

FASE I: DELIMITACIÓN DE
OBJETIVOS GENERALES Y
ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE
DESARROLLO ECONÓMICO

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



DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE DESARROLLO ECONÓMICO

ÍNDICE

Objetivo	Pág. 3
Definiciones metodológicas	Pág. 3
Análisis de contexto	Pág. 4
1. Objetivos generales relacionados con desarrollo económico en los anteriores PEUCA	Pág. 5
2. Grado de avance de las líneas de acción relacionadas con Desarrollo Económico en el PEUCA3	Pág. 5
3. Autoevaluación de los Factores Estratégicos relacionados con el ámbito de Desarrollo Económico	Pág. 7
4. Informe de la Fundación Conocimiento y Desarrollo 2024	Pág. 9
Propuesta inicial de objetivos generales y específicos de desarrollo económico	Pág. 9

CONTROL DE VERSIONES

Presentación a los miembros del CD responsables del ámbito de Desarrollo económico	09/10/2024
Presentación al Grupo de trabajo del ámbito de Desarrollo Económico	08/11/2024

DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE DESARROLLO ECONÓMICO

OBJETIVO

Este informe se plantea con el objetivo de concretar, en el marco del Sistema de Dirección Estratégica, los objetivos generales y específicos que la Universidad se marca en el ámbito de la desarrollo económico. Para ello, se sigue la metodología propuesta en el *Diseño del Modelo de Dirección Estratégica: bases conceptuales y metodológicas*, presentado en Sesión Ordinaria del Consejo de Gobierno el 25 de julio de 2024.

La delimitación de estos objetivos se ha desarrollado a partir de un análisis previo del contexto interno y externo de la Universidad de Cádiz, y ha tomado como punto de partida el programa de gobierno del actual equipo de dirección y la revisión del mismo planteada en el Consejo de Dirección Extraordinario celebrado el 4 de septiembre de 2024.

DEFINICIONES METODOLÓGICAS ¹

1. **OBJETIVOS GENERALES:** Implican la declaración institucional de las grandes líneas de acción que la Universidad define para avanzar en el camino que marca su visión.
- Constituyen una parte esencial de la identidad de la Universidad, definiendo el rumbo de sus actuaciones, orientando su futuro, y concretando el alcance, el estilo y las aspiraciones de lo que la UCA quiere ser como institución.
 - Se relacionan de forma directa con cada uno de los espacios de generación de valor social de la Universidad. De esta forma, su definición se plantea en función de los ámbitos básicos y transversales que sirven de base al diseño del Sistema de Dirección Estratégica.
 - Se plantean con vocación de permanencia, sin un horizonte temporal definido.
 - Deben cumplir con la triple condición de ser reales, posibles y medibles
 - La definición de cada uno de los objetivos generales requerirá la especificación de:
 - 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

¹ *Diseño del Modelo de Dirección Estratégica: bases conceptuales y metodológicas* (Consejo de Gobierno de 25 de julio de 2024)

2. **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:** Suponen la concreción de los objetivos generales en líneas específicas de actuación, siendo el primer paso del despliegue a medio plazo del Sistema de Dirección Estratégica. A diferencia de los objetivos generales:

- Se plantean con un horizonte temporal definido.
- Son alcanzables, por lo que pueden considerarse conseguidos en algún momento de despliegue del Sistema.
- Deben acompañarse de indicadores cuantificables y verificables, que permitan valorar su grado de avance, o su consecución.
- Tienen un carácter dinámico y revisable, pudiendo incorporarse nuevos objetivos específicos, en función de la acción de gobierno de la Universidad, o desaparecer del Sistema de Dirección Estratégica cuando se haya verificado, o descartado, su consecución.
- Será necesario especificar aquellos factores externos e internos que condicionen la consecución del objetivo específico (factores clave de éxito).
- Deben estar vinculados a alguno de los ámbitos de generación de valor social de la Universidad, asociándose necesariamente a un objetivo general.
- Su definición debe partir, en todo momento, de un análisis previo de los recursos y de las capacidades propias de la Universidad.
- Su definición debe cumplir con los criterios SMART, que implica ser:
 - a) Específicos
 - b) Medibles
 - c) Alcanzables
 - d) Asignables
 - e) Relevantes
 - f) Temporalizables

ANÁLISIS DE CONTEXTO

La definición de los objetivos generales y específicos 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, se ha desarrollado un análisis externo e interno previo, que ha permitido conocer, por una parte, el grado de cumplimiento de los objetivos recogidos en el PEUCA3, así como las posibles transformaciones contextuales que afectan a la definición de los objetivos generales.

