



RESUMEN EJECUTIVO PEUCA₃

ALCANCE: 2021-2024

Versión preliminar. 09 de junio de 2021

Delegación del Rector para el Desarrollo Estratégico

ÍNDICE

PRESENTACIÓN DEL RECTOR.....	3
INTRODUCCIÓN.....	6
METODOLOGÍA	9
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	15
EQUIPO COORDINADOR.....	24
COMISIÓN TÉCNICA DEL PEUCA ₃	26
MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	28
FUENTES INFORMATIVAS PARA EL DIAGNÓSTICO.....	31
DIAGNÓSTICO: DAFO	34
Diagnóstico Institucional.....	35
DIMENSIONES Y OBJETIVOS.....	42
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	46
OBJETIVO 1: INNOVAR, REDISEÑAR Y ACTUALIZAR NUESTRA OFERTA FORMATIVA PARA ADAPTARLA A LAS NECESIDADES SOCIALES Y ECONÓMICAS DE NUESTRO ENTORNO.....	48
OBJETIVO 2: CONSEGUIR LOS NIVELES MÁS ALTOS DE CALIDAD EN NUESTRA OFERTA FORMATIVA PROPIA Y REGLADA.....	49
OBJETIVO 3: AUMENTAR SIGNIFICATIVAMENTE NUESTRO POSICIONAMIENTO EN INVESTIGACIÓN Y TRANSFERIR DE FORMA RELEVANTE Y ÚTIL NUESTRA INVESTIGACIÓN A NUESTRO TEJIDO SOCIAL Y PRODUCTIVO.	50
OBJETIVO 4: CONSOLIDAR UN MODELO DE GOBIERNO SOSTENIBLE Y SOCIALMENTE RESPONSABLE.	51
OBJETIVO 5: CONSEGUIR QUE LA TRANSPARENCIA SEA UN VALOR DISTINTIVO Y RELEVANTE EN LA UCA.....	52
OBJETIVO 6: GENERAR VALOR COMPARTIDO CON LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA.	53
OBJETIVO 7: REFORZAR LA IMPORTANCIA DEL PAPEL DE LA UCA EN LA SOCIEDAD.	54
ACCIONES.....	55

PRESENTACIÓN DEL RECTOR

La Universidad a cuyo nacimiento asistimos con el Claustro constituido en octubre de 1979 ha experimentado una evolución en la que, desde diferentes perspectivas, todos nos hemos visto involucrados. La incorporación de saberes, el despliegue de medios y de personal a lo largo del tiempo y la coordinación de trabajos cada vez más especializados se han visto reflejados en el crecimiento de una Institución fuertemente arraigada en su provincia.

La Universidad es Cádiz y Cádiz no es ya sin su Universidad. Desde la conciencia absoluta de su papel dinamizador y de su deber para con el entorno en el que se desarrolla, la UCA crece y, con ello, se adapta a las circunstancias de tiempos no siempre fáciles de comprender e inciertos para quienes los protagonizan. En este camino de ajuste y de colaboración entre la Universidad y la sociedad, los Planes Estratégicos resultan fundamentales porque en ellos se recogen los deberes que, durante periodos de tiempo bien delimitados, se asumen con respecto al desarrollo de la Institución y a su relación con el entorno del que se nutre y al que alimenta. El primer Plan, vigente entre 2005 y 2010, supuso la consolidación de nuestro compromiso con la formación universitaria en la provincia de Cádiz, con una expansión importante de titulaciones enmarcada en el afianzamiento de los cuatro campus universitarios. Eran tiempos de cambios y de afianzamiento de la pertenencia a Europa, lo que llevó al nacimiento de la nueva ordenación de los estudios con el RD 1393/20007 ofreció a las universidades españolas la oportunidad de singularizar su presencia en el ámbito de la Enseñanza Superior nacional e internacional.

Las circunstancias en las que la Universidad se vio obligada a desplegar su segundo PEUCA fueron sensiblemente más adversas. Desde el año 2015 hasta 2020, las sucesivas crisis económicas y la crisis socio-sanitaria en cuya solución aún nos encontramos inmersos han condicionado el devenir de los compromisos y las actuaciones recogidas en el *Plan*. Acometimos su desarrollo con la misma ilusión y la misma entrega que el primero, pero con un horizonte en el que la resiliencia pasó a ser la mejor de nuestras cualidades. Pese al escenario social en el que nuestra Institución hubo de desarrollarse, el periodo vino marcado por un aumento muy significativo del número y tipología de las titulaciones ofertadas en Grado, Máster y Doctorado, así como por un avance considerable del rendimiento general en todos los aspectos (investigación, eficacia en la gestión, simplificación de procedimientos, fortalecimiento de los cuatro campus, etc.). Asistimos, en definitiva, a una etapa auspiciada por el crecimiento y la mejora continua.

Conscientes del papel que la Universidad debe asumir con respecto a su propia evolución y también de su influencia sobre el entorno inmediato que la rodea, presentamos con estas líneas nuestro tercer Plan. El documento es el reflejo de una Universidad valiente, concedora de sus posibilidades y del potencial de quienes la integran, comprometida con la generación y la difusión del conocimiento y concienciada de una dinamización de actitudes que no admite demoras. Los tiempos lo exigen y, una vez más, la Universidad se pone en marcha y responde al reto con nuevas ideas y con la esperanza de que este PEUCA₃ genere la confianza que necesitamos. En este escenario de cambio y adaptación, las personas son fundamentales para la consecución de los objetivos que nos hemos trazado. Todos y cada uno de los miembros de la Institución colaboran con su trabajo al afianzamiento de la UCA como uno de los motores de desarrollo de la provincia. Sin su ilusión y su esfuerzo no seríamos lo que somos y es con ellos con quienes seguiremos levantando una Universidad de Cádiz fuerte y con esperanzas de futuro. A todos, queremos transmitirles nuestro reconocimiento más sincero y la seguridad de que, juntos, alcanzaremos los objetivos de esta nueva hoja de ruta.

Francisco Piniella. Rector de la Universidad de Cádiz

INTRODUCCIÓN

Las Universidades públicas andaluzas se enfrentan a escenarios de cambio sin precedentes. Circunstancias imposibles de prever y la necesidad de adaptar todos los segmentos de la sociedad a un nuevo orden de funcionamiento instan a los responsables de las instituciones públicas a ofrecer alternativas, caminos diferentes para pasos nuevos que todos hemos de dar en la misma dirección.

La Universidad de Cádiz ya asumió una filosofía propia cuando empezó a implicarse de manera responsable y decidida en la elaboración de los Planes Estratégicos. El primero de ellos, con vigencia desde el año 2005 hasta el 2010, basaba su desarrollo en una comprensión global de los procesos de cambio que por aquel entonces abordaban las instituciones educativas. La génesis del Espacio Europeo de Educación Superior auguraba nuevos escenarios en los que los modelos de aprendizaje y la investigación universitaria habrían de encontrar un lugar propio. La Universidad como institución debía posicionarse con respecto a las nuevas demandas de una sociedad a la que, además, endeudaba una rendición de cuentas no contemplada en los esquemas de funcionamiento tradicionales. La Universidad de Cádiz se enfrentó a estos retos y a otros no menos importantes con un primer Plan Estratégico que facilitó una transición ordenada hacia las nuevas titulaciones universitarias gestadas a partir de la nueva ordenación de las enseñanzas universitarias superiores en el año 2007. Tomando la implantación de las “nuevas tecnologías de la información” como instrumento de trabajo y decidida a participar de manera activa en el desarrollo de su entorno inmediato, la UCA supo dar cumplida respuesta a las exigencias del momento en el que su primer Plan Estratégico vio la luz.

El camino de la evolución de la Universidad había comenzado. La caducidad de los planes estratégicos, necesaria para la regeneración del funcionamiento y de los objetivos de las instituciones, propició la elaboración del segundo *Plan* en la UCA. Respondiendo a un acuerdo del Consejo Andaluz de Universidades de diciembre de 2013, la Universidad de Cádiz acometió la necesidad de dar continuidad a los esfuerzos de modernización y de adaptación que la sociedad demandaba, urgida por una crisis económica mundial que no admitía esperas. Una vez más, se hacía necesario acompañar la evolución de las instituciones con el nuevo escenario. El esfuerzo y el trabajo de todos los grupos internos de interés propiciaron la puesta en marcha del *II Plan Estratégico* de la UCA en el año 2014. Prolongado hasta el año 2020, con el segundo *Plan* la Universidad afianzó la continuidad de su empeño en combinar su vocación de servicio con el desarrollo eficaz de la enseñanza y la investigación como piedras angulares de su devenir.

De nuevo, la historia se repite. Entendemos el cambio como motor para la evolución de la sociedad y para la mejora general de las instituciones. Los cambios son necesarios, y cada cierto tiempo animan al pensamiento a acompañarse con la vertiginosa deriva de un mundo en el que las personas se convierten en presa fácil de momentos casi sin espacio para la reflexión. Los cambios han vuelto a entrar en escena. El estudio del Sistema Universitario Andaluz presentado en 2020 por la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIREF) no deja lugar para la especulación. Las circunstancias actuales están presididas por una total incertidumbre y a todos se nos piden ductilidad y paciencia en dosis similares. En este marco general, hemos acometido la formulación del PEUCA₃.

En la concreción del documento, desarrollamos nuestra actividad desde el reconocimiento de lo acontecido en el pasado y con la firme convicción de que la Universidad está llamada a funcionar como instrumento facilitador de un desarrollo nuevo, con objetivos ambiciosos pero adaptados a exigencias que deben

ser atendidas. Es nuestro deber recuperar la confianza tanto externa como interna. La certeza de que el nuevo *Plan* deberá articular la Universidad del futuro nos ha ayudado a construirlo tratando de atender a todas las sensibilidades, ofreciendo alternativas llamadas a generar ilusión. Hemos utilizado el modelo del DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) como guía para el desarrollo de la propuesta para nuestra Institución y hemos tratado de eliminar todo aquello que pueda responder a una visión a corto plazo, facilitando así un cambio sustancial en nuestra cultura organizativa. El PEUCA₃ se pone en marcha. Entre todos, seguiremos construyendo Universidad.

Delegación del Rector para el Desarrollo Estratégico

METODOLOGÍA

La elaboración del PEUCA₃ se ha visto condicionada por la necesidad de dar por finalizada la prórroga por la que el PEUCA II se prolongó hasta el año 2020. Dicha premura ha provocado, como decimos, que la metodología de trabajo sobre la que se articula el nuevo plan se base en un modelo inductivo en el que el cotejo de datos y el análisis de la situación actual en varios niveles (Sistema Universitario Español y Andaluz, evolución de las universidades y de la propia UCA) se han utilizado como base para el desarrollo de un plan de actuaciones llamado a facilitar el crecimiento exponencial de la Institución y su adaptación a los nuevos tiempos. La experiencia de planes anteriores, la incertidumbre del contexto actual y el período de grandes transformaciones sociales, tecnológicas y económicas que vamos a vivir en el futuro más inmediato que mediato, aconsejaban un cambio en el método de elaboración de este tercer plan recortando a la mitad el tiempo de elaboración para poder ponerlo en marcha cuanto antes.

La necesaria revisión de los trabajos iniciados se le ha encomendado a una Comisión Técnica encargada de perfilar aspectos relacionados con la recopilación y medición de datos, y también ha contado con el asesoramiento de diferentes colectivos que han aportado su perspectiva y sus propias inquietudes a la configuración del *Plan* (Consejo Social, Consejo de Estudiantes, Sindicatos). Destaca entre las ayudas recibidas la de Decanos, Directores de Centros y Directores de Departamentos que, integrados en una comisión mixta de trabajo (en adelante, Comisión de Asesoramiento), colaboraron activamente con el Equipo de Dirección de la UCA en la discusión y mejora de las actuaciones propuestas, mediante reuniones semanales en las que fueron siendo analizados cada uno de los ámbitos en los que se distribuían las líneas de actuación del PEUCA₃. El trabajo de todos estos colectivos ha desembocado en la consolidación del Plan que aquí presentamos. El proceso de elaboración del Plan se ha desarrollado en seis fases:

FASE I: Formulación de las Bases del Plan Estratégico por el Consejo de Dirección

La primera actuación que se ejerció en esta fase inicial, desarrollada en el mes de enero de 2021, fue la de la presentación y aprobación de la cronología y de las bases para el cambio por parte del Consejo de Dirección de la UCA. Junto con ello, se procedió a la definición del Equipo Coordinador y de la Comisión Técnica para la elaboración del PEUCA₃. Igualmente se discutió la necesidad de cambiar la misión, visión y valores.

Esta fase termina con la presentación por parte del equipo coordinador de un análisis crítico de las implicaciones del Informe emitido por la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF) en el año 2020, así como de las bases del borrador de nuevo modelo de financiación. Se lleva a cabo un estudio de la situación de la planificación estratégica actual en las universidades públicas españolas y una propuesta de nueva definición de misión, visión y valores.

FASE II: Formulación de cambios del *Plan* (febrero, 2021)

En febrero de 2021 el Consejo de Dirección de la UCA llevó a cabo un análisis exhaustivo de la documentación recabada para elaborar el diagnóstico institucional, tomando como punto de partida las propuestas del Equipo Coordinador y las de la Comisión Técnica. Sobre esta base, se aprobaron las conceptualizaciones sobre la **Misión**, la **Visión** y los **Valores** que habrían de amparar el nuevo PEUCA. Para facilitar la perspectiva de conjunto con respecto a la situación general, se elaboró un estudio singularizado de Grados y Másteres en el que no solo se analizaba su situación actual, sino que se establecía una comparativa con datos extraídos del Sistema Integrado de Información Universitaria (SIIU). Con este y otros documentos de trabajo consiguió establecerse una actualización significativa de indicadores y referencias al Sistema Universitario Andaluz y al Español.

Como producto final de todo este trabajo previo, el Consejo de Dirección aprobó el DAFO inicial y los **ámbitos** generales y los **ejes estratégicos** sobre los que se ha construido el *Plan, así como objetivos y estrategias*. Con esta última actuación, quedaban sentadas las bases del trabajo de construcción del nuevo PEUCA.

FASE III: Integración (marzo-abril, 2021)

Los meses de marzo y abril conocieron una carga de trabajo en la que el objetivo principal de las actuaciones fue el de ir concretando aspectos básicos, esbozando así el documento de forma general. En este sentido, se dio un primer paso con la elaboración final, por parte del Equipo Coordinador y de la Comisión Técnica, del **DAFO**, junto con los **Objetivos Estratégicos** generales y las **Líneas de Actuación** que habrían de desarrollarse en cada uno de ellos. Estos documentos fueron ratificados por el Consejo de Dirección de la UCA, y su aprobación dio paso a un trabajo intenso en el que se desarrollaron las acciones concretas que debían imbricarse dentro de cada Línea.

En esta fase de decide concretar el horizonte temporal del Plan Estratégico en tres años (2021-2024) debido a la incertidumbre que se cierne sobre todos los contextos que pueden interferir el devenir futuro de las universidades en general, y de la Universidad de Cádiz, en particular.

FASE IV: Presentación y Discusión con grupos de interés (mayo, 2021)

En el mes de mayo se produjo la aprobación, de nuevo por parte del Consejo de Dirección de la UCA, del borrador del PEUCA3. Durante todo el mes el documento fue presentado a diferentes colectivos: Consejo Social, representantes de Personal, Comisión Técnica del PEUCA, Decanos, Directores de Centros, Directores de Departamentos; Directores de área y Jefes de Servicio. Algunos de estos colectivos, como el Consejo de Estudiantes, Decanos, Directores de Centros, y responsables de diferentes servicios implicados en actividades relacionadas con los Objetivos del Desarrollo Sostenible fueron consultados e informados en fases anteriores. En cada uno de los encuentros se recogieron sugerencias y matizaciones que contribuyeron a perfilar aún más los contenidos del *Plan*.

