea de todos.

Por cada uno de los retos estratégicos, o ejes, que en este documento se concretan, se debería a proceder a la formación de un Equipo de Trabajo. Cada grupo debería contar con un coordinador nombrado por el Equipo de Gobierno, además de entre 15 y 20 miembros adicionales, asegurándose su presencia y disposición a colaborar en dichos grupos.

Los grupos deberán estar compuestos por personas que procedan de todos y cada uno de los campus, y de todas y cada una de las áreas científicas. De forma complementaria, podrían participar expertos de reconocido prestigio. No obstante, la estructura no ha de ser rígida, y dependiendo de la naturaleza del Eje Estratégico, el peso de determinados agentes internos y externos ha de ser distinta (profesores, alumnos, personal de administración y servicios, Consejo Social, medios de comunicación, institutos de Enseñanzas Medias y Formación Profesional, Ayuntamientos y otras instituciones).

Los coordinadores/as de los Grupos de Trabajo propuestos son los siguientes:

<b>DOCENCIA</b>	José M <sup>a</sup> Rodríguez-Izquierdo Gil
<b>INVESTIGACIÓN</b>	Rafael García Roja
<b>ENTORNO</b>	María Zambonino Pulito
<b>SERVICIOS</b>	David Almorza Gomar
<b>RECURSOS</b>	Juan Terradillos Basoco
<b>CAMPUS</b>	Fco. José Trujillo Espinosa

El Grupo de Trabajo de Recursos y Docencia, habida cuenta del posible alcance de las líneas de acción, sería aconsejable subdividirlo en dos.

Estos grupos, basándose en las consideraciones aquí presentadas, y ampliándolas con cuantas reflexiones y aportaciones consideren oportunas y necesarias, establecerán los objetivos a alcanzar para cada uno de los retos estratégicos identificados, así como las líneas estratégicas más adecuadas para su consecución.

Estas estrategias habrán de ser traducidas en programas de actividades más concretos, cada uno de los cuáles llevarán asociados sus correspondientes indicadores cuantificables, que permitan el seguimiento futuro, así como recursos a asignar y fechas de implantación.

En el futuro será conveniente que para cada uno de los Centros, Departamentos, campus, servicios y otras unidades de gestión, se proceda a un análisis sistemático de su posición competitiva y a la concreción de sus líneas estratégicas con una metodología similar a la expuesta.

Durante el proceso, sobre todo a la finalización del mismo, se establecerá una difusión y comunicación interna de la documentación elaborada, facilitando su conocimiento al personal interno, al Consejo Social de la UCA, a las administraciones públicas involucradas, etc. Ello permitirá el continuo control y la canalización de las posibles aportaciones y mejoras que puedan provenir de todos los estamentos interesados.

Para llevar a cabo este proceso habrán de contemplarse las siguientes fases:

<b>FASES</b>	<b>TEMPORIZACIÓN</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>Fase Inicial</b>	Septiembre-octubre 2003	Elaboración del Documento Base	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discusión y debate interno en el Equipo de Gobierno sobre la necesidad de elaborar un PE.</li> <li>- Elaboración del Documento Base.</li> <li>- Puesta en marcha de la Web.</li> <li>- Presentación para su conocimiento y discusión del Documento Base a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta Consultiva</li> <li>• Directores de Áreas, Jefes de Servicio y Administradores/as</li> <li>• Decanos/Directores de Centros y Departamentos</li> <li>• Consejo de Gobierno</li> <li>• Claustro</li> <li>• Consejo Social</li> <li>• Consejo Económico y Social</li> <li>• Medios de Comunicación.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Fase de Participación y Desarrollo</b>	Noviembre-Marzo 2004	Elaboración líneas de acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación de la comunidad universitaria (equipos de trabajo)</li> <li>- Puesta en marcha de la Intranet.</li> <li>- Formación previa a equipos de trabajo.</li> <li>- Análisis sectorial.</li> <li>- Diagnósticos.</li> <li>- Objetivos.</li> <li>- Líneas y acciones prioritarias.</li> <li>- Elaboración de propuestas.</li> </ul>
<b>Fase de Síntesis e Integración</b>	Abril-Agosto 2004	Elaboración Borrador Plan Estratégico UCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración de Propuestas.</li> <li>- Redacción final.</li> <li>- Propuesta de Plan Estratégico para la UCA.</li> </ul>
<b>Fase de Aprobación y Difusión</b>	Septiembre de 2004	Aprobación del Plan Estratégico UCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobación en Consejo de Gobierno</li> <li>- Aprobación Claustro</li> <li>- Aprobación Consejo Social</li> <li>- Presentación a los medios de comunicación.</li> </ul>

