



# DISEÑO DEL MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Bases conceptuales y metodológicas

Vicerrectorado de Sostenibilidad y Cultura  
Dirección General de Desarrollo Estratégico  
Universidad de Cádiz



## CONTROL DE REVISIONES

Órgano	Fecha
Consejo de Dirección	04/06/2024
Comisión de Dirección Estratégica	06/06/2024
Responsables de PEUCAs anteriores	11/06/2024
Representantes de Centros y Departamentos	14/06/2024
Representantes de los/as trabajadores/as	17/06/2024
Consejo de Estudiantes	17/06/2024
Secretaria del Consejo Social	10/07/2024
Direcciones Generales	11/07/2024
Consejo Social	26/09/2024

## ANTECEDENTES

---

Desde 2005, con la puesta en marcha del primer PEUCA, la Universidad de Cádiz ha adoptado una postura proactiva, estableciendo un sistema de planificación que se ha ido desarrollando a lo largo de sucesivos ciclos. Esto ha permitido establecer en la institución una mentalidad estratégica que, partiendo de un análisis consciente y autocrítico, ha reforzado la identidad de la UCA, integrando la acción de las diferentes unidades de gestión y conectándolas con el contexto en el que desarrollan sus actividades.

En este tiempo, tres planes estratégicos han guiado la trayectoria de la UCA, permitiendo, en sus periodos de vigencia, la definición de objetivos claros y la convergencia de esfuerzos de toda la comunidad universitaria. A través de un proceso de reflexión y participación activa, estos planes han trazado en cada momento el rumbo de nuestra institución, estableciendo las principales áreas de acción que han impulsado su desarrollo.



### I PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE CÁDIZ (PEUCA I)

2005 - 2010



### II PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE CÁDIZ (PEUCA II)

2015 - 2020



2021 - 2024

En todos los PEUCA se ha recogido la necesidad y el compromiso de la UCA por establecer una relación bidireccional con el entorno. La necesidad de esta conexión se hace más acuciante en un momento como el actual, en el que las universidades asumen un rol social cada vez más complejo, que requiere responder con celeridad a las demandas del mercado y las necesidades de la sociedad, así como comprometer

sus actividades en contextos sociales y económicos (Comisión Europea, 2020; Thomas et al., 2023). Como institución de servicio público, la UCA ha asumido su papel en la implantación de la Agenda 2030, y un compromiso firme con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que debe inspirar, de forma transversal, cualquier planteamiento estratégico institucional. El propio PEUCA3, al justificar la dimensión de proyección social de la institución establecía que *“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”*.

Los importantes cambios normativos que está experimentando el sistema universitario, tanto a nivel nacional como autonómico impulsan la necesidad de establecer sistemas de gestión que vinculen de manera dinámica las estructuras de gestión de las Universidades con el contexto en el que operan. En este sentido, la Ley Orgánica 2/2023, de 2 marzo, del Sistema Universitario, en su artículo 2, establece que *“las universidades son, hoy más que nunca, no sólo depositarias del conocimiento, sino productoras de dicho conocimiento. Docencia, investigación y capacidad de compartir y transferir ese conocimiento constituyen funciones centrales de su actividad”*. Esta orientación inspira igualmente el desarrollo del anteproyecto pendiente de aprobación de la Ley Andaluza de Universidades que en su artículo 4, parte de una declaración que reconoce la responsabilidad social de las Universidades: *“La Universidad se ha configurado en un elemento clave en la sociedad moderna, abierta y plural, no solo como espacio cultural, sino de formación ciudadana y como instrumento necesario catalizador de una sociedad en valores, donde prima un ámbito de convivencia, tolerancia y diálogo, alejado de maximalismos, generando una sociedad constructiva, responsable, empoderada y crítica. Las Universidades suponen un sector económico de importancia, no solo por el valor que generan por sí mismas, sino por lo que aportan al tejido productivo de nuestra Comunidad Autónoma”*.

Ante este reto, es necesario contar con herramientas estratégicas ágiles y dinámicas que faciliten la adopción de los cambios que resulten necesarios para acomodar las tendencias y el curso de los acontecimientos, pero a su vez que permitan formular objetivos de carácter prioritario y modular la asignación de recursos. Con este propósito, se propone el diseño de un sistema que, sobre una nueva base teórica y metodológica, y construyendo sobre la experiencia previa en planificación en la UCA avance hacia un modelo de dirección estratégica.

## **PRINCIPIOS ORIENTADORES DE UN NUEVO MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

---

La puesta en marcha de los PEUCAs I, II y III ha desarrollado en la UCA una mentalidad estratégica, y ha promovido la reflexión acerca de los objetivos que, a largo plazo, deben guiar la gestión de la Universidad. Suponen una base, por tanto, que permite dar un paso más, con el desarrollo de un Sistema de Dirección Estratégica. En el contexto de la sociedad basada en el conocimiento, la literatura en el ámbito de la organización (Doz, 2020; Mina y Michelini, 2024; Weber y Tarba, 2014; Wiraeus y Creelman, 2019) ha advertido la necesidad de superar la idea tradicional de planificación estratégica, rígida y lineal, en favor de mecanismos más dinámicos y abiertos. Esta orientación, se ha definido como una prioridad desde la configuración del programa de gobierno, que establecía como un compromiso básico la definición de un sistema de dirección estratégica que, de forma permanente, oriente la toma de decisiones estratégicas, suficientemente flexible como para adaptarse a los cambios sociales, económicos y normativos que puedan darse, y en el que se garantice la participación de toda la comunidad universitaria”.

Basados en los desarrollos teóricos citados anteriormente proponemos un modelo cuyos fundamentos de diseño se describen en este documento, y que parte de los siguientes principios orientadores:

1. **PERMANENCIA:** en lugar de una planificación estratégica plurianual se propone un sistema de dirección estratégica sin un horizonte temporal definido, que defina la identidad de la UCA, y establezca unos objetivos estables a partir de los cuáles puedan desarrollarse políticas de largo alcance.
2. **ADAPTABILIDAD:** la estabilidad del sistema debe, necesariamente acompañarse de mecanismos que garanticen su agilidad. El sistema debe contar con procedimientos que garanticen que los objetivos se puedan revisar y ajustar de manera regular, en función del desarrollo de la institución y de los cambios que provengan del entorno.
3. **PARTICIPACIÓN:** la definición y evaluación del modelo de dirección estratégica debe entenderse como un proceso colaborativo emergente, que la comunidad universitaria se da a sí misma. Siguiendo la filosofía de

las metodologías ágiles de gestión (Cohn, 2005; Fernando, 2019), el sistema fomentará la colaboración estrecha entre el equipo de gobierno, el PDI, el PTGAS, los estudiantes, y los diferentes agentes externos. La transparencia en la comunicación y la toma de decisiones es fundamental para garantizar el alineamiento de la comunidad universitaria en torno a los objetivos estratégicos generales y las prioridades.

4. **INTELIGENCIA:** la complejidad y el dinamismo del entorno en el que la UCA desarrolla su actividad hace necesario que el Sistema de Dirección Estratégica cuente con herramientas que permitan sondear el contexto de forma constante, y que doten a la institución de capacidad de respuesta frente al desarrollo tecnológico, la transformación social o las demandas de los diferentes agentes con los que interacciona.
5. **ENFOQUE DE ENTREGA DE VALOR SOSTENIBLE:** En cumplimiento de la agenda 2030, el modelo debe enfocarse en una la satisfacción de las necesidades y en la generación de utilidad desde una perspectiva sostenible para los diferentes agentes con los que se relaciona (estudiantado, personal, representantes institucionales, sociedad), lo que implica priorizar las iniciativas que generan un mayor impacto social, y que se encuentren más alineados con la identidad de la Universidad.
6. **ENFOQUE DE APRENDIZAJE CONTINUO:** a través de la implantación de un sistema de seguimiento digitalizado, se pretende desarrollar una evaluación continua del progreso hacia los objetivos y el aprendizaje de las experiencias pasadas y cambios. El sistema tendría que permitir que la universidad revise constantemente y ajuste su estrategia en función de lo aprendido, así como de los cambios que se produzcan en el entorno. Para ello, los objetivos específicos deberán concretarse en metas cuantificables, cuya consecución pueda verificarse de la forma más objetiva posible.
7. **INTEGRACIÓN ESTRUCTURAL:** para asegurarnos de que la implantación del modelo de dirección estratégica sea factible, y eficiente, su diseño debe apoyarse en la estructura administrativa y de gestión de la Universidad, contando con su distribución de unidades organizativas y con los procesos y herramientas informáticas de las que ya se dispone. Las responsabilidades de gestión del modelo se organizarán de acuerdo con la estructura de gestión de la UCA, minimizando el número de comisiones específicas o de nuevos procesos a desarrollar.