En el progreso del trabajo tuvieron una participación muy significativa los colectivos de Decanos, Directores de Centros y Directores de Departamentos que, constituidos en Comisión de Apoyo, analizaron con cada uno de los Vicerrectorados las líneas y acciones concretas que se proponían, suponiendo un elemento clave para la revisión y mejora del documento. La Comisión de Asesoramiento en la que se integraron estaba compuesta por:

- D. Manuel Larrán Jorge, Delegado del Rector para el Desarrollo Estratégico
- D. José Antonio Perales Vargas-Machuca, Decano de la Facultad de Ciencias del Mar y Ambientales
- D. Pedro Araújo Pinzón, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
- D. Jesús Rodríguez Torrejón, Decano de la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación
- D. Manuel Rosety Rodríguez, Decano de la Facultad de Medicina
- D^a Flavia Aragón Ronsano, Directora del Departamento de Filología Francesa e Inglesa
- D. Jesús Herrera Madueño, Director del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad
- D^a Clara Pereyra López, Directora del Departamento de Ingeniería Química y Tecnología de Alimentos
- D. Arturo Prada Oliveira, Director del Departamento de Anatomía y Embriología Humana
- D^a Nuria Campos Carrasco, Directora de Secretariado de Planificación Estratégica
- D^a Cristina Vallejo Muñoz, Técnica de la Delegación del Rector para el Desarrollo Estratégico

FASE V: Exposición pública y recogida de sugerencias

A mediados del mes de junio el PEUCA3, ya ultimado con los diferentes colectivos implicados en su concreción, se somete a un periodo normativo de exposición pública durante el cual se procederá a la recogida de sugerencias y modificaciones por parte del Equipo Coordinador. El análisis de la información recabada permitirá introducir cuantos cambios se ha considerado oportunos en aras de una mejora del documento y de la inclusión de todas las sensibilidades y perspectivas en su concreción final. Paralelamente se mantendrá reuniones con Centros, Departamentos, Asociaciones de Empresarios, Colegios Profesionales, Diputación, Ayuntamientos donde se ubican nuestros Campus y Consejo de Estudiantes.

FASE VI: Presentación y aprobación del Plan

La última fase de actuaciones se concretará en el mes de julio con la aprobación del PEUCA3 por parte del Consejo de Gobierno de la UCA. Una vez superado el trámite, se procederá a la difusión del documento final dentro y fuera de la comunidad universitaria. El objetivo fundamental de este periodo será el de promover la visualización del *Plan* y hacerlo llegar a los diferentes colectivos de la Universidad, facilitando su comprensión como guía del desarrollo de la Institución en los próximos tres años.

FASE I: Formulación Bases del Plan Estratégico por el Consejo de Dirección (Enero 2021)

FASE II: Formulación Cambios del Plan Estratégico (Febrero 2021)

FASE III: Integración (Marzo/Abril 2021)

FASE IV: Presentación y Discusión con diferentes grupos de interés (Mayo 2021)

FASE V: Exposición pública y recogida de sugerencias (Junio 2021)

FASE VI: Presentación y Aprobación por parte del Consejo de Gobierno (Julio 2021)

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Las actividades para la concreción del PEUCA³ han sido objeto de un intenso desarrollo durante los meses de enero a julio de 2021. Se han mantenido encuentros con colectivos a diferentes niveles, siempre en función de las finalidades perseguidas. Cuatro han sido los objetivos generales que se han alcanzado durante el desarrollo de las reuniones:

1) Concretar las actuaciones específicas que habrán de desarrollarse en las Líneas de cada uno de los siete Objetivos Estratégicos

En este eje de actuación han adquirido especial relevancia los encuentros del Equipo Coordinador con cada uno de los Vicerrectorados, Delegaciones del Rector y Direcciones Generales para concretar las actuaciones de su competencia en cada una de los cinco ámbitos del PEUCA. Las reuniones con cada Unidad fueron seguidas del cotejo de actuaciones para evitar solapamientos de cometidos y facilitar colaboraciones en los casos en los que las acciones lo requiriesen. Una vez visualizado el conjunto de actuaciones, el Consejo de Dirección de la UCA ratificó la primera formulación del documento, dando así paso al segundo objetivo de los encuentros mantenidos.

2) Revisar las acciones propuestas

La revisión de los aspectos técnicos de las acciones propuestas ha contado con la colaboración de la Comisión Técnica y la de los Directores de Áreas y Jefes de Servicio de la UCA. Para asegurar la trazabilidad de los contenidos, el Equipo Coordinador ha mantenido reuniones semanales con la Comisión Asesora (Decanos, Directores de Centros y Directores de Departamentos) y también ha contado con la perspectiva del Consejo Social y del Consejo de Estudiantes de la UCA, así como de los representantes de Personal a diferentes niveles (PAS, PDI). Se trataba de obtener un asesoramiento lo más completo posible sobre los efectos de la ejecución de las acciones, de manera que los colectivos implicados en su desarrollo, ya sea como ejecutores o como destinatarios finales de los resultados, se han integrado en el proceso general de elaboración. Con respecto a las reuniones con la Comisión Asesora, se han desarrollado tomando como base los ámbitos de actuación del PEUCA y siempre contando con la asistencia de los Vicerrectores proponentes de las acciones. Así han podido debatir directamente con los miembros de la Comisión y perfilar su trabajo con los comentarios recibidos.

3) Implementar la incorporación de los ejes transversales al *Plan*

Buena parte de los ejes transversales se ha integrado en el PEUCA desde las propias acciones propuestas, si bien se hacía necesario conceder una especial atención a uno de los pilares básicos que han de vertebrar no solo el *Plan* sino también el funcionamiento inmediato de cualquier institución. La introducción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la actividad de la UCA no podía entenderse solo como una decidida apuesta de futuro, sino que debía empezar ya a materializarse en nuestro quehacer cotidiano. Con la inestimable ayuda de los socios en la Universidad Europea de los Mares (SEA-EU) y en coordinación permanente con la Delegación del Rector para las Políticas de Responsabilidad Social Corporativa, la Delegación para el Desarrollo Estratégico ha emprendido

actuaciones que deberán desembocar en que los ODS se conviertan en uno de los pilares de la actividad docente y administrativa de la UCA, además de su inclusión directa dentro del *Plan*.

4) Comenzar labores de Proyección Social del PEUCA³

La proyección social del PEUCA ha estado presente desde los comienzos de su elaboración con la participación activa del Consejo Social de la UCA. De este modo, se garantiza la interacción permanente de la UCA con el entorno social en el que se ubica y también se afianza el camino para la necesaria rendición de cuentas.

Cronología del PEUCA₃

Fecha	Grupo de interés/ Cargo/ Unidad	Objeto de la reunión
22 de diciembre de 2020	Grupo de trabajo de AUPA	Discusión sobre el informe AIREF
12 de enero de 2021	Gerente	Análisis del nuevo modelo de financiación de la Universidades Públicas de Andalucía
13 de enero de 2021	Grupo de trabajo de AUPA	Análisis del nuevo modelo de financiación de la Universidades Públicas de Andalucía
15 de enero de 2021	Rector	Desarrollo del PEUCA ₃
19 de enero de 2021	Vicerrectora de Planificación, Calidad y Evaluación	Desarrollo del PEUCA ₃
20 de enero de 2021	Gerente	Desarrollo del PEUCA ₃
21 de enero de 2021	Directora General de Transparencia y Delegado del Rector para Políticas de Responsabilidad Social Corporativa	Desarrollo del PEUCA ₃
22 de enero de 2021	Consejo de Dirección de la UCA	Presentación de las bases del PEUCA ₃
27 de enero de 2021	Equipo Coordinador	Desarrollo de la plataforma para el PEUCA ₃
1 de febrero de 2021	Vicerrector de Estudiantes y Empleo	Desarrollo del PEUCA ₃
1 de febrero de 2021	Vicerrectora del Campus Bahía de Algeciras	Desarrollo del PEUCA ₃
martes, 2 de febrero de 2021	Vicerrectorado de Profesorado	Discusión sobre posibles líneas de actuación futuras

martes, 2 de febrero de 2021	Rector, Vicerrectorado de Política Científica y Tecnológica y Vicerrectorado de Profesorado	Discusión sobre posibles líneas de actuación futuras
miércoles, 3 de febrero de 2021	Vicerrectorado de Internacionalización	Discusión sobre posibles líneas de actuación futuras
miércoles, 3 de febrero de 2021	Director General 3E	Discusión sobre posibles líneas de actuación futuras
miércoles, 3 de febrero de 2021	Rector de la UCA	Presentación de las bases del PEUCA ₃
viernes, 5 de febrero de 2021	Vicerrectorado de Política Científica y Tecnológica	Discusión sobre posibles líneas de actuación futuras
martes, 9 de febrero de 2021	Consejo de Dirección	Presentación y aprobación de las bases de elaboración del PEUCA ₃
martes, 9 de febrero de 2021	Vicerrectorado de Cultura	Discusión sobre posibles líneas de actuación futuras
martes, 9 de febrero de 2021	Vicerrectorado de Ciencias de la Salud	Discusión sobre posibles líneas de actuación futuras
miércoles, 10 de febrero de 2021	Grupo de trabajo de AUPA	Discusión sobre indicadores del nuevo modelo de financiación
jueves, 11 de febrero de 2021	Vicerrectorado de Política Educativa	Discusión sobre posibles líneas de actuación futuras
jueves, 11 de febrero de 2021	SEA-EU	Discusión sobre posibles líneas de actuación futuras
martes, 16 de febrero de 2021	Grupo de trabajo de AUPA	Discusión sobre el informe AIREF
martes, 16 de febrero de 2021	Decanos y Directores de centros	Presentación de las bases del PEUCA ₃
martes, 16 de febrero de 2021	Directores de departamentos	Presentación de las bases del PEUCA ₃
jueves, 18 de febrero de 2021	Comisión Técnica	Presentación de las bases del PEUCA ₃
viernes 19 de febrero de 2021	Director para la Administración Electrónica	Planificación del espacio web del PEUCA ₃
23 de febrero de 2021	Director del Gabinete de Comunicación y Marketing	Puesta en marcha de la imagen visual del PEUCA ₃

25 de febrero	Grupo de trabajo ODS	Discusión sobre actuaciones para la implementación de los ODS en la UCA
lunes, 8 de marzo de 2021	Grupo de trabajo ODS	Discusión sobre actuaciones para la implementación de los ODS en la UCA
martes, 9 de marzo de 2021	Consejo Social	Presentación de las bases del PEUCA ₃
viernes, 12 de marzo de 2021	Miembros del Sindicato de la UCA	Presentación de las bases del PEUCA ₃
lunes, 15 de marzo de 2021	Director del Gabinete de Comunicación y Marketing	Puesta en marcha de la imagen visual del PEUCA ₃
lunes, 15 de marzo de 2021	Consejo de Dirección	Presentación de diagnóstico DAFO
viernes, 19 de marzo de 2021	Comisión Técnica	Presentación de diagnóstico DAFO
viernes, 19 de marzo de 2021	Consejo de Estudiantes	Presentación de las bases del PEUCA ₃
lunes, 22 de marzo de 2021	Rector de la UCA y Diputación de Cádiz	Proyecto de generación de mesas de trabajo conjuntas dentro del ámbito del Plan Estratégico
26 de marzo de 2021	Directora de Secretariado de Internacionalización Educativa de SEA-EU	Desarrollo de actuaciones coordinadas con SEA-EU
lunes, 5 de abril de 2021	Responsables Líneas de Acción del Ámbito "Personas"	Definición de acciones para el ámbito "Personas" del PEUCA ₃
lunes, 5 de abril de 2021	Unidades responsables de ODS en la Universidad	Coordinación ODS en la Universidad
martes, 6 de abril de 2021	Responsables Líneas de Acción del Ámbito "Proyección Social"	Definición de acciones para el ámbito "Proyección Social" del PEUCA ₃
miércoles, 7 de abril de 2021	Responsables Líneas de Acción del Ámbito "Buen Gobierno"	Definición de acciones para el ámbito "Buen Gobierno" del PEUCA ₃

miércoles, 7 de abril de 2021	Responsables Líneas de Acción del Ámbito "Enseñanza y Aprendizaje"	Definición de acciones para el ámbito "Enseñanza y Aprendizaje" del PEUCA ₃
jueves, 8 de abril de 2021	Vicerrectorado de Política Científica	Desarrollo del PEUCA ₃
viernes, 9 de abril de 2021	Decanos y Directores de Centros	Información sobre los avances en la elaboración del PEUCA ₃ y recepción de aportaciones y sugerencias.
viernes, 9 de abril de 2021	Directores de Departamentos	Información sobre los avances en la elaboración del PEUCA ₃ y recepción de aportaciones y sugerencias.
lunes, 12 de abril de 2021	Responsables Líneas de Acción del Ámbito "Investigación y Transferencia"	Definición de acciones para el ámbito "Investigación y Transferencia" del PEUCA ₃
martes, 13 de abril de 2021	Unidades responsables de ODS en la Universidad	Coordinación ODS en la Universidad
jueves, 15 de abril de 2021	Unidades responsables de ODS en la Universidad	Coordinación ODS en la Universidad
jueves, 22 de abril de 2021	Directores de Área y Jefes de Servicio del PAS	Información sobre los avances en la elaboración del PEUCA ₃ y recepción de aportaciones y sugerencias.
martes, 27 de abril de 2021	Vicerrectorado de Internacionalización	Discusión sobre posibles actuaciones
4 de mayo de 2021	SEA-EU Working Group	Desarrollo de actividades relacionadas con la implantación de los ODS en la UCA
lunes, 10 de mayo de 2021	Comisión Asesora (Decanos y Directores de Centros y Departamentos) con la presencia de la Vicerrectora de Planificación, Calidad y Evaluación	Definición de acciones para el PEUCA ₃
lunes, 17 de mayo de 2021	Comisión Asesora (Decanos y Directores de Centros y Departamentos) con la presencia de la Vicerrectora de	Definición de acciones para el PEUCA ₃

	Planificación, Calidad y Evaluación y la Gerente de la Universidad	
martes, 18 de mayo de 2021	Vicerrectorado de Profesorado	Definición de indicadores clave de las acciones del PEUCA ₃
martes, 18 de mayo de 2021	Vicerrectorado de Digitalización e Infraestructuras	Definición de indicadores clave de las acciones del PEUCA ₃
martes, 18 de mayo de 2021	Vicerrectorado de Internacionalización	Definición de indicadores clave de las acciones del PEUCA ₃
martes, 18 de mayo de 2021	Director del Gabinete de Comunicación y Marketing, Directora General de Relaciones Institucionales	Definición de acciones para el PEUCA ₃
martes, 18 de mayo de 2021	Dirección General de Relaciones Institucionales y Director del Gabinete de Comunicación	Definición de indicadores clave de las acciones del PEUCA ₃
miércoles, 19 de mayo de 2021	Vicerrectorado de Política Educativa	Definición de indicadores clave de las acciones del PEUCA ₃
miércoles, 19 de mayo de 2021	Vicerrectorado de Política Científica y Tecnológica	Definición de indicadores clave de las acciones del PEUCA ₃
miércoles, 19 de mayo de 2021	Gerencia y Dirección General de Transparencia	Definición de indicadores clave de las acciones del PEUCA ₃
jueves, 20 de mayo de 2021	Vicerrectorado de Cultura	Definición de indicadores clave de las acciones del PEUCA ₃
lunes, 24 de mayo de 2021	Comisión Asesora (Decanos y Directores de Centros y Departamentos) con la presencia del Vicerrector de Profesorado y el Vicerrector de Digitalización e Infraestructuras	Definición de acciones para el PEUCA ₃
lunes, 24 de mayo de 2021	Gerencia de la Universidad de Cádiz	Definición de indicadores clave de las acciones del PEUCA ₃
miércoles, 26 de mayo de 2021	Dirección General de Universidades	Definición del Modelo de financiación

viernes, 28 de mayo de 2021	Vicerrectorado de Cultura	Definición de indicadores clave de las acciones del PEUCA ₃
lunes, 31 de mayo de 2021	Rector	Análisis del modelo de financiación
lunes, 31 de mayo de 2021	Comisión Asesora (Decanos y Directores de Centros y Departamentos) con la presencia de la Vicerrectora de Política Científica y Tecnológica y el Vicerrector de Cultura	Definición de acciones para el PEUCA ₃
martes, 1 de junio de 2021	Consejo Social	Información sobre los avances en la elaboración del PEUCA ₃ y recepción de aportaciones y sugerencias.
martes, 1 de junio de 2021	Comisión Técnica	Información sobre los avances en la elaboración del PEUCA ₃ y recepción de aportaciones y sugerencias.
miércoles, 2 de junio	Rector, Consejero de Economía de la JJAA	Presentación del nuevo modelo de financiación
jueves, 3 de junio de 2021	Miembros del Sindicato de la UCA	Información sobre los avances en la elaboración del PEUCA ₃ y recepción de aportaciones y sugerencias.
jueves, 7 de junio de 2021	Comisión Asesora (Decanos y Directores de Centros y Departamentos)	Definición de acciones para el PEUCA ₃

EQUIPO COORDINADOR

El Equipo Coordinador está formado por los miembros de la Delegación del Rector para el Desarrollo Estratégico de la UCA. Sus cometidos fundamentales se relacionan con la coordinación y dirección del proceso de elaboración, despliegue y seguimiento del PEUCA³. Las personas encargadas de llevar a cabo esta labor son:

Manuel Larrán Jorge: Delegado del Rector para el Desarrollo Estratégico.

