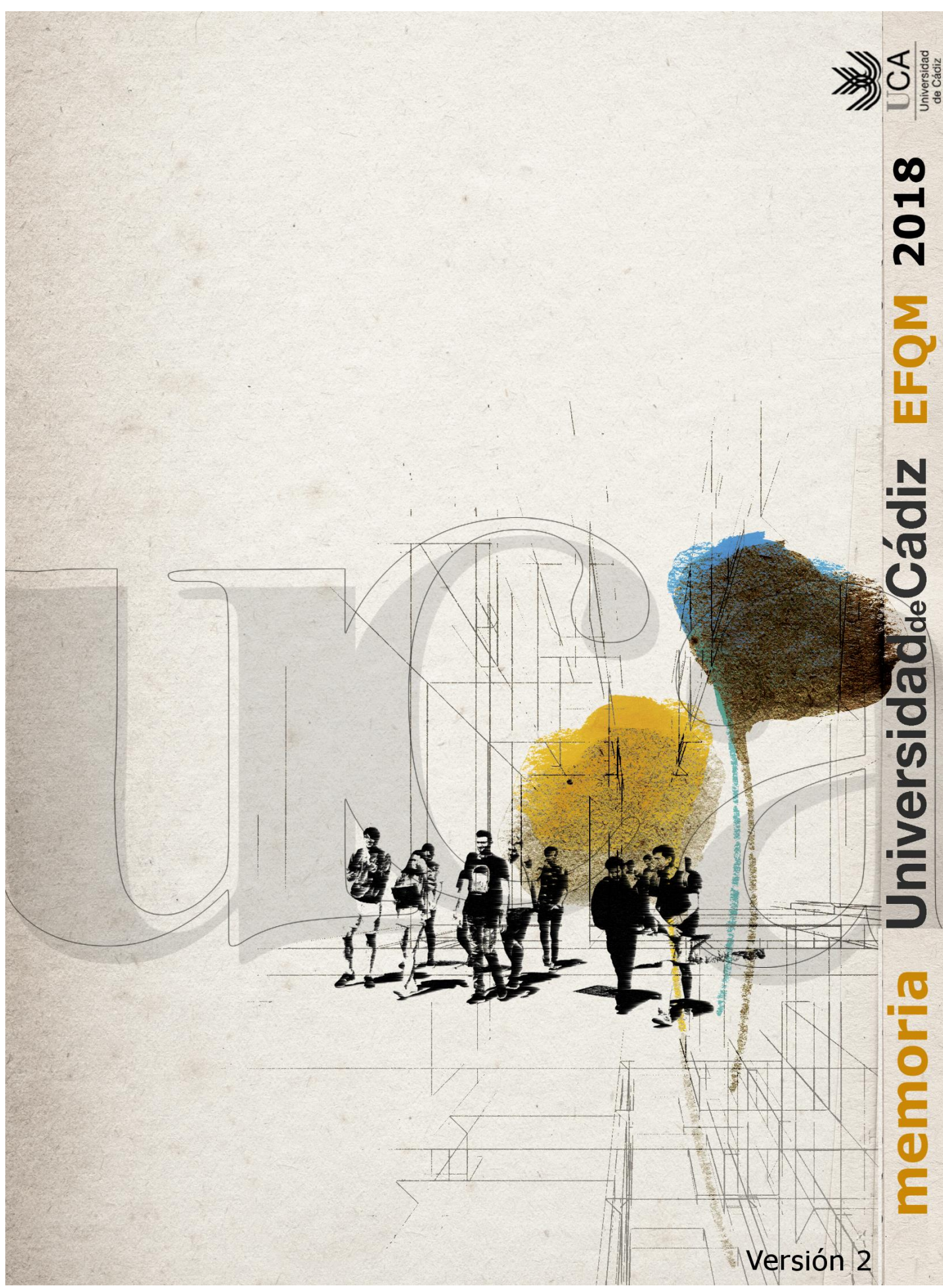




memoria Universidad de Cádiz **EFQM** 2018

Versión 2



■ ÍNDICE ■

1.	Información clave	▶ 1-6 ◀
2.	Agentes facilitadores	▶ 7-21 ◀
	C1. Liderazgo	▶ 7-9 ◀
	C2. Política y estrategia	▶ 10-12 ◀
	C3. Personas	▶ 13-15 ◀
	C4. Alianzas y Recursos	▶ 16-18 ◀
	C5. Procesos, Productos y Servicios	▶ 19-21 ◀
3.	Resultados	▶ 22-33 ◀
	C6. Resultados en los clientes	▶ 22-24 ◀
	C7. Resultados en las personas	▶ 25-27 ◀
	C8. Resultados en la sociedad	▶ 28-30 ◀
	C9. Resultados clave	▶ 31-33 ◀
4.	Evidencias	▶ 34-39 ◀
5.	Acrónimos	▶ 40-43 ◀

INFORMACIÓN CLAVE

1.1 HECHOS Y DATOS

UNIVERSIDAD DE CÁDIZ

La Universidad de Cádiz (UCA) es una universidad pública creada por la Ley 29/1979, de 30 de octubre (BOE núm. 261, de 31 de octubre). Los Estatutos de la Universidad de Cádiz, cuya redacción actual obedece a lo dispuesto en el Decreto 233/2011, de 12 de julio, *por el que se aprueba la modificación los Estatutos de la Universidad de Cádiz, aprobados por Decreto 281/2003, de 7 de octubre*, disponen en su artículo 1.º que la Universidad de Cádiz es una «Institución de Derecho Público dotada de personalidad jurídica y patrimonio propio que, de acuerdo con el artículo 27.10 de la Constitución, goza de autonomía en el marco de lo dispuesto en la Ley Orgánica de Universidades». En atención a su naturaleza, y como parte del sistema universitario español y andaluz, la UCA forma parte de la Asociación Europea de Universidades (EUA), del Consejo de Universidades (CU), de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), del Consejo Andaluz de Universidades (CAU) y de la Asociación de Universidades Públicas de Andalucía (AUPA). El Rector actual es el Presidente de la AUPA desde 2014 y de la [Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado](#) (AUIP, reelegido en 2018).

Misión

La Universidad de Cádiz es una institución pública comprometida con su entorno, entregada a la generación, difusión y transferencia de conocimiento y cultura, así como a la formación integral, a lo largo de toda la vida, de personas y profesionales. Las características geográficas, históricas y sociales de la provincia de Cádiz definen nuestra estructura, singularidad y capacidad de adaptación a los cambios de la sociedad.

La [Misión, Visión y Valores](#) de la UCA, revisados en el marco del II PEUCA con una amplia participación de los Grupos de Interés, recogen compromisos que asume con su entorno territorial, económico, cultural y social, en un contexto de cambio y adaptación a los retos de la educación superior. El alcance y la capacidad de gestión y organización de la UCA vienen condicionados por el marco legal que afecta al conjunto del Sistema Universitario Español (SUE) y a la legislación autonómica que afecta al Sistema Universitario Andaluz (SUA), de los que forma parte, y a las [normas de organización y funcionamiento de la propia Universidad](#), que, en el marco de su autonomía, se dota a sí misma ([Boletín Oficial de la Universidad de Cádiz](#) (BOUCA)).

En función de esta normativa y a las características geográficas, históricas y sociales, la UCA se estructura

en [4 Campus](#), fuertemente vinculados al territorio en que desarrollan su actividad, en los que se ubican todos sus Centros y estructuras organizativas. La Sede Principal y los Servicios Centrales se ubican en el Campus de Cádiz (Ancha, 10 – 11001 Cádiz). A pesar de su carácter generalista como Universidad, se han despegado estrategias que han contribuido a una cierta especialización de los Campus: Ciencia y Tecnología en el Campus de Puerto Real y Bahía de Algeciras; Ciencias Sociales y Jurídicas en el Campus de Jerez y Humanidades en el Campus de Cádiz. A esto último ha contribuido el acuerdo con la Diputación Provincial para la cesión de las instalaciones del Colegio Valcárcel (2017) como sede de la Facultad de Ciencias de la Educación y su traslado a Cádiz desde Puerto Real. Todo ello conforma una estructura dispersa y compleja que, si bien complica la gestión y obliga a mantener titulaciones y servicios duplicados en varios Campus, se ha demostrado como una de las fortalezas más potentes de la Universidad por su contribución a facilitar una mayor cercanía y proximidad con los usuarios, como los propios grupos de interés, que han participado en la elaboración del II PEUCA, han puesto de manifiesto. Siendo esta su característica principal, para el desarrollo de sus funciones y de su estructura organizativa la UCA ha ido adaptándose y evolucionando hasta su configuración actual, cuyo resumen se presenta en [Anexo \[Estructura organizativa y de gestión\]](#).

Además, las estrategias seguidas por la Universidad de modernización y actualización permanente de las [infraestructuras](#) y el [equipamiento](#) destinado a docencia e investigación han contribuido a minimizar el efecto de la dispersión [[Anexo. Evolución de las infraestructuras para la docencia e investigación](#)].

La superficie total construida ha sufrido cambios al ponerse en uso la nueva Escuela Superior de Ingeniería en el Campus de Puerto Real y los Institutos de Investigación en el Campus de Jerez; además, para el curso 2018-19 está previsto inaugurar el Colegio Mayor, en fase muy avanzada, y el Centro de Transferencia Empresarial “El Olivillo” (2019), lo que supondrá cambios significativos en los espacios destinados a docencia e investigación (aulas, laboratorios, talleres, etc.), así como en las zonas ajardinadas y los espacios saludables. [[→ 8b12](#)]

Parámetros económicos clave

El [presupuesto de la UCA para el año 2018](#) asciende a **ciento cincuenta y cinco millones setecientos cincuenta y nueve mil euros** (155.759.377,71 €), un 7,08 % más con respecto al ejercicio anterior.

En consonancia con los últimos años, el escenario presupuestario ha estado influido por diversos elementos: el mantenimiento de las estrategias encaminadas a la eficiencia y optimización del gasto (en particular, aquellas que derivan de las Medidas de Responsabilidad en el Gasto aprobadas por los órganos de gobierno de la Universidad de Cádiz); el Modelo para la Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía 2017-2021, que se halla en fase de negociación por parte de la Consejería competente en materia de universidades, aunque las nuevas fórmulas de financiación se encuentran recogidas de manera estructural y se están ejecutando en el marco de los Presupuestos de la Comunidad Autónoma de Andalucía y el cumplimiento de las obligaciones que se derivan del marco legislativo en materia de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera, así como aquellas específicas contempladas en el Plan Económico-Financiero 2017-2018 de la Junta de Andalucía.

Como una característica estructural de su gestión económica financiera, el funcionamiento ordinario de la UCA y la puesta en marcha de nuevas políticas vienen condicionados por su dependencia de los fondos procedentes de instituciones públicas, sobre todo, de las transferencias de la Junta de Andalucía basadas en el Modelo para la Financiación de las Universidades Públicas.

Los ingresos por transferencias y subvenciones (corrientes y de capital) del Presupuesto representan el 85,17%, mientras los ingresos por prestación de servicios representan un 14,51%. Las retribuciones del personal representan un 65,66%, mientras los gastos en bienes y servicios representan un 15,34%, destinándose a inversiones y actividades de investigación un 13,48%. En la tabla siguiente se presenta la evolución seguida por las principales previsiones de ingresos y gastos:

	2014	2015	2016	2017	2018
TOTALES PRESUPUESTADOS	127	130,9	135,4	145,5	155,8
Principales partidas de GASTOS	127	130,9	135,4	145,5	155,8
Personal Docente	58,4	61,4	65	65,6	69,4
Personal Administración y Servicios	26,5	27,8	29,4	31,5	32,9
Inversiones e investigación	14	12	15,2	16,8	21
Gasto corriente en bienes y servicios	18,3	19,9	19,8	22	23,9
Pasivos Financieros	3,1	3,1	0,1	0,1	0,1
Otras previsiones de gastos	6,7	6,7	5,9	9,5	8,5
Principales partidas de INGRESOS	127	130,9	135,4	145,5	155,8
Transferencias Corrientes	96,4	106,5	107,7	115,1	122,7
Transferencias de Capital	8,1	1,3	7,5	7,7	10
Precios Públicos y otros Ingresos	18,8	19,5	19,7	22,2	22,6
Otras previsiones de ingresos	3,7	3,6	0,5	0,5	0,5

Tras la evolución negativa derivada de los efectos de la crisis económica, especialmente reflejada en la merma de nuevos recursos a través de convocatorias competitivas, se observa una leve tendencia positiva, mejoría en gran parte originada por la aplicación de las nuevas fórmulas de financiación previstas en el Modelo de asignación de los recursos por parte de nuestra Comunidad Autónoma, así como el aumento de los ingresos por tasas y precios públicos por la prestación de servicios universitarios.

En [Anexo](#) se presenta la evolución ingresos presupuestarios liquidados.

Este cambio de tendencia ha permitido a la Universidad de Cádiz, además de mantener el gasto en los niveles de eficiencia y eficacia, priorizando las políticas de racionalización y sostenibilidad acordadas por los órganos de gobierno, acometer nuevas mejoras retributivas, el desarrollo de la carrera profesional y un aumento del número de efectivos de la plantilla, así como acometer nuevas actuaciones en el marco de referencia del plan propio de inversiones y de potenciación de las actividades de investigación y transferencia, sin menoscabar el cumplimiento de los plazos de pago a proveedores.