Para la elaboración del Documento Base y para llevar a cabo el seguimiento y la integración de propuestas y elaboración, se constituirá la COMISIÓN ESTRATÉGICA, presidida por el Rector y formada por todos los miembros del Consejo de Dirección de la UCA; para ello, contará con un COMITÉ ASESOR formado por todos los miembros de Junta Consultiva y presidido por el Presidente del Consejo Social.

Las funciones de esta Comisión Estratégica podrían ser las siguientes:

1. Proponer y validar la estructura y el proceso a seguir en la elaboración del Plan Estratégico.
2. Supervisar y hacer el seguimiento del proceso de elaboración del Plan Estratégico.
3. Elaborar el Plan de Comunicación del Plan Estratégico.
4. Elaborar propuestas, documentos e informes.
5. Proporcionar a los grupos de trabajo la información necesaria y actualizada relacionada con el contenido de su eje estratégico.
6. Integrar propuestas sectoriales.
7. Elaborar documentos intermedios y finales sobre el Plan Estratégico.

La coordinación del Plan Estratégico será llevada a cabo por el Vicerrector de Planificación Económica e Infraestructuras, contando con las siguientes unidades de apoyo:

- Secretariado de Planificación Económica.
- Gabinete de Estudios y Planificación.
- Unidad Técnica de Evaluación de la Calidad.
- CITI

El calendario de sesiones de los Grupos de Trabajo podría ser el siguiente:

- 1ª sesión: Sesión formativa e informativa.
- 2ª sesión: Discusión de la metodología a seguir.
- 3ª sesión: Validación de la matriz DAFO, Misión, Visión y Objetivos.
- 4ª sesión: Propuestas de líneas de acción.
- 5ª sesión: Discusión e integración de líneas de acción.

En cuanto a los grupos de trabajo, estarán presididos por un Vicerrector, coordinado por un Director de Secretariado, con una composición entre 15 y 20 personas. Cada grupo de trabajo realizará, en los plazos establecidos en la programación temporal de la elaboración del Plan Estratégico, las siguientes tareas:

1. Validar y ampliar matriz DAFO de su eje estratégico (debilidades-fortalezas/amenazas-oportunidades).
2. Desde el análisis DAFO, validar su eje estratégico.
3. Desde el análisis DAFO, validar la misión, visión, cultura y valores, propuestos por la Comisión Estratégica de la UCA.
4. Elaboración de propuestas de los objetivos y estrategias específicos de su eje estratégico, definiendo para cada estrategia:
  - Líneas de acción.
  - Responsable de cada acción.
  - Fecha aconsejable de implantación de cada acción.
  - Recursos necesarios.
  - Indicadores para realizar su seguimiento y determinar el grado en que se alcanza cada objetivo, que permitan diseñar un Cuadro de Mando Integral para la UCA.

El primer apartado constituiría el objeto básico del trabajo del Grupo, siendo el resto de opciones aconsejables.

Proponemos que el Plan Estratégico tenga un alcance de seis años (2004-2010). El tomar como referente el 2010 se justifica por ser la fecha límite para adaptarnos definitivamente al Espacio Europeo de Educación Superior. No obstante, un Plan Estratégico ha de ser dinámico, y seguirse anualmente, revisándose en profundidad cada 2-3 años, actualizándose completamente cada 4-5 años. Esto supondrá crear un servicio específico para su seguimiento.

Este proceso de elaboración podría verse enriquecido con la organización de jornadas sobre “planificación estratégica en las universidades” para los distintos equipos de trabajo, cargos académicos y personal de administración y servicios; así como ciclos de conferencias que pudieran girar en torno a los siguientes temas:

- La Universidad en el siglo XXI.
- El Espacio Europeo de Enseñanza Superior.
- Universidad de Cádiz y el sistema universitario andaluz: mapa de titulaciones.
- Desarrollo económico y tecnológico: nuevas demandas de formación.
- La Universidad de Cádiz ante las demandas sociales.
- Universidad y nuevas tecnologías.
- El papel de las Fundaciones Universidad-Empresa: La Universidad y su entorno.