Nuria Campos Carrasco. Directora de Secretariado de Planificación Estratégica.

Cristina Vallejo Muñoz. Técnico de la Delegación del Rector para el Desarrollo Estratégico.

Además de este cometido general, la Delegación tiene encomendadas las siguientes competencias:

- El fomento de la alineación de la comunidad universitaria, así como de sus órganos de gobierno, con los objetivos del Plan Estratégico.
- Seguimiento de las medidas adoptadas en el Consejo de Dirección y del nivel de cumplimiento de objetivos establecidos en el Plan Estratégico.
- Participación en procesos claves de la Institución, tales como definición de mapa de titulaciones o en el seguimiento de las mismas.
- Coordinación de la elaboración de informes relativos a la rendición de cuentas de la UCA a la Sociedad y a la comunidad universitaria.
- Coordinar los procesos para alinear el plan estratégico con los presupuestos, contratos programas y procedimientos para el aseguramiento de la calidad.
- Seguimiento de la posición de la UCA en los diferentes rankings universitarios, así como la elaboración de propuestas tendentes a mejorar dicho posicionamiento.

Para el desarrollo de su trabajo, la Delegación mantiene contacto permanente con las diferentes unidades de gestión de la Universidad y con todos los colectivos implicados en cada uno de los procesos que se han iniciado, siempre como consecuencia del desempeño de las citadas atribuciones.

COMISIÓN TÉCNICA DEL PEUCA₃

La Comisión Técnica del PEUCA₃, formada por Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Cádiz con reconocida experiencia, ha asumido la labor de apoyar y asesorar en el proceso de elaboración del nuevo PEUCA₃, así como de resolver las cuestiones técnicas que se le han hecho llegar. Igualmente, será la encargada de supervisar y realizar el seguimiento del PEUCA₃ a lo largo de su vigencia.

La citada Comisión Técnica está compuesta por:

Gerencia: Mariví Martínez Sancho.

Manuel Larrán Jorge: Delegado del Rector para el Desarrollo Estratégico.

Nuria Campos Carrasco. Directora de Secretariado de Planificación Estratégica.

Servicio de Gestión de la Calidad: Juana Álvarez Delgado.

Secretaría General: M^a Ángeles García Ortiz.

Gerencia. Sistema de Información: Carmen Cerrado Aragón.

Área de Biblioteca, Archivo y Publicaciones: Rosario Gestido del Olmo.

Área de Biblioteca, Archivo y Publicaciones: Aurora Márquez Pérez.

Área de Economía: Agustín Gallego Gamo.

Área de Sistemas de la Información: Gerardo Aburrizaga García.

Área de Sistemas de la Información. Administración Electrónica: Abelardo Belaustegui González.

Gabinete de Comunicación y Marketing: Francisco Perujo Serrano.

Área de Investigación y Transferencia: Javier Grimaldi Chacón.

Área de gestión al alumnado y relaciones internacionales: Cristina Flórez Bilbao.

Consejo Social: Olga de la Pascua.

Cristina Vallejo Muñoz. Técnico de la Delegación del Rector para el Desarrollo Estratégico.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La formulación del nuevo PEUCA, como en el caso de los anteriores, debía tomar como punto de partida una presentación clara de la Institución en tres ámbitos: cuáles son las bases que justifican su existencia, cuáles los objetivos que persigue con respecto a su propio devenir y a su compromiso con el entorno y, por último, con qué valores cuenta para desarrollar su tarea. Hablamos, en definitiva, del necesario posicionamiento sobre qué entendemos por **Misión, Visión y Valores** de la UCA.

La **Misión** de la Universidad se mantiene arraigada en los que deben ser sus tres pilares fundamentales: el compromiso con el entorno en el que se ubica, la generación, difusión y transferencia del conocimiento y de la cultura y, finalmente, la formación integral de sus estudiantes. La UCA nace con una decidida vocación de servicio con respecto a la provincia en estos tres ámbitos y buena prueba de ello es su compromiso permanente de mejora en el funcionamiento de sus cuatro campus. Cádiz, Algeciras, Puerto Real y Jerez comparten un variado catálogo de titulaciones de Grado, Máster y Doctorado y albergan la actividad de diferentes institutos de investigación desde los que la Universidad se afianza en el desarrollo de avances científicos con un claro compromiso de proyección social del conocimiento generado. Además, la oferta cultural de la Universidad contempla eventos no solamente en dichos campus, sino en localidades de la provincia con las que se colabora mediante la firma de convenios.

Junto con el compromiso permanente expresado en la Misión, la UCA tiene el deber de presentar a la sociedad sus expectativas no solo de funcionamiento futuro sino también de utilidad social. De esta forma, en su **Visión** asume el compromiso de contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de nuestro territorio, propiciando la capacitación de personas y la proyección de valores fundamentales de su funcionamiento como la cultura solidaria, la calidad, la innovación, la excelencia y la internacionalización en todas sus dimensiones. Junto con esto, la Universidad se hace consciente de la urgencia de fomentar, entre quienes la integran y también fuera de ella, el pensamiento crítico como herramienta para el crecimiento y la transparencia y la sostenibilidad como sellos identificadores. En este marco, la UCA se compromete con la normalización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible como parte de su funcionamiento cotidiano y de su propia identidad.

Para el desarrollo de su Misión y la consolidación paulatina de la Visión deben generarse **Valores** que faciliten los procesos. Dichos Valores han de ser entendidos como instrumentos para la evolución de la Institución en los próximos años. El nuevo PEUCA distribuye sus valores en torno a cuatro ejes: comportamiento, derechos, relaciones y organización. Factores como el esfuerzo, la responsabilidad, la honestidad, la profesionalidad, la inclusión, o la solidaridad sustentan un proyecto en el que las personas se convierten en protagonistas absolutos del proceso.

MISIÓN:

La Universidad de Cádiz es una institución pública comprometida con su entorno, entregada a la generación, difusión y transferencia de conocimiento y cultura, así como a la formación integral a lo largo de toda la vida. Las características geográficas, históricas y sociales de la provincia de Cádiz definen nuestra estructura, singularidad y capacidad de adaptación a los cambios de la sociedad.

VISIÓN:

La Universidad de Cádiz, acorde con su Misión, y desde el convencimiento de su vocación de servicio público, está llamada a desempeñar un papel esencial en el desarrollo económico, social y ambiental de nuestro territorio, generando riqueza y empleo mediante la capacitación de personas, el impulso de la cultura solidaria y emprendedora, la calidad, la innovación, la excelencia y la internacionalización en todas sus dimensiones (Docencia, Investigación, Transferencia y Gestión). Quiere ser sostenible, flexible, transparente, comprometida con los Objetivos del Desarrollo Sostenible, reconocida por sus capacidades humanas, su transparencia, su pensamiento crítico, su eficaz y eficiente organización y sus resultados, así como por su disposición y cercanía para trabajar, junto con sus grupos de interés, en la creación de valor compartido.

VALORES:

La Universidad de Cádiz es una institución imbuida de los principios democráticos y de la ética pública, que considera como propios los siguientes valores enfocados en cuatro ámbitos o esferas:

Ámbito del comportamiento: Esfuerzo, Responsabilidad, Honestidad y Profesionalidad.

Ámbito de los derechos: Igualdad, Justicia y Equidad.

Ámbito de las relaciones: Participación, Pluralidad, Inclusión, Diversidad, Integración, Respeto a las personas y las ideas y Solidaridad

Ámbito de la organización y su funcionamiento: Integridad, ejemplaridad, transparencia interna y externa, Mejora continua, Eficacia y eficiencia, Sostenibilidad, Resiliencia.

FUENTES INFORMATIVAS PARA EL DIAGNÓSTICO

El tercer *Plan Estratégico* debe contextualizarse, no solo con respecto a las circunstancias actuales en las que se desarrolla la Universidad, sino también teniendo en cuenta los antecedentes sobre los que se construye. Desde la entrada en vigor de la Ley 15/2003, las Universidades Públicas de Andalucía emprenden el camino de generar Planes Estratégicos de desarrollo alineados con el modelo de financiación vigente en el momento de realización de cada *Plan*. Esta circunstancia da pie al nacimiento de la primera hornada de Planes de dichas Universidades y, en este marco general, se gesta el primer *Plan Estratégico* de la Universidad de Cádiz, vigente desde 2005 hasta 2010. No será hasta el año 2015, como respuesta a un acuerdo tomado por el Consejo Andaluz de Universidades en el año 2013, cuando entre en vigor el *II Plan*, vigente hasta 2019 y prorrogado en 2020.

Como la mayor parte de las Universidades andaluzas, la UCA concreta ya su tercer *Plan*. Además de los referentes ya mencionados, los nuevos planes deben tener en cuenta las conclusiones del *Estudio del Sistema Universitario Público Andaluz* elaborado por la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF, 2020). Junto con estos antecedentes normativos y relacionados con el devenir de la Universidad como Institución, se hace necesario observar las circunstancias actuales en las que nos encontramos. En un contexto general en el que lo único permanente es la incertidumbre que acompaña a la crisis sanitaria internacional que el mundo experimenta por la expansión del SARS-CoV-2, la Universidad de Cádiz presenta su tercer *Plan Estratégico* acuciada por la necesidad de poner en marcha un nuevo proyecto de desarrollo que sustituya al PEUCA II. La sociedad demanda que las Universidades planifiquen un desarrollo consciente, sostenible e implicado de forma decidida con las circunstancias de cada entorno inmediato y con las nuevas exigencias derivadas de la evolución de la comunidad global.

Documentos y fuentes empleadas:

- Estudio del Sistema Universitario Público Andaluz, elaborado por la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF, 2020)
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y Guía para implantar los ODS en las Universidades
- Informe de producción UCA en Scopus (2019)
- Informe de Producción UCA en Web of Science (WOS) (2019)
- Memoria de Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad de Cádiz. Curso 2019/2020 y curso 2018/2019
- Memoria de Balance final del II PEUCA
- Sistema Integrado de Información Universitaria (SIIU)
- Estudio de Impacto económico, social y ambiental de la UCA
- Observatorio IUNE
- Informe de Planes Estratégicos de las Universidades Públicas con vigencia en 2020.
- Informe de los Principales Rankings Nacionales e Internacionales
- Informe Fundación CyD 2019
- Informe Observatori Universitari sobre los Requisitos para el Reconocimiento de Universidades
- Documento Universidad 2030 de la CRUE
- Tabla de indicadores vigentes del II PEUCA
- Análisis de las diferentes titulaciones de la UCA.

DIAGNÓSTICO: DAFO

Diagnóstico Institucional

El Análisis DAFO es una herramienta simple y generalizada en la toma de decisiones estratégicas. Su objetivo es ayudar a una organización a encontrar sus **factores estratégicos críticos** para, una vez identificados, apoyar en ellos los cambios organizacionales: **consolidando** las fortalezas, **minimizando** las debilidades, **aprovechando** las ventajas de las oportunidades y **reduciendo** las amenazas. La oportunidad de su empleo para fundamentar el diseño del PEUCA reside en que reúne en un solo modelo el análisis interno de la Institución y el externo del entorno con el que se relaciona. La Universidad debe ser entendida como una herramienta de cohesión y de progreso social y, en la medida en que esto es así, resulta fundamental conocer la situación actual de su entorno para poder atenuar el impacto de las amenazas externas y aprovechar las oportunidades que este mismo entorno le ofrece.

Del análisis externo hemos extraído aspectos que pueden llegar a entorpecer el correcto desarrollo de la Universidad como Institución. Así, se ha identificado la escasa proyección social de la investigación y de los investigadores y, en relación directa con esto, unos niveles de financiación pública para la actividad investigadora sensiblemente inferiores a los de otros países. Por otra parte, tanto el contexto económico provincial y regional como la crisis sociosanitaria en la que aún seguimos inmersos se traducen en una inestabilidad política que, a su vez, deviene en unos niveles demasiado elevados de incertidumbre con respecto a los cambios en la reglamentación universitaria. También se identifica, como consecuencia directa de estos factores, una pérdida paulatina de confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas que perjudica seriamente la imagen de la Universidad. Desde una perspectiva académica, la Revolución 4.0 insta a la Institución a incorporar nuevas competencias en sus titulaciones para responder con solvencia a las nuevas necesidades formativas del mercado de trabajo. Por último, debemos asumir el reto de la creciente competitividad con las Universidades privadas que comienzan a suponer, en algunos casos, una seria amenaza para la supervivencia de las titulaciones de Grado y Máster en las universidades públicas.

Si bien es necesario tener en cuenta las amenazas que se proyectan sobre la Institución desde su contexto socioeconómico, no menos importante resulta identificar las oportunidades que el entorno ofrece. Bien utilizadas, dichas oportunidades pueden servirnos como instrumentos para el cambio que acometemos con el presente documento. Así, la sociedad demanda una actualización permanente en los profesionales que deberá tener respuesta en la oferta de estudios oficiales y de formación continua de la Universidad. Al mismo tiempo, la UCA presenta un posicionamiento fuerte en el Norte de África, Europa del este y América Latina a los que se unen presencias cada vez más consolidadas en zonas como la de Gibraltar y Asia Central. Los nuevos modelos de Economía Azul, Economía Circular, Economía Verde y los propios Objetivos de Desarrollo Sostenible suponen un valor añadido que la Universidad sabrá aprovechar para redirigir su funcionamiento y afianzar la vigencia de sus titulaciones. Junto con esto, un dato altamente esperanzador: la provincia de Cádiz presenta, en la actualidad, una menor Tasa Bruta de Matriculación que el resto de provincias andaluzas. Esto implica que las oportunidades de incremento de matrícula pueden llegar a ser muy positivas.

Con respecto al análisis interno de la propia Institución, las debilidades identificadas no suponen obstáculos insalvables a la hora de plantear estrategias de futuro. De esta forma, resulta necesario ejercer medidas sobre el actual desequilibrio entre la oferta y la demanda en las Titulaciones de Grado, así como con respecto al bajo índice de internacionalización de los Grados de la UCA. También contamos con unos indicadores de tasas académicas (Graduación, Abandono y Rendimiento) siempre mejorables y, quizás en relación directa con esto, un significativo porcentaje de estudiantes que cursa estudios diferentes de sus preferencias. Con respecto al personal docente, presenta una excesiva eventualidad en el cuerpo de plantilla y, al mismo tiempo, un claro envejecimiento que se proyecta también sobre la plantilla del PAS. En el ámbito de la gestión, nos encontramos inmersos en una Cultura de Calidad de creciente implantación pero aún entendida, en algunos ámbitos, como una tarea burocrática. También se identifica una estructura académica de gobernanza sobredimensionada y, en relación directa con esto, una relación PAS/PDI por debajo de la media andaluza.

Pese a lo anterior, son muchas las fortalezas que acompañan el crecimiento de nuestra Universidad. En primer lugar, debemos destacar el elevado impacto económico y social que la Universidad de Cádiz ejerce sobre la provincia, estableciendo una considerable Red de contactos y de convenios con empresas para el

desarrollo de las prácticas de Grado y Máster y trabajando con el Consejo Social en cuantas acciones refuerzan la colaboración de la Universidad y la sociedad de la que se nutre y a la que sirve. Por otra parte, la UCA entra paulatinamente en importantes Rankings internacionales obteniendo posicionamientos cada vez mejores. En este marco general, ampliamos la actividad investigadora de nuestro Campus de Excelencia Internacional Global (CEI·MAR) y sumamos nuevos proyectos de colaboración internacional como el de la Universidad Europea de los Mares (SEA-EU). Al mismo tiempo, destacamos el compromiso y la capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías demostradas por el PAS y el PDI y su incidencia directa en la significativa satisfacción de los estudiantes con la docencia. La UCA también pone de manifiesto su adhesión permanente a la Transparencia, la Responsabilidad Social y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible como parte fundamental de su hoja de ruta. Muchas son, pues, las razones para estar orgullosos del devenir de nuestra Institución. Trabajamos mucho y bien, aunque debemos asumir con ilusión las oportunidades de mejora que el nuevo PEUCA alberga.