En la siguiente tabla se presenta, de los últimos años, la evolución de gastos presupuestarios liquidados:

MAGNITUD / INDICADOR	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
Obligaciones reconocidas netas	148.127.185,94	140.370.709,06	158.504.025,42	132.494.978,76	143.700.936,63
CAP. 1 - Gastos de Personal	85.953.067,18	85.744.867,10	90.897.153,03	93.596.571,72	95.601.274,10
CAP. 2 - Gastos bienes y servicios	15.379.217,18	15.194.404,73	16.780.313,84	17.363.892,80	19.706.854,48
CAP. 3 - Gastos financieros	1.084.673,69	650.015,02	507.174,68	117.359,64	461.981,64
CAP. 4 - Transferencias corrientes	6.814.742,09	3.891.399,04	3.398.058,64	5.355.143,91	5.815.771,13
CAP. 6 - Inversiones reales	5.091.720,29	15.210.829,04	2.309.633,56	4.463.540,26	4.920.386,72
Inversiones Plan Plurianual de Inversiones Junta And.	3.726.058,18	14.031.911,46	64.115,15	0,00	1.364,78
Inversiones del Plan Propio UCA	1.365.662,11	1.178.917,58	2.245.518,41	0,00	4.919.021,94
CAP. 6 - Investigación	14.895.116,64	15.801.791,96	32.688.416,60	11.097.372,12	16.396.404,86
CAP. 7 - Transferencias de capital	344.002,62	606.777,99	166.686,14	323.058,00	645.190,50
CAP. 8 - Activos financieros	60.800,00	121.300,00	62.200,00	77.029,20	74.100,00
CAP. 9 - Gastos Pasivos financieros	18.503.846,25	3.149.324,18	11.694.388,93	101.011,11	78.973,20

La Universidad de Cádiz ha cerrado los ejercicios económicos del período evaluado presentando equilibrio presupuestario sin incurrir en déficit estructural, como obliga la legislación vigente.

El sistema de control y rendición de cuentas demuestra que la UCA mantiene el cumplimiento estricto de las obligaciones que en materia de gestión económica, financiera y presupuestaria establecen las leyes y, especialmente, todas aquellas que derivan del actual marco normativo en materia de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera¹. En el Criterio 9 se da cuenta de los resultados y rendimientos clave económicos.

Personas

El capital humano de la UCA está compuesto a abril de 2018 por 2.099 personas; 1.330 corresponden al colectivo de Personal Docente e Investigador (normalizadas ETC) y 769 al colectivo de Personal de Administración y Servicios, lo que da una ratio PDI/PAS de 1,47. En conjunto dan cobertura a las necesidades de 19.933 estudiantes matriculados en Centros propios durante el curso 2017-18 y 956 estudiantes de doctorado (segmentaciones por grados, centros, género, edad, etc. disponibles en el Sistema de Información de la UCA).

En los criterios agentes correspondientes se recogen las estrategias, políticas y líneas de acción desplegadas para su desarrollo personal y profesional, en el marco del sistema público de contratación y promoción de los diferentes colectivos profesionales y los regímenes jurídicos aplicables a los empleados públicos (funcionario o laboral). Si bien la Universidad es autónoma en la gestión y planificación de sus plantillas (estructura organizativa, selección, promociones, etc.), su capacidad está condicionada.

Así, los gastos de personal están sujetos a un límite de gasto en el Capítulo I del Presupuesto anual (*cota de personal*) y los incrementos del coste (en número de efectivos). En cualquier caso, superada la fase dura de la crisis económica y las limitaciones impuestas por la legislación, la plantilla ha pasado en los últimos años de 615 efectivos (2012) a 739 (mayo 2018), con un 70% de estabilidad en el empleo, pasando de 317 (2012) a 331 (mayo 2018) en Personal Laboral y 406 (2012) a 436 (mayo 2018) en Personal Funcionario, con un 72% de empleo estable entre los dos colectivos. Con la oferta pública de empleo 2018 se garantiza la recuperación de los niveles de empleo anteriores a la crisis. En [Anexo](#) se presenta la [evolución de la plantilla PDI y PAS](#).

Los criterios 3 y 7 recogen los agentes inductores y los resultados obtenidos con el despliegue de estas políticas en relación con el desarrollo personal y profesional de las personas (planes de formación, evaluación de la formación y el impacto en el puesto de trabajo, cálculo del Retorno de la Inversión en formación ROI), planes de innovación docente, evaluación de competencias, etc.).

A lo largo del criterio 8 se presentan resultados en relación con los derechos individuales y los beneficios sociales derivados de las políticas de RS.

1.2 Hitos históricos clave. Ruta a la excelencia

Fundada en 1979 por Ley 29/1979, de 30 de octubre (BOE núm. 261, de 31 de octubre), junto con las Universidades de Alicante y León, hay que buscar, no obstante, los [antecedentes históricos](#) en su larga tradición de estudios en los ámbitos médicos y marítimos, componentes clave igualmente de los estudios actuales.

¹ El [Portal de Presupuestos](#) de la UCA contiene la información presupuestaria (desde 2000) y las cuentas anuales (desde 2002). Las

[Memorias de Responsabilidad Social](#) y el [Portal de Transparencia](#) completan el sistema de control y rendición de cuentas a la Sociedad.

LA RUTA HACIA LA EXCELENCIA

La UCA ha afrontado su ruta a la excelencia con estrategias basadas en enfoques orientados al fomento de la calidad y la excelencia desde la época del I Plan Nacional de Evaluación de la Calidad en la década de los 90 del siglo pasado, como puede comprobarse en las rutas seguidas por titulaciones y servicios universitarios, como Biblioteca (500+), Deportes (500+), Extensión Cultural (300+) y la Unidad de Calidad y Evaluación (300+)

Año	Hecho/Acción relevantes
2016	UCA – Sello 400+
	SGE21 Laboratorio Cultivos Marinos
2017	ISO 9001:2015 Ser. Publicaciones
	Acredit EUR-ACE Grado Ing. Química
	Microscopía Electrónica entra en ICTS
2018	HR Excellence in Research
	ADE – 5*
	ADE – Renovación 500+

Nota: información detallada en Anexos

1.3 Retos y estrategias

Visión
La Universidad de Cádiz, acorde con su Misión, desempeñará un papel esencial en el desarrollo socioeconómico regional mediante el impulso de la cultura emprendedora, la innovación y la internacionalización. Quiere ser reconocida por sus capacidades humanas, su eficiente organización y sus resultados, así como por su disposición para trabajar, junto con sus grupos de interés, en la creación de valor económico, cultural y social.

Ámbitos estratégicos
I. Enseñanza y aprendizaje
II. Investigación y transferencia
III. Organización y recursos
IV. Entorno y alianzas
V. Personas
Enfoques transversales
Responsabilidad Social
Internacionalización
Compromiso con la Mejora

Desde 2005, la UCA ha desplegado tres ciclos estratégicos: **PEUCA I** (2005 – 2010) que, tras un profundo proceso de evaluación y revisión, se actualizó en forma de **Planes de Actuación** (2009-2013), que permitieron en aquellos años, afrontar con éxito la adaptación y despliegue al Espacio Europeo de Educación Superior, uno de los mayores retos que han tenido las instituciones de educación superior en los últimos años. Actualmente, está en fase de despliegue el **II PEUCA** (2015 – 2020), aprobado por Consejo de Gobierno en Diciembre de 2014, realizado con la [participación de más de 300 personas](#), tanto miembros de la Comunidad Universitaria, como miembros de GI externos [[→1c1](#)]. En [Anexo](#) [Vision y Valores, formulación y despliegue estratégico](#).

Objetivos estratégicos

- 01 Garantizar la adecuada correspondencia de la oferta formativa con los intereses y oportunidades de nuestra comunidad académica y del entorno socioeconómico.
- 02 Incrementar la adquisición de capacidades y habilidades de estudiantes y egresados para mejorar su empleabilidad.
- 03 Incrementar la productividad y calidad de nuestra investigación.
- 04 Estimular las agregaciones científicas y su desarrollo en redes de investigación.
- 05 Contribuir al desarrollo socioeconómico de nuestra región mediante la transferencia y la innovación.
- 06 Adecuar las estructuras y los procesos a las necesidades de nuestros grupos de interés.
- 07 Gestionar los recursos de forma eficiente y sostenible, procurando un desarrollo equilibrado en cada campus.
- 08 Transmitir a la comunidad universitaria la importancia y la utilidad de su trabajo.
- 09 Potenciar la formación, las capacidades y el desarrollo profesional de las personas.
- 10 Identificar y analizar el impacto de los grupos de interés en colaboración con el Consejo Social.
- 11 Mejorar la imagen y la difusión de la institución.

En 2017, se ha realizado una evaluación intermedia con una metodología similar a la elaboración del plan y una amplia participación de GI, que ha servido para reformular el DAFO, los Factores Críticos de Éxito [[Anexo](#)] y reenfocar los elementos clave de la Misión (Eficiencia, Colaboración, Resultados, Reconocimiento) articulan los ámbitos estratégicos y las estrategias transversales con los que dar respuesta a los escenarios futuros [[→1b3](#)] y monitorizar el despliegue de la visión [[→2d2](#)].

Factores Críticos de Éxito
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alianzas y redes interuniversitarias de calidad y especializadas. ▪ Áreas de conocimiento competitivas en investigación e internacionalización. ▪ Campus de Excelencia. ▪ Cartera de productos y servicios orientada a la Sociedad. ▪ Docencia orientada a competencias profesionales. ▪ Egresados competitivos. ▪ Enfoque org. hacia la captación de recursos externos. ▪ Flexibilidad de adaptación al marco legal. ▪ Identificación y orientación de la I+D+i a sectores estratégicos especializados. ▪ Impacto socioeconómico. ▪ Posicionamiento en sectores estratégicos especializados. ▪ Profesionales altamente cualificados, valorados y comprometidos. ▪ Reconocimiento interno de la investigación. ▪ Redistribución de recursos de I+D+i a áreas menos competitivas. ▪ Retención del talento. ▪ Títulos adaptados a las necesidades de la Sociedad. ▪ Transferencia investigación alineada con la Sociedad. ▪ Vertebración ordenada de los campus. ▪ Visibilidad de los resultados de la RSU en la Sociedad.

El despliegue del I ciclo EFQM global (2014-2016), alineado con el II PEUCA, ha permitido establecer las líneas de continuidad y la trazabilidad con las estrategias y líneas de acción de los ciclos estratégicos anteriores (despliegue de las políticas de calidad e implantación de sistemas de gestión normalizados asociados al [Complemento para la Mejora de la Calidad de los Servicios](#)), facilitando de esta forma una visión mas global y una lectura a largo plazo de los resultados conseguidos por la UCA. El subsiguiente Plan de Mejora global (2016 - 2018) ha permitido articular estrategias de gestión integrales, uniformes y homogéneas para el conjunto de la Universidad [[→1b1, 1b2, 2c2, 2c3, 2c4, 2d4](#)].

1.4 Mercados, servicios ofrecidos y clientes

Por su carácter de institución pública de educación superior, la UCA presta los servicios determinados por la legislación de docencia, investigación y transferencia. Para el desarrollo eficaz y eficiente de estos, proporciona un conjunto de servicios transversales y de apoyo, que se enmarcan en el ámbito de la R. Social y la Sostenibilidad (Extensión Cultural, Biblioteca, Deportes, Acción Social, Sostenibilidad y Cooperación Internacional), así como servicios de apoyo a la gestión.

La [oferta de titulaciones](#) que la UCA imparte viene determinada por su autonomía, en el marco de la legislación vigente y sujeta a la autorización por la Junta de Andalucía. La actual oferta ha sido revisada y adaptada a la demanda social para garantizar una enseñanza de calidad.

Para el curso 2017-18 la oferta consta de 44 títulos de Grado; 19 Programas Conjuntos de Estudios de Grado (PCEO); 49 títulos de Másteres universitarios, 1

Programa Conjunto de Estudios de Máster (PCEO) y 16 Programas de doctorado.

Con el objetivo de ofrecer una formación en conexión con el mundo profesional, la UCA proporciona prácticas curriculares garantizadas al 100% del alumnado en todas sus titulaciones. En 2017 se han realizado 2.008 prácticas en 803 organizaciones. Asimismo, se ha potenciado la formación transversal para el empleo a través del **Plan Integral de Formación para el Empleo** (PIFE), con 10 talleres de formación y 8 encuentros empresariales de alumnos y directores de Recursos Humanos de 21 empresas [[→ 5d3](#)].

La Universidad no solo ofrece una oferta formativa reglada, sino que desea volcar su impacto en la formación integral del estudiante. Para ello oferta una serie de actividades que atienden la formación integral del alumnado con programas de actividades culturales [[→ 5d1](#)], deportivas que fomentan la formación en valores [[→ 1c5](#)], el desarrollo de habilidades y competencias extracurriculares [[→ 5d2](#)] y el compromiso con la sociedad [[→ 1c5, 2d3, 3e3, 4c2](#)].

Los Grupos de Interés [[→ 1c1, 1c4, 2a1, 2a2](#)] que influyen en nuestra actividad han sido identificados durante el proceso de formulación estratégica y fueron revisados y ampliados durante la evaluación intermedia. Periódicamente se recoge información sobre opiniones, necesidades y expectativas (encuesta Sociedad 2017) [[→ 8a](#)] en relación a los productos y servicios ofrecidos. La siguiente tabla describe los principales grupos de interés identificados. En [Anexo](#) se desarrollan los servicios ofrecidos.