8. **FACTIBILIDAD:** el modelo de dirección estratégica no debe quedarse en la definición de objetivos, sino trascender, y alcanzar las decisiones de gestión y los programas de las diferentes unidades. Para garantizar este mecanismo de implantación, el sistema debe conectarse con el modelo de financiación tanto de la estructura de gobierno, como de las unidades administrativas, centros, departamentos e institutos de investigación.

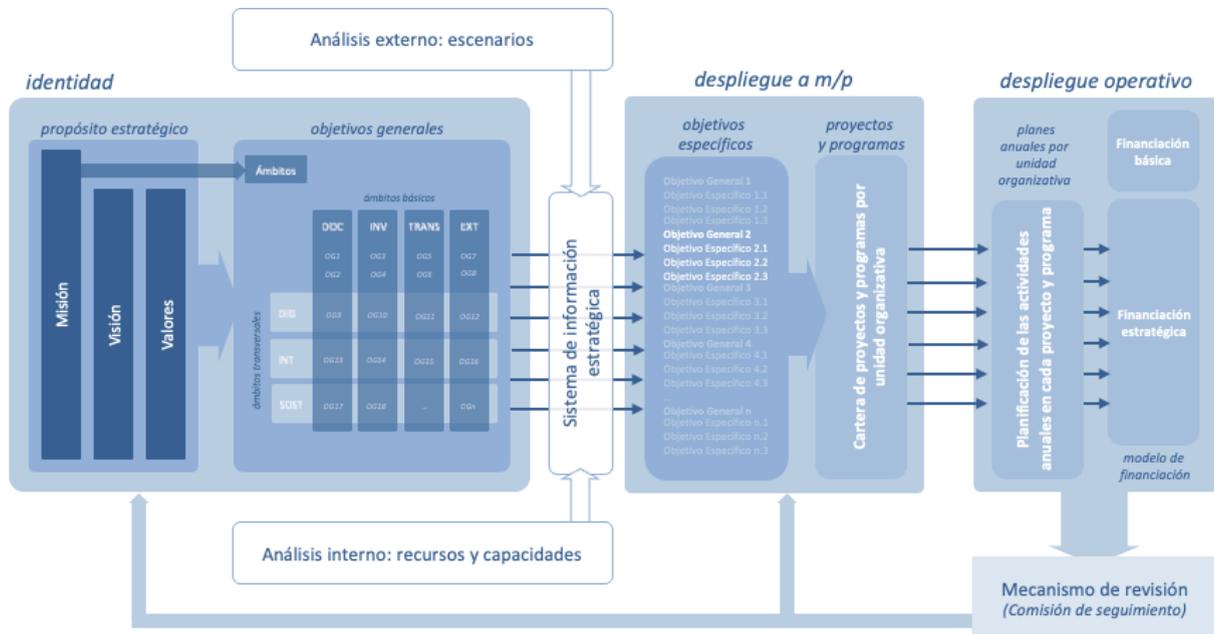
## **ESTRUCTURA GENERAL DEL SISTEMA**

---

De acuerdo con los principios definidos en el apartado anterior, partimos de la asunción de que la competencia para la definición de los objetivos estratégicos generales emana de la propia Comunidad Universitaria, a través de sus respectivos órganos de dirección y representación.

El modelo de dirección estratégica que se propone se ha configurado con una estructura que parte de los aspectos más generales y estables para, sobre esta base, avanzar hacia las decisiones de carácter más puntual y a corto plazo. Pretende conectarse, de esta forma con la toma de decisiones de carácter más operativo, así como con la planificación de las diferentes unidades organizativas, y la asignación de recursos entre ellas.

**Figura 1:** Arquitectura del Sistema de Dirección Estratégica



Tal y como se representa en la figura 1, el modelo cuenta con varios elementos diferenciados:

- Una definición explícita de la identidad de la UCA.
- Un elemento instrumental facilitador, el sistema de información estratégico.
- Un elemento de dirección que, de forma evaluable y revisable, permita desplegar el propósito estratégico en objetivos específicos a medio plazo.
- Un elemento de dirección operativa, que permita el despliegue de los objetivos específicos a través de planes a corto plazo, reajustables, y vinculados a la dotación de recursos de las unidades organizativas.

Así, el modelo propuesto parte de una reflexión acerca de la identidad de la Universidad de Cádiz, que defina su enfoque cultural, así como los valores que deben inspirar la toma de decisiones, y los procesos de gestión. La identidad de la UCA se materializará en una expresión concreta de la voluntad institucional, en tres aspectos esenciales: ¿qué UCA somos?, ¿qué UCA queremos ser? ¿cómo queremos ser? Estas cuestiones deberán ser sometidas, necesariamente, a una reflexión en el momento inicial de definición del sistema, revisando los planteamientos de los planes estratégicos anteriores de acuerdo con los recientes cambios normativos y nuevos desafíos de la institución. La concreción de la identidad de la UCA se realizará a través de la definición de una serie de objetivos generales en cada uno de los ámbitos o

funciones en los que la institución aporta valor social a sus grupos de interés. Igualmente, se convendrán, de forma colaborativa, los valores que definen la manera de ser y actuar de la UCA, y que de manera transversal deberán inspirar la acción de gobierno de la institución, y los procesos que desarrolla en cada uno de sus ámbitos de competencia.

Una vez acordados los elementos de la identidad y el propósito estratégico, se llevará a cabo un análisis interno y externo de la UCA que nos permitirá identificar aquellos factores críticos para la consecución de los objetivos propuestos y principales fuentes de incertidumbre estratégica. Estos aspectos deberán ser objeto de permanente vigilancia por el sistema de información estratégico. Contar con un sistema de información estratégico digitalizado que apoye todo el proceso se convierte en un requisito clave del modelo que debe facilitar la toma de decisiones y la adaptación a los cambios.

A partir del análisis anterior los objetivos generales propuestos se materializarán para su despliegue a medio plazo en objetivos específicos. Teniendo en cuenta el principio de integración estructural que inspira el modelo, la concreción de los objetivos estratégicos se desarrollará a partir de la estructura organizativa vigente en cada momento en la UCA. La distribución actual de órganos de gestión, unidades organizativas, centros, departamentos e institutos se muestra en el Anexo 1. Los objetivos específicos se establecerán con un horizonte temporal definido, que podrá tener carácter plurianual. A cada uno de ellos se asociarán los indicadores del sistema de información estratégica que permitan valorar su consecución. El grado de avance y la consecución de los objetivos específicos se verificará mediante la fijación de metas, que marcarán los niveles esperados en los indicadores para el plazo definido. Para plantearlas de forma realista y revisable, se aplicará la metodología del análisis de escenarios (Chermack, 2020), garantizando la incorporación en el modelo de un necesario grado de flexibilidad en aquellas variables contextuales que cuentan con un mayor grado de Incertidumbre.

Los objetivos estratégicos deberán servir como guía para las actuaciones desarrolladas por las diferentes unidades organizativas, que se articularán en programas y proyectos estratégicos que podrán dar desarrollo a uno o varios objetivos. Supondrán de esta forma, el mecanismo básico de implantación de la estrategia incorporando el conjunto de acciones vinculadas a cada objetivo. Para adoptar efectividad al sistema, los programas y proyectos deberán conectarse con el modelo de financiación, constituyendo una dimensión de financiación estratégica adicional a la que pueda dotarse con carácter básico.