De la misma forma, en los planes de formación del PDI y del PAS, habría que integrar cursos relativos a:

- Cuadro de Mando Integral.
- Descentralización Económica y Administrativa.
- Contabilidad Analítica.
- Planificación Estratégica.
- Procedimientos Administrativos y Contratación.

Igualmente, habría que crear un espacio en la web de la UCA destinada al Plan Estratégico, que sirva a los siguientes propósitos:

- Para el desarrollo del Plan de Comunicación del Plan Estratégico.
- Para la información interna y externa, del desarrollo del Plan Estratégico.
- Para la consulta y acceso a la documentación del Plan Estratégico.
- Para la realización de encuestas on-line.
- Para la realización de foros de debate.
- Para el desarrollo de acciones de marketing.

En definitiva, pretendemos que el proceso de elaboración de un plan estratégico para la UCA esté presidido por las siguientes características:

- Un proceso abierto, transparente y participativo.
- Un proceso con proyección interna y externa.
- Un proceso orientado a satisfacer las demandas y necesidades de nuestro entorno social.
- Un proceso orientado a la búsqueda de la mejora para conseguir la máxima calidad en nuestra investigación, docencia y servicios.



## 6. Bibliografía.

- Apertura del Curso UCA 2002/2003: “Memoria 2001/2002”.
- Auditoría de Imagen de la UCA (2001): Estudio de Imagen. Informe Final.
- Bryson, J.M. (1988): *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Cave, M. ; Hanney, S.; Henkel, M. ; Kogan, M. (1997): *The use of performance indicators in higher education*. London. Jessica Publishers.
- Consejo de Universidades (1998): *Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades. Guía de Evaluación*. Madrid. Consejo de Universidades.
- Consejo de Universidades (2000): *Informe Universidad 2000*. Barcelona.
- Consejo Social Universidad de Murcia (1998): Bases para un Plan Estratégico. Universidad de Murcia.
- UCUA (2002): Seminario sobre Planificación Estratégica para Equipos de Gobierno. Baeza.
- UCUA (2003): Seminario sobre Planificación Estratégica para Equipos de Gobierno. Antequera.
- Dealtry, R. (2000): “Establishing a methodology for appraising the strategic potential of the corporate university”. *The journal of Workplace Learning*, 12 (5).
- Dealtry, R. (2002): “Managing the Issue of Learning Relevance in the Formulation of Corporate Learning Strategies”. *Journal od Workplace Learning* (14), 5/6: 209-214.
- Fletcher, M. y Harris,S. (2002): “Seven Aspects of Strategic Formation”. *International Small Business Journal*, (20), 3: 297-312.
- García Falcón, J.M. y Álamo Vera, F.R (1998): *La planificación estratégica de las universidades*. Gobierno de Canarias.
- Graetz, F. (2002): “Strategic Thinking versus Strategic Planning: Towards understanding the complementarities”. *Management Decision*, (40) 5/6: 456-462.
- Grant, R.M. (1991): “The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation”. *California Management Review*. Primavera: 114-135.
- Grant, R.M. (1998): *Dirección estratégica*. Civitas.
- Hansen, W.L. y Jackson, M. (1996): "Total Quality Improvement in the Classroom" *Quality in Higher Education*, (2),3: 211-218.
- Hax, A.C. y Majluf, N.S. (1991): *The strategy concept and process: A pragmatic approach*. Prentice-Hall.
- Heracleous, L. (1998): “Strategic Thinking or strategic planning?” *Long Range Planning*, 31 (3): 48-487.
- Informe Coste Dispersión de la UCA, Año 2000.