Potenciales	Actuales	Institucionales
Alumnos de bachillerato y familias	Clientes internos (PAS/PDI)	Ayuntamientos /Diputación Provincial
Centros de enseñanza	Alumnos	Junta de Andalucía
Estudiantes otras universidades	Empleadores / Empresas	Ministerios (MECD/MINECO)
Profesionales	Proveedores	Otros (ANECA, DEVA)
Alumnos últimos cursos	Partners	Agentes sociales (ONG's, Sindicatos)
Sociedad	Antiguos alumnos	Pacto Mundial / GRI
	Centros de investigación	Fundaciones

Si bien la Universidad opera su productos principales en el entorno provincial y regional, su vocación internacional ha querido potenciarla estratégicamente desde 2010 con el despliegue, como parte de los P. A., de los Programas Erasmus. Así, ha ido aflorando la Estrategia Transversal de Internacionalización, consolidada en el II PEUCA, tanto para docencia como investigación [[→ Anexo. Internacionalización](#)].

1.5 Cadena de valor

Las estrategias de orientación al entorno dentro del compromiso con el territorio definido en la Misión, la UCA ha revisado su cadena de valor para identificar necesidades y expectativas en titulaciones, líneas de investigación y transferencia de conocimiento al tejido empresarial [[→ 1d3, 3c2, 5c1, 5d3](#)]. La innovación es el eje sobre el que se diseña la oferta de titulaciones y

servicios con el objetivo de ofrecer una oferta diferenciadora y adaptada a las necesidades y expectativas de los grupos de interés [→ 2c2, 2d3, 3b2, 3c2, 3c3, 3e2, 5a2, 5b2]. La propuesta de valor contempla el ciclo completo de gestión de los servicios: diseño, promoción, realización, evaluación, mejora y sostenibilidad [→ 4e4].

En 2016 -17, se ha completado la propuesta de valor con el análisis y rediseño de la cadena de suministro en el marco de la Estrategia Transversal de Responsabilidad Social para asegurar que nuestros proveedores se alinean con los principios y valores de la UCA [→ 4a2]. El esquema de dirección y liderazgo del Consejo de Dirección [→ 1a3] garantiza los compromisos de calidad y el desarrollo de la normativa que la hace posible. Los sistemas de calidad establecidos garantizan que la UCA dispone de un

marco adecuado para el despliegue efectivo de los objetivos operativos. El Sistema de Calidad de los títulos [→ 1b2] asegura que la gestión académica es conforme a objetivos y requisitos. Los sistemas de calidad de las UUAA [→ 1b1] hacen efectivo el despliegue de objetivos para alinear la MVV a los resultados que se consiguen [→ 4d1].

El despliegue de las tecnologías de la información, el desarrollo de alianzas estratégicas [→ 4a1], el uso de información fiable y la toma de decisiones basada en datos [→ 1b4, 1c4, 2a2, 2a3], el compromiso con la excelencia y con la mejora continua [→ 1b1, 1b2, 1d1, 3c3, 3e2] aseguran los elementos de la cadena de valor que sustentan el compromiso de la UCA con el entorno socioeconómico y aseguran su crecimiento como organización y la confianza de los financiadores.

Valores

La Universidad de Cádiz es una institución imbuida de los principios democráticos y de la ética pública, que considera como propios los siguientes valores enfocados en cuatro esferas:

- **Esfera del comportamiento:** Esfuerzo, Responsabilidad, Honestidad y Profesionalidad.
- **Esfera de los derechos:** Igualdad, Justicia y Equidad.
- **Esfera de las relaciones:** Participación, Pluralidad, Integración, Respeto a las personas y las ideas y Solidaridad.
- **Esfera de la organización y su funcionamiento:** Transparencia, Mejora continua, Eficacia y Eficiencia.

1.6 Estructura de gestión y actividades directivas

El sistema de gobierno de las Universidades públicas vienen establecidos en la Ley Orgánica de Universidades, que establece funciones de gobierno, representación, gestión y control, asignadas a órganos distintos. Los [Estatutos](#) de la Universidad, el [Reglamento de Gobierno y Administración](#) y la [normativa interna](#), complementan las normas de organización y funcionamiento determinan el esquema de dirección y liderazgo [→ Anexo. Es. de gobierno].

Los órganos de gobierno de la UCA garantizan e impulsan la gestión comprometida con la ética, el buen gobierno y la sostenibilidad, promoviendo los valores identificados en el plan estratégico, comprometiéndose con códigos de conducta y principios éticos internacionales (Global Reporting Initiative, Pacto Mundial, Forética) y asegurando su cumplimiento mediante mecanismos de control y reporte a la Sociedad (Memorias GRI-G4 de Responsabilidad Social y Sostenibilidad).

El CD ha promovido un cambio cultural y organizativo en dos direcciones: 1) Rediseño de la estructura organizativa (nueva RPT, en despliegue desde 2017) y 2) Transformación del modelo de gestión con el objetivo de dotarnos de una organización más flexible y eficiente, que implica una profunda revisión del sistema de gestión de las estructuras organizativas de gestión (Manual de Procesos único e integrado, Rediseño de la estructura de Cartas de Servicio, Alineamiento de procesos clave y estratégicos).

Por su parte, el sistema de gestión de la investigación y transferencia se ha revisado y desplegado desde 2016. El objetivo es ganar en eficiencia y agilidad. En el reciente informe de agilidad organizacional elaborado por Cegos y promovido por el Club de Excelencia, que compara con organizaciones del mismo entorno geográfico, del mismo tamaño y del mismo sector, la UCA obtiene puntuaciones superiores a la media europea, a la media en el sector educación y a la media de organizaciones de tamaño similar.

UCA	Europa		+ 1.000 personas		Educación	
Media	Media	% Top	Media	% Top	Media	% Top
6,1	4,9	0,2%	5,3	0,8%	4,7	0,0

1.7 Sobre el proceso de autoevaluación

En el marco de la reflexión colectiva que ha representado la elaboración del II PEUCA, con una amplia participación de los Grupos de Interés, la Vicerrectora de Responsabilidad Social, Extensión

Cultural y Servicios y la Gerencia, como responsable de los Servicios y Unidades Administrativas, han puesto en marcha en septiembre de 2017 el II Ciclo EFQM para la renovación del Sello 400+, con vigencia en la actualidad para la Universidad de Cádiz.

AGENTES FACILITADORES

1. LIDERAZGO

La UCA concibe el liderazgo como un proceso compartido, democrático y participativo basado en el diálogo, la transparencia, la rendición de cuentas y la dirección por valores como vehículo para una Universidad comprometida con el entorno socioeconómico y la sostenibilidad, entendida en su triple dimensión: económica, social y medioambiental.

Si bien se considera líder a cualquier persona con capacidades y habilidades para influir y motivar a otros para que alcancen los objetivos, la estructura de liderazgo viene definida por el propio organigrama organizativo y la estructura de competencias [→Anexo]. El mapa de Liderazgo se ha revisado en 2017 [→Anexo], a partir de la puesta en marcha de la nueva estructura organizativa [→3a], agrupando en diferentes órganos individuales y colegiados que, con carácter general, se reúnen de forma semanal, mensual o trimestral [→ IC 1.6] para avalar la comunicación ascendente y descendente fluida, completa y transparente hasta las personas de la organización y los GI. Basándose en la MMV, los líderes UCA orientan sus actuaciones hacia:

- Los GI (internos y externos), desde tres perspectivas:
 - a) Transparencia y Buen Gobierno [→ 1a3]. La UCA pone a disposición de la sociedad en el [Portal de Transparencia](#) una mayor cantidad de información activa que la exigida por la legislación vigente. La UCA tiene aprobado por Consejo de Gobierno un Código Ético (2005), que ha servido de referente al SUE, circunstancia que se pone de manifiesto en el Informe Anual de la Fundación Compromiso y

Transparencia. En el último sitúa a la UCA entre las 16 Universidades públicas transparentes [→ 8a3].

b) Rendición de cuentas a la Sociedad [→ 1a3]. La UCA publica anualmente su Memoria de Responsabilidad Social y Sostenibilidad desde 2005 sobre el Modelo *Global Reporting Initiative* (GRI-G3.1). Desde 2011, los datos se verifican por una firma externa (Bureau Veritas), con la calificación B+. En 2015, la Memoria se adaptó a los requisitos de la guía G4 [→ 8a5. Anexo: Indicadores GRI].

c) Escucha y comunicación con los GI. La UCA dispone de múltiples y eficaces canales de comunicación y escucha activa con los GI: encuestas de satisfacción y clima laboral, CAUS, visitas guiadas, grupos focales, etc. [→2a1, 3d.1, 5e2]

- La eficacia y la eficiencia de los procesos, mediante el despliegue de la ETMC y el control de los procesos [→ 5a1, 5a2].
- La Innovación y el Cambio, piezas angulares del II PEUCA [→ 1b3, 1d1, 1e1, 3b1, 3c2].

Como resultado del PM 2016-2018, se ha evaluado el impacto del liderazgo mediante el análisis de 10 factores y 4 atributos críticos, en función tanto de una dimensión personal (grado en que cada directivo desarrolla las bases culturales de su equipo), como de objetivos (seguimiento periódico de proyectos, Evaluación de competencias y desempeño, Autoevaluaciones modelo EFQM). La participación prevista de los líderes hasta 2019 es del 100%. También se han identificado proyectos de mejora para cada uno de ellos (2017). De acuerdo con el mapa de liderazgo, consecuencia del Modelo revisado, se despliega el "Plan de consolidación del Liderazgo" (2018) en los niveles estructurales correspondientes.

1a1	Tít.	Misión, Visión y Valores. Despliegue estratégico		
El Consejo de Dirección (CD) ha participado activamente en el desarrollo estratégico, promoviendo el compromiso activo de los GI internos y externos. En 2017, ha liderado la evaluación intermedia del II PEUCA (2017), que ha supuesto una revisión y actualización de la MVV, el DAFO, los FCE y el proceso de alineamiento estratégico de los objetivos operativos y la planificación correspondiente. Esta evaluación ha contado con una amplia participación de todos los GI. El despliegue estratégico y la planificación presupuestaria aseguran el alineamiento de las estructuras organizativas, tanto a nivel estratégico como operativo.				
Alineamiento II PEUCA		AE: Entorno	OE: 10, 11	LA: 10.1, 11.1, 11.2
Propietario	Del. Rector Plan Estratégico		Ref: 2c1, 4b1, 5c1	Resultados: 9a
Evidencias	II PEUCA - Mapa de Acción de Gobierno (anual) - Encuestas de satisfacción PAS/PDI/Alumnos			
1a2	Tít.	Cultura de liderazgo y estilo de dirección		
Propiciada por el Plan de Mejora EFQM (2016-2018), se ha reforzado desde el CD la cultura del liderazgo. Es ejercida por todos aquellos que tienen responsabilidad directa sobre personas, equipos y recursos y se identifica con los diferentes niveles de las estructuras organizativa, académica y administrativa. El catálogo de competencias (rev. 2016-2017 con GOM) describe las correspondientes a líderes de las estructuras organizativas. Se revisa y evalúa en el marco de la Encuesta de Clima Laboral. La percepción de la dimensión liderazgo ha mejorado en la encuesta de 2018.				
Alineamiento II PEUCA		AE: Personas	OE: 08, 09	LA: 8.4; 9.2
Propietario	Del. Rector Plan Estratégico		Ref: 3a2, 3b1	Resultados: 9a
Evidencias	Mapa de liderazgo - Evaluación de Competencias/Desempeño líderes			
1a3	Tít.	Los líderes impulsan gestión transparente y socialmente responsable		
El CD impulsa un marco que garantiza la dirección por valores y un comportamiento ético y socialmente responsable en numerosos ámbitos: Competencias del VRS (creado en 2013); Sistema de control y rendición de cuentas [→ IC, 8]; Despliegue ETRS (2017); Código de conducta de proveedores (2017): conversión Código Peñalver en Código de Buen Gobierno (2017) (revisión anual en el Comité de Responsabilidad Social); Código de proveedores (pendiente aprobación en CD); Oficina Defensora Universitaria (2004, últ. 2013), IGS; Oficina de Igualdad. Los resultados se revisan y evalúan cada año en la Memoria de Sostenibilidad y en el Informe de progreso del Pacto Mundial.				
Alineamiento II PEUCA		AE: Entorno	OE: 11	LA: 11.1, 11.2
Propietario	SG - VRSECS		Ref: 2c3	Resultados: 8
Evidencias	Memoria RS - Reglamento y Portal de Transparencia - Informes Defensora Universitaria			
1b1	Tít.	Rendimiento y mejora del sistema de gestión		
La UCA despliega sistemas de gestión normalizados en todos los ámbitos de gestión, mediante un esquema fundamentados en el despliegue sistemático y combinado de modelos avanzados que aseguran la sostenibilidad (EFQM, de gestión medioambiental ISO 14.001 y gestión socialmente responsable SGE21). Los objetivos y resultados se establecen, evalúan, revisan y actualizan de forma anual por los órganos competentes. El CD ha promovido un cambio cultural y organizativo en dos direcciones: 1) Rediseño de la estructura organizativa (nueva RPT, en despliegue desde 2017) y 2) Transformación del modelo de gestión con el objetivo de dotarnos de una organización más flexible y eficiente, que implica una profunda revisión (Manual de Procesos único e integrado, Rediseño de la estructura de Cartas de Servicio, Alineamiento de procesos claves y estratégicos).				
Alineamiento II PEUCA		AE: Personas	OE: 06	LA: 6.1, 6.2, 6.3