A partir de aquí, el modelo propuesto pretende incorporar la filosofía de la metodología ágil en la gestión de los proyectos y en la planificación de las actuaciones a llevar a cabo por las unidades organizativas. Las estrategias ágiles ponen en duda la utilidad de los planes detallados a largo plazo en entornos inciertos (Cohn,2005; Wireaus y Crellman,2019). Proponen que, una vez establecido los objetivos, para avanzar hacia los mismos, se descompongan y definan metas parciales que se conseguirán a través de una secuencia de iteraciones en las actuaciones que se irán redefiniendo a lo largo del tiempo. Cada conjunto de actuaciones para un periodo se definirá tras la ejecución de la anterior, evaluando los logros y teniendo en cuenta la nueva información disponible en el momento de su evaluación. De esta manera, reajustando y realizando pequeños avances se llegará a las metas propuestas y, mediante las metas, al logro de los objetivos. Inspirado en estos planteamientos, a fin de conseguir las metas parciales que se pretenden con cada proyecto, anualmente se definirán las actuaciones a acometer, que se evaluarán y ajustarán para definir las actuaciones propuestas para el periodo siguiente.

Este diseño nos permite enfocar la dirección estratégica de la UCA, no como un plan detallado con una vigencia concreta, sino como un proceso que está continuamente reajustándose y redefiniéndose, y que permite la continua adaptación a las incertidumbres futuras a las que nos enfrentamos como Universidad.

## **1. DEFINICIÓN DE LOS ELEMENTOS PERMANENTES DEL SISTEMA: IDENTIDAD**

---

El primer bloque del sistema, al que hemos denominado **identidad**, proporciona el marco para canalizar, de manera efectiva, los esfuerzos institucionales. Su elaboración, a partir permitirá reflexionar sobre qué nos identifica y qué queremos ser, para así consensuar los principios rectores y las áreas prioritarias de intervención, ofreciendo un propósito general sostenible en el tiempo que guíe la toma de decisiones y la asignación de recursos. La identidad, a su vez, se concreta en dos elementos centrales del sistema (el propósito estratégico y los objetivos generales), cuya base conceptual definimos en los siguientes epígrafes.

### **a) El propósito estratégico**

Para guiar la concreción del enfoque identitario de la UCA basamos el modelo en planteamientos recientes, como el de Fearly y Ongaro (2022), quienes describen la forma de articular los sistemas de dirección estratégica en instituciones de servicio público a partir de la especificación de los aspectos más generales de la institución, que

le dan sentido e inspiran su desarrollo. Esta delimitación se articulará, en nuestro caso, a través de la respuesta a tres interrogantes básicos:

### ¿Qué es la UCA?: misión y ámbitos

Desde el año 2005, a través de la **misión**, los sucesivos planes estratégicos han incluido una declaración institucional de la razón de ser de la Universidad de Cádiz. Cada una de estas declaraciones ha descrito el papel de la UCA en la sociedad y su compromiso en cada momento. Como se aprecia (tabla 1), la misión de la UCA ha sufrido pequeñas adaptaciones y matizaciones en el tiempo, manteniéndose estable en lo esencial.

**Tabla 1:** Evolución de la misión de la UCA

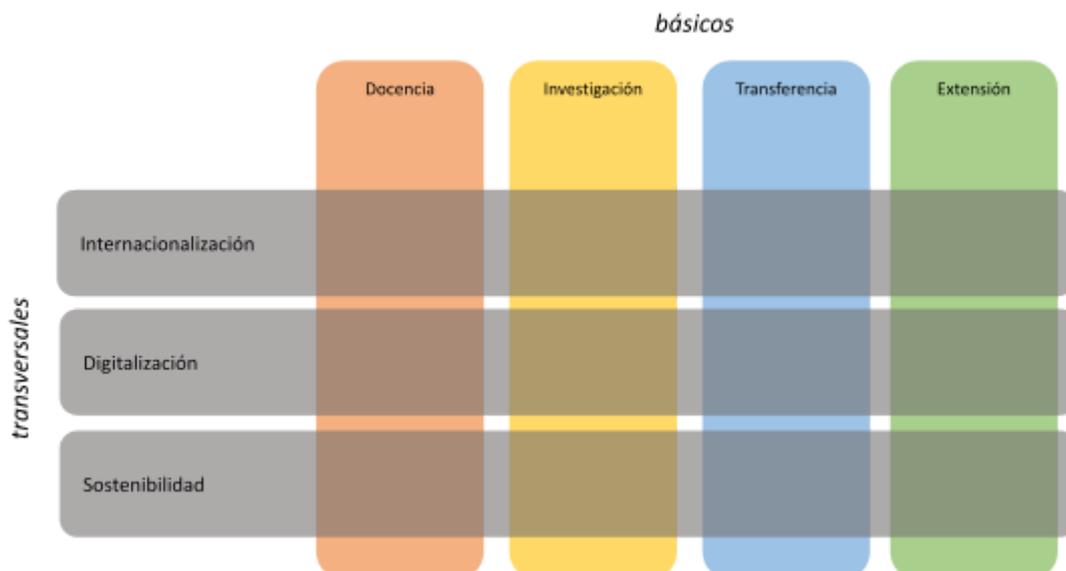
PEUCA1	PEUCA2	PEUCA3
La universidad de Cádiz es una institución pública comprometida con la sociedad, con proyección internacional, cuya misión es la formación integral de personas, a través de la creación y difusión de conocimiento y la cultura mediante una investigación y enseñanza de calidad, con vocación de liderazgo intelectual y cultural, configurándose como elemento fundamental de vertebración de la provincia de Cádiz con amplia presencia en su área de influencia.	La universidad de Cádiz es una institución pública comprometida con su entorno, entregada a la generación, difusión y transferencias de conocimiento y cultura, así como a la formación integral, a lo largo de toda la vida, de personas y profesionales. 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.	La universidad de Cádiz es una institución pública comprometida con su entorno, entregada a la generación, difusión y transferencias 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.

Tras la entrada en vigor de la ley Orgánica 2/2023 de 22 de marzo, del Sistema Universitario, que en su artículo 52 redefine las funciones del sistema universitario, la inminente aprobación de la Ley Andaluza de Universidades, cuyo artículo 4 define las competencias y funciones de una institución universitaria dentro de nuestra Comunidad Autónoma y considerando la necesidad de redactar y aprobar unos nuevos estatutos, parece oportuno revisar el posicionamiento de la UCA con respecto a su papel en la sociedad. Partiendo de las propuestas consensuadas en los planes estratégicos anteriores y respondiendo a la situación actual, la definición del propósito estratégico comenzará por la revisión y reformulación, si se considerara necesario, de esta parte de nuestra identidad -quienes somos, a qué nos dedicamos y qué aportamos como institución-. Como una continuidad de lo establecido, en este replanteamiento de lo que nos define, trataremos de que, su redacción, proyecte la singularidad de la UCA y que a la vez sea clara e inspiradora tanto para las personas implicadas en determinar el rumbo de la institución, como para los diferentes agentes que depositen su confianza en nuestra institución. Esta declaración actualizara, si cabe, el

reconocimiento de qué hace nuestra Institución, cuál es nuestra propuesta de valor que constituye la esencia de nuestra identidad.

La respuesta a esta pregunta no sólo servirá para hacer una declaración actualizada de la razón de ser de la UCA, sino también para reflexionar sobre quiénes son nuestros principales agentes y qué contribución social desarrollamos como institución. Así, junto a la **misión**, deberán concretarse los **ámbitos** de actuación de la Universidad. Partiendo de las competencias recogidas en la legislación, definiremos cuáles son los procesos a través de los cuáles generamos y aportamos valor social, contribuyendo al desarrollo de nuestro contexto. Estos ámbitos constituirán así el armazón básico del sistema de dirección estratégica, a través del cual se despliegue la definición de objetivos generales y específicos, así como el conjunto de actuaciones diseñado para su consecución. El ordenamiento jurídico español reserva a las universidades públicas las funciones de desarrollo del conocimiento a través de la *investigación*, su transmisión a través de la *docencia* y la *transferencia*, y la contribución al desarrollo social y cultural, así como al aprendizaje a lo largo de toda la vida, fuera de los programas reglados, mediante la función de *extensión* universitaria. Para facilitar el desarrollo de estas funciones, el sistema de dirección estratégica contempla tres ámbitos adicionales, de carácter instrumental, que contribuyen de manera transversal a los cuatro ámbitos básicos.

