



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

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



DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE PERSONAS

ÍNDICE

Objetivo	Pág. 3
Definiciones metodológicas	Pág. 3
Análisis de contexto	Pág. 4
1. Objetivos generales de personas en los anteriores PEUCA	Pág. 5
2. Grado de avance de las líneas de acción relacionadas con Personas en el PEUCA3	Pág. 5
3. Autoevaluación de los Factores Estratégicos relacionados con el ámbito de Personas	Pág. 11
Propuesta inicial de objetivos generales y específicos de Personas	Pág. 15

CONTROL DE VERSIONES

Presentación a los miembros del CD responsables del ámbito de Personas	14/10/2024
---	------------

DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE PERSONAS

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 docencia. 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 Personas en los anteriores PEUCA.

La siguiente tabla recoge literalmente la forma en la que los tres PEUCAs anteriores especificaron los objetivos generales del ámbito de personas. Como puede observarse, ésta es una dimensión que aparece por primera vez en el segundo PEUCA y se mantiene en el siguiente.

Tabla 1: Objetivos de persona en los PEUCAs anteriores

PEUCA1	PEUCA2	PEUCA3
--	PERSONAS	PERSONAS
	Transmitir a la comunidad universitaria la importancia y la utilidad de su trabajo Potenciar la formación, las capacidades y el desarrollo profesional de las personas.	Generar valor compartido con la Comunidad Universitaria.

2. Grado de avance de las líneas de acción relacionadas con Personas 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. La siguiente tabla recoge las valoraciones planteadas en el ámbito de personas.

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

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance	Grado de avance
Objetivo 6: Generar valor compartido con la Comunidad Universitaria.				
O_6	L.A. 6.1: Elaborar un plan previsional de plantillas y buscar alternativas al personal con mayor inestabilidad laboral (envejecimiento plantilla)			
O_6		Acción 6.1.1: Establecer Planes de Estabilización en el PDI conducentes a plazas de Profesorado Permanente, con el objetivo de reducir la temporalidad y precariedad.	0,75	
O_6		Acción 6.1.2: Limitar la contratación de nuevo PSI a la provisión urgente y temporal de plazas por necesidades docentes sobrevenidas, modificar los baremos y la normativa para su incorporación, considerando mérito	0,75	

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance	Grado de avance
		preferente contar con el título de doctor, primando las acreditaciones del mayor nivel.		
O_6		Acción 6.1.3: Favorecer el relevo generacional del PDI dentro de los marcos legislativos y presupuestarios vigentes.	0	
O_6		Acción 6.1.4: Promocionar a los ayudantes doctores, que se encuentran en su último año, a CD u otras categorías a las que estén acreditados.	0,75	
O_6		Acción 6.1.5: Impulsar la renovación y cambio del PDI permanente en aquellos departamentos con una especial falta de profesorado de este tipo, tal como los casos de Ciencias de la Salud (Medicina, Enfermería, Fisioterapia), Ingeniería Naval y Oceánica, Comunicación, Marketing, etc.	0	
O_6		Acción 6.1.6: Estudiar las necesidades de plantilla, y de organización y funcionamiento de la misma, asociada al Análisis y Descripción de Puesto de Trabajo y mayor responsabilidad del PAS.	0,25	
O_6		Acción 6.1.7: Elaborar Plan de regulación de las Ofertas de Empleo para reducir la temporalidad 2022-2024 del PAS, equilibrando la OEP con las oportunidades de promoción, incorporando planes de formación que faciliten el éxito.	0,75	
O_6		Acción 6.1.8: Elaborar Plan de relevo del Personal de Administración y Servicios (Actuaciones: Capacitación, incorporación en equipos de trabajo, tutorización continua dos años antes de la jubilación ...).	0,25	
O_6		L.A. 6.2: Mejorar las estrategias de acogida y de desarrollo personal y profesional de profesorado y personal de administración y servicios.		
O_6		Acción 6.2.1: Reimpulsar el Plan de acogida dirigido al personal de nuevo ingreso (Tutorización, Manual, Formación, Jornadas de bienvenida...)	0	
O_6		Acción 6.2.2: Elaborar un nuevo Plan de promoción del PAS y PDI, alineado con el Plan previsional de Plantilla, que contemple un plan de desarrollo y capacitación profesional.	0,75	
O_6		Acción 6.2.3: Elaborar un plan de formación/mentores específicos para profesores y PAS noveles noveles.	0,5	
O_6		Acción 6.2.4: Establecer objetivos de mejora en los servicios. Avanzar evaluación de desempeño (establecimiento de objetivos individuales, basados en un Análisis de los puestos de trabajo –ADPT-), que permita avanzar hacia la implantación teletrabajo y carrera horizontal.	0,25	
O_6		L.A. 6.3: Mejorar el perfil digital, internacional y profesional de la Comunidad Universitaria.		
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 6.3.2: Apoyar y reconocer los proyectos de mejora e innovación docente destinados a facilitar la capacitación académica del PDI y a proporcionar herramientas útiles para la docencia.	1	
O_6		Acción 6.3.3: Dar mayor visibilidad a las ayudas para la adquisición de las competencias lingüísticas en lengua extranjera por parte de los estudiantes.	1	
O_6		Acción 6.3.4: Dar mayor visibilidad a las ayudas para asistencia a actividades y cursos de formación por parte de estudiantes.	0,5	
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 6.3.6: Avanzar en las competencias lingüísticas del PAS a través del Plan de Aprendizaje de Inglés (PADI) del PAS, integrado en horario laboral, completado con la posibilidad de acceder a los cursos de idiomas del CSLM.	0,75	

