



FASE I: DELIMITACIÓN DE  
OBJETIVOS GENERALES Y  
ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE LA  
INTERNACIONALIZACION

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



## DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

### ÍNDICE

---

<b>Objetivo</b>	Pág. 3
<b>Definiciones metodológicas</b>	Pág. 3
<b>Análisis de contexto</b>	Pág. 4
1. Grado de avance de las líneas de acción relacionadas con Internacionalización en el PEUCA3	Pág. 5
2. Informe de la Fundación Conocimiento y Desarrollo 2024	Pág. 7
<b>Propuesta inicial de objetivos generales y específicos de Internacionalización</b>	Pág. 8

### CONTROL DE VERSIONES

---

<b>Presentación a los miembros del CD responsables del ámbito de la Internacionalización</b>	17/10/2024
<b>Presentación al Grupo de trabajo del ámbito de la Internacionalización</b>	11/11/2024

## DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

### 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 Internacionalización. 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. Grado de avance de las líneas de acción relacionadas con Internacionalización 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. En el PEUCA3 no se definieron objetivos estratégicos concretos asociados a la internacionalización de la UCA. Ésta se incluyó como un eje transversal integrado, como un escenario en el que ubicar los objetivos estratégicos. No obstante, de entre las acciones planteadas para alcanzar los objetivos propuesto se pueden identificar acciones relacionadas con dicho eje transversal.

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

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance	Grado de avance
O-1		<b>L.A. 1.4: Incrementar la formación no reglada, dada la necesidad creciente de actualización y especialización de conocimientos y competencias por parte de los profesionales y egresados, donde las Fundaciones pueden tener un papel decisivo</b>		
O-1		Acción 1.4.7: Promover campañas de comunicación de la formación no reglada en idiomas extranjeros.	0	
O-1		<b>L.A. 1.6: Potenciar la internacionalización de nuestra oferta formativa (grado, máster y programas de Doctorado), aprovechando la idoneidad que proporciona la formación semipresencial y a distancia, así como la oportunidad que ofrece el SEA-EU y nuestro posicionamiento en diferentes áreas geográficas (Sudamérica, Este de Europa, Marruecos)</b>		
O-1		Acción 1.6.1: Descentralizar las políticas de internacionalización, dotando de mayor autonomía y recursos a los Centros.	0	
O-1		Acción 1.6.2: Impulsar movilidad de másteres y doctorado, incentivando, entre otras cuestiones, las cotutelas internacionales de tesis y trabajos fin de máster.	1	
O-1		Acción 1.6.3: Posicionar la UCA en el área del Asia Pacífico, y consolidar su presencia en Sudamérica, Este de Europa y Marruecos. Así mismo, generar, en el medio plazo, nuevos partners asociados a SEA-EU en áreas geográficas de interés para la UCA..	1	
O-1		Acción 1.6.4: Desarrollar un protocolo común con los Centros para incrementar la docencia de los diferentes títulos en inglés	0,25	

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance	Grado de avance
O-1		Acción 1.6.6: Aumentar el peso de la acreditación lingüística en los criterios de selección del profesorado	0	
O-1		Acción 1.6.7: Impulsar la figura de profesor Visitante internacional, que se integre en las asignaturas de la UCA con oferta en lengua extranjera.	0,25	
O-1		Acción 1.6.8: Potenciar la internacionalización en casa a través del short o blending mobility.	1	
O-1		Acción 1.6.9: Promocionar los títulos Erasmus Mundus mediante la elaboración de un reglamento interno de procedimiento y gestión.	0	
O-1		Acción 1.6.10: Implementar plazas de lectores entrantes de idiomas en los centros con plan de lenguas	1	
<b>Objetivo 2: Conseguir los niveles más altos de calidad en nuestra oferta formativa propia y reglada</b>				
O-2		<b>L.A. 2.4: Consolidar y mejorar nuestras prácticas de difusión de oferta formativa a estudiantes potenciales, habida cuenta de la baja Tasa Bruta de Matriculación de nuestra provincia, así como la orientación académica y profesional a nuestros estudiantes.</b>		
O-2		Acción 2.4.4: Participación en Ferias presenciales y virtuales nacionales e internacionales en colaboración con el Vicerrectorado de Internacionalización.	0,5	
O-2		Acción 2.4.5: Incrementar el atractivo de nuestros títulos mediante su difusión en el ámbito de las Universidades SEA-EU, con campañas específicas. Así como publicitar en la provincia de Cádiz y en áreas preferentes de la UCA (Magreb, Iberoamérica, Europa del Este y Asia Central), la oferta formativa de títulos conjuntos internacionales con movilidad garantizada y con el respaldo de las Universidades SEA-EU.	0,75	
<b>Objetivo 3: Aumentar significativamente nuestro posicionamiento en investigación y transferir de forma relevante y útil nuestra investigación a nuestro tejido social y productivo.</b>				
O-3		<b>L.A. 3.2: Implementar mecanismos para incrementar la productividad científica de áreas y grupos con menores resultados, aprovechando la potencialidad de nuestras infraestructuras científicas, institutos de investigación, así como nuestro liderazgo en Campus de Excelencia.</b>		
O-3		Acción 3.2.5: Crear un servicio de traducción/revisión, a la lengua inglesa, de los artículos científicos que favorezca la publicación de los resultados científicos de nuestros investigadores en revistas indexadas que asegure los menores costes y mayor eficiencia.	0	
O-3		<b>L.A. 3.7: Impulso de la investigación y la transferencia en el contexto del SEA-EU.</b>		
O-3		Acción 3.7.1: Divulgar y aplicar la experiencia piloto del SEA-EU para el intercambio de técnicas y procedimientos de investigación y transferencia mediante movilidad física o virtual.	0,75	
O-3		Acción 3.7.2: Aprovechar las iniciativas y convocatorias en los planes propios de cada universidad SEA-EU para incrementar el impacto internacional y colaborativo de nuestra Universidad, mediante el estímulo de actuaciones en el ámbito de la alianza SEA-EU.	1	
O-3		Acción 3.7.3: Fomentar la interdisciplinariedad en temas de sostenibilidad e inclusión mediante la experiencia de los dos Observatorios de la alianza SEA-EU (Observatorio SEA-EU para el Crecimiento Sostenible Azul; Observatorio SEA-EU de las Migraciones y los Derechos Humanos).	0,5	