Figura 2: Ámbitos del Sistema de Dirección Estratégica



### ¿Qué UCA queremos ser?: visión

Las universidades se enfrentarán a grandes desafíos y tendrán que dar respuesta en los próximos años a cambios cuyo resultado e incidencia son aún inciertas. Algunos de estos desafíos, como por ejemplo la transformación digital, la necesidad de internacionalización, los cambios en las demandas de formación de la sociedad, la competencia de otras universidades, las exigencias de acreditación de la calidad de las titulaciones, el nuevo sistema de financiación, la necesidad de atracción de talento, la renovación de la plantilla y el ajuste de la figuras del PDI a la nueva normativa, los cambios demográficos, o la necesidad de alinearse con los objetivos de sostenibilidad ya han sido identificados en diversos informes (AIREF, 2020; CRUE, 2021; Fundación CyD, 2023; Kestin, et al. 2017; KPMG, 2020), que fueron el punto de arranque del primer informe de seguimiento del PEUCA3.

Conscientes de estos desafíos, tras haber analizado nuestra identidad, el propósito estratégico incluirá una declaración que contenga las características o rasgos específicos que de manera general definan la UCA en su estado futuro. Esta declaración, que se corresponde con la **visión**, debería ser una descripción clara de lo que la UCA pretende llegar a ser en respuesta a los retos que tiene por delante.

En cada uno de los anteriores planes estratégicos (tabla 3), se definió la visión de la UCA, enunciando qué debería ser y cómo quería ser reconocida tras el periodo de vigencia del plan. Durante estos años, la UCA ha conseguido muchas de sus aspiraciones, que han ido transformándose de acuerdo con los cambios que se han producido en el entorno. De la misma manera, y coincidiendo en el tiempo con el cierre del vigente plan estratégico, como parte de la definición del propósito estratégico se abrirá un debate participativo sobre cuáles son nuestras pretensiones actuales, cuál debería ser la posición estratégica de nuestra institución en el futuro y

qué elementos específicos definen esta posición en relación con nuestra identidad. Aunque la visión siempre implica “*pensar en grande*”, la declaración sobre nuestra ambición como universidad debe articularse de forma que se perciba como alcanzable, a la vez que motivante e inspiradora.

Reflexionar sobre cuál es nuestra ambición (visión) va a implicar identificar aquellos elementos facilitadores que, de acuerdo con los desafíos actuales, serán claves, de manera transversal, para generar de forma sostenible el valor social con el que queremos contribuir a nuestro entorno. De la declaración de la visión se deberían poder extraer elementos que sirvan de base al establecimiento de prioridades estratégicas y objetivos en las siguientes fases de definición del modelo.

**Tabla 2:** Evolución de la visión de la UCA

---

<b>PEUCA1</b>	<b>PEUCA2</b>	<b>PEUCA3</b>
---------------	---------------	---------------

<p>La UCA, como primer referente cultural y social de la provincia de Cádiz, ha de ser una institución dispuesta escuchar a la sociedad y a participar en iniciativas para mejorarla como generadora de nuevas ideas y de conocimiento, como elemento socialmente vertebrador y como un canal imprescindible a través del que nuestra realidad más cercana amplíe perspectivas resuelva sus problemas y se comuniquen con el mundo.</p> <p>La UCA ha de percibirse y actuar como un institución de servicio público que apuesta por una formación integral y de calidad para los estudiantes, presente cercana, activa, solvente y una actitud de apoyo y colaboración con la sociedad que se comprometa con la docencia y con la investigación de calidad, incorporada y preparada siempre para los nuevos avances tecnológicos comprometida con la preservación del medio ambiente al servicio del desarrollo regional y la integración de la provincia de Cádiz, convocación de proyectar el modelo de espacio europeo, educación superior a los países del norte de África y América Latina.</p> <p>La UCA debe ser un centro de formación continua a lo largo de toda la vida, de los miembros de la sociedad, de la que forma parte.</p> <p>Queremos una universidad en la que primen los criterios de transparencia, participación, pluralidad, diálogo, solidaridad, reconocimiento de la diversidad, consenso, búsqueda del mejor continuo, capacidad de adaptación a los cambios creativa, dinámica innovadora emprendedora proactiva con idea de equipo y vocación de servicio público e implicación en un proyecto común</p>	<p>La UCA acorde con su misión desarrollará un papel esencial en el desarrollo económico regional mediante el impulso de la cultura emprendedora, la innovación y la internacionalización.</p> <p>Quiere ser reconocida por sus capacidades humanas, su eficiente organización y sus resultados, así como por su disposición para trabajar, junto con sus grupos de interés, en la creación de valor económico, cultural y social.</p>	<p>La UCA, acorde con su misión y desde el convencimiento de su vocación de servicio público, está llamada 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).</p> <p>Quiere ser sostenible, flexible, transparente, comprometida con los objetivos de desarrollo sostenible, reconocida por sus capacidades humanas, su transferencia, 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.</p>
--	--	--

### ¿Cómo queremos ser?: valores

Al definir el propósito estratégico de la UCA, asociaremos nuestra identidad a un conjunto imprescindible de valores, sentidos como propios, por los que queremos ser reconocidos, que orienten la conducta de toda nuestra comunidad e inspiren la toma de decisiones. Desde el segundo PEUCA, de manera explícita, la declaración que define la razón de ser de la UCA se ha completado con una serie, amplia y tipificada, de principios, creencias y maneras de actuar que han sido los referentes para las actuaciones, y que han servido de inspiración para el tipo de relaciones sociales que queremos promover en el seno de nuestra institución (tabla 3). Partiendo de los ya

reconocidos en anteriores planes estratégicos, y asumiendo los principios democráticos éticos de la actividad pública y la cultura de sostenibilidad que se ha ido incorporando en todos nuestros ámbitos de gestión, se promoverá una reflexión inicial que permita identificar aquellos principios que definen nuestra conducta como comunidad, que nos definen e identifican. Una vez consensuados, estos principios, compartidos por la comunidad universitaria, deberán ser los puntales sobre los que se construyan las fortalezas de la UCA, y deberán establecerse mecanismos que aseguren que se reflejan en la gestión y el desarrollo de las actividades básicas de la institución. En el modelo de dirección propuesto, estos principios conformarán lo que Simon (2000; 2006) describe como una *palanca de control*, un sistema de creencias que más allá de una declaración de buenas prácticas, deben integrarse como elementos fundamentales de la gestión desarrollada. El despliegue del sistema deberá contemplar qué comisiones específicas deberán velar por la observación, divulgación y vigilancia de cada uno de estos principios.

**Tabla 3:** Evolución de los valores de la UCA

PEUCA2	PEUCA3
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:	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:
Comportamiento: Esfuerzo, Responsabilidad, Honestidad y Profesionalidad	Comportamiento: Esfuerzo, Responsabilidad, Honestidad y Profesionalidad
Derechos: Igualdad, Justicia y equidad.	Derechos: Igualdad, Justicia y Equidad.
Relaciones: Participación, Pluralidad, Integración, Respeto a las personas y las ideas y Solidaridad	Relaciones: Participación, Pluralidad, Inclusión, Diversidad, Integración, Respeto a las personas y las ideas y Solidaridad
Organización y su funcionamiento: Transparencia, Mejora continua, Eficacia y Eficiencia.	Organización y su funcionamiento: Integridad, ejemplaridad, transparencia interna y externa, mejora continua, eficacia y eficiencia, sostenibilidad, resiliencia.

## b) Objetivos generales

Siendo conscientes de las incertidumbres a las que nos enfrentamos, el diseño del sistema de dirección deberá realizar un análisis de concreción del propósito estratégico en un conjunto de **objetivos estratégicos generales**, que marquen el rumbo de las

actuaciones, y que orienten el futuro de nuestra universidad. La articulación de estos objetivos constituirá un momento clave para nuestra institución, ya que constituirán la concreción de la misión y la visión de la UCA. Para ello, se utilizarán como base los ámbitos básicos y transversales definidos como parte del propósito institucional, centrandos su definición en aquellas funciones que se relacionan de manera más directa con la generación de valor social, o en actividades que facilitan estos procesos, o aseguran su sostenibilidad.

Los objetivos generales concretarán el alcance, el estilo y las aspiraciones de lo que la UCA quiere ser como institución. Serán, por tanto, una declaración colectiva de los resultados que se pretenden alcanzar y que la universidad debe cumplir para avanzar en el camino que marca su visión.