Propietario	VRP	Ref: 2b, 2c, 5a	Resultados: 7b
Evidencias	Mapa de procesos - Mapa de consistencia - Certificaciones ISO 9001 y 14001 - Procesos EFQM		
1b2	Tít.	Rendimiento y mejora del sistema de gestión: SGC de los Títulos	
Desde el diseño inicial 2008 y despliegue en 2010 (con certificación ANECA del diseño), todos los procedimientos del SGC se han evaluado, revisado y actualizado con carácter anual, estando actualmente vigente la versión 2.0 de diciembre de 2017, fruto de un trabajo de síntesis en los procesos y de alineación a los procedimientos de seguimiento y acreditación, de los títulos, que establecen los órganos de la Administración estatal y autonómica competentes en la materia. Actualmente, el despliegue del SGC es completo en todos los centros y títulos, con acreditación de 40 Grados y 22 Másteres. Actualmente la UCA se encuentra inmersa en una experiencia piloto de certificación de implantación del SGC donde participa con la F. de CC. del Mar y Ambientales. Por otro lado, la UCA también cuenta con un SGC de los Programas de Doctorado (PD) desde mayo 2013, actualmente en revisión. Se ha participado en la experiencia piloto de R.A. de los PD con 2 Programas y actualmente se está en proceso de acreditación de 10 Programas.			
Alineamiento II PEUCA	AE: Enseñanza y Aprendizaje	OE: 01	LA: 1.1, 1.2
Propietario	VRP	Ref: 5a, 5b	Resultados: 9
Evidencias	Sistema de garantía de calidad de los títulos – Revisión SGCT		
1b3	Tít.	Mecanismos para entender futuros escenarios y gestionar riesgos	
El despliegue estratégico permite identificar capacidades, riesgos y escenarios mediante distintas herramientas: 1) DAFO. 2) Personas [Gestión por competencias, evaluación del desempeño, Valoración puestos de trabajo, planes de formación...]. 3) Recursos, tecnologías y conocimiento. 4) Participación CD en plenos y sectoriales órganos colegiados sistema universitario (nacional y autonómico). 5) Revisión estrategia y riesgos asociados a FCE (2017). 6) Seguimiento de proyectos estratégicos. Informes anuales, con mediciones del cumplimiento en cada OE y la media global de cumplimiento. 7) Seguimiento de programas y presupuesto anual. Cada responsable económico tiene acceso a la aplicación para conocer el grado de ejecución de su presupuesto. 8) Medidas de control del gasto). La participación en los CEI y el liderazgo ejercido por la UCA en el CEIMAR o el despliegue de nuevas titulaciones, además de generar confianza, permiten un futuro sostenible para la UCA. 9) Fuentes de aprendizaje y toma decisiones: Análisis de resultados, cumplimiento de objetivos, autoevaluaciones, áreas de mejora y <i>benchmarking</i> . Se establecen prioridades y revisan procesos. Los equipos de trabajo son fuentes de innovación. Las mejores prácticas se presentan anualmente en las Jornadas de Calidad y Premios al Personal.			
Alineamiento II PEUCA	AE: Org. y Rec.; Personas	OE: 06, 08	LA: 6.3; 8.2
Propietario	CD	Ref: 2a, 2b, 2c, 4a, 4b	Resultados: 9a1, 9a8
Evidencias	II PEUCA		
1b4	Tít.	Los líderes disponen de información fiable basada en datos	
Para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la UCA dispone de un potente sistema de información y diferentes CMI integrados que permiten el seguimiento de las grandes magnitudes de la gestión (Indicadores Clave, Estudiantes, Investigación y Transferencia, Internacionalización, Ordenación Académica, etc.), que se nutren de los datos de las aplicaciones corporativas [<i>→Anexos</i>], integradas en el Sistema de Información de la UCA. Una aplicación de desarrollo propio permite el seguimiento y análisis en tiempo real de los objetivos estratégicos. La evaluación intermedia del II PEUCA (2017) ha permitido aprendizajes y puesta en marcha de acciones de mejora en el marco estratégico.			
Alineamiento II PEUCA	AE: Organización y Recursos	OE: 06	LA: 6.3
Propietario	Del. Rector Plan Estratégico - DGSI	Ref:	Resultados: 6 - 9
Evidencias	Informes Anuales y de Evaluación Intermedia II PEUCA - Sistema de Información (segmentado)		
1c1	Tít.	Los líderes entienden, anticipan y responden a las necesidades y expectativas GI externos	
Los GI y los mecanismos de relación están identificados. La identificación de las necesidades y expectativas se recogen en la definición estratégica del II PEUCA. Además, se provee de procesos de retroalimentación de clientes y proveedores (vía CAU) y herramientas de escucha y comunicación [<i>→Anexos</i>]. Los líderes se implican personalmente en el contacto directo con clientes internos y externos, tanto en foros reglados (Consejo Social, Claustro, CU, CRUE, etc.) como informales (el Rector, por ejemplo, se reúne con la CU, de forma periódica, en asambleas por Campus). La VA canaliza las relaciones con el colectivo de estudiantes a través de los órganos de representación estudiantes. El VTTI canaliza las relaciones con el entorno empresarial. Se reportan en la Memoria RS.			
Alineamiento II PEUCA	AE: Entorno	OE: 10	LA: 10.1,10.2, 10.3
Propietario	CD - Del. Rector Plan Estratégico	Ref: 2a, 4a, 5a, 5b, 5e	Resultados: 6a, 7a
Evidencias	Mapa de Titulaciones - Herramientas de escucha y diálogo GI - Portal de Transparencia		
1c2	Tít.	Relaciones estratégicas y toma de decisiones	
Los líderes de la UCA son conscientes de la importancia de mantener sólidas relaciones no solo con las instituciones de referencia en la educación superior, sino también con aquellas que contribuyen a reforzar los compromisos con el territorio (instituciones provinciales y locales...), con la sociedad (Asociaciones de Empresarios, Autoridad Portuaria, ONG) y con el medioambiente, reforzando así el compromiso de la UCA con la cultura, con la sociedad y con el territorio. Las responsabilidades están segmentadas en el Mapa de Liderazgo. Ello permite que la UCA pueda participar en la toma de decisiones y esté mejor preparada para adaptarse de forma flexible al cambio y anticiparse a sus consecuencias.			
Alineamiento II PEUCA	AE: Org. y Rec.; Entorno	OE: 06, 10, 11	LA: 6.3;10.3;11.1
Propietario	CD - Del. Rector Plan Estratégico	Ref: 2, 5	Resultados: 6 - 9
Evidencias	Base Datos Convenios - Sistema de Información - Portal de Empresas		
1c3	Tít.	Los líderes aseguran una política de transparencia a los GI	
El CD promueve una cultura de transparencia y rendición de cuentas a los GI como valor estratégico de la UCA. Ejemplos de despliegues: Reglamento (2013), que regula la transparencia y acceso a la información en la UCA (revisado en 2015 y 2017), y Comisión de control y seguimiento (2013). El Portal de Transparencia (2014) asegura información activa disponible para el conjunto de la sociedad. Se han revisado los protocolos (2016 y 2017), ampliando los contenidos hasta cumplir 26 indicadores, que superan el marco legal obligatorio. También se ha revisado en profundidad, en paralelo con los requerimientos legales, la Sede Electrónica (2017). Seguimiento anual por la Comisión y en el marco de rendición de cuentas de la Memoria RS.			
Alineamiento II PEUCA	AE: Entorno	OE: 11	LA: 11.2
Propietario	VRSECS - SG	Ref: 2d, 4b	Resultados: 8a10
Evidencias	Memoria GRI-G4 - Portal de Transparencia – Plan. Director de Administración Electrónica		

1c4	Tít.	Los líderes impulsan una política de valores y liderazgo social		
Como se deriva de la Misión UCA y de los compromisos con el territorio articulados en el II PEUCA, el CD impulsa estrategias, planes y alianzas para desplegar políticas que promuevan el compromiso y sean socialmente responsables. Así, pueden enumerarse: Área de Deportes, Servicio de Extensión Cultural, Oficina de Voluntariado, Acción social y la Oficina de Sostenibilidad, que despliegan planes que impulsan la formación en valores y el compromiso sostenible. En el marco estratégico se han revisado las estrategias (2017) y redefinido en la ETRS (2017-2020), con amplia participación de los GI, y una posterior valoración y evaluación del Comité de Responsabilidad Social.				
Alineamiento II PEUCA		AE: Entorno	OE: 10, 11	LA: 10,2; 11.1
Propietario	VRSECS - SG	Ref: 2c, 4a		Resultados: 8, 9b21
Evidencias	ETRS - Plan de Voluntariado - Plan de Acción Social - Plan de Sostenibilidad - Huella Solidaria			
1d1	Tít.	Los líderes refuerzan una política de excelencia, innovación y aprendizaje en las personas		
El CD impulsa y despliega mecanismos para la implantación de una cultura de excelencia en todos los niveles y ámbitos de la organización. Desde 2017, apuesta por la evaluación por objetivos, el desarrollo de complementos de productividad y los premios de reconocimiento a la excelencia e innovación. Los resultados se evalúan periódicamente de acuerdo a los ciclos de gestión por los órganos competentes. También desde 2017, el compromiso con la mejora continua excede a la U. de Calidad, implicando a todas las personas, involucrándoles en procesos de acreditación y reconocimiento, creando grupos de trabajo multidisciplinares y transversales. El CD desarrolla mecanismos para generar ideas y prácticas de innovación, y cuenta con grupos para la reflexión y desarrollo de líneas de acción transversales de diferentes áreas según la formulación estratégica (ET y PI. Directores). Ej. Despliegue: Enseñanza de idiomas para el modelo académico (enseñanza bilingüe) y para incrementar habilidades de comunicación del PAS/PDI.				
Alineamiento II PEUCA		AE: Ens. y Apr.; Inv. y Tran.; Pers.	OE: 01, 02, 03, 08, 09	LA: 1.1,1,2; 2,3; 3,2; 8,2; 9,2
Propietario	CD	Ref: 2d, 3b, 3c, 3e, 5a, 5e		Res: 7a4-8, 7b7-13, 7b15
Evidencias	Pr. de Fomento e Impulso de la Investigación y la Transferencia - Plan de Enseñanza de idiomas			
1d2	Tít.	Los líderes fomentan la igualdad de oportunidades y la diversidad		
Desde febrero de 2009, la UCA dispone de una Unidad de Igualdad entre mujeres y hombres, siendo su misión garantizar los principios de igualdad de oportunidades, inclusión y respeto entre mujeres y hombres de la CU. Ej. Despliegues: 1) La Oficina de Igualdad despliega planes, desde 2011, que se evalúan con carácter anual. 2) Políticas de accesibilidad global y atención a la discapacidad con el fin de garantizar su inclusión e igualdad de oportunidades (alumnos discapacitados atendidos), y garantizar el respeto de la diversidad funcional. 3) Ejemplos de mejoras: Nueva RPT (incremento plantilla, plan de promoción), Acuerdo medidas flexibilidad conciliación familiar (horarios, permisos...), Plan de movilidad. El CD está comprometido con los principios de conducta en materia de derechos humanos, igualdad, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción, publicados en la Memoria RS y en el informe de progreso del PM.				
Alineamiento II PEUCA		AE: Personas	OE: 08	LA: 8.1,8.2,8.3
Propietario	CD	Ref:		Res: 8a9-12, 8b1, 8b19
Evidencias	Planes de Igualdad - Acuerdo Conciliación familiar personal UCA - RPT - Memoria GRI-G4			
1d3	Tít.	Evaluación, revisión y mejora		
El CD comparte los detalles relevantes y propone la búsqueda conjunta de mejoras en las diferentes estructuras organizativas. Se evalúa la eficacia, se refuerzan acciones y realizan nuevos proyectos. Mecanismos: Estudios de Satisfacción Laboral e indicadores de rendimiento; Comités de Calidad, Comités impulsores, Grupos de trabajo y Autoevaluaciones EFQM. Ejemplos de mejora 2016-2018: Plan de movilidad, Plan de Igualdad, Mejoras conciliación, Planes de empleo, Mejora gestión de Sugerencias de Empleados y Reconocimientos, Portal del empleado, Plan de mejora de la política de recursos humanos en investigación, mejoras en Innovación Docente, uso de apps de convocatorias en alumnado, normativa de Institutos de Investigación, Programa de atracción de talento, Plan Director para la AE, etc. [→ Anexos]				
Alineamiento II PEUCA		AE: Organización y Recursos	OE: 06	LA: 6.2
Propietario	Del. Rector Plan Estratégico	Ref:		Resultados:
Evidencias	II PEUCA			
1e1	Tít.	Los líderes se anticipan y gestionan el cambio de manera eficaz		
Los líderes de la UCA proporcionan respuestas ágiles y flexibles a los cambios del entorno, valorando los impactos y el riesgo subyacente de los productos y servicios prestados. El diagnóstico estratégico, el DAFO y la evaluación intermedia PEUCA (2017) han permitido redefinir la cadena de valor. Se han creado 6 ejes para articular los ciclos de gestión del cambio. Ej. Despliegues: Reforma del modelo de enseñanza-aprendizaje Innovación Docente, Procesos de Investigación e Internacionalización. El diagnóstico configura la visión de futuro en relación a retos del entorno, actividad económica y empleo, escenario previo a la toma de decisiones, con enfoque de compromiso social, cultural, medioambiental y con el territorio. Se analizan necesidades y expectativas de los GI mediante estudios y encuentros de percepción. El CD se reúne semanalmente y las decisiones fluyen hacia todos los niveles organizativos, anticipándose al cambio activamente con los actores clave (políticos, educativos, legislativos). La UCA demuestra su capacidad de adaptación al cambio renovando sistemáticamente su oferta formativa y facilitando foros para el intercambio y transferencia de conocimiento con el entorno empresarial.				
Alineamiento II PEUCA		AE: En. y Ap.; In. y Tra.; Entor.	OE: 01, 04, 05, 10	LA: 1.1; 4.1; 5.1,5.2; 10.1, 10.2
Propietario	CD	Ref: 2 a 5		Resultados: 6 a 9
Evidencias	II PEUCA – Sistema de Información			
1e2	Tít.	Evaluación, revisión y mejora		
Los líderes de la UCA orientan la estructura organizacional para desplegar la Visión ante los retos del futuro y alcanzar mayor flexibilidad en la misma. Desde 2016 se ha trabajado en una nueva estructura organizativa, donde se han identificado funciones transversales, nuevas unidades y rediseñado otras en una clara orientación a resultados. La formulación estratégica facilita la orientación al cambio y participación de los agentes sociales y GI y la comunicación a todos los niveles (correos electrónicos, reuniones en cascada desde CD, sectoriales de Gerencia con las estructuras organizativas, canales de noticias, web...). Ej. Despliegues 2017-2018: reforzamiento estructura de Gerencia, ampliación estructura de Directores de Área, refuerzo unidades de gestión con nuevas figuras (Jefes de Servicio, Asesores Técnicos) e incrementos de plantilla en unidades estratégicas (ORI, U. Gestión de Títulos y Calidad...).				
Alineamiento II PEUCA		AE: Organización y Recursos	OE: 06	LA: 6.2,6.2
Propietario	CD	Ref: 2 a 5		Resultados: 6 a 9
Evidencias	II PEUCA - RPT 2017 – Nueva Estructura Organizativa			

2. ESTRATEGIA

La estrategia de la UCA se cimienta en los tres ciclos estratégicos desarrollados a lo largo del tiempo. Se desarrolla a dos niveles. Por una parte, a través del II PEUCA, se han definido cinco Ámbitos Estratégicos, once Objetivos Estratégicos y ciento treinta y cuatro Líneas de Acción. Por otra, se encuentran los Planes Operativos Anuales (POA), en los que se recogen enfoques de los diferentes órganos de dirección y las UUAA, abriéndose a su consiguiente despliegue.