DIAGNÓSTICO DAFO: DEBILIDADES

- Desequilibrio entre Oferta y Demanda (Tasa Ocupación, Tasa Adecuación, Transición Máster y Doctorado).
- Productividad Científica Global creciente, pero por debajo de la media del sistema público nacional (Documentos, Sexenios, Doctores, Ingresos , Proyectos, Transferencia).
- Inexistencia de apoyo institucional a la divulgación científica en abierto.
- Baja internacionalización de los Grados.
- Envejecimiento plantilla PDI y PAS.
- Excesiva eventualidad de la plantilla PDI (PSI estructural, fórmulas de acceso inadecuadas y falta de definición carrera profesional).
- Estructura de gobernanza académica sobredimensionada y baja relación PAS/PDI.
- Inexistencia de una Contabilidad Analítica implantada y pública.
- Estrategias de Comunicación inadecuadas.
- Tasas académicas mejorables (Graduación, Abandono, Rendimiento).
- Cultura Calidad creciente pero muy entendida aún como una tarea burocrática.
- Estado deficiente de algunas infraestructuras (Ciencias de la Educación, Ciencias del Trabajo).
- Porcentaje significativo de estudiantes que cursan estudios diferentes a sus preferencias.
- Rigidez en los procedimientos necesarios para formalizar y activar las relaciones con el tejido social y empresarial.
- Disminución de oferta no reglada y escasa financiación privada.
- Iniciativas duplicadas y poco consolidadas en materia de Egresados.
- Inexistencia de instrumentos para saber de forma sistemática las demandas sociales.

DIAGNÓSTICO DAFO: AMENAZAS

Incertidumbre sobre el efecto que tendrá el Modelo de Financiación del SUPA en el presupuesto de la UCA.

- Escaso reconocimiento de la Investigación y de los investigadores a nivel empresarial y social.
 - Financiación pública destinada a investigación muy por debajo a la de otros países de nuestro entorno.
 - Dificultades para la atracción y conservación del talento.
 - Contexto económico provincial y regional en una situación desfavorable con respecto a la media andaluza y nacional.
 - Excesiva dependencia de la financiación autonómica.
 - Crisis sanitaria y económica.
 - Inestabilidad Política e incertidumbre en torno a cambios en normativa universitaria (creación de universidades, estatutos del profesorado, etc.)
 - Crisis ambiental y agotamiento de las políticas de crecimiento y la Economía lineal.
 - Revolución 4.0. (Plena conectividad, acceso a grandes cantidades de información, robótica, biónica, inteligencia artificial, economía digital).
 - Tendencias al envejecimiento de la población y menor población con edad de cursar estudios universitarios.
 - Competitividad creciente (Universidades Públicas y Privadas).
 - Pérdida de confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas.
- Incertidumbre en torno al papel futuro de las Fundaciones.

DIAGNÓSTICO DAFO: FORTALEZAS



- Importante impacto económico y social de la UCA en la provincia.
- Significativa satisfacción de los estudiantes con la docencia .
- Coordinación proyecto SEA-EU / Campus Excelencia.
- Entrada de la UCA en importantes Rankings internacionales.
- Impacto normalizado de las citas superior a la unidad.
- Alto posicionamiento a nivel internacional de algunos investigadores, áreas y centros.
- Importante Red de contactos y convenios con Empresas (Prácticas).
- Satisfactoria internacionalización en másteres y doctorado.
- Alto compromiso del PAS y PDI, así como capacidad demostrada de adaptación a las nuevas tecnologías por parte del PAS y el PDI, así como importante número de proyectos de innovación educativa puestas en marcha anualmente.
- Existencia de procedimientos para la detección de fraudes (Compliance).
- Compromiso de la UCA con la Transparencia, la Responsabilidad Social y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Mejoras significativas del Sistema de Información y reconocimientos relevantes a la calidad de la gestión.
- Implicación y compromiso de los representantes de estudiantes.
- Infraestructuras Científicas y Tecnológicas .
- Existencia de Institutos de Investigación / Escuela de Doctorado.
- Estructura campus.
- Singularidad de algunas áreas.
- Colaboración con Consejo Social.

DIAGNÓSTICO DAFO: OPORTUNIDADES

- Economía azul / Economía Verde / Economía Circular / ODS.
- Economías Emergentes.
- Posicionamiento en Norte de África, Gibraltar, Europa del Este, Asia Central y América Latina.
- Necesidad creciente de actualización en la formación de profesionales.
- Menor Tasa Bruta de Matriculación de la provincia que el resto de provincias andaluzas.

DIMENSIONES Y OBJETIVOS

La estructura del nuevo PEUCA obedece al interés por presentar la información de forma clara y cohesionada. Las líneas de trabajo que habrán de trazar el futuro inmediato de nuestra Universidad debían entenderse como vinculadas a valores generales que apuntalasen el alcance de los objetivos propuestos. De ahí que se haya considerado necesario partir, para el despliegue de actuaciones, de cinco dimensiones en las que deberán ubicarse los objetivos estratégicos generales del *Plan*. Las dimensiones que aquí proponemos no difieren, en lo fundamental, de las ya establecidas para guiar los pasos del PEUCA I y del PEUCA II. Se trata de cinco ámbitos de trabajo en los que se proyectan las intenciones y los intereses básicos de la Universidad que estamos llamados a conformar. Hablaremos, pues, de Enseñanza-Aprendizaje, Investigación y Transferencia, Buen Gobierno, Personas y Proyección Social. La expresión “Buen Gobierno” viene a sustituir a la de “Organización y recursos” utilizada en planes anteriores. Este nuevo concepto de gestión, que aparece ya en el propio título de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre (*Ley de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno*) parecía recoger de forma más amplia el dibujo de una Institución comprometida con la transparencia, la eficacia en la gestión, la igualdad, la imparcialidad y la diligencia en el cumplimiento de sus obligaciones. La inclusión de la Proyección Social como ámbito responde al deseo de establecer una relación bidireccional con el entorno. No se trata solamente de proyectar sobre la sociedad los resultados académicos y de investigación que la Universidad genera, sino que, además, deberemos responder con celeridad a las necesidades que esta sociedad manifiesta. La retroalimentación derivada del contacto permanente habrá de ser pieza clave en la futura toma de decisiones.

Estas dimensiones generales son las que justifican la existencia de los siete objetivos estratégicos que serán las metas de nuestra Institución en los próximos tres años. Resulta fundamental definir con nitidez sobre qué o con respecto a quiénes se plantean las actuaciones que se incluyen en el PEUCA. Además, estos objetivos y actuaciones deben dar respuesta a ejes transversales que deben poder abordarse desde todas las perspectivas. Nos referimos a los ejes transversales integrados, necesarios para que las actuaciones concretas se ubiquen de forma adecuada en la Universidad y en el entorno al que deben servir como elemento de progreso. De nuevo, cinco son los ejes que, como hilos invisibles, otorgan cohesión y contemporaneidad a las actuaciones que se proponen. La UCA avanza con los nuevos tiempos. Por esta razón los ejes transversales contemplan, en primer lugar, el compromiso con la **mejora continua** y con el mantenimiento de una reputación saludable y basada en nuestra resiliencia y en nuestra vocación de servicio. Contribuiremos con nuestro trabajo a la **generación de riqueza económica y social** haciendo crecer la empleabilidad derivada de nuestras titulaciones y de nuestra oferta de formación continua. En relación directa con esto, las actuaciones propuestas contribuirán a la necesaria **internacionalización** de la Universidad y responderán a la **transformación digital** que ya empieza a formar parte de todos los procesos de nuestra vida cotidiana. En este marco general, ejerceremos nuestra labor desde la **responsabilidad social corporativa** y trazaremos un camino de futuro en el que la sostenibilidad y la implantación definitiva de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** estarán presentes como piedras angulares de la actividad universitaria. Asumimos con esto la evolución de una Institución que debe proyectar su relación equilibrada con el entorno en todos los ámbitos de su funcionamiento. La Universidad no debe entenderse ya como un ente independiente, sino como una pieza más en el engranaje del desarrollo de la sociedad que queremos llegar a ser.

DIMENSIONES Y EJES TRANSVERSALES



EJES TRANSVERSALES INTEGRADOS

- Mejora continua / Reputación.
- Responsabilidad social / Sostenibilidad / ODS.
- Empleabilidad / Generación de riqueza económica y social.
- Internacionalización
- Transformación digital.

Las dimensiones y los ejes transversales que aquí presentamos sirven, como decimos, para ofrecer un escenario robusto en el que ubicar de forma evidente cada uno de los objetivos estratégicos que la UCA se propone alcanzar en los próximos años. Estos objetivos y las líneas de actuación que penden de ellos se relacionan entre sí de forma deductiva, de manera que las dimensiones y los ejes generales albergan los siete objetivos estratégicos que habrán de concretarse en líneas de actuación y estas, a su vez, en acciones directas. Así, la distribución de objetivos por dimensiones que el PEUCA propone es la siguiente:

DIMENSIÓN ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

OBJETIVO 1: Innovar, rediseñar y actualizar nuestra oferta formativa para adaptarla a las necesidades sociales y económicas de nuestro entorno.

OBJETIVO 2: Conseguir los niveles más altos de calidad en nuestra oferta formativa propia y reglada.

DIMENSIÓN INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA

OBJETIVO 3: Aumentar significativamente nuestro posicionamiento en investigación y transferir de forma relevante y útil nuestra investigación a nuestro tejido social y productivo.

DIMENSIÓN BUEN GOBIERNO:

OBJETIVO 4: Consolidar un modelo de gobierno sostenible y socialmente responsable.

OBJETIVO 5: Conseguir que la transparencia sea un valor distintivo y relevante en la UCA.

DIMENSIÓN PERSONAS

OBJETIVO 6: Generar valor compartido con la Comunidad Universitaria.

DIMENSIÓN PROYECCIÓN SOCIAL

OBJETIVO 7: Reforzar el papel de la UCA en la Sociedad.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Dados la complejidad y el alcance de los siete Objetivos Estratégicos propuestos, se hacía necesario concretarlos en Líneas de Actuación que perfilasen diferentes peculiaridades de cada Objetivo y que, unidas, permitiesen atisbar una visión de conjunto sobre los aspectos fundamentales que cada uno de ellos pretende conseguir. La finalidad de este modelo de presentación es que las actuaciones concretas se ubiquen de una forma lo más clara posible con respecto a las metas que se persiguen y a los colectivos a los que se dirigen. El despliegue de Líneas en cada Objetivo tiene un desarrollo distinto, de manera que en algunos casos encontramos un número mayor de Líneas que en otros. Esto no supone, en modo alguno, que unos Objetivos se perciban como de mayor importancia que otros, sino que se trata, como decimos, de una cuestión de clarificación en los aspectos que cada Objetivo debe cubrir. A veces estos aspectos se describen con una nitidez que permite el establecimiento de pocas líneas pero precisas en su formulación y, en otros, las Líneas han sido desarrolladas con mayor profusión para facilitar el dibujo de los aspectos básicos del Objetivo en cuestión. Presentamos, a continuación, el detalle de **Objetivos y Líneas de Actuación**. Dichas líneas resultan de la elaboración y análisis de la matriz de confrontación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la UCA.

OBJETIVO 1: INNOVAR, REDISEÑAR Y ACTUALIZAR NUESTRA OFERTA FORMATIVA PARA ADAPTARLA A LAS NECESIDADES SOCIALES Y ECONÓMICAS DE NUESTRO ENTORNO.

- Mejorar el perfil formativo y competencial del egresado, impulsando la presencia en los planes de estudios de competencias transversales, profesionales y digitales, y aquellas de carácter emprendedor y solidario.
- Establecer mecanismos de seguimiento y apoyo en la empleabilidad de los egresados, aprovechando la red de previos convenios formalizados para prácticas de empresa, así como el tejido productivo de la provincia con la especialidad de sus distintas comarcas (Jerez, Bahía Algeciras, etc.).
- Actualizar y flexibilizar la oferta formativa adecuándola a las demandas sociales, teniendo en cuenta la importancia de los Objetivos del Desarrollo Sostenible, Economía Circular, Economía Azul, Economía Colaborativa, Responsabilidad Social Corporativa, Economía Verde y Sociedad Digital.
- Incrementar la formación no reglada, dada la necesidad creciente de actualización y especialización de conocimientos y competencias por parte de los profesionales y egresados, donde las Fundaciones pueden tener un papel decisivo.
- Analizar la posibilidad de implantar grados abiertos y títulos con formación dual. Asimismo, fomentar la especialización de los títulos existentes.
- Potenciar la internacionalización de nuestra oferta formativa (grado, master y programas de Doctorado), aprovechando la idoneidad que proporciona la formación semipresencial y a distancia, así como la oportunidad que ofrece el SEA_UE y nuestro posicionamiento en diferentes áreas geográficas (Sudamérica, Este Europa, Marruecos).
- Explorar la especialización en másteres y programas de doctorado, en respuesta a nuestra singularidad en determinadas áreas socioeconómicas, a la ventaja competitiva en investigación de concretos campos y a nuestro posicionamiento internacional.

OBJETIVO 2: CONSEGUIR LOS NIVELES MÁS ALTOS DE CALIDAD EN NUESTRA OFERTA FORMATIVA PROPIA Y REGLADA.

- Mejorar las infraestructuras físicas, con especial atención a la Facultad de Ciencias de la Educación y Ciencias del Trabajo, y telemáticas para la impartición de la docencia.
- Fortalecer la calidad de la oferta académica de los títulos, tanto propios como oficiales, consiguiendo la acreditación institucional de todos nuestros centros.
- Favorecer la mejora de tasas de graduación, tasas de abandono y rendimiento de nuestros títulos.
- Consolidar y mejorar nuestras políticas de difusión de oferta formativa a estudiantes potenciales, habida cuenta de la baja Tasa Bruta de Matriculación de nuestra provincia, así como la orientación académica y profesional a nuestros estudiantes.

OBJETIVO 3: AUMENTAR SIGNIFICATIVAMENTE NUESTRO POSICIONAMIENTO EN INVESTIGACIÓN Y TRANSFERIR DE FORMA RELEVANTE Y ÚTIL NUESTRA INVESTIGACIÓN A NUESTRO TEJIDO SOCIAL Y PRODUCTIVO.

- Desarrollar y priorizar una investigación de calidad, interdisciplinar, y de impacto internacional.
- Implementar mecanismos para incrementar la productividad científica de áreas y grupos con menores resultados, aprovechando la potencialidad de nuestras infraestructuras científicas, institutos de investigación, así como nuestro liderazgo en Campus de Excelencia.
- Generar incentivos para aumentar la presencia de nuestra universidad en convocatorias competitivas nacionales e internacionales, dando apoyo y promoviendo generación de redes.
- Fomentar una investigación y transferencia responsable, emprendedora y sostenible.
- Dinamizar y potenciar alianzas, clusters y resultados en materia de transferencia de resultados i+d+i.
- Generar instrumentos que den mayor transparencia, visibilidad e impacto a nuestra investigación y transferencia.
- Impulso de la investigación y la transferencia en el contexto del SEA-UE.

OBJETIVO 4: CONSOLIDAR UN MODELO DE GOBIERNO SOSTENIBLE Y SOCIALMENTE RESPONSABLE.

- Desarrollar y aplicar códigos de buen gobierno y ética.
- Mejorar e incrementar la captación de recursos externos y la eficiencia en la gestión de recursos.
- Consolidar la UCA como una Universidad Emprendedora, Socialmente Responsable y comprometida con los ODS (Objetivos del Desarrollo sostenible), y trasladar este modelo a sus canales de suministro.
- Consolidar y avanzar en la administración electrónica de la Universidad.
- Reducir impactos medioambientales de la universidad.
- Simplificar las estructuras de gobierno.
- Avanzar en definir el papel a cumplir por la Fundaciones de participación UCA.
- Alinear Centros y Departamentos con Plan Estratégico.
- Equilibrar recursos entre los diferentes Campus.
- Alinear el PDA con el plan Estratégico, así como el Presupuesto e informe de gestión.
- Consolidar solvencia y sostenibilidad financiera de la UCA.

OBJETIVO 5: CONSEGUIR QUE LA TRANSPARENCIA SEA UN VALOR DISTINTIVO Y RELEVANTE EN LA UCA.

- Reforzar la Transparencia externa e interna, explorando y poniendo en marcha acciones con datos en abierto.
- Poner en marcha la Contabilidad Analítica.
- Consolidar y mejorar procedimientos para minimizar riesgos de fraude.
- Catalogar/Divulgar buenas prácticas de las titulaciones y servicios.

OBJETIVO 6: GENERAR VALOR COMPARTIDO CON LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA.

- Elaborar un plan previsional de plantillas y buscar alternativas al personal con mayor inestabilidad laboral (envejecimiento plantilla).
- Mejorar las estrategias de acogida, y de desarrollo personal y profesional de profesorado y personal de administración y servicios.
- Mejorar el perfil digital, internacional y profesional de la Comunidad Universitaria.
- Aumentar las responsabilidades de gestión del PAS y aplicar políticas de retención de talento.
- Introducir nuevas formas de organización del trabajo.
- Generar instrumentos para identificar, captar y retener talento entre estudiantes e investigadores.
- Incentivar/reconocer al personal mejor evaluado en docencia, investigación y en la mejora de la calidad de los servicios.

OBJETIVO 7: REFORZAR LA IMPORTANCIA DEL PAPEL DE LA UCA EN LA SOCIEDAD.