La definición de los objetivos generales deberá partir necesariamente de las directrices marcadas por la nueva normativa universitaria, el Real Decreto 822/2021, de 28 de septiembre, por el que se establece la organización de las enseñanzas universitarias y del procedimiento de aseguramiento de su calidad; la Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del Sistema Universitario así como del estudio de los informes que describen los principales retos de Universidad para la siguiente década (e.g., AIREF,2020; Crue, 2021; Fundación CyD, 2023; KPMG; 2020). En la fase de diseño del Sistema, para la definición de los objetivos, deberá desarrollarse un análisis externo e interno previo, que permita conocer, por una parte, el grado de cumplimiento de los objetivos recogidos en el PEUCA3, así como las posibles transformaciones contextuales que puedan afectar a la definición de los objetivos generales. A partir de toda esta información, así como del informe final del PEUCA3, se deberá abrir un proceso de reflexión que se materialice en una relación sintética de objetivos de carácter general, estructurados conforme a los ámbitos definidos en la misión.

Es importante que el proceso cuide especialmente la redacción de los objetivos generales, que deben ir más allá de una mera declaración de intenciones. A pesar de que tengan un carácter global, y de que se planteen sin un horizonte temporal, definido, es importante que se garantice que los objetivos generales sean reales, posibles y medibles. Para ello se asociará a cada objetivo general, siguiendo la recomendación de (Hinton, 2012; Wireaus y Creelman, 2019):

- a) un ámbito (básico y/o transversal)
- b) un conjunto de indicadores que describan su contexto
- c) un conjunto de indicadores para valorar su alcance
- d) la unidad o unidades organizativas implicadas en su desarrollo

Como puede observarse en la figura 1, los objetivos generales se ubican en la parte permanente del modelo de dirección, y que se definen como elementos estables, que

concretan la identidad de la UCA, pero que deberán desplegarse operativamente a través de objetivos específicos, sobre los que desarrollar actuaciones concretas.

## 2. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

---

El modelo de dirección propuesto requerirá el despliegue de un sistema de análisis permanente de la información que se considere estratégica para:

1. El seguimiento y la revisión de los objetivos generales
2. Su concreción en objetivos específicos
3. El diseño de proyectos de actuación que permitan el desarrollo de los objetivos específicos
4. El seguimiento general del sistema

### a) Análisis externo

Con carácter previo al despliegue del propósito estratégico se desarrollará un **análisis externo** del entorno, crucial para comprender las oportunidades y amenazas que enfrenta la UCA en sus diferentes ámbitos de actuación. Esto implica, en línea con lo ya sugerido en el informe parcial de seguimiento del PEUCA3, analizar en profundidad la incidencia de las variables y de los factores señalados en diferentes informes nacionales e internacionales (AIREF, 2020; CRUE, 2021; Fundación CyD, 2023; KPMG; 2020). Este análisis del macro-contexto deberá completarse con una evaluación de los elementos sociales, políticos, económicos y culturales que afectan de manera específica a la capacidad de la UCA para desarrollar su visión estratégica.

Este análisis exhaustivo del entorno cercano permitirá mejorar el posicionamiento de la UCA, sobre la base de sus potencialidades, y de las oportunidades que le ofrece el entorno, así como valorar su impacto y la relevancia del valor social que genera para la comunidad. En relación con los objetivos generales establecidos, se identificarán aquellas variables y factores externos clave que influyan en su consecución, valorándose su predictibilidad, su posible impacto, y los niveles de riesgo asociados a cada una de ellas. Para articular este análisis, se propone combinar las herramientas **PESTEL** y **DAFO/AHP**. La primera de ellas, permite desarrollar un escaneo completo de las variables contextuales, clasificándolas en sus dimensiones (Yüksel, 2012):

- Política
- Económica
- Social
- Tecnológica
- Ecológica
- Legal

La aplicación del análisis DAFO, por su parte, permitirá detectar los factores externos que condicionan la posición de la UCA (Oportunidades y Amenazas), así como los elementos internos que favorecen, o dificultan la capacidad de la institución para responder a los retos del entorno (Debilidades y Fortalezas). El análisis DAFO se planteará en la versión propuesta por Saaty (1980), que incorpora a la técnica el proceso de priorización AHP, que permite valorar la importancia relativa de cada uno de los condicionantes identificados.

El diseño del modelo contempla que el análisis externo no se desarrolle únicamente en el proceso de despliegue, para concretar los objetivos genéricos, sino que se mantenga en el tiempo, como un sistema de vigilancia que pueda plantear revisiones periódicas, y nutrir los procesos de seguimiento y evaluación de las actuaciones a través de las que se despliega el sistema. Para ello, se plantea como un objetivo del sistema que la observación del entorno permita realizar análisis dinámicos, de proyección, que permitan una implantación factible del propósito estratégico. Para ello, se propone utilizar la metodología del **análisis de escenarios**, que resulta especialmente indicada para la gestión de ámbitos complejos en condiciones de alta incertidumbre contextual.

El análisis de escenarios completaría el estudio de los factores contextuales con una información previsional. Para cada uno de los elementos clave extraídos se deberán identificar diferentes tendencias, contemplando sus niveles relativos de riesgo. Esto nos permitirá identificar aquellas variables contextuales que generan una mayor incertidumbre para el despliegue de los objetivos generales del plan, y modificar si es necesario su despliegue operativo cuando la probabilidad de los escenarios vaya cambiando. Una vez implantado el plan, la Dirección General de Desarrollo Estratégico será encargada del mantenimiento y actualización de la información de base para cada escenario, para lo que se utilizará la metodología propuesta Volkery y Ribeiro (2009), que particulariza la herramienta para la planificación en instituciones de servicio público. Los resultados del análisis se pondrán a disposición de las unidades a través del Sistema de Dirección Estratégica, para que sirvan no sólo como un instrumento de evaluación, sino como un facilitador de la toma de decisiones en cada uno de los ámbitos estratégicos.

## b) Análisis interno

El despliegue operativo del plan requerirá que el análisis externo se complete con una valoración de todos aquellos factores internos que repercuten sobre la capacidad de la UCA para desplegar su propósito estratégico. Para articular el análisis, el sistema se basará en el **enfoque de recursos y capacidades** (Barney, 1991, 2001), que permite identificar aquellos aspectos de la institución con una mayor relevancia para el desarrollo estratégico.

Para plantear el análisis de los recursos y capacidades de la UCA será necesario que cada unidad organizativa identifique y evalúe sus recursos tangibles e intangibles, diferenciando entre dos elementos:

- a) **Recursos:** definidos como el conjunto de activos materiales, atributos organizativos, fuentes de información, conocimientos o redes de contactos, que son controlados por la unidad organizativa, y que tienen una influencia relevante sobre la eficiencia en el desarrollo de sus actividades, así como sobre su capacidad para desplegar los objetivos estratégicos propuestos. Como parte del análisis interno, deberemos plantearnos qué recursos pueden tener un carácter más estratégico, por definir las características idiosincrásicas de la UCA. Serán estos factores los que permitan definir una identidad singular, diferenciada del resto de universidades públicas, y que defina la posición de nuestra institución en el contexto universitario español. El enfoque de recursos y capacidades permite identificar estos recursos estratégicos, mediante la aplicación de cuatro criterios de valoración:
- Debe aportar **valor**, repercutiendo de manera directa sobre la capacidad de la UCA para contribuir socialmente en alguno de los ámbitos definidos en el propósito estratégico de la UCA.
  - Debe ser un recurso **único o escaso**, que no esté disponible en todas las instituciones universitarias.
  - La singularidad que ofrece a la UCA debe ser **sostenible** en el tiempo, porque no sea fácilmente imitable, ni sustituible por otro recurso.
  - El valor que genera el recurso debe ser **aprovechable** por la UCA, de forma que ésta pueda apropiarse de las rentas directas o indirectas que genere, o de la potencialidad del recurso para construir capacidades organizativas.
- b) **Capacidades:** suponen la combinación de uno o varios recursos con los conocimientos y habilidades de las personas que componen las unidades, y que se despliegan en procesos de gestión. Como con los recursos, será necesario desarrollar un análisis de priorización de las capacidades, identificando aquellas que deban considerarse básicas, al relacionarse de manera directa con los procesos a través de los cuales la UCA genera valor social en cada uno de sus ámbitos estratégicos (Andrews, Beynon y McDermott, 2015). El análisis de las capacidades básicas de la organización permitiría orientar el despliegue operativo del propósito estratégico, estableciendo un programa de actuaciones e inversiones que doten y contribuyan al desarrollo de dichas capacidades. Para que este análisis interno se plantee de forma ordenada y sistemática, se

propone partir de la tipología de capacidades descrita por Lado y Wilson (1994), quienes distinguen entre:

- a) Capacidades de gestión:
  - Refuerzo de la cultura organizativa
  - Diseño de planes de actuación
  - Flexibilidad
  - Organización del trabajo
  - Liderazgo
- b) Capacidades técnicas:
  - Eficiencia en los procesos de gestión
  - Digitalización
- c) Capacidades de outputs:
  - Orientación a la calidad
  - Relación con agentes externos
  - Difusión de la oferta académica
  - Difusión de las capacidades investigadoras y de transferencia
  - Repercusión social

La reflexión sobre todos estos recursos y capacidades internas permitirá a las unidades organizativas realizar una valoración crítica sobre la naturaleza de sus infraestructuras, las competencias de su personal académico y PTGAS, su reputación, así como las redes de colaboración con las que cuenta. Igualmente, permitirá examinar sus capacidades distintivas, tales como la capacidad para innovar, capacidad para liderar o su enfoque en la calidad. Los recursos y capacidades de la UCA deben considerarse así el núcleo organizativo y la base de las potencialidades de la institución, ya que son los elementos que posibilitan la construcción de rutinas organizativas que nos permitan diferenciarnos y potenciar nuestra creación de valor social.

Para desarrollar sinergias, y asegurar la continuidad en el planteamiento estratégico de la institución, el análisis previo a la concreción del propósito estratégico partirá del cierre del PEUCA3, y de la elaboración de su informe final, que deberá coincidir en el tiempo.

### 3. SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICO

---

Uno de los grandes desafíos para la dirección estratégica de las instituciones de educación superior es disponer de un sistema de información que permita el seguimiento y control, la transparencia y aseguramiento de la calidad, que garantice informar oportuna y efectivamente tanto al proceso de toma de decisiones como a la comunidad, con la finalidad de poder guiar los caminos de la institución y colaborar bidireccionalmente con los agentes externos (Hinton, 2012; Huerta y Rejas, 2020; Luque, 2020)

El sistema de información estratégico desempeñará un papel central en el modelo propuesto, y deberá ser la materialización del análisis interno y externo permanente. Su desarrollo permitirá tanto el sondeo de los factores críticos de éxito y variables clave que condicionan el cumplimiento de los objetivos de manera constante, como llevar a cabo una evaluación continua del progreso hacia los mismos. Soportado digitalmente, supondrá la base para el establecimiento de procesos y rutinas basadas en la información que contribuyan a despejar incertidumbres estratégicas, favoreciendo la capacidad de la UCA para comprender y responder eficazmente a su entorno.

Identificar en el análisis externo e interno cuál o cuáles son los elementos críticos, necesarios o determinantes para lograr los objetivos propuestos y cuales generan incertidumbres, permite tomar conciencia de cómo afectarán a nuestra capacidad para ser eficaces a lo largo del tiempo e incorporarlos al sistema de información estratégico garantizando su seguimiento.

Este sistema no solo se encargará de sondear el entorno externo, identificando oportunidades y amenazas emergentes, sino que también debe recopilar aquella información interna clave que facilita el seguimiento hacia el avance de los objetivos estratégicos. Mediante la recopilación de los principales indicadores definidos para el seguimiento de las metas propuestas se generará una base de datos que sirva tanto para el seguimiento del cumplimiento de los objetivos como para la elaboración de las memorias que, en cumplimiento de los compromisos de rendición de cuentas y transparencia, se deberán elaborar por diferentes unidades, evitando duplicidades en el procesamiento de información y en la elaboración de informes.

La información suministrada por el sistema de información, disponible de manera oportuna y precisa, resulta esencial para respaldar la toma de decisión estratégica informada por parte del equipo de gobierno, así como para establecer una comunicación fluida con las unidades organizativas. Constituirá el soporte esencial, como explicaremos más adelante, para que en el despliegue del propósito estratégico se favorezca la autonomía operativa de los responsables de unidades, centros,

departamentos e institutos, manteniendo la responsabilidad sobre los resultados y logros estratégicos alcanzados.

#### 4. DESPLIEGUE DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

---

##### a) Definición de objetivos específicos

La definición de objetivos generales marcará de manera permanente cuáles serán las prioridades en la actividad de la universidad en el largo plazo, pero para concretar lo que se pretende conseguir es necesario dar un paso más. Para materializarlos, los objetivos generales deberán concretarse en una serie de **objetivos específicos** que, a diferencia de los anteriores, tendrán un horizonte temporal concreto, y unos niveles de consecución asociados, medibles a través de un conjunto de indicadores relevantes para los que se establezcan metas cuantificables y verificables.

A iniciativa del equipo de gobierno, y con la participación de las diferentes unidades organizativas, se delimitarán los objetivos específicos, partiendo tanto del análisis estratégico previo como de la valoración del avance en los objetivos propuestos en el PEUCA3. En la concreción de los objetivos, se contará con el apoyo de la Dirección General de Desarrollo Estratégico, que velará porque su redacción cumpla con las condiciones requeridas (Boyne, 2010) y, especialmente, por su encaje con el resto de elementos del sistema. Así, tal y como se ilustra en la tabla 4 la definición de un objetivo específico conllevará:

- Enunciar el objetivo, definiendo claramente qué se quiere conseguir, y velando porque la redacción del mismo cumpla con los criterios SMART (específicos, medibles, alcanzables, asignables, relevantes y temporalizables).
- Concretar el ámbito (o los ámbitos) estratégicos en los que el objetivo se ubica.
- Explicar y justificar cómo el objetivo contribuye a la generación de valor social. Para ello, se deberá describir tanto la razón estratégica del objetivo (características del diagnóstico con el que está relacionado) como la descripción del cambio que se pretende lograr y cómo se pretende alcanzar.
- Especificar cómo el objetivo se vincula con el cumplimiento de la Agenda 2030. Con independencia de que se puedan definir objetivos específicos para el desarrollo de los compromisos de la UCA con los ODS, se pedirá una vinculación expresa de todos los objetivos planteados por las unidades con esta iniciativa, que permita valorar la contribución global de la institución.
- Identificar aquellas variables externas que puedan considerarse factores clave para el éxito en la consecución del objetivo estratégico.

- Definir qué recursos y capacidades internas resultan determinantes para la consecución del objetivo.
- Definir los indicadores de seguimiento, y asociar a los mismos metas que permitan valorar el logro, o el avance, en la consecución del objetivo específico, a partir de información objetiva y verificable.

En aquellos casos en los que los objetivos específicos se vean afectados por niveles elevados de riesgo, se desplegará el análisis de escenarios propuesto anteriormente. Se articularán las medidas de despliegue del objetivo a partir del escenario más probable, pero se añadirán al análisis escenarios alternativos, como metas diferenciadas, y cursos de acción adaptados a cada situación potencial. Será especialmente importante, en este sentido, describir los criterios con los que la planificación deberá cambiar de escenario.

**Tabla 4:** Definición de los objetivos específicos

Objetivo Específico		Redacción
Descripción breve/ motivación		
Explicación/ Justificación		ODS relacionado
Temporalización		
Indicadores de seguimiento de logros		
Metas		Consecución del objetivo Metas intermedias (temporalizadas)
Factores críticos de éxito		Externos (riesgo asociado)
		Internos (riesgo asociado)
Escenarios		Más probable
		Más favorable
		Más desfavorable
		Criterios para la reconsideración del escenario más probable

## b) Definición de programas y proyectos de actuación

Para lograr las metas propuestas y pasar de los objetivos a la acción, el sistema deberá integrarse en los procesos de toma de decisiones en cada uno de los ámbitos estratégicos, sirviendo como orientación general, y como mecanismo de integración de las actuaciones desarrolladas por las diferentes unidades organizativas. Para ello, el propio sistema deberá fomentar la colaboración entre el equipo de gobierno, el PDI, el PTGAS, los estudiantes, y los diferentes agentes externos para la definición y actualización en el tiempo de una cartera de **programas y proyectos**, que describa el conjunto de las actuaciones desarrolladas por las distintas unidades.

