



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

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



## DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DESARROLLO SOCIAL Y CULTURAL

### ÍNDICE

---

<b>Objetivo</b>	Pág. 3
<b>Definiciones metodológicas</b>	Pág. 3
<b>Análisis de contexto</b>	Pág. 4
1. Objetivos generales de Desarrollo Social y Cultural en los anteriores PEUCA	Pág. 5
2. Grado de avance de las líneas de acción relacionadas con Desarrollo Social y Cultural en el PEUCA3	Pág. 5
3. Autoevaluación de los Factores Estratégicos relacionados con el ámbito de la Desarrollo Social y Cultural	Pág. 11
4. Informe de la Fundación Conocimiento y Desarrollo 2024	Pág. 12
5. Informe U BBVA	Pág. 13
<b>Propuesta inicial de objetivos generales y específicos de Desarrollo social y cultural</b>	Pág. 15

### CONTROL DE VERSIONES

---

<b>Presentación a los miembros del CD responsables del ámbito de Desarrollo Social y Cultural</b>	14/10/2024
<b>Presentación a la Dirección de Comunicación Social y Dirección de Divulgación Científica</b>	05/11/2024
<b>Presentación al Grupo de trabajo del ámbito de Desarrollo Social y Cultural</b>	07/11/2024

## DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE DESARROLLO SOCIAL Y CULTURAL

### 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 desarrollo social y cultural. 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 <sup>1</sup>

---

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

---

<sup>1</sup> *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 Social y Cultural 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 en el territorio. Aunque sin desligar de los impactos económicos, 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 social 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 <u>ser motor de desarrollo social</u> , 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. <u>Implicar a la UCA en los problemas sociales y culturales de la provincia</u>	Mejorar la imagen y la difusión de la institución.	

## 2. Grado de avance de las líneas de acción relacionadas con Desarrollo social y cultural 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. Aunque no se dispone, de momento, información para analizar los logros finales de las acciones propuestas, en las siguientes tablas se recogen las valoraciones realizadas en el primer informe de seguimiento (Septiembre, 2023) de cada una de 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 ámbito de desarrollo social y cultural.

DOCUMENTO DE TRABAJO

Tabla 2: Grado de avance en los objetivos y líneas de acción relacionados del PEUCA3

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance
<b>Objetivo 7: Reforzar la importancia del papel de la UCA en la sociedad.</b>			
O-7	<b>L.A 7.1: Implicar a los egresados en diferentes actividades universitarias</b>		
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 7.1.4: 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	<b>L.A. 7.2: Potenciar la imagen y reputación corporativa entre diferentes grupos de interés.</b>		
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		Acción 7.2.6: Avanzar en la puesta en marcha de la TIENDUCA como plataforma de venta de merchandising 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.	0,25
O-7	<b>L.A. 7.3: Potenciar y mejorar la conexión de nuestra Universidad con la sociedad civil.</b>		
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		Acción 7.3.2: Fomentar convenios desde la UCA y con el Consejo Social con asociaciones y fundaciones vinculadas con la discapacidad, ONGs.	0,5
O-7		Acción 7.3.3: Extender la oferta cultural en colaboración con Ayuntamientos en los que no haya sede universitaria.	0,75
O-7		Acción 7.3.4: Visibilizar y compartir con la ciudadanía la diversidad del patrimonio de la Universidad mejorando su accesibilidad.	0,75
O-7		Acción 7.3.5: Promover la participación de creadores andaluces en la Universidad.	0,5

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance
O-7		Acción 7.3.6: Crear exposiciones virtuales de los fondos de Biblioteca y Archivo, con implementación de Omeka, plataforma de publicación web de código abierto.	0,75
O-7		Acción 7.3.7: Avanzar en la incorporación de fondos históricos al Archivo UCA	0,75
O-7		Acción 7.3.8: Crear un observatorio de necesidades sociales.	0
O-7	<b>L.A. 7.4: Mejorar las estrategias de comunicación interna y externa de la Universidad</b>		
O-7		Acción 7.4.1: Promover la elaboración y puesta en marcha de plan de comunicación interna de la UCA.	0,25
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

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance
Objetivo 4: Consolidar un modelo de gobierno sostenible y socialmente responsable			
	L.A. 4.2: Mejorar e incrementar la captación de recursos externos y la eficiencia en la gestión de recursos.		
O-4		Acción 4.2.7: 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.	0
O-4		Acción 4.2.8: 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.	0,25

### 3. Autoevaluación de los Factores Estratégicos relacionados con el ámbito de Desarrollo Social y Cultural.

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 por dimensiones, con el objetivo de valorar, para cada ámbito:

- El efecto potencial sobre la Universidad de Cádiz (positivo o negativo).
- 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.
- 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, la "Capacidad para visibilizar la oferta" y la "Valoración social de la profesión universitaria". Mientras lo primero es algo común a 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 sobre las que construir oportunidades estratégicas.

En contraste, a juicio del consejo de dirección, la UCA parece controlar menos factores como la "Capacidad de colaboración con egresados" y la "Capacidad de intermediación laboral" con un efecto positivo sobre el impacto en el territorio, ambas consideradas áreas de mejora a tener en cuenta en el planteamiento estratégico. Sobre todo, la colaboración con los egresados, considerado un aspecto diferenciador de la Universidad de Cádiz, se evidencia como un factor que requiere intervenciones estratégicas.

Figura 1: Factores estratégicos en el ámbito de desarrollo social y cultural (Sociedad y Entorno)