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance	Grado de avance
O_6		Acción 6.3.7: Potenciar y facilitar la participación del PAS en los programas de movilidad internacional a través de la internacionalización en casa e incorporación como mérito en la carrera profesional.	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	
O_6		Acción 6.3.10: Concretar el Plan de Internacionalización de la Biblioteca, la progresiva internacionalización de la UCA, con proyectos como SEA-EU y la colaboración en el programa ERASMUS, así como en el Programa Stella del Grupo Compostela demandan de la biblioteca avanzar en esa internacionalización de forma que dichas actividades redunden en beneficios de intercambio, conocimiento y benchmarking para la propia área.	0	
O_6		L.A. 6.4: Aumentar las responsabilidades de gestión del PAS y aplicar políticas de atracción y retención del talento.		
O_6		Acción 6.4.1: Reforzar los mecanismos de coordinación entre la Gerencia y las direcciones de área, facilitando y compartiendo la toma de decisiones del equipo de dirección, y el despliegue de actuaciones clave.	0,5	
O_6		Acción 6.4.2: Mejorar los sistemas de selección y provisión de los puestos de trabajo, en aras de una mayor profesionalización, de forma razonable, objetiva y proporcionada.	0,25	
O_6		Acción 6.4.3: Mejorar la capacitación de las personas que ocupan puesto de responsabilidad: dirección de personas, toma de decisiones, etc.	0,25	
O_6		Acción 6.4.4: Cambio en el modelo de formación: Revisión de la normativa, planificación plurianual de aspectos formativos estratégicos para la organización (Plan director de Formación) y planificación anual de las necesidades detectadas para la mejora de los servicios.	0,25	
O_6		Acción 6.4.5: Estudiar y revisar, si procede, el porcentaje de participación del PAS en las estructuras de Gobierno, respecto al resto de Universidades españolas.	0	
O_6		L.A. 6.5: Introducir nuevas formas de organización del trabajo.		
O_6		Acción 6.5.1: Elaborar Reglamento de teletrabajo del PAS acorde al marco normativo actual, al objeto de mejorar la eficiencia en la gestión.	1	
O_6		Acción 6.5.2: Revisar y Evaluar el Despliegue del Teletrabajo en el PAS.	0,25	
O_6		Acción 6.5.3: Analizar y reglamentar actividades del PDI en el entorno del Teletrabajo.	0	
O_6		L.A. 6.6: Generar instrumentos para identificar, captar y retener talento entre estudiantes e investigadores.		
O_6		Acción 6.6.1: Actualizar la Política de Captación y Retención de Talento Investigador, regulando los mecanismos para facilitar la acogida e integración de los investigadores posdoctorales que se incorporan a la UCA.	0	
O_6		Acción 6.6.2: Definir mecanismos claros y efectivos para incorporar investigadores posdoctorales de convocatorias externas que garanticen su permanencia en la UCA	0,75	
O_6		Acción 6.6.3: Dar la máxima difusión a todas las convocatorias de PDI UCA.	1	
O_6		Acción 6.6.4: Desarrollar buenas prácticas en contratación de investigadores, consolidando el sello europeo 'HR Excellence in Research (HRS4R)', agilizando los procedimientos de contratación.	1	
O_6		Acción 6.6.5: Implementar un Programa de innovación social y emprendedor en la UCA que facilite la identificación de talento emprendedor entre estudiantes.	0,5	
O_6		L.A. 6.7: Incentivar / reconocer al personal docente mejor evaluado en docencia, investigación y en la mejora de la calidad de los servicios.		

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance	Grado de avance
O_6		Acción 6.7.1: Realizar un acto anual de reconocimiento a los investigadores que protagonicen los logros de especial relevancia científica.	1	
O_6		Acción 6.7.2: Poner en marcha un sistema de reconocimiento que permita distinguir anualmente la excelencia docente.	0	
O_6		Acción 6.7.3: Realizar un acto anual de reconocimiento a miembros del PAS por la excelencia en la gestión y la mejora de la calidad de los servicios.	1	
O_6		Acción 6.7.4: Desarrollar el Servicio de asesoramiento al PDI para la obtención de Sexenios y Acreditaciones.	0,75	
O_6		Acción 6.7.5: Analizar la necesidad de cambios en los sistemas de concesión de quinquenios docentes.	0	

Tabla 3: Grado de avance en los objetivos y líneas de acción relacionadas con la dimensión personas planteadas de forma transversal en le PEUCA3