Los **programas** constituyen la actividad básica de las diferentes unidades, que se desarrollan de manera estable, con vocación de permanencia y que se relacionan de manera directa con los servicios básicos ofrecidos por la Universidad. Relacionados directamente con los objetivos generales, se plantean sin un horizonte temporal definido. No obstante, y como se recoge en la ficha descriptiva (tabla 5), sobre ellos se establecerán objetivos de mejora, y se articularán todos los procesos de revisión y seguimiento del sistema.

El concepto de **proyecto** constituirá el eje de la implantación de los objetivos específicos del sistema, definiéndose como una serie de actuaciones interrelacionadas y coordinadas por una unidad organizativa responsable (aunque puedan ser ejecutadas por varias) que se planifican, en un horizonte temporal definido, para la consecución de una o varias metas en alguno de los objetivos específicos propuestos en los diferentes ámbitos de generación de valor social (tabla 5). Abordar la dirección estratégica desde una filosofía ágil conllevará que los proyectos no se definan con un horizonte temporal cerrado y uniforme, sino que vayan definiendo su alcance y temporalidad propia, respondiendo con actuaciones a las demandas del propósito estratégico definido de manera permanente. En la medida en que los proyectos vayan alcanzando las metas propuestas, irán cerrándose, y dando lugar a otros que reconsideren los objetivos en un proceso dinámico y flexible, que deberá contemplar también la posible reconsideración de proyectos y objetivos, si el cambio en los escenarios contextuales así lo requiere.

La operativa de estos programas y proyectos pretende descansar sobre el sistema de gestión actual, tratando de dotar de dinamismo y flexibilidad adicional a las denominadas *líneas de acción* de los anteriores planes estratégicos (PEUCA2 y PEUCA3). Dichas líneas suponían, en el momento de aprobación del plan, el establecimiento de un listado concreto de actuaciones a llevar a cabo durante toda la vigencia del mismo, que conduciría a la consecución del objetivo.



La propuesta de programas y proyectos, realizada y revisada anualmente por cada una de las unidades organizativas deberá recoger la información que se refleja en la tabla 5, que contempla los siguientes aspectos:

- Denominación.
- Descripción del objetivo específico con el que se relaciona.
- Resultado del programa o proyecto, con indicación de las metas que se pretenden alcanzar.
- Repercusión sobre el avance de los objetivos asociados, vinculándolo con las metas planteadas para el mismo.
- Unidad organizativa responsable. Con independencia del número de participantes, cada proyecto tendrá un único responsable (órganos de gestión, unidades organizativas, centros, departamentos e institutos) que se responsabilice de su ejecución y dinamización.
- Descripción de la forma en la que el programa o proyecto contribuye a la generación de valor social en alguno de los ámbitos estratégicos definidos en el sistema.
- Agentes internos o externos beneficiarios del programa o proyecto. Como parte de la acción estratégica, el Sistema de Dirección Estratégica diseñará mecanismos para fomentar el diálogo con los beneficiarios, de forma que las unidades responsables puedan interactuar con ellos y recabar información sobre su satisfacción con los resultados parciales obtenidos.
- Descripción y temporalización de las actuaciones previstas para su desarrollo. En función de su naturaleza y alcance, los proyectos podrán tener carácter anual o plurianual. Los programas, por su parte, se plantearán sin un horizonte temporal definido.
- La planificación específica de las actuaciones se realizará con carácter anual, coincidiendo con el proceso de elaboración de los presupuestos por parte de cada una de las unidades. En los programas y proyectos plurianuales se requerirá únicamente la planificación de las actuaciones a desarrollar en el plazo de un año, siguiendo la metodología ágil de gestión, de forma que los cursos de acción puedan ser revisados en el caso de no alcanzar los objetivos parciales previstos. Se planificarán de esta forma a partir de iteraciones anuales revisables. Para esto, es importante que junto al cronograma se recojan hitos, que permitan realizar esta evaluación intermedia, y la revisión, en su caso, de las actuaciones previstas a largo plazo.

- Participantes, con indicación de todas las unidades organizativas involucradas en el desarrollo de las actuaciones previstas en el programa o proyecto, de las que dependerá la consecución de los objetivos propuestos.
- Evaluación de los logros. Transcurrida la primera iteración, una vez ejecutadas las acciones, se revisará el proyecto considerando la información disponible. De esta forma se contrastará si se han producido transformaciones relevantes en los escenarios previstos y si, en función de ello, se puede seguir con las mismas actuaciones o se necesita realizar cambios para adaptarse a las nuevas circunstancias. Para llevar a cabo estas revisiones, será clave la implantación del Sistema de Información Estratégica, así como la comunicación y el diálogo con los agentes beneficiarios de los proyectos.

**Tabla 5:** Definición de los programas y proyectos estratégicos

<b>Denominación del programa/proyecto</b>	
<b>Unidad responsable</b>	
<b>Descripción</b>	<i>¿Qué se quiere hacer? Agentes beneficiarios: ¿a quién va dirigido? ¿Qué necesidad estratégica resolveremos?</i>
<b>Resultados esperados</b>	<b>Objetivos generales asociados</b> <b>Objetivos específicos asociados</b> <i>Logro que se pretende alcanzar en la meta establecida para el objetivo</i>
<b>Participantes</b>	
<b>Horizonte temporal</b>	<i>(en su caso)</i>
<b>Evaluación de logros en la iteración anterior</b>	<i>(en su caso)</i>
<b>Planificación de la iteración siguiente</b>	<i>Secuencia de actividades Indicadores de seguimiento Mecanismos de diálogo con los beneficiarios</i>
<b>Hitos para el seguimiento de los logros</b>	



Cronograma		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Actuación 1												
Hito 1													
Actuación n													
Logro													

**Previsión de recursos**

*Económicos*

*Humanos*

*Materiales*

Definidos y aprobados de forma consensuada, el propósito estratégico y los objetivos generales que nos propongamos serán metas comunes para toda la UCA en cuya consecución se involucraran todas las unidades que integran la institución: estructuras de gobierno, unidades administrativas, centros, departamentos e institutos de investigación. Estas unidades se integrarán y participarán en el despliegue del propósito estratégico a través de la cartera de programas y proyectos propuestos para el logro de objetivos, así como de las actuaciones que se vayan definiendo en cada periodo para su ejecución. Se prevé que la acción de las unidades organizativas se articule en función de los programas y proyectos en los que participan, pudiendo asumir tres roles en ellos:

- Rol de responsable, cuando desde la unidad se asuma el impulso, y la responsabilidad en la definición, ejecución y evaluación de los logros.
- Rol de participante, cuando desde la unidad se participe en el logro de las metas, involucrándose en acciones lideradas y promovidas por otra unidad.
- Rol de beneficiario de los efectos de programas y proyectos promovidos por otras unidades, en cuyo caso, la unidad participará aportando la valoración de las actuaciones, contribuyendo a su revisión y ajuste.

Para que la estructura de programas y proyectos propuesta sirva efectivamente como mecanismo de implantación del sistema de dirección estratégica, y no quede en una mera declaración de intenciones, es importante que el despliegue del plan se integre con el proceso de planificación presupuestaria, y constituya en sí mismo un modelo de financiación estratégica. Para ello, es necesario revisar el modelo de financiación de las diferentes unidades organizativas, ajustándolo a la estructura de programas y proyectos descrito en este documento.

En línea con lo planteado en el Modelo de Financiación de las Universidades Públicas Andaluzas 2023-2027, será necesario desarrollar una revisión, extensión y ajuste del modelo, que permita incorporar, anualmente, en el presupuesto de cada una de las unidades PTGAS, Centros, Departamentos, e Institutos, además de la financiación de su funcionamiento ordinario, una financiación de carácter estratégico, directamente relacionada con los programas básicos que desarrollen, y con los proyectos estratégicos en los que participen.