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance	Grado de avance
O-3		Acción 3.7.4: Establecer becas de iniciación a la investigación en período estival para alumnos de alto rendimiento en el contexto de las universidades SEA-EU.	0	
O-3		Acción 3.7.5: Extraer buenas prácticas de ciencia ciudadana a partir del proyecto H2020 reSEArch-EU que puedan ser replicadas en nuevos proyectos de investigación y transferencia.	0,75	
O-3		Acción 3.7.6: Generalizar las mejores prácticas de open access emanadas de la alianza SEA-EU en el ámbito de la Universidad de Cádiz.	1	
<b>Objetivo 4: Consolidar un modelo de gobierno sostenible y socialmente responsable</b>				
O-4	<b>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</b>			
O-4		Acción 4.3.11: Promover la participación de la comunidad universitaria en el desarrollo de proyectos de cooperación Internacional y Educación para el desarrollo.	0,75	

## 2. Autoevaluación de los Factores Estratégicos relacionados con el ámbito de la Internacionalización.

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:

- 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 la docencia 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.

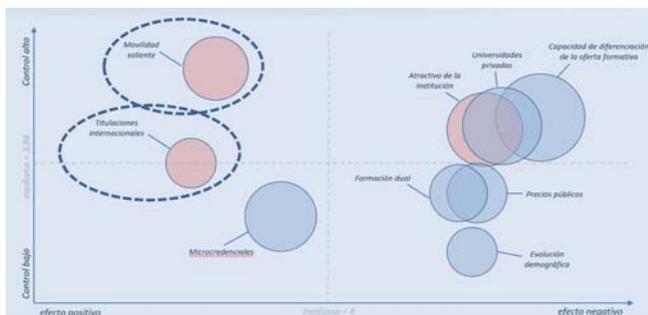
En el caso de los factores relacionados con Internacionalización, siguiendo las fuentes tomadas como referencia, se analizó de manera transversal. Por lo que la siguiente figura 1 presentan el análisis de los ámbitos en los que se han identificado factores relevantes relacionados con la internacionalización. Como muestran los gráficos incluidos en la figura, el Equipo de Gobierno de la Universidad considera preocupante el nivel de competencia en idiomas del personal. No obstante, se percibe como una oportunidad en el ámbito docente tanto la movilidad internacional como la oferta de titulaciones internacionales. Mientras que la universidad se siente bien preparada para fomentar la movilidad, no

ocurre lo mismo con las titulaciones internacionales. Teniendo en cuenta lo anterior, será necesario implantar acciones estratégicas para maximizar los beneficios de ambas oportunidades.

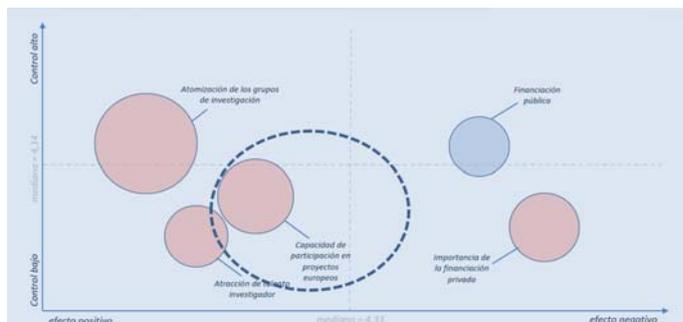
En cuanto a la investigación, se destaca que la capacidad de la Universidad de Cádiz para participar en proyectos europeos tendrá un impacto positivo. Sin embargo, se considera que es necesario mejorar la preparación institucional para afrontar este desafío, lo que requerirá el diseño de propuestas estratégicas específicas.