En el planteamiento del análisis de contexto de la Universidad, para definir los objetivos generales y específicos, se han valorado las siguientes fuentes de información:

- Rosa, M. P. (2021). Los factores de cambio en el Sistema Universitario Español y las misiones universitarias. En *Lecturas de política y gestión universitarias* (pp. 43-72). Thomson Reuters Aranzadi.
- Informe AIREF (2020). Estudio sistema universitario público andaluz
- Informe CRUE (2021) Universidad2030. Propuesta para el debate
- Fundación CYD (2024). Monografía: Inteligencia artificial: retos y oportunidades.
- Fundación CYD (2024). Informe 2024
- EUROSTUDENT (2024) Synopsis of Indicators 2021–2024. Social and Economic Conditions of Student Life in Europe.

1. Objetivos generales de Desarrollo económico en los anteriores PEUCA.

La siguiente tabla recoge literalmente la forma en la que los tres PEUCAs anteriores especificaron los objetivos generales relacionados con el impacto y desarrollo económico en el territorio. Aunque sin desligar de los impactos sociales, como puede observarse, desde la primera versión del PEUCA se han recogido objetivos que reflejan la vocación de la institución por ejercer un papel relevante en el desarrollo de la provincia de Cádiz. Enunciado de diferentes maneras, la institución se ha propuesto reiteradamente mejorar la imagen de la institución y su importancia como agente económico y social.

Tabla 1: Objetivos de Desarrollo Económico en los PEUCAs anteriores

PEUCA1	PEUCA2	PEUCA3
ORIENTACIÓN AL ENTORNO	ENTORNO	PROYECCIÓN SOCIAL
Aumentar las relaciones de la UCA con las instituciones públicas, tejido industrial y con la sociedad, consiguiendo ser motor de desarrollo social, cultural y económico de la provincia de Cádiz.	Identificar y analizar el impacto de los grupos de interés en colaboración con el Consejo Social.	Reforzar la importancia del papel de la UCA en la Sociedad.
METAS: Desarrollar acciones que permitan adelantarnos a las necesidades del entorno en materia de docencia, investigación y servicios. Desarrollar políticas internas y externas de marketing. Implicar a la UCA en los problemas sociales y culturales de la provincia	Mejorar la imagen y la difusión de la institución.	

2. Grado de avance de las líneas de acción relacionadas con Desarrollo Económico en el PEUCA3.

El Sistema de Dirección Estratégico supone la continuidad del PEUCA3, por lo que la definición de los objetivos generales y específicos deberá partir de la evaluación final del avance en las líneas de acción propuestas en este tercer ciclo de planificación en la UCA. Las siguientes tablas se recogen las valoraciones planteadas en las acciones planificadas para reforzar la importancia del papel de la UCA en la sociedad (Objetivo nº 7) así como otras acciones que de manera transversal se han considerado relacionadas con el desarrollo económico de la provincia.

Tabla 2: Grado de avance en los objetivos y líneas de acción sobre papel de la UCA en la sociedad del PEUCA3 relacionadas con el desarrollo económico

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance
Objetivo 7: Reforzar la importancia del papel de la UCA en la sociedad.			
O-7	L.A 7.1: Implicar a los egresados en diferentes actividades universitarias		
O-7		Acción 7.1.1: Potenciar los encuentros egresados, estudiantes dentro de los programas de orientación laboral de los centros.	0
O-7		Acción 7.1.2: Promover la participación de egresados en el Aula Universitaria de Mayores y en títulos de máster.	0,5
O-7		Acción 7.1.3: Mantener el proyecto Emprendedores como tú.	1
O-7		Acción 7.1.4: 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.	0,25
O-7	L.A. 7.2: Potenciar la imagen y reputación corporativa entre diferentes grupos de interés.		
O-7		Acción 7.2.1: 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.	0
O-7		Acción 7.2.2: 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.	0
O-7		Acción 7.2.3: 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.	0,75
O-7		Acción 7.2.4: Relanzar la campaña #YodelaUCA.	0,25
O-7		Acción 7.2.5: Promover la organización de cursos de formación en uso de la identidad visual en centros y unidades.	0,25
O-7	L.A. 7.3: Potenciar y mejorar la conexión de nuestra Universidad con la sociedad civil.		
O-7		Acción 7.3.1: Crear una base de datos de empresas, colegios prof. y ONG de la provincia y remitirles nuestras actividades culturales, deportivas, formativas, etc.	0,25
O-7	L.A. 7.4: Mejorar las estrategias de comunicación interna y externa de la Universidad		
O-7		Acción 7.4.2: 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.	0

