

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

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



## DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

### 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 en el PEUCA3	Pág.
5	
2. Autoevaluación de los Factores Estratégicos relacionados con el ámbito de la Transformación digital	Pág.
6	
3. Plan de Transformación digital	Pág. 8
<b>Propuesta inicial de objetivos generales y específicos de Transformación digital</b>	Pág.
9	

### CONTROL DE VERSIONES

---

<b>Presentación a los miembros del CD responsables del ámbito de la Transformación digital</b>	14/10/2024
<b>Presentación al Grupo de trabajo del ámbito de la Transformación digital</b>	15/11/2024

## DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

### 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 Transformación Digital. 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 de este 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 Transformación digital 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 transformación digital 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 propuestos se pueden identificar acciones relacionadas con dicho eje transversal. 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.

Tabla 2: Grado de avance en los objetivos y líneas de acción relacionados con la Transformación digital del PEUCA3

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance	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		Acción 1.6.11: Consolidar las iniciativas MOOC de la UCA, en español y en otros idiomas	0,5	
Objetivo 2: Conseguir los niveles más altos de calidad en nuestra oferta formativa propia y reglada				
O-2		L.A. 2.1: Mejorar las infraestructuras físicas, con especial atención a la Facultad de Ciencias de la Educación y Ciencias del Trabajo, y telemáticas para la impartición de la docencia		
O-2		Acción 2.1.3: Desarrollar la infraestructura de red soporte del proyecto IoT UCA.	0,5	
O-2		Acción 2.1.6: Ampliar las posibilidades de grabación, edición y generación de material de estudio por parte del profesorado.	1	
O-2		Acción 2.1.7: Reforzar las infraestructuras informáticas de apoyo a la docencia con más aulas virtuales y el despliegue de software mediante cloud computing.	0,75	

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance	Grado de avance
O-2		Acción 2.1.10: Ampliar y mejorar el modelo de Laboratorio de Docencia Virtual SEA-EU actual a nuevos ámbitos y lugares de la UCA.	0	
<b>Objetivo 4: Consolidar un modelo de gobierno sostenible y socialmente responsable</b>				
<b>L.A. 4.4: Consolidar y avanzar en la administración electrónica de la Universidad</b>				
O-4		Acción 4.4.1: Desarrollar reglamentariamente la Administración Electrónica.	0,75	
O-4		Acción 4.4.2: Revisar procesos y objetivos de innovación para crear una cartera de servicios/proyectos digitales.	0	
O-4		Acción 4.4.3: Avanzar en los procedimientos electrónicos de todas las funciones básicas universitarias, con especial atención en los que repercuten en actividades de Centros y Departamentos.	0,5	
O-4		Acción 4.4.4: Crear la ventanilla única para los estudiantes/PAS y PDI y una cartera de servicios digitales para los mismos.	0,75	
O-4		Acción 4.4.5: Avanzar en la digitalización de los fondos patrimoniales bibliográficos y documentales de la Universidad de Cádiz.	0,25	
O-4		Acción 4.4.6: Poner en marcha el Archivo Electrónico de la UCA (Biblioteca).	0,25	
O-4		Acción 4.4.7: Realizar el seguimiento de la iniciativa europea "European Student Card".	0,5	
<b>Objetivo 6: Generar valor compartido con la Comunidad Universitaria.</b>				
<b>L.A. 6.3: Mejorar el perfil digital, internacional y profesional de la Comunidad Universitaria.</b>				
O_6		Acción 6.3.1: Diseñar un plan integral de formación del PDI, incremento de cursos de formación en competencias digitales y lingüísticas, así como técnicas y metodológicas para la docencia online.	0,75	
O_6		Acción 6.3.5: Facilitar las estructuras para la transformación digital (cultura / tecnología y procesos), mediante Revisión RPT (estructuras técnicas de coordinación) en consonancia con la profesionalización del PAS y Planes de Formación (competencias digitales).	0,75	
O_6		Acción 6.3.8: Facilitar al profesorado herramientas TIC para una transmisión del conocimiento más dinámica y participativa.	1	
O_6		Acción 6.3.9: Facilitar la utilización del material de estudio en aulas y dispositivos móviles, así como el acceso de los estudiantes a licencias de software y/o promocionar el software con licencia abierta.	0,75	

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

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:

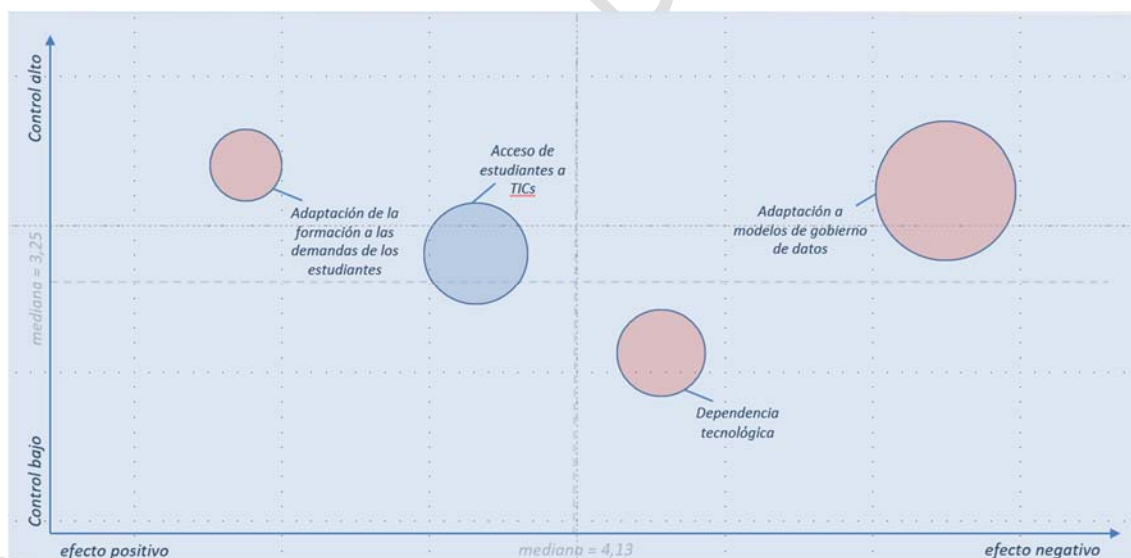
- El efecto potencial sobre la Universidad de Cádiz (positivo o negativo).

- 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 la Transformación digital 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.

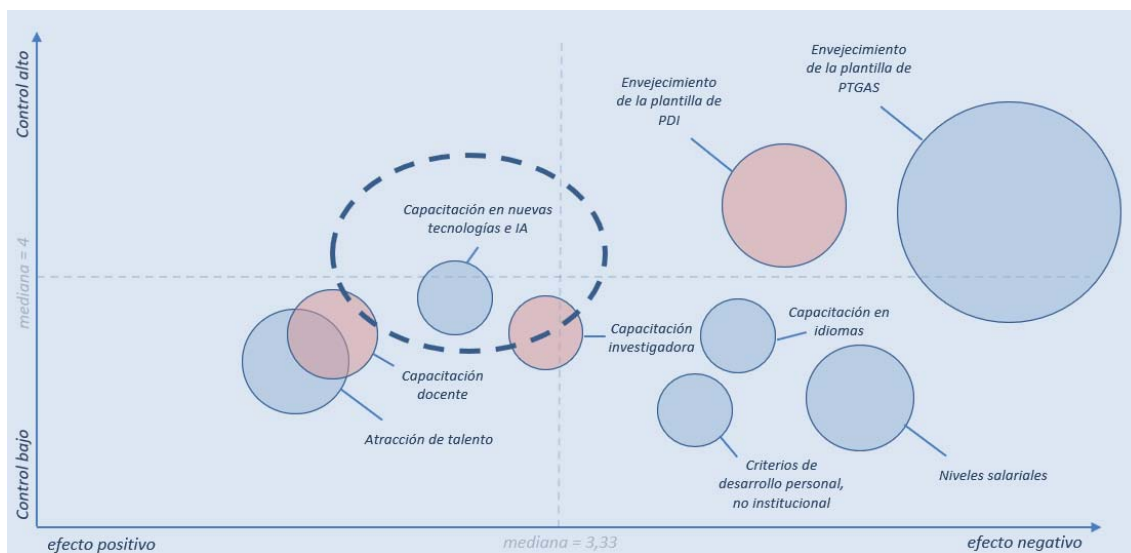
Como se muestra en la figura 1, el aspecto más preocupante para el Consejo de Dirección respecto a digitalización es la transición al modelo de datos que podría afectar negativamente de manera muy específica a la Universidad de Cádiz, aunque se considera que la institución está relativamente preparada para afrontarlo. Además, aunque con una repercusión negativa menor, el análisis también muestra el riesgo particular de la institución asociada a su dependencia tecnológica. Ambos aspectos deberán ser abordados estratégicamente. Frente a esto, el Consejo de Dirección percibe como un factor positivo, común al resto del sistema universitario, el acceso de los estudiantes a las tecnologías de la información. Esto supone una oportunidad a explotar estratégicamente junto con la particular capacidad de adaptación de la formación a las demandas de los estudiantes.

Figura 1: Factores estratégicos en el ámbito de la Transformación digital



Junto a estos factores es interesante comentar que, tal y como se aprecia en el análisis de los factores estratégicos sobre recursos humanos, figura 2, a juicio del Consejo de Dirección la capacitación en nuevas tecnologías del personal de la UCA es un factor que se considera importante con un impacto positivo moderado en el futuro de la institución.

Figura 2: Factores estratégicos en el ámbito de los recursos humanos



DOCUMENTO DE TRABAJO