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance	Grado de avance
Objetivo 2: Conseguir los niveles más altos de calidad en nuestra oferta formativa propia y reglada				
O-2	L.A. 2.3: Favorecer la mejora de tasas de graduación, tasas de abandono y rendimiento de nuestros títulos.			
O-2		Acción 2.3.7: Fortalecer las actuaciones del Servicio de Atención Psicológica y Psicopedagógica de la UCA, intensificando y redefiniendo las actividades de orientación en los centros.	0,25	
O-2		Acción 2.3.9: Establecer estrategias de orientación académica en los títulos más allá del primer curso.	0	
O-2	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.			
O-2		Acción 2.4.1: Impulsar, en colaboración con los centros de EEMM/CF, acciones dirigidas a un mejor asesoramiento del estudiante que le orienten de forma eficaz en la elección de estudios universitarios ajustada a sus intereses y aptitudes.	1	
O-2		Acción 2.4.3: Potenciar las Jornadas de Orientación Universitaria (JOU) y adaptarlas al entorno virtual (Jornadas virtuales de orientación), así como las Clases Aplicadas	1	
Objetivo 4: Consolidar un modelo de gobierno sostenible y socialmente responsable				
O-4		Acción 4.2.6: Potenciar la oferta formativa, cultural y deportiva a distancia, ampliando los potenciales destinatarios.	0,25	
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 4.3.7: Difundir las ayudas disponibles en la UCA para el alumnado en situación o riesgo de exclusión social.	1	
O-4		Acción 4.3.9: Difundir las ayudas disponibles para el personal de la UCA (PAS Y PDI) en materia de acción social.	1	
O-4		Acción 4.3.8: Analizar las diferentes becas, al objeto de aumentar el importe de becas para estudiantes con escasos recursos.	0,5	
O-4		Acción 4.3.10: Revisar y regular las modalidades y fijar baremos aplicables a las Ayudas contenidas en el Plan de Acción Social de la UCA.	0,25	
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	
O-4		Acción 4.3.12: Avanzar en las políticas de igualdad, inclusión y diversidad.	0,75	
O-4		Acción 4.3.13: Favorecer ambientes sanos, seguros que reduzcan los riesgos de accidentes laborales.	0,25	
O-4		Acción 4.3.14: Potenciar el proyecto UCA SALUDABLE para la prevención e intervención en mejoras de hábitos relacionados con la salud física y mental.	0,75	
O-4	L.A. 4.9: Equilibrar recursos entre los diferentes Campus.			
O-4		Acción 4.9.1: Promover la coordinación entre los Campus para un crecimiento sostenible y equilibrado en el conjunto de la UCA, evaluando las necesidades de plantillas en cada uno de ellos.	0	

Objetivo	Línea	Acción	Grado de avance	Grado de avance
O-4		Acción 4.9.2: Consolidar la plantilla de profesorado con dedicación permanente adscrita a los Centros y Sedes del Campus Bahía de Algeciras (cambio reglamento adscripción de Centro, entre otras medidas, e incentivos).	0,25	
Objetivo 7: Reforzar la importancia del papel de la UCA en la sociedad.				
O-7	L.A 7.1.2: Promover la participación de egresados en el Aula Universitaria de Mayores y en títulos de máster			
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	L.A. 7.5: Consolidar las actividades culturales, deportivas y artísticas.			
O-7		Acción 7.5.3: Optimizar la gestión y la oferta deportiva ofreciendo servicios que respondan a la demanda de la comunidad universitaria y de la ciudadanía.	0,5	
O-7		Acción 7.5.4: Participar con los centros en el diseño de actividades deportivas.	0,5	
O-7		Acción 7.5.6: Promover la visualización y apoyo de los deportistas de alto nivel y alto rendimiento de la Universidad.	0,75	

3. Autoevaluación de los Factores Estratégicos relacionados con el ámbito de Personas.

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.

Como se muestra en la figura 1, el Consejo de Dirección considera el envejecimiento del PTGAS y del PDI como factores especialmente relevantes por su impacto negativo en el futuro de la institución. Aunque se percibe como un problema común al resto del sistema universitario, las jubilaciones en el PTGAS son consideradas como más preocupantes para la Universidad de Cádiz que las del PDI. Estas últimas se perciben como un reto particular de la UCA, para el cual la universidad se siente mejor preparada. En este contexto, los bajos niveles salariales se identifican como un riesgo común para todo el sistema universitario, que dificultan la atracción de nuevo personal. Por ello, se considera imprescindible plantear formas estratégicas de abordarlas.

Junto a esto preocupan otros aspectos del personal como su baja capacitación en idiomas y el desarrollo profesional desvinculado de los objetivos institucionales. Por otro lado, se percibe que la captación de talento, igual que en el resto de universidades, será el aspecto relacionado con su personal que más influya positivamente en el futuro de la institución, seguido muy de cerca, y de manera particular en la UCA, por la capacidad docente de su PDI. Otras competencias del personal, como las capacidades tecnológicas y de investigación, sobre las cuales la institución ejerce un control moderado, se consideran de impacto más neutral.

Figura 1: Factores estratégicos en el ámbito de personas