Los POA se han venido revisando periódicamente con carácter anual para adaptarlos a las necesidades detectadas. En 2017 se ha realizado la revisión y análisis intermedio del II PEUCA, con resultados netamente favorables a las metas marcadas.

La matriz DAFO realizada con una amplia participación de los GI es el principal instrumento de detección de *inputs* para conformar la estrategia de la UCA. En el ámbito interno, se disponen de múltiples elementos de entrada para conocer necesidades y expectativas de los GI de cara a revisar la estrategia: sistemas de gestión de calidad, los resultados de las encuestas de satisfacción, las encuestas de clima laboral [3a], la evaluación docente, el análisis de los cuadros de mando del Sistema de información, la gestión por competencias y la evaluación del desempeño y los procesos de reflexión y aprendizaje que acompañan a los ciclos EFQM realizados por las UUAA.

La elaboración de la Memoria de Responsabilidad Social y Sostenibilidad representa en sí mismo un proceso de reflexión y análisis de las actividades realizadas.

En el ámbito externo, el despliegue del OE10 va a abrir un nuevo periodo de diálogo permanente con los GI. Hasta ahora los canales de escucha y comunicación desplegados por la UCA conforman un espacio de comunicación que permite identificar *inputs* externos para modificar la estrategia. Así, los grupos focales, el posicionamiento en redes sociales, la participación de los miembros del CD en organismos e instituciones de Educación Superior y de los responsables administrativos en las comisiones de su ámbito de gestión permiten identificar necesidades y expectativas para revisar la estrategia.

Todos estos elementos son analizados en el ámbito del CD que, además, dispone de otras herramientas y tecnologías para complementar la información disponible (Sistema de Información UCA, Sistema Integral de Información Universitaria, "La Universidad en cifras", los informes de la Fundación CyD...).

El despliegue de OE llega a todas las personas a través de planes individuales y de equipo en el marco del sistema de gestión por competencias y la evaluación del desempeño.

Los canales de comunicación y escucha de los GI mejoran el ciclo completo de comunicación de objetivos estratégicos y operativos a las personas de la institución y a la Sociedad.

2a1	Tít.	Identificación de necesidades y expectativas de los Grupos de Interés		
La UCA tiene identificados sus Grupos de Interés y ha revisado su composición y estructura de comunicación en el proceso de elaboración del PEUCA II [→Anexos]. Los criterios aplicados para la identificación, segmentación y priorización de los GI internos y externos son: contexto, funciones, servicios prestados, comunidad universitaria, entorno y sociedad. Se identifican necesidades y expectativas (grupos focales, reuniones con empresas e instituciones, etc.), se mide su grado de satisfacción con los servicios y productos para alinearlos con las mismas (sistema estructurado de encuestas de satisfacción globales segmentadas. Se detectan necesidades y expectativas con el servicio post venta mediante la encuesta automática a los servicios solicitados vía CAU. Todos los GI disponen de un buzón de quejas, sugerencias, reclamaciones y felicitaciones (BAU). Se contabilizaron 401 propuestas de los GI en el proceso de evaluación del II PEUCA, en el que se constatan mejoras y la obtención de resultados.				
Alineamiento II PEUCA		AE: Entorno	OE: 10	LA: 10.1; 10.2;10.3
Propietario	DRDE	Ref: 1c, 3a, 4a, 5a, 5e		Resultados: 6a, 6b28, 7a15, 8a
Evidencias	Mapa de GI - II PEUCA – Alianzas y Convenios			
2a2	Tít.	Contexto universitario y compromiso con el territorio		
La UCA tiene identificada, organizada y disponible información legislativa externa e interna que regula las funciones, los servicios y la gestión, con estructuras, responsabilidades y canales de comunicación (efectividad de su cumplimiento y conocimiento). Información, conocimiento y aprendizaje externo obtenidos mediante participación en los órganos de coordinación UCA, redes sectoriales, relaciones con aliados, grupos de trabajo interuniversitarios, participación externa en auditorias y evaluaciones de S.G. Asimismo, información directa del contexto socioeconómico (participación en PE locales, alianzas y convenios con organismos públicos y privados provinciales, participación en 9 sociedades en materia tecnológica) y de otros sectores productivos (Clúster andaluz del sector Aeronáutico HELICE).				
Alineamiento II PEUCA		AE: Organización y Recursos	OE: 06	LA: 6.2, 6.3
Propietario	SG	Ref: 4a		Resultados: 7a4, 7a8
Evidencias	Alianzas y Convenios			
2b1	Tít.	Evolución tecnológica y SG		
El despliegue estratégico de los sistemas de gestión se apoya en una base tecnológica que contribuye a minimizar el efecto de la organización territorial de la UCA y la dispersión de Campus. El impacto de las tecnologías de la información en el diseño, despliegue y evaluación de los procesos es una de las fortalezas identificadas en el análisis DAFO del II PEUCA. El despliegue de los SG ha evolucionado tras su análisis y evaluación externa ANECA (sistema de gestión académico), evaluaciones EFQM y el rediseño de la estructura organizativa. La UCA ha redelineado la estructura de gestión de proyectos tecnológicos y ha incorporado aplicaciones para el diseño y mejora de servicios TIC (Redmine 2016) que realizan las actividades de análisis, planificación, desarrollo, verificación para la explotación de nuevos servicios y mejora de la cartera de proyectos. Son claro ejemplo de la motivación a las personas de la UCA para desarrollar actividades relacionadas con su puesto de trabajo y alineadas con la mejora continua y la excelencia. Se revisan y evalúan por los órganos competentes, con obtención de resultados.				
Alineamiento II PEUCA		AE: Organización y Recursos	OE: 06, 07	LA: 6.2; 7.1
Propietario	VRDC – DGSI – Gerencia	Ref: 2c, 4d, 4e		Res: 6a4, 6a12, 6b15, 7a13

Evidencias	Aplicaciones Corporativas UCA – Catálogo de Servicios Tecnológicos - PDAE		
2b2	Tít.	Análisis, comparaciones, aprendizaje	
<p>La UCA dispone de un potente Sistema de Información, segmentado en diferentes Cuadros de Mando que favorece y facilita el análisis, la comparación y el aprendizaje. El estudio de los indicadores homogeneizados del SIIU, la observación del sector, la participación en buenas prácticas, redes, congresos y jornadas, grupos de trabajo interuniversitarios, visitas institucionales, participación en evaluaciones externas, etc., conforman los <i>inputs</i> de aprendizaje de fuentes externas para el proceso de formulación estratégica, desarrollo de planes y de toma de decisiones para la mejora. Igualmente, se han definido numerosos criterios para realizar las comparaciones externas de los resultados de actividad, estructurales y de rendimiento, ampliados con los análisis de la UCA en <i>Rankings</i> universitarios.</p>			
Alineamiento II PEUCA	AE: Organización y Recursos	OE: 06	LA: 6.2, 6.3
Propietario	DRDE	Ref: 1b, 1c, 1e, 2c, 5a	Resultados: 9b23
Evidencias	Sistema de Información – Posicionamiento Rankings UCA		
2c1	Tít.	Consolidación de la planificación y gestión estratégicas	
<p>En 2017 se ha realizado una evaluación intermedia de los logros alcanzados por el II PEUCA que cuenta con procedimientos sistemáticos de evaluación de resultados [→Anexos]. Ej. Despliegues: 5 Ámbitos Estratégicos, 11 Objetivos Estratégicos, 34 Líneas de Acción (150 actuaciones en desarrollo /2015-2017), Planes Directores de Centros, 100% Institutos de Investigación, ETRS, ETMC (100%), Grupos de mejora, etc. Para el análisis y revisión de las estrategias se atesora un conjunto de herramientas para el control de la implantación y el seguimiento, que se ha extendido a otras Universidades. El II PEUCA es objeto de estudio de caso en los programas de formación del INAP y ha formado parte de las experiencias analizadas en la I Edición del Taller de planificación Estratégica de Instituciones de Educación Superior de la Cátedra UNESCO de la Dirección Universitaria de la Universitat Politècnica de Catalunya (2017).</p>			
Alineamiento II PEUCA	AE: Transversal	OE: 01 a 11	LA: Todas
Propietario	DRDE	Ref: 1a	Resultados: 7 a 9
Evidencias	Informe Evaluación Intermedia II PEUCA (2017)		
2c2	Tít.	Proceso de innovación	
<p>La estrategia de innovación de la UCA cobra acento en la consolidación de la oferta académica, de las metodologías asociadas al proceso enseñanza-aprendizaje y la investigación y transferencia de resultados al entorno socioeconómico, desplegando el compromiso con el territorio que se refleja en la misión. Ej. Despliegues en investigación y transferencia (16 actuaciones relacionadas con la contribución de la Universidad al desarrollo productivo); ámbito docente (12 actuaciones de apoyo a equipos de trabajo de innovación docente de ámbito interuniversitario con participación de estudiantes); personas (23 investigadores incorporados para la realización de proyectos de innovación con empresas que permitan impulsar y extender nuestra capacidad de transferencia hacia el tejido productivo); empresa y emprendimiento (puesta en marcha de las Unidades de Innovación Conjuntas (UIC) de Airbus y Navantia; posicionamiento del CEI·MAR como Campus de Excelencia Internacional Global; XI Itinerario de Emprendimiento a través de ETRT!, etc.); colaboración científica con el SAS a través del INiBICA; refuerzo colaborativo con administraciones públicas a través del INDESS, etc. Tienen un impacto positivo en el logro y los resultados clave de la Universidad. En el plano operativo, las estructuras organizativas identifican +50 proyectos de innovación asociados a la mejora, proyectos tecnológicos, etc., que contribuyen al logro y la consecución de resultados en los procesos operativos (beneficios de la Ecoedición) [→ Anexos].</p>			
Alineamiento II PEUCA	AE: Ens. y Apr.; Invest. y Transfer.	OE: 01, 05	LA: 1.1-1.3; 5.1,5.2;
Propietario	DRDE	Ref: 5	Resultados: 6 a 9
Evidencias	II PEUCA - Informe Evaluación Intermedia (2017)		
2c3	Tít.	Estrategia Transversal de Responsabilidad Social (ETRS)	
<p>A partir de 2016 se ha puesto en marcha la ETRS para reforzar y homogeneizar políticas activas en los ámbitos de RS, siguiendo una metodología similar a la que fue utilizada en el II PEUCA, con una notable participación de los Grupos de Interés. 6 Ejes, 10 Retos y 60 líneas de acción dan respuesta a las competencias que la universidad puede aportar a la sociedad a través de las funciones sociales y colectivas que genera. 32,26% de acciones desplegadas hasta 2017, 88,89% de grado de inserción de criterios requisitos de RS implantados. El Comité de Responsabilidad Social analiza los impactos y el seguimiento de las acciones y evalúa el rendimiento. Desde 2016, la UCA es socio del Pacto Mundial y firmante de los 10 objetivos del PM y reporta un total de 15 indicadores de progreso anualmente en su memoria de sostenibilidad.</p>			
Alineamiento II PEUCA	AE: Entorno	OE: 10, 11	LA: 10.1-10.3; 11.1,11.2
Propietario	VRSECS	Ref: 1c, 4a, 4b, 4c	Resultados: 8
Evidencias	Estrategia Transversal de Responsabilidad Social		
2c4	Tít.	Política de Investigación y Transferencia	
<p>De acuerdo con la formulación estratégica, la investigación conforma un ámbito específico del II PEUCA, en una clara apuesta por generar una investigación competitiva, tanto incrementando la cantidad y calidad de las publicaciones como por su capacidad para contribuir al desarrollo socioeconómico y humanístico. Se despliega en 3 objetivos estratégicos y 9 líneas de acción (34 acciones vigentes en 2017). Ej. Despliegues: refuerzo de las escuelas de doctorado (3 actuaciones vigentes); estímulo de las agregaciones científicas; potenciación de institutos y centros de investigación; análisis de oportunidad de líneas de investigación con mayor potencial de innovación y transferencia en colaboración con el entorno empresarial; promoción de líneas de investigación en colaboración con empresas de todos los sectores e instituciones públicas; administraciones y asociaciones profesionales o incremento de las plantillas de investigadores. Los órganos competentes analizan, revisan y evalúan los impactos generados y los logros y resultados conseguidos.</p>			
Alineamiento II PEUCA	AE: Investigación y Transferencia	OE: 03, 04, 05	LA: 3.1-3.3; 4.1-4.3; 5.1-5.3