- Implicar a egresados en diferentes actividades universitarias.
- Potenciar la imagen y reputación corporativa entre diferentes grupos de interés.
- Potenciar y mejorar la conexión de nuestra universidad con la sociedad civil.
- Mejorar las estrategias de comunicación interna y externa de la Universidad.
- Consolidar las actividades culturales, deportivas y artísticas.

ACCIONES

Las **Líneas de Actuación** de cada uno de los Objetivos Estratégicos albergan una serie de **Acciones** que servirán como instrumento para alcanzar dichos Objetivos. Siguiendo el esquema de presentación con el que se articula el nuevo PEUCA, cada una de estas Acciones se ubica en una Línea de Acción general que, a su vez, responde al desarrollo de uno de los siete **Objetivos Estratégicos**. Las **Dimensiones** sirven, como decimos, para ofrecer una visión clara del escenario en el que deberán concretarse cada acción y de los colectivos o los procesos a cuya mejora va dirigida. Dado que la rendición de cuentas se asume como uno de los ejes vertebradores del modelo de funcionamiento que aquí se propone, junto con las Líneas de Acción se presentan los indicadores que habrán de servir para la medición de los resultados obtenidos. Si bien las Acciones y los indicadores aparecen de forma conjunta, no resulta complicado vincular cada Acción con los sus indicadores concretos. En la fase de ejecución del *Plan*, estos indicadores deberán acompañarse de las evidencias que sustentan la medición y que irán generándose a medida que el trabajo progrese y, además, las acciones deberán relacionarse en su desarrollo con uno o más **Ejes Transversales** que terminarán de perfilarlas.

En el documento definitivo se incluirá una ficha para cada acción donde se informe de responsables, indicadores para su seguimiento, presupuesto, grupos de interés relacionados, horizonte temporal y eje transversal al que se adscribe.

DIMENSIÓN ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

OBJETIVO 1: Innovar, rediseñar y actualizar nuestra oferta formativa para adaptarla a las necesidades sociales y económicas de nuestro entorno.

LÍNEA DE ACCIÓN 1.1: Mejorar el perfil formativo y competencial del egresado, impulsando la presencia en los planes de estudios de competencias transversales, profesionales y digitales, y aquellas de carácter emprendedor y solidario.

ACCIONES

1. Desarrollar un protocolo que permita la inclusión de las competencias transversales emanadas de los ODS y la cultura emprendedora en los planes de estudio de los títulos de la Universidad de Cádiz, en colaboración con los Centros y Departamentos.
2. Desarrollar un protocolo que permita la inclusión de las competencias digitales, tanto básicas como las relacionadas con big data, inteligencia artificial, etc. en los planes de estudio de los títulos de la Universidad de Cádiz, en colaboración con los Centros y Departamentos.
3. Analizar conjuntamente con los Centros la oferta de un plan global de mejora de las competencias profesionales de los títulos.
4. Establecer el diploma de competencias adquiridas por los estudiantes durante la titulación, aprovechando la experiencia de la alianza SEA-EU en materia de microcredenciales.
5. Intensificar el Plan de formación de la Biblioteca dirigido a estudiantes de grados, másteres y doctorado.

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*
2. *Número de títulos con incorporación de ODS en competencias.*
3. *Número de títulos con competencias digitales incorporadas de forma transversal*
4. *Número de títulos que incorporan planes de mejora en competencias profesionales.*
5. *Horas de formación y asistentes a cursos sobre docencia y ODS.*
6. *Horas de formación y asistentes a cursos sobre competencias digitales.*

OBJETIVO 1: Innovar, rediseñar y actualizar nuestra oferta formativa para adaptarla a las necesidades sociales y económicas de nuestro entorno.
LÍNEA DE ACCIÓN 1.2: Establecer mecanismos de seguimiento y apoyo en la empleabilidad de los egresados, aprovechando la red de previos convenios formalizados para prácticas de empresa, así como el tejido productivo de la provincia con la especialidad de sus distintas comarcas.
ACCIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer una red de empresas colaboradoras de la UCA en tanto empleadoras de egresados. 2. Intensificar la actividad y el papel de la agencia de colocación de la UCA, potenciando y actualizando el portal de empleabilidad, y diseñando un plan de acción para la empleabilidad. 3. Crear la Comisión de prácticas externas. 4. Potenciar el servicio del apoyo al emprendimiento. 5. Potenciar las prácticas en empresas internacionales, entrantes y salientes, en el ámbito de SEA-EU aprovechando su red de partners asociados y sus stakeholders específicos, así como las movilidades Erasmus Prácticas, para incorporar estudiantes nuestros en empresas internacionales. 6. Establecer canales de comunicación permanentes con colegios profesionales, asociaciones empresariales y red de empleadores. 7. Reformular planes de orientación profesional específicos por cada gran área de conocimiento en colaboración con los Centros.
INDICADORES CLAVE
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).</i> 2. <i>Número de emprendedores y proyectos asistidos por la Oficina de Emprendimiento.</i> 3. <i>Tasa de inserción laboral de cada título comparada con el SUA.</i> 4. <i>Número de convenios de prácticas externas, nacionales e internacionales (entrantes y salientes).</i> 5. <i>Número de Prácticas externas realizadas nacionales e internacionales (entrantes y salientes).</i> 6. <i>Número de visitas a portal de empleabilidad.</i> 7. <i>Número de contratos de trabajo generados.</i> 8. <i>Satisfacción de egresados y empleadores con las titulaciones.</i> 9. <i>Satisfacción de estudiantes y empresas con las prácticas.</i>

OBJETIVO 1: Innovar, rediseñar y actualizar nuestra oferta formativa para adaptarla a las necesidades sociales y económicas de nuestro entorno.

LÍNEA DE ACCIÓN 1.3: Actualizar y flexibilizar la oferta formativa adecuándola a las demandas sociales, teniendo en cuenta también la importancia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Economía Circular, Economía Azul, Economía Colaborativa, Responsabilidad Social Corporativa, Economía Verde y Sociedad Digital.

ACCIONES

1. Colaborar con los centros responsables de aquellos títulos que presenten debilidades académicas en propuestas de mejora y/o de reformulación de los estudios, impulsando la actualización de contenidos y competencias de las memorias de los títulos oficiales de modo que den una mejor respuesta a las demandas sociales.
2. Impulsar programas de doctorado o másteres oficiales relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Economía Circular, Economía Azul, Economía Colaborativa, Responsabilidad Social Corporativa, Economía Verde y Sociedad Digital, etc., y que puedan estar asociadas particularmente al entorno socioeconómico de la provincia de Cádiz (incluso con alianzas con otras universidades), así como en el ámbito del SEA EU.
3. Programar cursos de nivelación para acceso a títulos con altas tasas de empleabilidad y que requieren específicos conocimientos previos (titulaciones STEM).
4. Flexibilizar la implantación de docencia semipresencial en algunos títulos de particular interés para la Universidad (para mejorar la demanda y posibilitar su viabilidad).
5. Impulsar el establecimiento de mecanismos por parte de los centros para la captación de información, así como la participación en actividades y la toma de decisiones, de los grupos de interés, especialmente empleadores, grupos profesionales y egresados.

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*
2. *Número de títulos que presentan Plan de Mejora (actualización contenidos, competencias).*
3. *Títulos nuevos implantados relacionados con ODS.*
4. *Títulos conjuntos internacionales implantados.*
5. *Número de títulos que implantan mejoras en la interacción con grupos de interés.*
6. *Cursos de nivelación puestos en marcha.*
7. *Tasas de ocupación de grados y másteres, así como la comparación con la tasa del SUA y nacional.*
8. *Tasa de adecuación de grados y másteres, así como la comparación con la tasa del SUA y nacional.*
9. *Tasa de variación anual de estudiantes de nuevo ingreso.*
10. *Estudiantes que han llevado a cabo cursos de nivelación.*

OBJETIVO 1: Innovar, rediseñar y actualizar nuestra oferta formativa para adaptarla a las necesidades sociales y económicas de nuestro entorno.

LÍNEA DE ACCIÓN 1.4: Incrementar la formación no reglada, dada la necesidad creciente de actualización y especialización de conocimientos y competencias por parte de los profesionales y egresados, donde las Fundaciones pueden tener un papel decisivo.

ACCIONES

1. Impulsar programas de másteres propios y cursos de expertos relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Economía Circular, Economía Azul, Economía Colaborativa, Responsabilidad Social Corporativa, Economía Verde y Sociedad Digital, etc., y que puedan estar asociadas particularmente al entorno socioeconómico de la provincia de Cádiz (incluso con alianzas con otras universidades), así como en el ámbito del SEA EU.
2. Incentivar en los colegios profesionales la formación no reglada a demanda como medio de completar y actualizar los conocimientos de los asociados, así como proponer la creación de un Portal Formativo UCA en las webs de los Colegios Profesionales.
3. Promover el diseño e implantación de formación no reglada en formato semipresencial y online para favorecer su extensión y alcance, adaptándola a las necesidades del mercado.
4. Planificar de manera periódica la formación permanente no reglada a organizar o impartir conjuntamente con Aulas y Cátedras universitarias
5. Potenciar la enseñanza del español y la cultura española como valor para atraer estudiantes y personal extranjero a la UCA
6. Vincular los stakeholders internacionales de las seis universidades SEA-EU a la formación específica para profesionales y egresados en lengua inglesa.
7. Promover campañas de comunicación de la formación no reglada en idiomas extranjeros.
8. Establecer convenios de colaboración con Fundaciones nacionales e internacionales de prestigio y orientadas a la formación.

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*
2. *Nuevos cursos de experto y másteres propios puestos en marcha (créditos matriculados).*
3. *Cursos de español (créditos y estudiantes matriculados).*
4. *Total de estudiantes y créditos matriculados en títulos propios.*
5. *Número de cursos de experto y másteres ofertados.*

OBJETIVO 1 : Innovar, rediseñar y actualizar nuestra oferta formativa para adaptarla a las necesidades sociales y económicas de nuestro entorno.
LÍNEA DE ACCIÓN 1.5: Analizar la posibilidad de implantar grados abiertos y títulos con formación dual. Asimismo, fomentar la especialización de los títulos existentes.
ACCIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar las posibilidades de grados abiertos, así como de grados generalistas y su asociación con másteres más especializados, potenciando la movilidad internacional. 2. Incentivar entre los responsables de titulaciones con marcado carácter profesional la posibilidad de optar por una formación dual en su plan de estudios, con especial atención en la EPSA. 3. Fomentar la especialización de los títulos existentes a través de menciones y su transversalidad a través de dobles títulos complementarios 4. Redefinir la especialización de las ingenierías en los campus.
INDICADORES CLAVE
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).</i> 2. <i>Número de títulos que incorporan formación dual.</i> 3. <i>Títulos de grado abiertos puestos en marcha.</i> 4. <i>Menciones nuevas implantadas.</i> 5. <i>Tasa de transición de grado a máster, así como la comparación con el SUA y el sistema nacional.</i> 6. <i>Tasa de transición de máster a doctorado, así como su comparación con el SUA y el sistema nacional</i>

OBJETIVO 1: Innovar, rediseñar y actualizar nuestra oferta formativa para adaptarla a las necesidades sociales y económicas de nuestro entorno.

LÍNEA DE ACCIÓN 1.6: Potenciar la internacionalización de nuestra oferta formativa (grado, máster y programas de Doctorado), aprovechando la idoneidad que proporciona la formación semipresencial y a distancia, así como la oportunidad que ofrece el SEA-EU y nuestro posicionamiento en diferentes áreas geográficas (Sudamérica, Este de Europa, Marruecos)

ACCIONES

1. Descentralizar las políticas de internacionalización, dotando de mayor autonomía y recursos a los Centros.
2. Impulsar movilidad de másteres y doctorado, incentivando, entre otras cuestiones, las cotutelas internacionales de tesis y trabajos fin de máster.
3. Posicionar la UCA en el área del Asia Pacífico, y consolidar su presencia en Sudamérica, Este de Europa y Marruecos. Así mismo, generar, en el medio plazo, nuevos partners asociados a SEA-EU en áreas geográficas de interés para la UCA.
4. Desarrollar un protocolo común con los Centros para incrementar la docencia de los diferentes títulos en inglés.
5. Impulsar dobles títulos internacionales, así como generar un modelo y normativa específica de título internacional conjunto con itinerarios curriculares flexibles combinados con períodos de movilidad internacional en las universidades SEA-EU.
6. Aumentar el peso de la acreditación lingüística en los criterios de selección del profesorado.
7. Impulsar la figura de profesor Visitante internacional, que se integre en las asignaturas de la UCA con oferta en lengua extranjera.
8. Potenciar la internacionalización en casa a través del short o blending mobility.
9. Promocionar los títulos Erasmus Mundus mediante la elaboración de un reglamento interno de procedimiento y gestión.
10. Implementar plazas de lectores entrantes de idiomas en los centros con plan de lenguas.
11. Consolidar las iniciativas MOOC de la UCA, en español y en otros idiomas.

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*
2. *Tesis y TFM cotutelados.*
3. *Número de estudiantes entrantes y saliente en grados, másteres y doctorado.*
4. *Nuevos convenios de intercambios internacionales.*
5. *Créditos impartidos en inglés en los diferentes títulos.*
6. *Dobles títulos internacionales.*
7. *Lectores por centros.*
8. *Profesores visitantes.*
9. *Porcentaje de estudiantes extranjeros matriculados en los diferentes títulos.*

OBJETIVO 1: Innovar, rediseñar y actualizar nuestra oferta formativa para adaptarla a las necesidades sociales y económicas de nuestro entorno.

LÍNEA DE ACCIÓN 1.7: Explorar la especialización en másteres y programas de doctorado, en respuesta a nuestra singularidad en determinadas áreas socioeconómicas, a la ventaja competitiva en investigación de concretos campos y a nuestro posicionamiento internacional.

ACCIONES

1. Impulsar programas de doctorado o másteres viables sobre temáticas asociadas particularmente al entorno socioeconómico de la provincia de Cádiz,
2. Buscar alianzas interuniversitarias en PD y másteres sobre arqueología, oceanografía, matemáticas, ingeniería química, ingeniería ambiental, etc., para desarrollar y expandir las fortalezas de la UCA en sectores de relevancia en nuestra provincia.
3. Fortalecer los programas doctorales conjuntos de la alianza SEA-EU.
4. Analizar títulos y áreas donde tenemos un alto posicionamiento internacional, de cara a visibilizar y aumentar la presencia de los mismos.

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*
2. *Nuevos títulos en áreas estratégicas.*

OBJETIVO 2: Conseguir los niveles más altos de calidad en nuestra oferta formativa propia y reglada.

LÍNEA DE ACCIÓN 2.1: Mejorar las infraestructuras físicas, con especial atención a la Facultad de Ciencias de la Educación y Ciencias del Trabajo, y telemáticas para la impartición de la docencia.

ACCIONES

1. Mejorar las infraestructuras de la Facultad de Ciencias de la Educación e instalaciones deportivas; así como avanzar en la consolidación del nuevo proyecto (Next Generation).
2. Mejorar las infraestructuras de Ciencias del Trabajo.
3. Desarrollar la infraestructura de red soporte del proyecto IoT UCA.
4. Mejorar las infraestructuras de bibliotecas y archivo.
5. Avanzar en la accesibilidad física y virtual de nuestras instalaciones.
6. Ampliar las posibilidades de grabación, edición y generación de material de estudio por parte del profesorado.
7. Reforzar las infraestructuras informáticas de apoyo a la docencia con más aulas virtuales y el despliegue de software mediante cloud computing.
8. Establecer un Plan integral de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos e instalaciones, con especial énfasis en la sostenibilidad de los sistemas de climatización, iluminación, y aislamiento térmico y acústico.
9. Diseñar y ejecutar el Plan Director del Área de Infraestructuras.
10. Ampliar y mejorar el modelo de Laboratorio de Docencia Virtual SEA-EU actual a nuevos ámbitos y lugares de la UCA.