DOCUMENTO DE TRABAJO

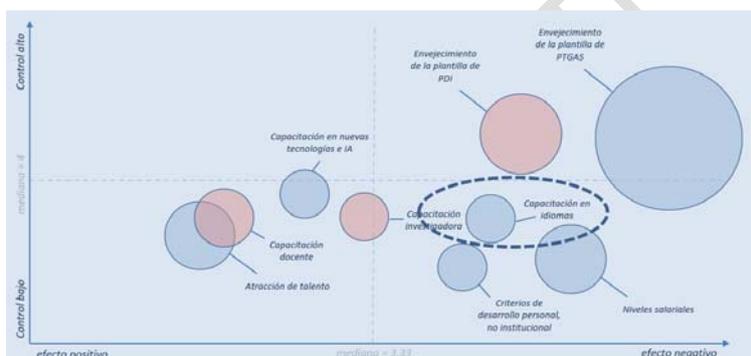
Figura 1: Factores estratégicos de internacionalización en diferentes ámbitos



Factores estratégicos ámbito Docencia



Factores estratégicos ámbito Investigación



Factores estratégicos Recurso humanos

### 3. Informe de la Fundación Conocimiento y Desarrollo 2024.

En su edición de 2024, el informe de la Fundación Conocimiento y Desarrollo ofrece algunas evidencias que pueden resultar de interés para la definición de los objetivos generales y específicos de Internacionalización. Con carácter general para todo el sistema universitario español, en el curso 2020-2021, España recibió más estudiantes internacionales de los que envió al extranjero. La mayoría de estos estudiantes llega a través de programas de movilidad, mientras que los que se matriculan de forma ordinaria son una minoría. Como razones que justifican de esta tendencia se identifican la limitada oferta de titulaciones en idiomas extranjeros (11,7% a nivel de grado y 12,3% a nivel de máster) y el hecho de que la mayoría de las comunicaciones en las instituciones no se realizan en inglés. Con carácter general, además se identifican dos factores clave en la movilidad estudiantil a la hora de seleccionar universidades: la proximidad geográfica (relevante en la *credit mobility*) y el idioma (importante en la *degree mobility*). En este informe también se discute el bajo porcentaje de personal extranjero en las universidades españolas especialmente en las públicas. A pesar de los esfuerzos, las universidades españolas encuentran dificultades para atraer talento internacional, especialmente en posiciones senior, debido a salarios y condiciones laborales no competitivos frente a otros países. Respecto a captación de fondos se observa que 23% de la financiación externa recibida por las universidades españolas para la realización de actividades de investigación procede de fuentes internacionales, lo que subraya la importancia de la colaboración global en este ámbito.

En el caso concreto de la universidad de Cádiz, los datos ofrecidos por el informe para la elaboración del ranking, que se sintetizan en la siguiente tabla, reflejan un posicionamiento preocupante de la institución, que se encuentra por debajo de la media de las universidades andaluzas en todos los indicadores evaluados para la determinación de su orientación internacional. Con una sola excepción, las prácticas en el extranjero, indicador en el que la puntuación de la UCA es idéntica a la media andaluza (Ránking CyD, 2024). La Universidad de Cádiz no se sitúa en la primera categoría de rendimiento relativo en ninguno de los indicadores valorados y se encuentra a la cola, en cuanto a rendimiento, en aspectos como oferta de grados en idioma extranjero, profesores extranjeros y prácticas en otros países. Comparando la situación con el informe del año 2023, no se evidencian variaciones significativas de los indicadores.

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

Dimensión	Indicador (Edición 2024)	RESULTADOS 2024		Grupo		Comparación con Andalucía
		Cádiz	Andalucía	Cádiz	Andalucía	
ORIENTACIÓN INTERNACIONAL	Prácticas en el extranjero	0,0085	0,0085	•	•	0,0000
	Profesorado extranjero	0,0126	0,0184	•	•	-0,0058
	Movilidad de estudiantes	0,0616	0,0685	•	•	-0,0069
	Titulaciones en idioma extranjero (MÁSTER)	0,0173	0,0523	•	•	-0,0350
	Titulaciones en idioma extranjero (GRADO 240 ECTS)	0,0000	0,0354	•	•	-0,0354
	Tesis doctorales internacionales	0,1944	0,2463	•	•	-0,0519
	Publicaciones internacionales	41,31	44,11	•	•	-2,8000

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