Propietario	VRI –VTIT	Ref: 3b4, 5	Resultados: 9a, 9b
Evidencias	Plan de Investigación y Transferencia – Plan Propio de Investigación		
2d1	Tít.	Despliegue de la dirección estratégica	
<p>El marco estratégico complementa su despliegue con el desarrollo de Planes de Implantación de las líneas de acción en las diferentes estructuras organizativas instauradas. Las actuaciones anuales se planifican y se establecen, asimismo, los plazos y las responsabilidades. EL CD, vía DRDE, asume la responsabilidad a nivel de línea estratégica a partir del Mapa de Acción de Gobierno. En el caso de las estructuras organizativas, este despliegue se apoya en la evaluación del desempeño, a través de los objetivos de procesos y los sistemas de gestión normalizados. La ETMC, además, se desarrolla mediante grupos de mejora específicos. Lecciones aprendidas del proceso de revisión y análisis de resultados han permitido orientar los presupuestos a una financiación por objetivos asociados al II PEUCA [→Anexos]. Se realiza revisión y análisis anual del despliegue estratégico. EL II PEUCA ha sido objeto de revisión intermedia (2017).</p>			
Alineamiento II PEUCA	AE: Transversal	OE: 01 a 11	LA: Todas
Propietario	DRDE	Ref: 1a, 3c, 5a	Resultados: 6 a 9
Evidencias	Informe Evaluación Intermedia II PEUCA (2017)		
2d2	Tít.	Desarrollo y seguimiento estratégico de la Visión	
<p>Los ejes y objetivos (primer nivel) se despliegan en líneas y planes de acción (segundo nivel) en los que se concretan objetivos y resultados, metas temporales de implantación e indicadores de las acciones estratégicas, cada una con asignación de responsabilidades. El mapa de interrelación estratégica [→Anexos] permite monitorizar los despliegues de la misión, visión, procesos estratégicos y operativos e indicadores de resultado asociados. El seguimiento continuado por los responsables orgánicos y funcionales se desarrolla en informes anuales y una valoración del progreso que aseguran el acercamiento a la Visión definida en la orientación estratégica de la UCA. Para asegurar la correcta implementación del II PEUCA, se ha previsto un protocolo de actuaciones de control, seguimiento y evaluación: el Cuadro de Mando se ajusta con periodicidad anual, para incidir en las Líneas de Acción que se desvíen de las metas fijadas. En 2017 se llevó a cabo la evaluación intermedia prevista, con una amplia revisión, concretada, por ejemplo, en DAFO, FCE...</p>			
Alineamiento II PEUCA	AE: Transversal	OE: 01 a 11	LA: Todas
Propietario	DRDE	Ref: 1 a 5	Resultados: 9a7, 9b8-9, 9b19-20
Evidencias	Informe Evaluación Intermedia II PEUCA (2017)		
2d3	Tít.	Garantías de la dirección estratégica	
<p>El marco estratégico se fortalece con sucesivas garantías establecidas: 1). Planes Directores de Centros. 2). Planes específicos (Plan de apoyo a la Investigación, Planes de Voluntariado, Plan de Igualdad, Plan de Sostenibilidad...). 3). ETRS. 4). Sistemas de objetivos en las estructuras organizativas: contratos programa centros y departamentos, objetivos de calidad de los sistemas normalizados de procesos. 5). Objetivos de mejora de los sistemas de garantía de calidad de las titulaciones. 6). Acciones e indicadores de la Memoria GRI y del informe de progreso social RSU. 7). Identificación y puesta en marcha de cambios estratégicos (nuevas titulaciones, nuevas infraestructuras, nuevas tecnologías). 8). Revisión periódica y aportación de recursos (financieros, humanos y tecnológicos), cambios organizativos, procesos, competencias y formación, diseño de nuevos servicios prestados. 9). Desarrollo de objetivos de innovación.</p>			
Alineamiento II PEUCA	AE: Transversal	OE: 01 a 11	LA: Todas
Propietario	DRDE	Ref: 1a, 3c, 5a	Resultados: 6 a 9
Evidencias	Informe Evaluación Intermedia II PEUCA (2017) – ETRS y Memoria GRI-G4		
2d4	Tít.	Comunicación estratégica y operativa	
<p>La comunicación y difusión de las estrategias y el seguimiento periódico se realiza de forma planificada mediante mecanismos y canales específicos que facilitan su conocimiento por todos los GI internos y externos. En 2017 se ha revisado el Plan de Comunicación (aprobado CD 2018). Ej. despliegues: Campaña de comunicación arranque del II PEUCA; Campaña especial de comunicación con motivo del proceso participativo de evaluación intermedia; específicas para la formación en idiomas (p.e. Convención Anual del <i>American Council on the Teaching of Foreign Languages</i>), 3 actuaciones para perfeccionar los canales de comunicación y participación de los grupos de interés en la vida universitaria; Máster en comunicación; mejora de competencias en comunicación de la plantilla, Campañas en medios y redes sociales (36 campañas realizadas en 2017) para difusión de los servicios y para la mejora de la imagen de la propia institución. Las estrategias de comunicación, políticas y planes se someten a control, revisión y evaluación mediante el análisis tanto de las percepciones de las personas como de la sociedad (encuesta de opinión a la sociedad en 2017).</p>			
Alineamiento II PEUCA	AE: Personas; Entorno	OE: 08, 10, 11	LA: 8.4; 10.3, 11.2
Propietario	VRDC	Ref: 3a, 3c,	Resultados: 8a, 8b
Evidencias	Plan de Comunicación UCA		

3. PERSONAS

Desde 2017, tras la aprobación de una nueva RPT, con amplio consenso con los agentes sociales, la estructura de gestión de la Universidad se encuentra en proceso de transformación tendente a reducir el número de estructuras organizativas para ganar en eficiencia y mejorar resultados. Así: se ha reforzado la estructura de Gerencia (vicegerentes, Área de Investigación y Transferencia, rea de Responsabilidad Social y Servicios) y la estructura de mandos intermedios. Igualmente, la estructura Académica y de Investigación están sujetas a una importante reestructuración. En el marco de este proceso de transformación se ha puesto en marcha en 2016 el Proyecto Compromiso con la Gestión Excelente y el Reconocimiento Social, con los objetivos de recuperar el compromiso con la mejora continua, realizar un diagnóstico de la situación de las estructuras organizativas rediseñadas en relación con el Modelo EFQM y desplegar un Plan de Mejora. En 2017, el Área de Deportes ha desplegado un Proyecto piloto, se ha constituido un GEM (formado por 30 personas, de dirección y mandos intermedios) y se ha elaborado el diagnóstico (pendiente de la verificación por BV). A partir de octubre 2018 está prevista la aprobación del PM y su consiguiente desarrollo.

La gestión integrada de las personas se realiza de acuerdo a la normativa vigente para la Función Pública, de acuerdo a los principios de igualdad, mérito, capacidad y publicidad según establece el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, del Estatuto Básico del Empleado y el Real Decreto

Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, que regula los colectivos de Personal Laboral [→ 3a1]. Por [Resolución del Rector](#) se regula la estructura del CD, se delimitan las funciones y la delegación de competencias, se determinan los procesos para la gestión y la adaptación al cambio y las modificaciones organizativas. Los objetivos individuales y de equipo se despliegan, partiendo de los objetivos estratégicos, a través de las reuniones de coordinación de los responsables orgánicos con los responsables funcionales de las estructuras organizativas y los Grupos de Mejora [→ Anexo].

El Plan de Formación, las encuestas de satisfacción y de [clima laboral](#) [→ 3a2, 7a] proporcionan un conocimiento amplio de la plantilla desde 2008; sus resultados se evalúan por la Comisión de Formación y grupos de mejora que analizan los resultados, planifican y despliegan acciones hasta el ciclo siguiente.

La participación e implicación de las personas se consigue mediante el despliegue sistemático de estrategias dentro del Ámbito Personas: grupos focales, grupos de mejora, objetivos anuales ligados al CPMCS, aportación en evaluaciones y ciclos EFQM [Anexo. Ruta a la excelencia] y con la intervención, a través de los agentes sociales, en los asuntos clave relacionados con la gestión de personal (Mesas de negociación colectiva). El Fondo de Acción Social y el Programa de ayudas para la conciliación de la vida familiar y laboral [→ 3e1] completan el compromiso de la UCA con las Personas. La Memoria de Responsabilidad Social y Sostenibilidad reporta a la Sociedad todas estas actuaciones.

3a1	Tít.	Alineamiento de las Personas con la estrategia		
El alineamiento de las personas se consigue a través del proyecto Compromiso con la Mejora Continua desplegada desde 2016 mediante GME (PAS/PDI). Desarrollado en el 100% de las estructuras organizativas, forma parte de los objetivos de gerencia asociados al CPMCS y a la evaluación del desempeño. Además, permite abordar el alineamiento desde una perspectiva integral y homogénea para todas las unidades conformando planes, objetivos, metas y resultados a alcanzar por las personas en sus respectivos ámbitos de gestión, en paralelo a los planes específicos. Se ha revisado y evaluado el proyecto piloto (ADE) y se han incorporado lecciones aprendidas relacionadas con la adaptación del formulario de evaluación al entorno Universidades, en el despliegue hacia las unidades.				
Alineamiento II PEUCA		AE: Personas	OE: 08, 09	LA: 8.2, 8.4; 9.2
Propietario	Gerencia		Ref: 1b, 2d, 3d, 4d	Resultados: 7, 9a7, 9b8 y 9b9
Evidencias	Proyecto Compromiso con la Calidad - Planes de Mejora			
3a2	Tít.	Implicación de las personas y sus representantes		
La implicación de las personas (PAS/PDI) y sus representantes en la estrategia es muy amplia y continua, a través de la negociación y la concreción de acuerdos en mesas generales y específicas. Ej. Despliegues: Rediseño de la estructura organizativa (2017), Políticas de selección y promoción (rev. 2018), Acuerdos de conciliación de la vida laboral y familiar. Para motivar a las personas se han puesto en marcha mecanismos para recuperar los derechos perdidos durante el periodo de crisis (reposición, consolidación de plazas, etc.). En el espacio de negociación trabajan conjuntamente representantes del CD, y otros agentes sociales, con el objetivo de optimizar los recursos, mejorar procesos y alcanzar consenso en los asuntos relacionados con personas [→Anexos]. La implicación de personas, colectivos y agentes sociales contribuye a la mejora y a la obtención de logros y resultados.				
Alineamiento II PEUCA		AE: Org. y Rec.; Personas	OE: 06, 08	LA: 6.1; 8.2,8.3
Propietario	Gerencia		Ref: 1b, 1d, 3e, 5a	Resultados: 7a4, 7b1-6
Evidencias	Protocolo Mesas Negociación – RPT - Reglamento de Selección - Reglamento de Promoción			
3a3	Tít.	Evaluación de la percepción de las personas		
La UCA tiene procedimientos definidos para conocer la opinión directa de las personas, su medición, evaluación y revisión. Ej. Despliegues: 1). Participación en los órganos de decisión, comisiones, reuniones con representantes y otros agentes sociales. 2). Encuestas Clima Laboral del PAS (desde 2008, bienal), revisada, (informe valoración, disponible en web). 3). Encuestas de usuarios internos sobre la gestión de recursos y servicios técnicos de apoyo (vía CAU). 4). Encuestas de gestión de centros. 5). Encuesta de satisfacción anual (UCE). Un grupo focal ha hecho revisión, evaluación y aprendizaje de dos dimensiones de la encuesta de clima laboral (Dirección vs Liderazgo, y Reconocimiento vs. Motivación) para mejorar los resultados. Recomendaciones desplegadas en 2018. En general, Se mejoran resultados en las encuestas 2018.				
Alineamiento II PEUCA		AE: Personas	OE: 08, 09	LA: 8.2, 8.4; 9.2
Propietario	Gerencia		Ref: 1b, 1d, 3e, 5a	Resultados: 7a, 7b15
Evidencias	Informes Grupos focales - Encuestas Clima Laboral - Encuestas CAU			
3b1	Tít.	Gestión por competencias		
En 2008, la UCA estableció un catálogo de competencias de las personas. También los procedimientos de selección y promoción de los puestos de trabajo incorporan perfiles de competencias (PDI y PAS). Tras el análisis y descripción de los puestos de trabajo (2016), base para la nueva revisión de la Estructura Organizativa y RPT, se ha realizado una revisión del catálogo de competencias del PAS (2017) mediante GMO interdisciplinar PAS/PDI, de aplicación para				