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*
2. *Mejoras y presupuesto asignado a la Facultad de Ciencias de la Educación e instalaciones deportivas.*
3. *Mejoras y presupuesto asignado a la Facultad de Ciencias del trabajo.*
4. *Mejoras y presupuesto asignado a las Bibliotecas y Archivos.*
5. *Laboratorios de docencia diseñados y equipados.*
6. *Nivel de avance de accesibilidad universal de cada centro.*
7. *Satisfacción del PAS, PDI y estudiantes con servicios, procesos y recursos.*
8. *Tasa de elementos de conexión.*

OBJETIVO 2: Conseguir los niveles más altos de calidad en nuestra oferta formativa propia y reglada.
LÍNEA DE ACCIÓN 2.2: Fortalecer la calidad de la oferta académica de los títulos, tanto propios como oficiales, consiguiendo la acreditación institucional de todos nuestros centros.
ACCIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporar en los procedimientos de títulos propios un sistema de garantía de calidad adaptado a sus circunstancias. 2. Analizar las competencias de los títulos para conseguir la acreditación de sellos internacionales, con especial énfasis en los títulos de ingeniería. 3. Diseñar y ejecutar un Plan de formación sobre acreditación institucional de los centros a las CGC y grupos de interés. 4. Realizar una planificación temporal de solicitud de acreditación del SGC de los centros que cumplan los requisitos. 5. Realizar una planificación temporal para la solicitud de Sellos Internacionales de Calidad de aquellos títulos que cumplan los requisitos. 6. Establecer mecanismos más eficientes para la rendición de cuentas a los grupos de interés por parte de los centros 7. Participar en los foros de decisión para el establecimiento de un modelo único de memoria para los títulos interuniversitarios internacionales, así como para los procesos de verificación de dichos títulos por las agencias de evaluación. 8. Buscar soluciones que agilicen los procesos/procedimientos, reduzcan la carga burocrática, ligados al sistema de garantía de calidad de los centros y sus títulos.
INDICADORES CLAVE
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).</i> 2. <i>Títulos con sello internacional.</i> 3. <i>Centros con acreditación institucional.</i>

OBJETIVO 2: Conseguir los niveles más altos de calidad en nuestra oferta formativa propia y reglada.

LÍNEA DE ACCIÓN 2.3: Favorecer la mejora de tasas de graduación, tasas de abandono y rendimiento de nuestros títulos.

ACCIONES

1. Establecer conjuntamente con los Centros y Departamentos un modelo de análisis, seguimiento y control anual de las asignaturas con tasas de rendimiento inadecuadas y/o bajos niveles de satisfacción por parte de los estudiantes.
2. Analizar los elementos de nuestras propias normativas que impiden o dificultan la consecución de adecuadas tasas de graduación, según lo establecido en las memorias de los títulos, así como llevar a cabo propuestas y aplicación de acciones de mejora.
3. Analizar las causas de abandono y las bajas tasas de graduación, en aquellos títulos y centros con tasas inadecuadas, así como llevar a cabo propuestas y aplicación de acciones de mejora.
4. Promover que los centros realicen un seguimiento de los estudiantes, al menos y en principio, de los que incumplieron el requisito de permanencia de superación de un 30% de los créditos matriculados.
5. Proponer, aprobar y poner en marcha un nuevo reglamento marco de TFG.
6. Evaluar el impacto de modificaciones del Reglamento de Permanencia de cara a analizar futuros cambios.
7. Fortalecer las actuaciones del Servicio de Atención Psicológica y Psicopedagógica de la UCA, intensificando y redefiniendo las actividades de orientación en los centros.
8. Identificar las materias cuyas bajas tasas de éxito o elevadas tasas de abandono se deban al nivel informativo de los estudiantes de nuevo ingreso con objeto de definir estrategias de refuerzo.
9. Establecer estrategias de orientación académica en los títulos más allá del primer curso.

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*
2. *Satisfacción de los estudiantes con la docencia y los títulos.*
3. *Tasa de eficiencia de los títulos comparada con sistema andaluz y nacional.*
4. *Tasa de rendimiento de cada título comparada con sistema andaluz y nacional.*
5. *Tasa de graduación de cada título comparada con sistema andaluz y nacional.*
6. *Tasa de abandono de cada título comparada con sistema andaluz y nacional.*
7. *Duración media de los estudios comparada con sistema andaluz y nacional.*
8. *Estudiantes atendidos en el SAP y nivel de satisfacción.*

OBJETIVO 2: Conseguir los niveles más altos de calidad en nuestra oferta formativa propia y reglada.

LÍNEA DE ACCIÓN 2.4: Consolidar y mejorar nuestras prácticas de difusión de oferta formativa a estudiantes potenciales, habida cuenta de la baja Tasa Bruta de Matriculación de nuestra provincia, así como la orientación académica y profesional a nuestros estudiantes.

ACCIONES

1. Impulsar, en colaboración con los centros de EEMM/CF, acciones dirigidas a un mejor asesoramiento del estudiante que le orienten de forma eficaz en la elección de estudios universitarios ajustada a sus intereses y aptitudes.
2. Dar visibilidad a la oferta global de la universidad elaborando y divulgando mapas de recorrido que permitan establecer la relación existente entre los estudios de grado, máster y doctorado, así como entre los títulos oficiales y los títulos propios, elaborando vídeos de promoción de los centros universitarios.
3. Potenciar las Jornadas de Orientación Universitaria (JOU) y adaptarlas al entorno virtual (Jornadas virtuales de orientación).
4. Participación en Ferias presenciales y virtuales nacionales e internacionales en colaboración con el Vicerrectorado de Internacionalización.
5. Incrementar el atractivo de nuestros títulos mediante su difusión en el ámbito de las Universidades SEA-EU, con campañas específicas. Así como publicitar en la provincia de Cádiz y en áreas preferentes de la UCA (Magreb, Iberoamérica, Europa del Este y Asia Central), la oferta formativa de títulos conjuntos internacionales con movilidad garantizada y con el respaldo de las Universidades SEA-EU.
6. Potenciar el desarrollo de estrategias de difusión de las fortalezas de nuestras titulaciones en medios de comunicación y redes.

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*
2. *Asistentes a jornadas de orientación.*
3. *Orientadores formados.*
4. *Campañas realizadas e impacto local, nacional e internacional.*

DIMENSIÓN INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA

OBJETIVO 3: Aumentar significativamente nuestro posicionamiento en investigación y transferir de forma relevante y útil nuestra investigación a nuestro tejido social y productivo.

LÍNEA DE ACCIÓN 3.1: Desarrollar y priorizar una investigación de calidad, interdisciplinar y de impacto internacional.

ACCIONES

1. Consolidar la estructura administrativa y los procedimientos de la Oficina de Proyectos, con el objeto de realizar su seguimiento integral y continuo, desde su solicitud hasta la justificación final, ofreciendo apoyo continuo a los investigadores y descargándolos de las tareas burocráticas asociadas a su gestión.
2. Crear nuevos espacios para investigación, así como realizar una auditoría integral de espacios con distintas finalidades. Fomentar una visión integrada del uso de los espacios en la Universidad, realizar una nueva regulación de su asignación y una monitorización continua del uso de los espacios, implantando las soluciones tecnológicas necesarias para ello.
3. Diseñar un plan de explotación, mantenimiento y actualización de infraestructuras clave de investigación, primando las que formen parte de los Servicios Centrales y las que puedan ser demandadas por distintos Grupos, priorizando el acceso de los grupos que planteen la necesidad para desarrollar un proyecto determinado.
4. Agilizar y reducir la carga burocrática de los procesos de licitación para adquisición de equipamiento científico
5. Compartir equipamientos científicos y periféricos de la UCA, a nivel internacional.
6. Fomentar la excelencia de nuestros Institutos de Investigación y/o equipo de investigadores de la UCA, alineando sus contratos programa con los requisitos de la convocatoria de excelencia María de Maeztu.
7. Promover y consolidar el Plan de Carrera Investigadora de Excelencia, en sintonía con la línea de acción 6.6 de retención de talento investigador.

8. Fomentar la vocación científica de nuestros estudiantes del último curso de grado y de Máster mediante un programa de becas de investigación para realización de sus trabajos Fin de Grado y Fin de Máster.
9. Fomentar y mejorar la especialización del personal con responsabilidad en la gestión de proyectos internacionales.
10. Desarrollar una carrera profesional para el personal técnico de apoyo dedicado a funciones de investigación.
11. Mejorar la herramienta WIDI con nuevas funcionalidades que permitan una consulta rápida y ágil de los datos económicos de los proyectos, contratos OTRI, etc. Además, es prioritario facilitar el acceso inmediato a certificaciones de los méritos del Personal Investigador.
12. Incluir un procedimiento público de rendición de cuentas para analizar el rendimiento científico de las infraestructuras científicas adquiridas.
13. Priorizar en la adquisición de equipamiento científico el criterio de su viabilidad en términos de costes de operación/mantenimiento.

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*
2. *Becas concedidas de investigación para realización TFG y TFM*

OBJETIVO 3: Aumentar significativamente nuestro posicionamiento en investigación y transferir de forma relevante y útil nuestra investigación a nuestro tejido social y productivo.

LÍNEA DE ACCIÓN 3.2: Implementar mecanismos para incrementar la productividad científica de áreas y grupos con menores resultados, aprovechando la potencialidad de nuestras infraestructuras científicas, institutos de investigación, así como nuestro liderazgo en Campus de Excelencia.

ACCIONES

1. Desarrollar y promover la Oficina de Apoyo a los Investigadores, desde la que realizar un seguimiento de los investigadores UCA, de su producción científica, y de su avance en procesos de acreditación. La oficina también pretende definir procedimientos de apoyo para su desarrollo profesional (apoyo al investigador) mediante acciones de formación, asesoramiento en su carrera científica, especialmente en el marco de la UCA.
2. Respaldar a los grupos de investigación noveles o de reducida actividad investigadora mediante medidas específicas en el Plan Propio de Investigación, entre las que se incluirán la financiación de proyectos emergentes y ayudas para publicación de sus resultados.
1. Mantener la reducción docente del PDI, con carga docente de 240 horas, cuando dicho personal acredite actividad investigadora, con objeto de facilitar la obtención de sexenios.
2. Incluir en el Plan de Carrera Investigadora de Excelencia de la UCA una convocatoria específicamente dirigida a áreas deficitarias de investigación, cuya finalidad es la contratación de investigadores de excelencia que impulsen la investigación en estas áreas deficitarias
3. Crear un servicio de traducción/revisión, a la lengua inglesa, de los artículos científicos que favorezca la publicación de los resultados científicos de nuestros investigadores en revistas indexadas que asegure los menores costes y mayor eficiencia-.
4. Fomentar las publicaciones conjuntas de resultados de investigación entre investigadores de la Universidad de Cádiz con otros Centros internacionales en revistas de impacto, preferentemente en revistas de acceso abierto.
5. Facilitar la participación de investigadores seniors de la Universidad que apoyen planes de mejora de grupos de investigación con menores resultados.
6. Convocar ayudas para premios y publicaciones vinculadas a las áreas preferentes de investigación de los Campus.
7. Potenciar la actividad investigadora en los campus con menor tradición. Construcción del Edificio UCA-SEA y convocatoria capital humano investigador Campus Bahía de Algeciras son dos actividades prioritarias para potenciar y dinamizar el Campus Bahía de Algeciras
8. Fomentar el desarrollo de prácticas y estancias de jóvenes investigadores, así como de investigadores seniors de áreas deficitarias, en empresas y organismos internacionales (tanto entrantes como salientes).
9. Fortalecer la multidisciplinariedad del Campus de Excelencia Internacional del Mar, CEIMAR, mediante medidas concretas encaminadas a la creación de sinergias entre investigadores de diferentes áreas de conocimiento.

10. Promover la visibilidad del CEIMAR como referente y escaparate de la excelencia científica en nuestra universidad.
11. Incrementar la proyección internacional del CEIMAR promoviendo su liderazgo en proyectos internacionales.

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*
2. *Puntuación grupos PAIDI (comparativa andaluza)*
3. *Publicaciones con participación de otras universidades nacionales y extranjeras.*
4. *Estancias de jóvenes investigadores en empresas y organismos internacionales.*
5. *Sexenios vivos de investigación (Comparación con SUA y Nacional)*
6. *Doctores (Comparación con SUA y Nacional)*
7. *Publicaciones WOS y SCOPUS (Comparación con SUA y Nacional) por PDI ETC*
8. *Impacto normalizado (comparación con SUA y Nacional)*
9. *Porcentaje de personal investigador con respecto a PDI ETC*
10. *PDI Doctor respecto a total PDI ETC*
11. *Sexenios concedidos respecto a posibles*

<p>OBJETIVO 3: Aumentar significativamente nuestro posicionamiento en investigación y transferir de forma relevante y útil nuestra investigación a nuestro tejido social y productivo.</p>
<p>LÍNEA DE ACCIÓN 3.3: Generar incentivos para aumentar la presencia de nuestra universidad en convocatorias competitivas nacionales e internacionales, dando apoyo y promoviendo generación de redes.</p>
<p>ACCIONES</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar e incentivar la realización de reuniones internacionales y la constitución de consorcios, clústeres o redes para solicitar proyectos internacionales mediante medidas de apoyo específicas y soporte técnico a los investigadores. 2. Primar alianzas Inter-Grupos (Redes) a nivel nacional e internacional para desarrollar proyectos interdisciplinarios que aumenten claramente el potencial y visibilidad de la investigación en la UCA. 3. Buscar oportunidades en temas de investigación con proyección internacional, situados en las fronteras del conocimiento, y con elevado impacto social, proporcionando ayudas específicas para dicha búsqueda de oportunidades.
<p>INDICADORES CLAVE</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).</i> 2. <i>Consortios constituidos.</i> 3. <i>Alianzas puestas en marcha.</i> 4. <i>Proyectos competitivos presentados, concedidos en convocatorias regionales, nacionales e internacionales (Número e importe)</i> 5. <i>Tasa de participación de PDI en proyectos</i> 6. <i>Proyectos solicitados y concedidos por equipos interinstitucionales.</i> 7. <i>Tasa de participación del PDI en proyectos colaborativos</i> 8. <i>Ingresos por proyectos competitivos.</i>

<p>OBJETIVO 3: Aumentar significativamente nuestro posicionamiento en investigación y transferir de forma relevante y útil nuestra investigación a nuestro tejido social y productivo.</p>
<p>LÍNEA DE ACCIÓN 3.4: Fomentar una investigación y transferencia responsable, emprendedora y sostenible.</p>
<p>ACCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Agilizar todos los procesos burocráticos relacionados con las actividades de transferencia de nuestra Universidad, empleando soportes informáticos para llevar a cabo los procesos. Agilizar las tramitaciones de contratos OTRI y la firma de convenios que presenten especial relevancia. 2. Potenciar la creación de empresas de base de conocimiento a partir de los resultados de nuestros investigadores, estimulando esta creación mediante ayudas en el Plan Propio, cesión de espacios en el nuevo centro de Transferencia Empresarial El Olivillo y del Programa de crecimiento y consolidación de empresas basadas en el conocimiento y emprendimiento universitario. 3. Potenciar y dinamizar la cultura de transferencia de la comunidad universitaria mediante creación de espacios de trabajo colaborativo investigadores/emprendedores/empresas en el Centro de Transferencia Empresarial El Olivillo. 4. Ampliar la colaboración estable con empresas, apoyándose en la figura de Cátedras de Empresa y en Tesis con Mención Doctorado Industrial. 5. Fomentar la investigación encaminada a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) generando conocimientos para la solución de retos globales premiando los mejores TFG y TFM, así como proyectos.
<p>INDICADORES CLAVE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).</i> 2. <i>Empresas basadas en el conocimiento</i> 3. <i>Start up generadas</i> 4. <i>Número de tesis leídas con mención de Doctorado Industrial.</i> 5. <i>TFG y TFM presentados a premios relacionados con ODS.</i>

OBJETIVO 3: Aumentar significativamente nuestro posicionamiento en investigación y transferir de forma relevante y útil nuestra investigación a nuestro tejido social y productivo.

LÍNEA DE ACCIÓN 3.5: Dinamizar y potenciar alianzas, clusters y resultados en materia de transferencia de resultados I+D+i

ACCIONES

1. Potenciar la oficina de Patentes, desarrollando una política efectiva que incremente la proporción de las patentes UCA en explotación.
2. Mejorar la presencia de la UCA en Clusters sectoriales y/o Clusters de orientados a realizar acciones de transferencia de investigación.
3. Definir, de forma participativa, temáticas en las que la Universidad decida poner de manifiesto su compromiso social, realizando convocatorias vertebradoras de proyectos interdisciplinares en estas temáticas, especialmente en temáticas asociadas a necesidades inmediatas del entorno.
4. Mantener y Fomentar la transferencia de conocimiento en torno al tejido empresarial próximo a nuestra Universidad (aeroespacial, vitivinícola, marítimo, textil...).
5. Dinamizar y potenciar el ecosistema emprendedor de la provincia de Cádiz con el apoyo de las iniciativas en marcha (Puesta en servicio del Centro de Transferencia Empresarial, despliegue del Proyecto ITEAzul, Proyecto UCA-SEA en el Campus Bahía de Algeciras, proyecto SEA-EU) para relanzar la relación de la UCA con empresas.
6. Potenciar la cooperación transdisciplinar con stakeholders mediante proyectos piloto (Marketplace, Transformation Labs, Science Shops, Citizen Science).