O-7		Acción 7.4.3: 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.	0,75
-----	--	---	------

Tabla 3: Grado de avance en las acciones transversales del PEUCA3 que están relacionadas con el desarrollo económico

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance
Objetivo 1: Innovar, rediseñar y actualizar nuestra oferta formativa para adaptarla a las necesidades sociales y económicas de nuestro entorno			
O-1	L.A. 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.	
O-1		Acción 1.2.1: Establecer una red de empresas colaboradoras de la UCA en tanto empleadoras de egresados.	0,75
O-1		Acción 1.2.2: 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.	0,5
O-1		Acción 1.2.3: Crear la Comisión de prácticas externas.	1
O-1		Acción 1.2.4: Potenciar el servicio del apoyo al emprendimiento.	0,75
O-1		Acción 1.2.6: Establecer canales de comunicación permanentes con colegios profesionales, asociaciones empresariales y red de empleadores.	0,25
Objetivo 3: Aumentar significativamente nuestro posicionamiento en investigación y transferir de forma relevante y útil nuestra investigación a nuestro tejido social y productivo.			
O-3	L.A. 3.5:	Dinamizar y potenciar alianzas, clusters y resultados en materia de transferencia de resultados I+D+I	
O-3		Acción 3.5.5: 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.	0,75
Objetivo 4: Consolidar un modelo de gobierno sostenible y socialmente responsable			
O-4	L.A. 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	
O-4		Acción 4.3.3: Fomentar la cultura emprendedora a través de cursos, seminarios y visitas al aula en los últimos cursos de grados.	0,5

3. Autoevaluación de los Factores Estratégicos relacionados con el ámbito de Desarrollo Económico.

Con carácter previo a la definición de los objetivos generales y específicos se ha desarrollado un análisis cuantitativo para concretar el análisis del contexto en el ámbito específico de la Universidad de Cádiz, a partir de la visión de su Consejo de Dirección. Sobre la base de los informes referenciados con anterioridad, se definió una relación de factores potencialmente relevantes para cada una de las dimensiones, con el objetivo de valorar, para cada uno de ellos:

- a) El efecto potencial sobre la Universidad de Cádiz (positivo o negativo).
- b) El grado en el que el Consejo de Dirección considera que la Universidad de Cádiz está preparada para afrontar la situación que plantea cada uno de los factores.
- c) El grado en el que el elemento a valorar puede considerarse un factor específico de la Universidad de Cádiz o un condicionante común a todas las instituciones de enseñanza superior españolas.

Tratando de presentar la información de la manera más sintética posible, las conclusiones del análisis acerca de los factores relacionados con el impacto de la Universidad de Cádiz en la sociedad y el entorno se muestran en forma de matriz. En el eje horizontal se representa el grado de negatividad del efecto mientras que el eje vertical mide la preparación de la Universidad para afrontarlo. El tamaño relativo de los globos mide la importancia del elemento, mientras que el color muestra su especificidad, representándose en rojo los factores que pueden considerarse diferenciales para la Universidad de Cádiz.

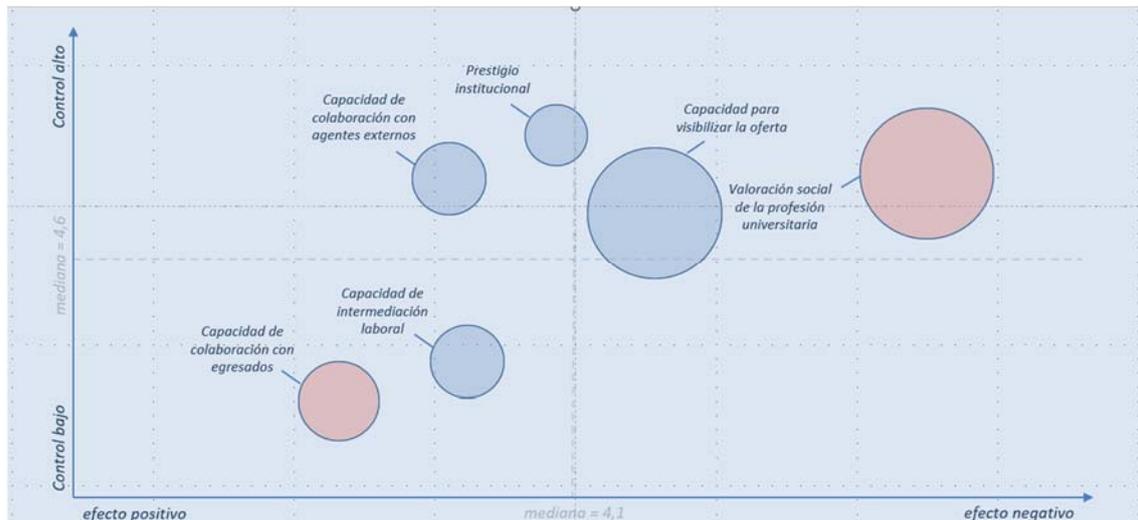
Como puede observarse en la figura, el Consejo de Dirección valora como factores más relevantes y con un impacto negativo significativo tanto la incapacidad de la institución para visibilizar la oferta como la valoración social de la profesión universitaria. Mientras la primera es una limitación común de todo el sistema universitario, el consejo de dirección considera un problema particular de la Universidad de Cádiz la baja valoración en su entorno de la profesión docente e investigadora. Ambos aspectos suponen un desafío clave para generar impacto sobre el que, parece necesario, incidir estratégicamente y para lo que la UCA se siente preparada.