<p>todos los empleados públicos de la UCA. Los planes de formación incorporan planes de desarrollo profesional y la mejora de las competencias. La nueva estructura competencial de las Unidades lleva pareja revisión de carácter anual.</p>			
Alineamiento II PEUCA	AE: Personas	OE: 09	LA: 9.2
Propietario	Gerencia	Ref: 2c, 2d, 3b	Resultados: 7a4, 7b1-6, 7b10
Evidencias	Modelo de Gestión por Competencias		
3b2	Tít.	Sistema de Formación de Personas	
<p>En el marco de su compromiso con las personas, el Plan de Formación constituye un elemento estratégico de la UCA para articular las expectativas de desarrollo personal y profesional de las personas y alinearlas con las necesidades de la Universidad en nuevas competencias, habilidades y nuevos conocimientos. Propuestas formativas realizadas por las personas y unidades. Ej. Despliegues: potenciación idiomas, despliegue MOOC (PAS/PDI), nuevas metodologías (<i>Learning by doing</i>, <i>Lego Serious Play</i>, etc.). Se despliegan en función de las necesidades detectadas por personas, equipos y unidades. Se evalúan la satisfacción, el rendimiento de la actividad formativa y la aplicación al puesto de trabajo. Proyecto piloto de cálculo ROI de Formación en ADE y ABA (2016-17), despliegue selectivo al Plan en 2018. Rediseño del sistema de formación: documento base con acuerdo por unanimidad con los agentes sociales (2017) con aprobación CG (previsto 2018).</p>			
Alineamiento II PEUCA	AE: Personas	OE: 09	LA: 9.2
Propietario	VRDC – Gerencia	Ref:	Resultados: 7a4-7, 7B7-9, 7B12-13
Evidencias	Planes de Formación PDI-PAS - Plan Aprendizaje de Idiomas		
3b3	Tít.	Evaluación de competencias y Plan de Desarrollo Personal	
<p>El modelo de gestión propio por competencias y evaluación del desempeño de la UCA es el instrumento para desarrollar eficazmente los recursos de la Universidad y contribuir al desarrollo profesional del PAS. La UCA ha desarrollado su catálogo de competencias que se evalúa desde 2008 de forma bienal. Se despliega al 100% de la plantilla. No tiene carácter de penalización, sino de recuperación de las personas que no alcanzan el nivel competencial requerido. Un grupo interdisciplinar ha evaluado, revisado y propuesto mejoras en el sistema, aplicables en 2018. Combina objetivos estratégicos, funcionales y de mejora para las estructuras organizativas. Y aúna el logro individual (evaluación de competencias) y colectivo de las estructuras organizativas. El PDI dispone de procedimientos normalizados para evaluar el desempeño de la actividad docente (Programa Docente) e investigadora (Quinquenios de investigación). El esquema de evaluación se revisa y evalúa por los órganos competentes.</p>			
Alineamiento II PEUCA	AE: Personas	OE: 09	LA: 9.2
Propietario	Gerencia	Ref: 1d, 3a, 4d, 5b	Resultados: 7a4-, 7b1-6
Evidencias	Planes de Desarrollo Personal		
3b4	Tít.	Fomento de la Investigación	
<p>De acuerdo con la formulación estratégica, la investigación conforma un ámbito específico del II PEUCA. En una clara apuesta por generar una investigación competitiva, incrementando la cantidad y calidad de las publicaciones y su capacidad para contribuir al desarrollo socioeconómico y humanístico. Se despliega en 3 objetivos estratégicos y 9 líneas de acción (34 acciones vigentes en 2017). Ej. Despliegues: refuerzo de las escuelas de doctorado (3 actuaciones vigentes), estímulo de las agregaciones científicas, potenciación de institutos y centros de investigación análisis de oportunidad de líneas de investigación con mayor potencial de innovación y transferencia en colaboración con el entorno empresarial, promoción de líneas de investigación en cooperación con empresas e instituciones públicas, administraciones y asociaciones profesionales e incremento de las plantillas de investigadores. Los órganos competentes analizan, revisan y evalúan los impactos generados y los logros y resultados.</p>			
Alineamiento II PEUCA	AE: Investigación y Transferencia	OE: 03, 04	LA: 3.1-3.3; 4.1-4.3
Propietario	VRD – VTIT	Ref: 2c4	Resultados: 9a, 9b
Evidencias	Programa de Atracción de Talento - Plan Trienal de Estructuración de las plantillas PDI		
3c1	Tít.	Implicación, responsabilidad y autonomía en la gestión	
<p>El sistema organizativo de la UCA y los contratos programa facilitan el marco para el alineamiento y desarrollo de objetivos para las estructuras organizativas funcionales y para las generales de la universidad. La organización del sistema de trabajo favorece la autonomía y la asunción de responsabilidades de equipos y personas. En el ámbito de las unidades organizativas de apoyo se evalúa la percepción de las personas sobre este aspecto y la acción de los responsables [Resultados en dimensiones de la encuesta de clima laboral].</p>			
Alineamiento II PEUCA	AE: Personas	OE: 08, 09	LA: 8.2, 8.4; 9.2
Propietario	Gerencia	Ref: 1b, 2d, 5a	Res: 7a4, 7b8-9, 7b11, 7b19
Evidencias	Comisiones Gerencia – Planes Operativos Anuales – Encuesta Clima Laboral		
3c2	Tít.	Identificación y captación del talento	
<p>La UCA ha desplegado un Programa de Atracción del Talento, vinculado a la Estrategia de Innovación de Andalucía en Cádiz, iniciativas de Innovación Tecnológica de la ITI Cádiz, así como iniciativas para fomentar la empleabilidad entre los estudiantes. Despliegues OE2 Incrementar la adquisición de capacidades y habilidades de estudiantes y egresados para mejorar su empleabilidad (13 Actuaciones vigentes), extender la cultura emprendedora en la comunidad universitaria (4 actuaciones vigentes), proporcionar a nuestros estudiantes y egresados herramientas para que emprendan proyectos profesionales (2 Actuaciones vigentes) Ej. Despliegues: Plan Jóvenes investigadores, investigadores de iniciación y reconocido prestigio ($\Delta 300\%$ últimos 5 años), estancias postdoctorales, Feria de Empleo (+25.000 visitantes, 27 empresas), <i>Talent at Work</i> (107 alumnos participantes), Jornadas sectoriales con empresas, etc. Los órganos competentes analizan, revisan y evalúan los impactos generados y los logros y resultados conseguidos.</p>			
Alineamiento II PEUCA	AE: Ens. y Apr.; Invest. y Transfer.	OE: 02, 03	LA: 2.2; 3.1, 3.2
Propietario	VTIT	Ref: 2c4, 3b4	Resultados: 9 a, 9b
Evidencias	Programa de Atracción de Talento		
3c3	Tít.	Participación en la mejora y la innovación	
<p>La UCA garantiza y pone a disposición de las personas mecanismos para canalizar iniciativas individuales y de equipos sobre mejora e innovación. Ej. Despliegues: gestión por procesos. Revisión y mejoras en informes de seguimiento, Plan de innovación docente, que articula programas, procedimientos y medios (INNOVA, ACTUA; DIFUNDE) para impulsar iniciativas individuales y de equipo para PDI, con revisión y evaluación anual; GME compromiso con la mejora</p>			

continua, Premios de Excelencia anual para PAS (revisado procedimiento en 2017), Buzón de quejas y sugerencias (CAU segmentado), Preguntas abiertas en las encuestas. Participación y reuniones en comisiones y equipos de trabajo. Los resultados de acreditación de títulos demuestran de forma clara ejemplos de mejora e innovación, participación colectiva y resultados en entornos de cambio. 8 planes de mejora en fase de planificación tras el diagnóstico.			
Alineamiento II PEUCA	AE: Org. y Rec.; Pers.	OE: 06, 08	LA: 6.1; 8.2,8.3
Propietario	CD	Ref: 1a, 1e, 2d, 5a, 5b	Res: 7a4, 14, 7b11, 9b11-12, 9b20
Evidencias	Nuevas titulaciones – Plan de Innovación Docente – Esquema grupos de mejora		
3d1	Tít.	Comunicación eficaz. Diagnóstico y mejora estratégica	
El factor información-comunicación se considera clave para la implicación y la satisfacción para la mejora de la satisfacción de las personas y el sentido de pertenencia. Tras el PM EFQM, se ha definido un mapa de comunicación y se ha realizado un análisis de situación que evidenció la existencia de canales adecuados, pero también la demanda de reforzar la comunicación, tal como se pone de manifiesto en la encuesta de clima laboral. Se han desplegado acciones de mejora, como la creación de un grupo focal para la revisión de la dimensión comunicación de dicha encuesta (2017). Tras las observaciones, se han incorporado (2018) canales específicos de comunicación en páginas Web (Vicerrectorados, Área de Personal, Servicios), se han potenciación el uso de la intranet y los espacios y tecnologías colaborativas (Colabora, Alfresco Share, Grupos de <i>Whats App</i> , etc.).			
Alineamiento II PEUCA	AE: Org. y Rec.; Personas	OE: 06, 09	LA: 6.3; 9.2
Propietario	VRDC	Ref: 1c, 1d, 3c, 4e	Resultados: 7a8, 7a16, 7b12
Evidencias	Plan de Comunicación		
3d2	Tít.	Canales de comunicación y diálogo con los GI	
El esquema de comunicación contempla actividades que aseguran que todas las personas conocen la extensión de su contribución, tanto individual como equipos, a los resultados de cada área. La Línea de Acción del II PEUCA 10.3 Perfeccionar los canales de comunicación y participación de los grupos de interés en la vida universitaria (3 actuaciones vigentes) despliega acciones para mantener informada a la comunidad universitaria y a la sociedad de los recursos y servicios universitarios y facilitar la integración a los distintos canales de comunicación y las herramientas de diálogo y escucha activa con los diferentes GI [->Anexos]. Se obtienen resultados en imagen y reputación de la UCA.			
Alineamiento II PEUCA	AE: Entorno	OE: 10	LA: 10.3
Propietario	VRDC	Ref: 5a, 5b	Resultados: 8
Evidencias	Páginas Web – Boletín Semanal – Campañas informativas medios y redes sociales		
3e1	Tít.	Derechos y beneficios sociales	
Todos los profesionales que prestan sus servicios en la UCA tienen acceso a beneficios sociales, independientemente de su vinculación contractual o estatutaria. El Fondo de Acción social está dentro de límites establecidos en los acuerdos de homologación (1,5% presupuesto, excluidos gastos Cap.II). Ej. Despliegues: ayudas al estudio (exención de matrícula estudios reglados); asistencia a actividades formativas (reducción de matrícula para familia directa); fomento de la conciliación de la vida familiar y laboral (actividades de ocio bonificadas para hijos/as en edad escolar en horas coincidentes con la jornada laboral). La Comisión de Acción Social aprueba los programas a desarrollar durante el ejercicio económico y evalúa y revisa las actuaciones realizadas. El reglamento se ha revisado con amplia participación de los agentes sociales (2018).			
Alineamiento II PEUCA	AE: Personas	OE: 08	LA: 8.2, 8.3
Propietario	Gerencia	Ref: 1d	Resultados: 7a4, 7b15-16
Evidencias	Comisión Acción Social – Plan de acción social		
3e2	Tít.	Premios y reconocimientos a las personas	
Como instrumento de motivación a las personas que se implican en la mejora de los servicios, la UCA tiene establecido un sistema de premios y reconocimientos a la plantilla consolidado, tanto para el PAS (Reconocimiento a la excelencia e innovación) como para el PDI (Programa de Innovación). Se conceden 5 modalidades de premio: (individual: una a la trayectoria y otro a la excelencia), a la mejor UA, a la mejor Buena Práctica y a la Mejor Sugerencia. Ejemplos revisiones recientes: 2016 (se modifica el alcance para incluir premios a la acción social y solidaria de las personas y al compromiso sostenible). 2018 , se ha incorporado una modalidad relacionada con los objetivos. La Comisión revisa, evalúa y propone acciones de mejora.			
Alineamiento II PEUCA	AE: Personas	OE: 08	LA: 8.2
Propietario	Gerencia	Ref: 1a, 1d, 1c, 3c	Res: 7a4, 7b14, 16,17
Evidencias	Convocatorias de los premios a la Excelencia PAS-PDI		
3e3	Tít.	Conciliación de la vida personal, laboral y familiar	
La conciliación de la vida laboral y familiar es para la UCA y los diferentes agentes sociales una de las áreas de mejora respecto a la legislación vigente. Existen planes definidos sobre conciliación y políticas activas en planes de acción social, igualdad y flexibilidad horaria (Nuevo acuerdo 2017); procedimientos operativos para la gestión de los derechos laborales, con indicadores de eficacia y percepciones. La gestión de estos planes se realiza de forma participativa (comisiones de acción social, plan de pensiones, etc.). Se respetan los principios del Pacto Mundial referidos a los derechos de las personas en el empleo y se reportan en la Memoria GRI. Los órganos competentes analizan, revisan y evalúan los impactos generados y los logros y resultados conseguidos.			
Alineamiento II PEUCA	AE: Personas	OE: 08	LA: 8.3
Propietario	Gerencia	Ref: 1d	Resultados: 8b
Evidencias	Acuerdo... para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral		
3e4	Tít.	Prevención, seguridad y salud	
La UCA considera la seguridad y salud laboral un eje prioritario de su política de personal, siendo el Comité de Seguridad y Salud su órgano de gestión, que, junto con el Servicio de Prevención, impulsan la cultura de la prevención: despliegue de equipos de protección individuales, campañas de concienciación, simulacros, formación continua, señalización, cartelería, etc. El Comité realiza un seguimiento del sistema para definir mejoras. Resultados en bajos índices de siniestralidad. Los órganos competentes analizan, revisan y evalúan los impactos generados y los logros y resultados conseguidos.			
Alineamiento II PEUCA	AE: Personas	OE: 08	LA: 8.2
Propietario	Gerencia	Ref: 4c	Resultados: 8

4. ALIANZAS Y RECURSOS

El CD UCA promueve de forma activa las relaciones institucionales. La gestión de estas incluye alianzas, acuerdos y convenios con otras Universidades e Instituciones (públicas o privadas, en los ámbitos nacional e internacional). Así, la UCA canaliza sus compromisos con el entorno socioeconómico, con el territorio, la cultura y la sostenibilidad para reforzar la consecución de sus Objetivos Estratégicos, generando valor para los Grupos de Interés. Un grupo de mejora ha revisado la normativa y la tipología de alianzas en 2016 y ha definido las estrategias asociadas. El enfoque global de la gestión de los recursos en la UCA (aliados, proveedores, recursos económicos financieros, TIC's y conocimientos necesarios para lograr los resultados de los procesos) se ha identificado como FCE.