- Informe Coste Titulaciones Universidad de Cádiz, año 2000.
- Informe sobre las actuaciones de la OTRI (2000).
- Informes Presupuestos de la UCA.
- Instituto de Estadística de Andalucía (2001): Cádiz. Datos Básicos 2001.
- Instituto de Estadística de Andalucía (2002): Cádiz. Datos Básicos 2002.
- Johnson, G. (1987): *Strategic Change and the Management Process*. Oxford: Blackwell.
- Jordan, L.G. (2003): "Strategic Buggeting". *The Journal of Government Financial Management*, (52), 1: 44-52.
- Katsioloudes, M.I. (2001): *Global Strategic Plannig: Cultural Perspectives for Non-Profit Organizations*. Butterworth-Heinemann. Oxford and Woburn, MA.
- Lee, P.C.B. (2002): "Career Goals and Career Management Strategic among Information Technology Professionals". *Career Development International*, (7), 1: 6-13.
- Lehtimaki, J. (1996): "Production process of the universities". *Higher Education Management*. (8), 2:119-132.
- Lewis, R.G. Y Smith, D.H. (1994): *Total Quality in Higher Education*. St. Lucie Press, Delray Beach.
- López García, L. (2002): *Guía de autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia*, MAP, colección: informes y documentos, serie Administración General, Madrid.
- Marchesu, A.y Martín, E. (1998): *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Madrid. Alianza.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2003): Datos y Cifras. Curso escolar 2002/2003.
- Mintzberg, H y Quinn, J.B. (1987): *Readings in the Strategic Process*. 3ª Edición. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1994): "Los peligros de la planificación estratégica", *Harvard Deusto Business Review*, (2): 4-17.
- Mintzberg, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. et al. (1999): *Proceso estratégico*. Prentice Hall.
- Mintzbert, H. Y Quinn, J.B. (1991) : *The strategy process: Concepts, contexts and cases*. Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, H. Y Waters, J.A. (1990): "Dose Decision Get in the way? *Organization Studies* 11 (1):1-6.
- Mora, J.G. (1999): Indicadores y decisiones en las Universidades. Seminario Indicadores en la Universidad: información y decisiones. León, 9-11 de junio.
- Mora, J.G. (1999): "La universidad: una empresa al servicio en la sociedad del conocimiento". *Cuadernos IRC*. Vol. 1.
- Orndoff, K. (2002): "Developing strategic Competencias: A Starting Point". *Information Management Journal*, (36), 4: 57-62.

- O'Shannassy, T. (2003): "Modern Strategic Management: Balancing Strategic Thinking and Strategic Planning for Internal and External Stakeholders". *Singapore Management Review*, (25), 1: 53-67.
- Parnell, J.A.; Carraher, S. Y Holt, K. (2002): "Participative Management's Influence of Effective Strategic Diffusion". *Journal of Business Strategies*, (19), 2: 161179.
- Pearce, J.A. y Robinson Jr., J.B. (1994): *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. Richard D. Irwin, Inc.
- Planes Estratégicos de otras Universidades Españolas:
  - Universidad de Zaragoza
  - Universidad Autónoma de Madrid.
  - Universidad Pública de Navarra.
  - Universidad de Jaén.
  - Universidad de Almería.
  - Universidad de Gran Canaria.
  - Universidad de Málaga.
  - Universidad Politécnica de Cataluña.
  - Universidad Jaume I.
  - Universidad de Murcia
  - Universidad de Islas Baleares.
- Planes Estratégicos Universidades Extranjeras:
  - Universidad de Bergen.
  - Universidad de Edinburg.
  - Universidad de Aberystwyth, Wales.
  - Universidad de Dublín.
  - Universidad de Leeds.
  - Universidad de Rutgers, New Jersey
  - Universidad de Ball
  - Universidad de Georgia.
  - Universidad de Purdue.
  - Universidad de Pennsylvania
- Programa electoral de Diego Sales.
- Thomson, A. (1999): *Strategic Management Process*, Mc Graw Hill.
- Vicerrectorado de Estudiantes UCA (2003): Balance de las Iniciativas de Empleo en la UCA. Periodo 2000-2002.
- Vicerrectorado de Estudiantes UCA (2003): El programa propio de Prácticas en empresas de la Universidad de Cádiz. Informe de Evaluación 1998-2001.

- Vicerrectorado de Extensión Universitaria de la UCA (2000): Memoria del Servicio de Actividades Culturales.
- Vicerrectorado de Extensión Universitaria de la UCA (2001): Memoria del Servicio de Actividades Culturales.
- Vicerrectorado de Extensión Universitaria de la UCA (2002): Memoria del Servicio de Actividades Culturales.
- Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo UCA (2003): Documento para el debate sobre Investigación en la Universidad de Cádiz.
- Vicerrectorado de Profesorado de la UCA (2002). Informe Vicerrectorado de Profesorado. Consejo Social de la UCA.
- Weert, E. (1990): “A Macro-analysis of Quality Assessment in Higher Education”. *Higher Education*, (9): 57-72.