En términos positivos, la capacidad de colaboración con agentes externos y el prestigio institucional destacan como fortalezas generales donde la universidad tiene un buen control, aunque su impacto se considera menor.

En contraste, a juicio del consejo de dirección, la UCA parece ejercer poco control en factores como la colaboración con egresados y su capacidad de intermediación laboral, ambos con un efecto positivo sobre el impacto económico en el territorio. Estas áreas de mejora deberán tenerse en cuenta en el planteamiento estratégico. Especialmente deberá ser objeto de intervención la colaboración con los egresados, que se ha considerado un aspecto diferenciador de la Universidad de Cádiz.

Junto a esto para la definición de los objetivos definitivos será importante tener en cuenta las directrices del Plan General para el Emprendimiento de Andalucía y el papel otorgado a las universidades en el mismo

Figura 1: Factores estratégicos en el ámbito de desarrollo económico (Social y Entorno)



4. Informe de la Fundación Conocimiento y Desarrollo 2024.

En su edición de 2024, el informe de la Fundación Conocimiento y Desarrollo ofrece algunas evidencias de transferencia de conocimiento y contribución de nuestra institución al desarrollo regional que pueden resultar de interés para la definición de los objetivos generales y específicos de desarrollo económico. La siguiente tabla sintetizan los datos ofrecidos por el informe comparado con la media de las universidades andaluzas (Ránking CyD, 2024) y refleja que, la Universidad de Cádiz, en línea con la media de Andalucía, se encuentra entre las mejores de España (rendimiento alto) en cuanto a patentes, y en una situación aceptable respecto a aspectos como los ingresos por licencias, las publicaciones con empresas y las publicaciones citadas en patentes. Por el contrario, el informe muestra que la UCA se encuentra en muy mala posición respecto a ingresos de formación continua y fondos privados, aspectos sobre los que se ha empeorado la posición de la institución respecto a años anteriores. En referencia al grupo de indicadores que evalúan la contribución al desarrollo del entorno regional, la UCA ha mejorado su valoración en casi todos ellos respecto al informe del 2023 y está posicionada mejor que la media de las universidades andaluzas en todos, situándose en la valoración de este año entre las mejores de España respecto prácticas en empresas y fondos de investigación regional.

Tabla 3: Posición de la UCA en comparación con la media andaluza en los principales indicadores de transferencia de conocimiento del informe de la Fundación CyD 2024

Dimensión	Indicador	RESULTADOS 2024		Grupo		comparacion
		Cádiz	Andalucía	Cádiz	Andalucía	
TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	Fondos privados	981	4.453	●	●	-3472,0000
	Publicaciones con empresas	1,68	1,63	●	●	0,0500
	Patentes concedidas por profesor	0,0990	0,0649	●	●	0,0341
	Patentes con empresas	6,00	6,40	●	●	-0,4000
	Ingresos por licencias	16	20	●	●	-4,0000
	Spin-offs		0,0011	●	●	-0,0011
	Publicaciones citadas en patentes	0,26	0,30	●	●	-0,0400
	Ingresos de Formación Continua	0,0014	0,0119	●	●	-0,0105
CONTRIBUCIÓN DESARROLLO REGIONAL	Prácticas en empresas de la región	0,9674	0,8154	●	●	0,1520
	Publicaciones regionales	33,84	37,58	●	●	-3,7400
	Fondos de investigación regionales	61,00	34,69	●	●	26,3100
	Publicaciones con empresas de la región	0,34	0,17	●	●	0,1700

- Rendimiento alto
- Rendimiento intermedio
- Rendimiento reducido
- Sin datos

DOCUMENTO DE TRABAJO