Como parte de este ajuste será necesario revisar el modelo actual de Contratos Programa (BOUCA nº 309 de 2 de julio de 2020), para adecuarlo tanto a la estructura de financiación de los objetivos estratégicos como a las condiciones derivadas del Modelo de Financiación de las Universidades Públicas Andaluzas 2023-2027.

Así, una vez que el Sistema de Dirección Estratégica esté completamente desplegado, se pretende que el proceso anual de análisis de los resultados de los programas y proyectos se inicie a lo largo del último trimestre del año, con carácter previo al proceso de elaboración presupuestaria. Una programación tentativa del proceso podría incorporar las siguientes fases:

- Durante el mes de octubre se llevará a cabo el análisis por parte de los responsables de las diferentes unidades organizativas (órganos de gestión, servicios, centros, departamentos e institutos) de los resultados de los programas y proyectos. Se revisarán y discutirán así los avances en los objetivos estratégicos, en un proceso que coincidirá con la elaboración de la memoria anual, con lo que se pretende simplificar los procesos de reporte de información por parte de las unidades. Esta revisión de los resultados y logros deberá apoyarse en la información recogida por el sistema de información estratégico, discutida y evaluada cualitativamente con los responsables y agentes implicados de manera que permita un proceso continuo de aprendizaje organizativo.
- La evaluación global de los resultados estratégicos será revisada e integrada por la Comisión de Seguimiento del Sistema de Dirección Estratégica, que podrá plantear, en el caso de que se produzcan cambios significativos en el contexto interno o externo, la revisión del propósito estratégico o de los objetivos generales (que deberá ser sometida a aprobación en el Claustro) o de los objetivos específicos (Consejo de Gobierno).
- Durante el mes de noviembre se abrirá un plazo para que las unidades organizativas presenten nuevos proyectos (que integren los elementos antes descritos), que puedan incorporarse a la cartera actual. A su vez, los responsables de los proyectos comenzados en años anteriores definirán, y ajustarán si es necesario, las actuaciones a realizar durante el siguiente año. En ambos casos se realizará una estimación de los recursos humanos y

presupuestarios necesarios para la ejecución de las actuaciones propuestas en la cartera de proyectos del año siguiente. El diseño de esta fase tratará, en la medida de lo posible, apoyarse en el proceso de evaluación de actividades y unidades de gasto que se desarrolla en la actualidad, así como en la herramienta informática que le sirve de soporte.

- Durante los meses de noviembre y diciembre se llevará a cabo el estudio y revisión de los programas y proyectos propuestos, sobre las bases de su relevancia e impacto en la consecución de objetivos estratégicos y se aprobará su dotación, y su incorporación en el presupuesto anual.
- A lo largo del mes de diciembre se someterá a aprobación del Consejo de Gobierno un Plan Estratégico Anual que incluya el conjunto de objetivos específicos, proyectos y actuaciones previstos para el año siguiente, en ejecución del Sistema de Dirección Estratégica.

Para facilitar este proceso, resultará necesario articular de manera ágil el uso de la información que se genera desde las diferentes aplicaciones existentes (presupuestos y planes de gestión), así como su integración con el sistema de información estratégico propuesto. El Vicerrectorado de Sostenibilidad y Cultura a través de su Dirección General de Desarrollo Estratégico, y apoyándose en la Comisión de Seguimiento se encargará de estudiar y armonizar los elementos del sistema, eliminando duplicaciones en el registro de evidencias, y elaborando los correspondientes informes de seguimiento. Con ello, se pretende que los diferentes procesos de reporte de información y transparencia de gestión (memoria, informe de gestión, seguimiento estratégico), se unifiquen en uno solo, garantizando la consistencia de la información pública suministrada.

Concebida de esta manera, pretendemos que la gestión de los programas y proyectos, así como el proceso de elaboración del presupuesto contribuyan tanto a la formulación como la implantación de la estrategia de la UCA, haciendo un uso diagnóstico e interactivo (Simons, 2000). Además de servir para verificar los logros, la información del sistema estratégico deberá ser discutida y analizada para definir las acciones del próximo período y fomentar el diálogo con los agentes que se benefician de ellas, que son en última instancia receptores del valor social generado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Andrews, R.; Beynon, M.J. y McDermott, A.M. (2015). Organizational Capability in the Public Sector: a Configurational Approach. *Journal of Public Administration and Theory*, 26(2), 239-258.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Boston Consulting Group BCG (2020). Miguel Carrasco, Trish Clancy, Qahir Dhanani, Peter Geluk, Leila Hoteit, and Sek-loong Tan. *Getting to Agile at Scale in the Public Sector*. Disponible en: <https://www.bcg.com/publications/2020/getting-to-agile-at-scale-public-sector> 14th State of Agile Report. CollabNET VersionOne 26/05/2020.
- Boyne, G. A. (2010). Strategic planning. *Public service improvement: Theories and evidence*, 1. 60-77.
- Chermack, T. J. (2020). *Scenario Planning in Organizations: How to Create, Use, and Assess Scenarios*. Segunda Edición. Berrett-Koehler Publishers.
- Deloitte (2018). *Agile in the Public Sector*. Disponible en: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xs/Documents/About-Deloitte/mepovdocuments/mepov25/agility\\_mepov25.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xs/Documents/About-Deloitte/mepovdocuments/mepov25/agility_mepov25.pdf)
- Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693
- European Commission (2020), Directorate-General for Research and Innovation. Directorate G – Research & Innovation Outreach. Centre for Strategy & Evaluation Services. *Towards a 2030 Vision on the Future of Universities in Europe. Policy Report*. Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- Fearly, E. y Ongaro, E. (2022). *Strategic Management in Public Services Organizations Concepts, Schools and Contemporary Issues*. Segunda Edición. Routledge. Taylor and Francis. Londres: Reino Unido.
- Fernando, R. (2019). *Agile strategy: How to create a strategy ready for anything*. Pearson UK.
- Fundación CYD (2023): *La Universidad del Futuro o el Futuro de la Universidad*. 2023
- Hinton, K., A (2012) *Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education*, Society for College and University Planning, EEUU.
- Huerta, P., Rejas, L. M. P. (2020). Implementación de un modelo de planificación móvil en una universidad pública chilena. Caso de la Universidad del Bío Bío. *Formación Universitaria*, 13(2), 127-142.



- Martínez, T. L. (2021). Pensamiento-planificación-dirección estratégica y universidad. en *Lecturas de política y gestión universitarias* (pp. 111-138). Thomson Reuters Aranzadi.
- Judd, MM., Blair, H.C. (2019). Leveraging Agile Methodology to Transform a University Learning and Teaching Unit. en: Parsons, D., MacCallum, K. (eds) *Agile and Lean Concepts for Teaching and Learning*. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-2751-3\\_9](https://doi.org/10.1007/978-981-13-2751-3_9)
- Kestin, T., Belt, M. V. D., Denby, L., Ross, K., Thwaites, J., & Hawkes, M. (2017). Cómo empezar con los ODS en las universidades. Una guía para las universidades, los centros de educación superior y el sector académico. *Melbourne, Australia: SDSN Australia/Pacific*.
- KPMG (2020): *The future of Higher Education in a disruptive world*. Disponible en: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/10/future-of-higher-education.pdf>
- Mina, A., & Michelini, L. (2024). Behind the curtain of sustainable business models: the role of firm's strategic agility in value creation. *Management Decision*.
- Thomas, E., Pugh, R., Soetanto, D., & Jack, S. L. (2023). Beyond ambidexterity: universities and their changing roles in driving regional development in challenging times. *The Journal of Technology Transfer*, 48(6), 2054-2073.
- REDS, (2020): "Cómo evaluar los ODS en las universidades". [www.reds-sdsn.es/documentos](http://www.reds-sdsn.es/documentos)
- Saaty, T.L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill: Nueva York.
- Simons, R., 2000. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Simons, R., 2006. *Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment*. Harvard Business School Press, Boston.
- Volkery, A. y Ribeiro, T. (2009). Scenario planning in public policy: Understanding use, impacts and the role of institutional context factors. *Technological forecasting and social change*, 76(9), 1198-1207.
- Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7 (24), p. 52.
- Wiraeus, D., & Creelman, J. (2019). *Agile strategy management in the digital age*. Palgrave Macmillan.