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*
2. *Pertenencia a clusters sectoriales y de transferencia.*
3. *Tasa de participación del PDI en contratos de transferencia*
4. *Tasa de participación del PDI en proyectos colaborativos*
5. *Ingresos por contratos*
6. *Ingresos por proyectos colaborativos*
7. *Número de patentes y derechos de propiedad protegidos*
8. *Ingresos por patentes*

<p>OBJETIVO 3: Aumentar significativamente nuestro posicionamiento en investigación y transferir de forma relevante y útil nuestra investigación a nuestro tejido social y productivo.</p>
<p>LÍNEA DE ACCIÓN 3.6: Generar instrumentos que den mayor transparencia, visibilidad e impacto a nuestra investigación y transferencia.</p>
<p>ACCIONES</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponer de un Portal de Investigación que permita recopilar, integrar y dar visibilidad a la investigación que se realiza en la UCA a través de las publicaciones de los investigadores, así como mostrar la calidad de las mismas a través de los indicadores de impacto. 2. Apoyarse en la Unidad de Cultura Científica y de la Innovación para articular un Plan de Mejora de la difusión y el impacto de la actividad de investigación y transferencia de la UCA. 3. Potenciar el Plan de Fomento del Acceso Abierto a la Ciencia impulsando la política de la Universidad de Cádiz en línea con el movimiento internacional de acceso abierto a la ciencia.
<p>INDICADORES CLAVE</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).</i>

OBJETIVO 3: Aumentar significativamente nuestro posicionamiento en investigación y transferir de forma relevante y útil nuestra investigación a nuestro tejido social y productivo.

LÍNEA DE ACCIÓN 3.7: Impulso de la investigación y la transferencia en el contexto del SEA-EU.

ACCIONES

1. Divulgar y aplicar la experiencia piloto del SEA-EU para el intercambio de técnicas y procedimientos de investigación y transferencia mediante movilidad física o virtual.
2. Aprovechar las iniciativas y convocatorias en los planes propios de cada universidad SEA-EU para incrementar el impacto internacional y colaborativo de nuestra Universidad, mediante el estímulo de actuaciones en el ámbito de la alianza SEA-EU.
3. Fomentar la interdisciplinariedad en temas de sostenibilidad e inclusión mediante la experiencia de los dos Observatorios de la alianza SEA-EU (Observatorio SEA-EU para el Crecimiento Sostenible Azul; Observatorio SEA-EU de las Migraciones y los Derechos Humanos).
4. Establecer becas de iniciación a la investigación en período estival para alumnos de alto rendimiento en el contexto de las universidades SEA-EU.
5. Extraer buenas prácticas de ciencia ciudadana a partir del proyecto H2020 reSEArch-EU que puedan ser replicadas en nuevos proyectos de investigación y transferencia.
6. Generalizar las mejores prácticas de open access emanadas de la alianza SEA-EU en el ámbito de la Universidad de Cádiz.

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*

DIMENSIÓN BUEN GOBIERNO

OBJETIVO 4: Consolidar un modelo de gobierno sostenible y socialmente responsable

LÍNEA DE ACCIÓN 4.1: Desarrollar y aplicar códigos de buen gobierno y ética.

ACCIONES

1. Actualizar el Código Ético/Peñalver.
2. Elaborar y poner en marcha un Código de Buen Gobierno, que incluya, entre otras cuestiones, reglas de conducta de operadores económicos, así como los principios y exigencias generales aplicables a los investigadores, conforme a la Carta Europea de los Investigadores.
3. Alinear las encuestas de satisfacción de nuestros grupos de interés al código de Buen Gobierno y Código Ético.

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*

OBJETIVO 4: Consolidar un modelo de gobierno sostenible y socialmente responsable

LÍNEA DE ACCIÓN 4.2: Mejorar e incrementar la captación de recursos externos y la eficiencia en la gestión de recursos.

ACCIONES

1. Elaborar el Plan Director de Mecenazgo UCA: Investigación / Formación / Actividades de Difusión de la Cultura y el conocimiento, con promoción externa e interna del mecenazgo, incluyendo estrategias de comunicación.
2. Revisar el Reglamento para la aceptación de donaciones y cesiones a favor de la UCA, adaptarlo al Plan Director e incluirlo en la cartera de servicios digitales de la Universidad.
3. Incluir en las funciones de los servicios con responsabilidad en la gestión académica / investigadora / cultural y social, la búsqueda de oportunidades de captación de recursos en el marco de la actividad que gestionan en orden a mantener y compartir un observatorio permanente de ayudas públicas y privadas.
4. Inventariar las infraestructuras científico-técnicas, y ampliar la cartera de servicios a disposición de la comunidad investigadora y empresas. Poner en valor, la rentabilidad y el sostenimiento de las infraestructuras científicas UCA.
5. Revisar la normativa sobre costes indirectos derivados de los proyectos de creación y transferencia del conocimiento, así como la oferta de formación continua y títulos propios UCA, para ayudar a soportar los gastos de funcionamiento de la Institución, con especial énfasis en la transparencia y difusión de destino de estos fondos..
6. Potenciar la oferta formativa, cultural y deportiva a distancia, ampliando los potenciales destinatarios.
7. Realizar una campaña de captación de patrocinadores para la puesta en marcha de una residencia de creadores que apueste por valores como inclusividad y sostenibilidad.
8. Reforzar la política de becas de los Programas Estacionales (Cursos de Verano y Cursos de Otoño) a través de aportaciones de entidades bancarias u otros patrocinadores.

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*
2. *Porcentaje de ingresos externos segmentados sobre ingresos totales*

OBJETIVO 4: Consolidar un modelo de gobierno sostenible y socialmente responsable

LÍNEA DE ACCIÓN 4.3: Consolidar la UCA como una Universidad emprendedora, Socialmente Responsable y comprometida con los ODS (Objetivos del Desarrollo Sostenible) y trasladar este modelo a sus canales de suministro.

ACCIONES

1. Aprobar y poner en marcha un Plan Institucional de la UCA de compromiso con los ODS.
2. Potenciar las campañas de sensibilización y formativos sobre ODS dirigidas a toda la comunidad universitaria.
3. Fomentar la cultura emprendedora a través de cursos, seminarios y visitas al aula en los últimos cursos de grados.
4. Implicar a los estudiantes en actividades de compromiso y en proyectos sociales para contribuir a formar una ciudadanía comprometida y responsable con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
5. Promover actividades de voluntariado, tanto nacional como internacional, abordando fundamentalmente los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
6. Avanzar en la Guía UCA de compra pública sostenible (obligaciones éticas, sociales y ambientales en los contratos de servicio y suministro de productos).
7. Difundir las ayudas disponibles en la UCA para el alumnado en situación o riesgo de exclusión social.
8. Analizar las diferentes becas, al objeto de aumentar el importe de becas para estudiantes con escasos recursos.
9. Difundir las ayudas disponibles para el personal de la UCA (PAS Y PDI) en materia de acción social.
10. Revisar y regular las modalidades y fijar baremos aplicables a las Ayudas contenidas en el Plan de Acción Social de la UCA.
11. Promover la participación de la comunidad universitaria en el desarrollo de proyectos de cooperación Internacional y Educación para el desarrollo.
12. Avanzar en las políticas de igualdad, inclusión y diversidad.
13. Favorecer ambientes sanos, seguros que reduzcan los riesgos de accidentes laborales.
14. Gestionar proyectos de envío de alimentos y juguetes a asociaciones creadas con dicha finalidad.
15. Potenciar el proyecto UCA SALUDABLE.
16. Crear la Comisión ODS/SOSTENIBILIDAD

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*
2. *Impacto de actividades de sensibilización.*
3. *Impacto de actividades de voluntariado.*
4. *Impacto de actividades de emprendimiento.*
5. *proyectos y participantes en proyectos de cooperación internacional.*
6. *Número medio de años de permanencia de todos los empleados por género.*
7. *Remuneración media de los trabajadores en el ejercicio, desglosado por género.*
8. *Número de empleados con contrato indefinido en vigor al final del ejercicio desglosado por género.*
9. *Número de días perdidos por causas no justificables durante el ejercicio y los días pedidos por causas justificables, desglosados por género.*
10. *Número de empleadas que gozaron de un permiso maternal durante el ejercicio.*
11. *Número de empleados varones que gozaron de un permiso de paternidad durante el ejercicio.*
12. *Número de accidentes de trabajo producidos durante el período, indicando su nivel de gravedad y desglosado por género.*
13. *Descripción de los sistemas de supervisión y auditoría implementados para garantizar que la relación con sus proveedores se haga manteniendo criterios objetivos de productividad, sostenibilidad e integridad.*
14. *Período medio de pago a proveedores. Se calcula como el número medio de días entre la fecha de factura y la fecha de pago tanto a los a los proveedores como a acreedores por prestación de servicios.*

OBJETIVO 4: Consolidar un modelo de gobierno sostenible y socialmente responsable

LÍNEA DE ACCIÓN 4.4: Consolidar y avanzar en la administración electrónica de la Universidad.

ACCIONES

1. Desarrollar reglamentariamente la Administración Electrónica y poner en marcha la plataforma.
2. Revisar procesos y objetivos de innovación para crear una cartera de servicios/proyectos digitales.
3. Avanzar en los procedimientos electrónicos de todas las funciones básicas universitarias, con especial atención en los que repercuten en las actividades de Centros y Departamentos.
4. Crear la ventanilla única para los estudiantes/PAS y PDI y una cartera de servicios digitales para los mismos.
5. Avanzar en la digitalización de los fondos patrimoniales bibliográficos y documentales de la Universidad de Cádiz.
6. Poner en marcha el Archivo Electrónico de la UCA.
7. Realizar el seguimiento de la iniciativa europea “European Student Card”.

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*

OBJETIVO 4: Consolidar un modelo de gobierno sostenible y socialmente responsable

LÍNEA DE ACCIÓN 4.5: Reducir impactos medioambientales de la universidad.

ACCIONES

1. Aprobar y poner en marcha un Plan Ambiental de la UCA (Energía, Agua, Biodiversidad, Residuos, Reciclaje, Desperdicios de alimentos, movilidad, energías alternativas, etc.).
2. Mejorar la comunicación y difusión del impacto de la actividad universitaria sobre el medio ambiente (medición de la Huella de Carbono), así como la difusión del Sistema de Gestión Ambiental (SGA, fomentando la participación de la comunidad universitaria en actividades que reduzcan los impactos medioambientales en la Universidad y su entorno (movilidad, eficiencia energética, agua y residuos...)
3. Incluir la formación ambiental en los planes de formación del PAS y PDI.
4. Mantener la Certificación ISO 14001 como norma estándar internacional de gestión ambiental.
5. Incentivar la progresiva reducción del papel en las publicaciones.
6. Incrementar el uso de fuentes de energía alternativas.
7. Mejorar la climatización de algunos centros.

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento, cumplimiento).*
2. *Megavatio-hora (MVH) de energía consumida.*
3. *Suma de emisiones directas, de gases de efecto invernadero en toneladas métricas de CO2 equivalente derivadas del consumo de energía que son propiedad o están bajo el control de la organización*
4. *Consumo de agua en mega litros*
5. *Residuos generados, peligrosos y no peligrosos, presentándose de acuerdo con lo establecido en la legislación nacional del lugar de generación y de residuos no peligrosos (Material; cantidad en Tm y/o porcentaje del total). Se considerarán todas las otras formas de residuos sólidos o líquidos. Se debe desglosar según los métodos de eliminación, cuando proceda:*
 - Reutilización.
 - Reciclaje.
 - Compostaje.
 - Recuperación, incluida la recuperación energética.
 - Incineración (quema de masa).
 - Inyección en pozos profundos.
 - Vertedero.
 - Almacenamiento en el sitio.
 - Otros

OBJETIVO 4: Consolidar un modelo de gobierno sostenible y socialmente responsable
LÍNEA DE ACCIÓN 4.6: Simplificar las estructuras de gobierno
ACCIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar la estructura de gobierno UCA (desempeño y coste). 2. Proponer la simplificación de estructuras de gobierno (cargos académicos, duplicidades materiales y reducción de ineficiencias). 3. Revisar la estructura administrativa (RPT), profesionalizando funciones tradicionalmente asignadas a estructuras de gobierno. 4. Revisar y actualizar el Reglamento de Gobierno y Administración (RGA) de la UCA. 5. Establecer estrategias tendentes a mejorar la coordinación entre diferentes servicios.
INDICADORES CLAVE
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).</i>

OBJETIVO 4: Consolidar un modelo de gobierno sostenible y socialmente responsable
LÍNEA DE ACCIÓN 4.7: Avanzar en definir el papel a cumplir por las Fundaciones de participación UCA.
ACCIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reorganizar el CSLM para ofrecer cursos en Lenguas Extranjeras, bonificando las matrículas para la comunidad UCA. 2. Reformulación jurídica de la actual FUECA para mejor adecuación de fines y medios, y funcionalizar la Fundación a las necesidades y objetivos UCA. 3. Potenciar la interactividad entre la UCA y las fundaciones en las que participa, definiendo y desarrollando acciones conjuntas. 4. Inventariar y racionalizar la pertenencia de la UCA a diferentes fundaciones.
INDICADORES CLAVE
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).</i>

OBJETIVO 4: Consolidar un modelo de gobierno sostenible y socialmente responsable.
LÍNEA DE ACCIÓN 4.8: Alinear Centros y Departamentos con el Plan Estratégico.
ACCIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alinear los Objetivos de Calidad de los centros con los del Plan Estratégico. 2. Revisar la financiación estratégica de Centros y Departamentos 3. Apoyar los Planes Directores de Centros, Departamentos, Institutos de Investigación, y de determinadas estructuras y Servicios, tales como el Colegio Mayor, para el despliegue de líneas de actuación del PEUCA. 4. Asegurar la vigencia y efectividad del Sistema de Gestión de Calidad del ABA.
INDICADORES CLAVE
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).</i>

OBJETIVO 4: Consolidar un modelo de gobierno sostenible y socialmente responsable
LÍNEA DE ACCIÓN 4.9: Equilibrar recursos entre los diferentes Campus.
ACCIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la coordinación entre los Campus para un crecimiento sostenible y equilibrado en el conjunto de la UCA, evaluando las necesidades de plantillas en cada uno de ellos. 2. Consolidar la plantilla de profesorado con dedicación permanente adscrita a los Centros y Sedes del Campus Bahía de Algeciras. (Cambio reglamento adscripción de Centros, entre otras medidas e incentivos). 3. Revisar la estructura del Campus Bahía de Algeciras, al objeto de favorecer el desarrollo de carrera del personal de administración y servicios, consolidando su permanencia en el Campus.
INDICADORES CLAVE
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).</i> 2. <i>Plantilla media de PAS (Funcionarios, Laborales) por Campus.</i> 3. <i>Plantilla media de PDI (Profesorado Permanente, laborales) por Campus.</i>

OBJETIVO 4: Consolidar un modelo de gobierno sostenible y socialmente responsable
LÍNEA DE ACCIÓN 4.10: Alinear el PDA con el Plan Estratégico, así como el Presupuesto e informe de gestión.
ACCIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar el impacto de los planes de ordenación docente aplicados en nuestra universidad. 2. Elaborar un nuevo modelo de Plan Plurianual de Ordenación Docente en el que quede reflejada la dedicación razonable y equilibrada a docencia, investigación, gestión y formación del profesorado, que prime fundamentalmente la excelencia en los diferentes ámbitos. 3. Implantar un modelo de gestión del personal académico adaptado a las singularidades de las grandes áreas de conocimiento y que permita encargos docentes entre áreas afines. 4. Alinear el presupuesto e informe de gestión con las líneas de actuación del PEUCA 3.
INDICADORES CLAVE
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).</i> 2. <i>Ratio capacidad docente/carga docente por cada área de conocimiento</i>

OBJETIVO 4: Consolidar un modelo de gobierno sostenible y socialmente responsable
LÍNEA DE ACCIÓN 4.11: Consolidar solvencia y sostenibilidad financiera de la UCA.
ACCIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la eficiencia de la política universitaria en la UCA a través de la aplicación de un Cuadro de Mando Integral. 2. Desplegar el análisis de la eficiencia a Centros y Departamentos. 3. Incorporar la Planificación Plurianual en los principales ámbitos o programas (Inversiones, Plan Propio de Investigación, etc.), con objetivos de crecimiento sostenible (apoyado en la mejora de captación de recursos externo). 4. Distribuir los recursos aplicables a políticas y estrategia clave, para su posterior distribución en actuaciones / objetivos operativos, facilitando la toma de decisiones en la asignación de recursos.
INDICADORES CLAVE
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).</i> 2. <i>Tasa de ahorro</i> 3. <i>Grado de dependencia financiera (transferencias corrientes/gastos corrientes)</i> 4. <i>Derechos cobrados/obligaciones pagadas.</i>

OBJETIVO 5: Conseguir que la transparencia sea un valor distintivo y relevante en la UCA

LÍNEA DE ACCIÓN 5.1: Reforzar la Transparencia externa e interna, explorando y poniendo en marcha acciones con datos en abierto.

ACCIONES

1. Mejorar diseño, contenidos y accesibilidad del portal de transparencia.
2. Incorporar en el portal toda la información requerida por la Ley de Transparencia.
3. Aumentar en cantidad, calidad, uso y utilidad, la información voluntaria a divulgar.
4. Desplegar el portal de transparencia a Centros, Departamentos e Institutos de Investigación.

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*

OBJETIVO 5: Conseguir que la transparencia sea un valor distintivo y relevante en la UCA
LÍNEA DE ACCIÓN 5.2: Poner en marcha la Contabilidad Analítica.
ACCIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Constituir un grupo de trabajo para la puesta en marcha de Contabilidad Analítica: Análisis del estudio previo y determinación de criterios (aplicación reglas). 2. Aplicar la Contabilidad Analítica previa a la puesta en producción (Módulo UXXI). 3. Incentivar la puesta en producción para la toma de decisiones y su incorporación al plan transparencia.
INDICADORES CLAVE
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).</i>

OBJETIVO 5: Conseguir que la transparencia sea un valor distintivo y relevante en la UCA
LÍNEA DE ACCIÓN 5.3: Consolidar y mejorar procedimientos para minimizar riesgos de fraude.
ACCIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar el papel de la CAF como órgano técnico que tiene encomendada la función de prevenir, detectar, corregir y perseguir el fraude en la UCA. 2. Consolidar y difundir el canal de denuncias de posibles comportamientos fraudulentos con que cuenta la UCA. 3. Promover el despliegue y la revisión del mapa de riesgos de fraude de la UCA y de la matriz de mejora.
INDICADORES CLAVE
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).</i>

OBJETIVO 5: Conseguir que la transparencia sea un valor distintivo y relevante en la UCA
LÍNEA DE ACCIÓN 5.4: Catalogar / Divulgar buenas prácticas en las titulaciones y servicios.
ACCIONES
<ol style="list-style-type: none">1. Promover el seguimiento y publicidad de la posición de la UCA en diferentes rankings.2. Crear un portal de buenas prácticas en las titulaciones y servicios para dar visibilidad a las mismas.3. Desplegar, en el ámbito de la investigación, los servicios de la Unidad de Bibliometría.
INDICADORES CLAVE
<ol style="list-style-type: none">1. <i>Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).</i>

DIMENSIÓN PERSONAS

OBJETIVO 6: Generar valor compartido con la Comunidad Universitaria

LÍNEA DE ACCIÓN 6.1: Elaborar un plan previsional de plantillas y buscar alternativas al personal con mayor inestabilidad laboral (envejecimiento plantilla).

ACCIONES

1. Establecer Planes de Estabilización en el PDI conducentes a plazas de Profesorado Permanente, con el objetivo de reducir la temporalidad y precariedad.
2. Limitar la contratación de nuevo PSI a la provisión urgente y temporal de plazas por necesidades docentes sobrevenidas, modificar los baremos y la normativa para su incorporación, considerando mérito preferente contar con el título de doctor, primando las acreditaciones del mayor nivel.
3. Favorecer el relevo generacional del PDI dentro de los marcos legislativos y presupuestarios vigentes.
4. Promocionar a los ayudantes doctores, que se encuentran en su último año, a CD u otras categorías a las que estén acreditados.
5. Impulsar la renovación y cambio del PDI permanente en aquellos departamentos con una especial falta de profesorado de este tipo, tal como los casos de Ciencias de la Salud (Medicina), Ingeniería Naval y Oceanográfica, Comunicación, Marketing, etc.
6. Estudiar las necesidades de plantilla, y de organización y funcionamiento de la misma, asociada al Análisis y Descripción de Puesto de Trabajo y mayor responsabilidad del PAS.
7. Elaborar Plan de regulación de las Ofertas de Empleo para reducir la temporalidad 2022-2024 del PAS, equilibrando la OEP con las oportunidades de promoción, incorporando planes de formación que faciliten el éxito.
8. Elaborar Plan de relevo del Personal de Administración y Servicios (Actuaciones: Capacitación, incorporación en equipos de trabajo, tutorización continua dos años antes de la jubilación ...).

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*
2. *Porcentaje de pas y dsi que han promocionado en los últimos cuatro años-*
3. *Satisfacción con la promoción.*
4. *Porcentaje de PDI estructural por área*
5. *Satisfacción del PAS y PDI con el puesto de trabajo*

OBJETIVO 6: Generar valor compartido con la Comunidad Universitaria

LÍNEA DE ACCIÓN 6.2: Mejorar las estrategias de acogida y de desarrollo personal y profesional de profesorado y personal de administración y servicios.

ACCIONES

1. Reimpulsar el Plan de acogida dirigido al personal de nuevo ingreso (Tutorización, Manual, Formación, Jornadas de bienvenida...)
2. Elaborar un nuevo Plan de promoción del PAS y PDI, alineado con el Plan previsional de Plantilla, que contemple un plan de desarrollo y capacitación profesional.
3. Elaborar un plan de formación/mentores específicos para PDI y PAS noveles.
4. Establecer objetivos de mejora en los servicios. Avanzar evaluación de desempeño (establecimiento de objetivos individuales, basados en un Análisis de los puestos de trabajo –ADPT-), que permita avanzar hacia la implantación teletrabajo y carrera horizontal.

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*

OBJETIVO 6: Generar valor compartido con la Comunidad Universitaria

LÍNEA DE ACCIÓN 6.3: Mejorar el perfil digital, internacional y profesional de la Comunidad Universitaria.

ACCIONES

1. Diseñar un plan integral de formación del PDI, incremento de cursos de formación en competencias digitales y lingüísticas, así como técnicas y metodológicas para la docencia online.
2. Apoyar y reconocer los proyectos de mejora e innovación docente destinados a facilitar la capacitación académica del PDI y a proporcionar herramientas útiles para la docencia.
3. Dar mayor visibilidad a las ayudas para la adquisición de las competencias lingüísticas en lengua extranjera por parte de los estudiantes.
4. Dar mayor visibilidad a las ayudas para asistencia a actividades y cursos de formación por parte de estudiantes.
5. Facilitar las estructuras para la transformación digital (cultura / tecnología y procesos), mediante Revisión RPT (estructuras técnicas de coordinación) en consonancia con la profesionalización del PAS y Planes de Formación (competencias digitales).
6. Avanzar en las competencias lingüísticas del PAS a través del Plan de Aprendizaje de Inglés (PADI) del PAS, integrado en horario laboral, completado con la posibilidad de acceder a los cursos de idiomas del CSLM.
7. Potenciar y facilitar la participación del PAS en los programas de movilidad internacional a través de la internacionalización en casa e incorporación como mérito en la carrera profesional.
8. Facilitar al profesorado herramientas TIC para una transmisión del conocimiento más dinámica y participativa.
9. Facilitar la utilización del material de estudio en aulas y dispositivos móviles, así como el acceso de los estudiantes a licencias de software y/o promocionar el software con licencia abierta.
10. Concretar el Plan de Internacionalización de la Biblioteca, la progresiva internacionalización de la UCA, con proyectos como SEA-EU y la colaboración en el programa ERASMUS, así como en el Programa Stella del Grupo Compostela demandan de la biblioteca avanzar en esa internacionalización de forma que dichas actividades redunden en beneficios de intercambio, conocimiento y benchmarking para la propia área.

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*
2. *Evolución de la oferta formativa (cursos y horas)*
3. *Promedio horas formación recibida.*
4. *Satisfacción con la formación recibida*

OBJETIVO 6: Generar valor compartido con la Comunidad Universitaria

LÍNEA DE ACCIÓN 6.4: Aumentar las responsabilidades de gestión del PAS y aplicar políticas de atracción y retención del talento.

ACCIONES

1. Reforzar los mecanismos de coordinación entre la Gerencia y las direcciones de área, facilitando y compartiendo la toma de decisiones del equipo de dirección, y el despliegue de actuaciones clave.
2. Mejorar los sistemas de selección y provisión de los puestos de trabajo, en aras de una mayor profesionalización, de forma razonable, objetiva y proporcionada.
3. Mejorar la capacitación de las personas que ocupan puesto de responsabilidad: dirección de personas, toma de decisiones, etc.
4. Cambio en el modelo de formación: Revisión de la normativa, planificación plurianual de aspectos formativos estratégicos para la organización (Plan director de Formación) y planificación anual de las necesidades detectadas para la mejora de los servicios.
5. Estudiar y revisar, si procede, el porcentaje de participación del PAS en las estructuras de Gobierno, respecto al resto de Universidades españolas.

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*

OBJETIVO 6: Generar valor compartido con la Comunidad Universitaria
LÍNEA DE ACCIÓN 6.5: Introducir nuevas formas de organización del trabajo.
ACCIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar Reglamento de teletrabajo del PAS acorde al marco normativo actual, al objeto de mejorar la eficiencia en la gestión. 2. Revisar y Evaluar el Despliegue del Teletrabajo en el PAS. 3. Analizar y reglamentar actividades del PDI en el entorno del Teletrabajo.
INDICADORES CLAVE
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).</i>

OBJETIVO 6: Generar valor compartido con la Comunidad Universitaria

LÍNEA DE ACCIÓN 6.6: Generar instrumentos para identificar, captar y retener talento entre estudiantes e investigadores.

ACCIONES

1. Actualizar la Política de Captación y Retención de Talento Investigador, regulando los mecanismos para facilitar la acogida e integración de los investigadores posdoctorales que se incorporan a la UCA, así como la formación docente.
2. Definir mecanismos claros y efectivos para incorporar investigadores posdoctorales de convocatorias externas que garanticen su permanencia y afinidad en la UCA.
3. Dar la máxima difusión a todas las convocatorias de PDI UCA, para facilitar la incorporación de los mejores.
4. Desarrollar buenas prácticas en contratación de investigadores, consolidando el sello europeo 'HR Excellence in Research (HRS4R)', agilizando los procedimientos de contratación.
5. Implementar un Programa de innovación social y emprendedor en la UCA que facilite la identificación de talento emprendedor entre estudiantes.

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*

OBJETIVO 6: Generar valor compartido con la Comunidad Universitaria
LÍNEA DE ACCIÓN 6.7: Incentivar / reconocer al personal mejor evaluado en docencia, investigación y en la mejora de la calidad de los servicios.
ACCIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un acto anual de reconocimiento a los investigadores que protagonicen los logros de especial relevancia científica. 2. Poner en marcha un sistema de reconocimiento que permita distinguir anualmente la excelencia docente. 3. Realizar un acto anual de reconocimiento a miembros del PAS por la excelencia en la gestión y la mejora de la calidad de los servicios. 4. Desarrollar el Servicio de asesoramiento al PDI para la obtención de Sexenios y Acreditaciones.
INDICADORES CLAVE
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).</i>

DIMENSIÓN PROYECCIÓN SOCIAL

OBJETIVO 7: Reforzar la importancia del papel de la UCA en la sociedad.

LÍNEA DE ACCIÓN 7.1: Implicar a egresados en diferentes actividades universitarias.

ACCIONES

1. Potenciar los encuentros egresados, estudiantes dentro de los programas de orientación laboral de los centros.
2. Promover la participación de egresados en el Aula Universitaria de Mayores y en títulos de máster.
3. Mantener el proyecto Emprendedores como tú.
4. Potenciar la unificación y puesta en marcha de la Red de Egresados UCA por parte del Gabinete de Comunicación en colaboración con el Consejo Social, así como de jubilados/as UCA.
5. Analizar la necesidad de cambios en los sistemas de concesión de quinquenios docentes-

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*

OBJETIVO 7: Reforzar la importancia del papel de la UCA en la sociedad.

LÍNEA DE ACCIÓN 7.2: Potenciar la imagen y reputación corporativa entre diferentes grupos de interés.

ACCIONES

1. Promover la puesta en marcha de un programa de actividades para intensificar la interacción con grupos de interés relevantes mediante seminarios y articulación de grupos de trabajo y focales.
2. Incentivar las Sesiones periódicas para actualizar y trasladar a los grupos de interés los datos más significativos en relación con las fortalezas y potencialidades de la UCA.
3. Planificar la puesta en marcha de campaña de reputación institucional de la UCA en su entorno mediante el diseño, producción y difusión de documentos multimedia para difusión en redes y entornos digitales.
4. Relanzar la campaña #YodelaUCA.
5. Promover la organización de cursos de formación en uso de la identidad visual en centros y unidades.
6. Avanzar en la puesta en marcha de la TIENDUCA como una plataforma de venta de merchandising de la marca UCA, del fondo Editorial-UCA, de productos sostenibles, de comercio justo, de proximidad, respetuosos con el medio ambiente y de organizaciones de la provincia que trabajen sin ánimo de lucro para la inserción socio-laboral de personas con discapacidad intelectual o con riesgos de exclusión.

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*
2. *Grado de identificación del PAS, PDI y estudiantes con la institución*
3. *Fidelización del alumno*

OBJETIVO 7: Reforzar la importancia del papel de la UCA en la sociedad.

LÍNEA DE ACCIÓN 7.3: Potenciar y mejorar la conexión de nuestra Universidad con la sociedad civil.

ACCIONES

1. Crear una base de datos de empresas, colegios profesionales y ONG de la provincia y remitirles nuestras actividades culturales, deportivas, jornadas, congresos, formativas.
2. Fomentar convenios desde la UCA y con el Consejo Social con asociaciones y fundaciones vinculadas con la discapacidad, ONGs.
3. Extender la oferta cultural en colaboración con Ayuntamientos en los que no haya sede universitaria.
4. Visibilizar y compartir con la ciudadanía la diversidad del patrimonio de la Universidad mejorando su accesibilidad.
5. Promover la participación de creadores andaluces en la Universidad.
6. Crear exposiciones virtuales de los fondos de la Biblioteca y del Archivo, con la implementación de Omeka, plataforma de publicación web de código abierto.
7. Avanzar en la incorporación de fondos históricos al Archivo UCA
8. Crear un observatorio de necesidades sociales.

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*

OBJETIVO 7: Reforzar la importancia del papel de la UCA en la sociedad.

LÍNEA DE ACCIÓN 7.4: Mejorar las estrategias de comunicación interna y externa de la Universidad.

ACCIONES

1. Promover la elaboración y puesta en marcha de plan de comunicación interna de la UCA.
2. Incentivar la elaboración y puesta en marcha de plan de comunicación externa de la UCA. Incluir la provisión y gestión de contenidos en redes y entornos digitales, al objeto de mejorar el "engagement" en un contexto de virtualidad de las interacciones, al objeto de potenciar la conexión con nuestros grupos de interés. Incluir este aspecto en la encuesta de satisfacción de los diferentes colectivos con la institución.
3. Promover la elaboración y puesta en marcha de un plan de refuerzo de presencia e interacción de la UCA a través de sus perfiles en redes sociales mediante la generación de contenidos para social media.

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*
2. *Uso y acceso al portal web de la UCA.*

OBJETIVO 7: Reforzar la importancia del papel de la UCA en la sociedad.

LÍNEA DE ACCIÓN 7.5: Consolidar las actividades culturales, deportivas y artísticas.

ACCIONES

1. Implicar al colectivo alumnado en la vida cultural y deportiva de la universidad.
2. Potenciar la asistencia de Asociaciones empresariales, colegios profesionales, etc. a los actos solemnes de la UCA.
3. Optimizar la gestión y la oferta deportiva ofreciendo servicios que respondan a la demanda de la comunidad universitaria y de la ciudadanía.
4. Participar con los centros en el diseño de actividades deportivas.
5. Incentivar la captación y visualización del talento cultural y artístico de los miembros de la Comunidad Universitaria.
6. Promover la visualización y apoyo de los deportistas de alto nivel y alto rendimiento de la Universidad.
7. Establecer lazos con las universidades de la alianza SEA-EU (Universidad Europea de los Mares) de cara a la puesta en marcha de programas culturales conjuntos.
8. Poner en funcionamiento de infraestructuras y espacios universitarios que permitan un adecuado y mejorado desarrollo de los programas culturales tanto formativos como expositivos del Servicio de Extensión Universitaria.
9. Desarrollar el Plan de fomento del Libro y la Lectura.

INDICADORES CLAVE

1. *Nivel de ejecución de cada acción (Diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación, cumplimiento según resultados y evidencias).*