Las interrelaciones con aliados y proveedores vienen definidas fruto de la visión y de asegurar la compatibilidad de nuestros valores y principios éticos con los propios de nuestros potenciales aliados y proveedores. En este sentido, en el marco de elaboración de la Memoria RS GRI-G4, se ha revisado la integridad de la cadena de suministro [→ IC] para asegurar un marco de confianza y colaboración estratégica con nuestros proveedores.

En los diferentes ciclos estratégicos desplegados, la UCA ha incorporado programas, líneas y acciones que aseguran su compromiso con el Medio Ambiente y la Sostenibilidad y aplica una política de gestión del riesgo medioambiental tanto a su funcionamiento interno como a los servicios que presta. El Sistema de Gestión Medioambiental está certificado ISO 14001:2004 desde 2011 (adaptado a la versión 2015, con auditoría prevista en julio de 2018).

Mediante la gestión de los recursos materiales, a través del Área de Infraestructuras y el Servicio de Mantenimiento, la

UCA garantiza tanto la ampliación de las instalaciones como edificios de acuerdo a las necesidades de crecimiento de la Universidad, asegurando además el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones y los programas de prevención y salud laboral [→3e3].

La Responsabilidad Social en la gestión de los recursos se impulsa a través de:

- El Servicio de Prevención y Salud Laboral. El Comité de Seguridad y Salud revisa y evalúa los programas de prevención, salud laboral y fomento de hábitos de vida saludable en la CU.
- La Oficina de Sostenibilidad, que en el marco del Plan de gestión medioambiental [→ 4c1, 8b], realiza actuaciones de sensibilización y formación en su ámbito y coordina el Plan de Vigilancia de los vertidos ocasionados por la UCA al dominio Marítimo-Terrestre, procedentes de la red de pluviales del Campus de Puerto Real, los Laboratorios húmedos del CASEM y del I.CC Marinas de Andalucía a requerimiento de la Consejería de Medio Ambiente de la Junta de Andalucía, y el Plan de Eficiencia Energética [→8b, Anexos].

El Área de Informática despliega la gestión de las tecnologías y desarrolla programas y aplicaciones propias para garantizar la mejora y agilización de los procesos (economía, personal...), e impulsan las actividades de difusión y el conocimiento (espacios de trabajo colaborativo) y contribuyen a mejorar los procesos enseñanza-aprendizaje (Campus Virtual).

La UCA garantiza el acceso a la información y el conocimiento de los usuarios internos y externos, de forma eficaz, controlada y segura, garantizando en todo momento la protección de datos personales de acuerdo a la legislación mediante la aplicación del esquema nacional de seguridad y garantiza la conexión tecnológica con otras administraciones mediante la aplicación del esquema nacional de interoperabilidad [→ Anexo, Indicadores GRI].

4a1	Tít.	Gestión de Alianzas		
La identificación, formalización y evaluación de alianzas y las relaciones institucionales es una función estratégica que corresponde al CD. Se articula mediante firma de Convenios y protocolos de participación (Fundaciones, Redes, cátedras de Empresa...). Se regulan mediante Reglamento aprobado en CG 2003 (revisado y actualizado en 2008 y 2017). La evaluación, análisis y seguimiento se realizan a través de las Comisiones, que identifican el valor aportado por alianzas y convenios				
Alineamiento II PEUCA		AE: Inv. y Tra.; Org. y Rec.; Personas	OE: 04, 07, 10, 11	LA: 4.3; 7.3; 10.2, 11.2
Propietario	Secretaría General		Ref: 1a4, 1c2, 1c5, 2a1, 5d1, 5d3,	Resultados: 8b, 9b21
Evidencias	Mapa de Alianzas – Proceso Gestión de Convenios - Base de datos Convenios			
4a2	Tít.	Gestión de proveedores		
La UCA cuenta con procesos estandarizados y ajustados a las normas vigentes de contratos del sector público y a la interna. Los proveedores están segmentados y se identifican en los pliegos la prevención de riesgos laborales, la protección ambiental y el respeto a la normativa laboral a lo largo de toda la cadena de suministro [directrices GRI→ IC]. Ej. Despliegues: 1) Gestión automatizada de proveedores por contrataciones UXXI-Económico. 2) Ampliación criterios medio ambientales en pliegos de contratación (2015, revisado en 2017). 3) Canales de comunicación normalizados (CAU) para gestionar quejas y denuncias. 4) Políticas RS: Código Ético de Proveedores (pendiente aprobación CG), Δ adquisición de bienes y servicios adquiridos en proximidad, Política de responsabilidad en pagos a proveedores (PMP), puesta en marcha Punto General de Entrada de Facturas Electrónicas (PGE). 5) Adecuación tecnológica: tramitación de facturas electrónicas Portal FACE (2015), Contratación electrónica (2016-17), actualización de la plataforma de pago electrónico, etc. El Índice de eficiencia en las contrataciones es del -19% (2016). El promedio ahorro en adjudicación, del -11% . La cadena de suministro se revisa y evalúa en el marco del SG de RS.				
Alineamiento II PEUCA		AE: Organización y Recursos	OE: 07	LA: 7.2,7.3
Propietario	Gerencia		Ref: 1c1, 2a1	Resultados: 8b10-11, 9b5
Evidencias	Encuestas satisfacción proveedores – Código Conducta - PDAE			
4b1	Tít.	Gestión económico financiera		
La gestión económica de la UCA se alinea con el Modelo de financiación de la Junta de Andalucía, cuyas fórmulas de financiación se están ejecutando en el marco de los Presupuestos de la Junta de Andalucía. Constituye la principal fuente de ingresos [→ IC], y se despliega mediante el presupuesto anual, que contempla todos los ámbitos necesarios para cumplir sus funciones con acatamiento a los principios de equilibrio, capacidad y sostenibilidad financiera. Los procesos económicos están normalizados (planificación y ejecución presupuestarias, gestión económica, contrataciones y patrimonio, cajas habilitadas, etc.) con alcance transversal y despliegue a todas las unidades de gasto				

(CD, Administraciones de Campus, Departamentos). Auditorías de control y externas anuales para revisión, control y análisis del riesgo (control interno, separación de competencias entre personas que participan, etc.).			
Alineamiento II PEUCA	AE: Organización y Recursos	OE: 07	LA: 7.1-7.4
Propietario	Gerencia – DGP	Ref: 2d1, 4c2, 4d1	Resultados: 9a – 9b
Evidencias			
4c1	Tít.	Sistema de gestión ambiental. Sensibilización, Comunicación e Información ambiental	
El compromiso ambiental de la UCA se articula en su “Declaración de Política Ambiental” (revisada 2016), que se proyecta en la gestión ordinaria y en las actuaciones en materia de formación, gestión e investigación. El SGA está Certificado ISO 14001:2004 desde 2011. Alcance a la totalidad de las actividades: docencia, investigación y gestión, y a los cuatro Campus. Revisión y adaptación a 14001:2015 en 2018. El objetivo de la Oficina para la Sostenibilidad es avanzar en sostenibilidad. Despliega sus actividades en tres LA: Participación y Voluntariado Ambiental; Educación, Formación y Sensibilización Ambiental y Comunicación e Información Ambiental. Ej. Despliegues: Programas de formación reglados (Ciencias Ambientales), másteres oficiales, programas formación permanente, criterios sostenibilidad en procesos de contratación, planes promoción sostenibilidad anuales, programa de formación ambiental, Plan de vigilancia de vertidos al dominio marítimo-terrestre, política de protección del patrimonio ambiental, etc. Los planes se revisan y evalúan en la memoria anual GRI. El SGA ha recibido una mención de Buena Práctica por el Grupo de Trabajo de Evaluación de la Sostenibilidad Universitaria del CADEP de la CRUE.			
Alineamiento II PEUCA	AE: Org. y Recursos; Personas	OE: 07, 10	LA: 7.4; 10.2
Propietario	Vicerrector de Infraestructuras y Patrimonio	Ref: 2a, 2d	Resultados: 8b - 9
Evidencias	Documentación SGA ISO 14.001		
4c2	Tít.	Gestión sostenible de recursos e infraestructuras	
La UCA dispone de procedimientos normalizados de gestión de riesgos respecto a los impactos medioambientales que puedan derivarse de las infraestructuras, equipamientos y suministros necesarios para el desarrollo de la actividad universitaria. Políticas y planes: 1) Desarrollo del modelo de campus (edificios, instalaciones, etc.). 2) Planes anuales de conservación y mantenimiento (correctivos y preventivos). 3) Gestión normalizada del inventario. Ej. Despliegues: Calificación medioambiental de edificios e instalaciones, Nuevas infraestructuras para la formación y la investigación, Servicio Central de Recursos e Infraestructuras Náuticas, Adaptación edificios accesibilidad universal, Mejora instalaciones deportivas o Bibliotecas, etc.			
Alineamiento II PEUCA	AE: Organización y Recursos	OE: 07	LA: 7.1-7.4
Propietario	Vicerrector de Infraestructuras y Patrimonio	Ref: 4b2	Resultados: 8b
Evidencias	P. Mant. integral edificios – P. Movilidad urbana sost. – P. Plurianual inversiones obra nueva y ref.		
4d1	Tít.	Gestión de las tecnologías	
Se ha reestructurado el Área de Informática en diversas estructuras organizativas para mejorar la eficacia y potenciar la cartera de servicios. Se despliega una vigilancia tecnológica organizada, selectiva y permanente para adecuar las tecnologías a las necesidades de los usuarios. Ejemplos: adecuación puesto de trabajo, servidores corporativos, al almacenamiento masivo, comunicaciones, dotaciones presupuestos de reposición y nuevas inversiones en tecnología anuales, programas de formación específicos para actualización conocimientos, etc. Modelo gestión TIC (revisado. 2016). El ciclo de vida se establece en función de las necesidades de los usuarios, los avances tecnológicos, los recursos disponibles y las incidencias. Las TIC priorizan los servicios de atención al público y el equipamiento informático orientado al puesto de trabajo [→ Anexo]			
Alineamiento II PEUCA	AE: Organización y Recursos	OE: 07	LA: 7.1
Propietario	Vic Infraestructuras y Patrimonio	Ref: 1b3, 2b1	Resultados:
Evidencias	Aplicaciones corporativas, propias – Adaptación ENI		
4d2	Tít.	Rediseño de la administración digital	
A través de la incorporación de las TIC y la recreación de procesos, procedimientos y trámites como catalizadores del rediseño de la administración digital, la UCA opta por un cambio de modelo de organización y de su cultura de gestión. Los enfoques y objetivos y cumplimientos están entrelazados. El referente es la Sede Electrónica UCA, disponible 24x7x365, originando simplificación y racionalización administrativa, la mejora de la productividad, el ahorro de costes, la reducción de tiempo de respuestas, mayores garantías para los interesados... Todo recogido en un Plan Director (adaptado a Ley 39/2015 y 40/2015, en la actualidad en la Fase III (desde 2012 a la actualidad) con las siguientes líneas: Rediseño de e-procedimientos y e-servicios de Fase I y II (adaptados a la derogada Ley 11/2007); actualización plataforma tramitación (2012, actualizada a 2018); TPV virtual (evolución 2017); perfil de contratante (2017); elaboración del catálogo y reingeniería de todos los e-procedimientos y e-servicios UCA (2018); implementación Archivo electrónico único (entorno prueba Archive 2016); rediseño Sede electrónica (2017); 26 procedimientos telemáticos completos; 57 formularios y trámites administrativos telemáticos; integración de Plataforma de Tramitación con UXXI (2017); rediseño de la cartera de servicios electrónicos (2018) y Registro electrónico único (evolución plataforma tramitación de Aries a Geiser-entorno prueba- 2017).			
Alineamiento II PEUCA	AE: Organización y Recursos	OE: 06	LA: 6.2
Propietario	Gerencia – Secretaria General	Ref: 4d1	Resultados: 8b
Evidencias	PDAE - Política de Seguridad de la Información de la UCA		
4d3	Tít.	Gestión de la cartera de servicios TIC	
La gestión de la cartera de servicios TIC se realiza mediante procesos normalizados que facilitan un seguimiento y evaluación de los servicios y la identificación de las necesidades de aplicaciones en docencia, investigación y gestión para responder a las necesidades de órganos de dirección, estructuras organizativas y CU. El ciclo completo incluye desarrollo y diseño, asistencia técnica, asesoría, capacitación y atención al usuario. En los dos últimos años se han desarrollado y puesto en marcha ocho nuevas aplicaciones para mejorar la eficiencia de la Gestión universitaria: Ordenación Académica (módulos Prórrogas, Contratos y Planificación Docente); Gasto Telefónico, Web de Títulos, Relaciones Internacionales; Encuestas a egresados; Asignación de tutorías a tutores clínicos; Convocatorias y			

extensión universitaria; Base de datos nacional de subvenciones del Ministerio de Hacienda. Se obtienen indicadores de resultados (Memorias anuales) para medir planes de ejecución, percepción y satisfacción con los servicios.			
Alineamiento II PEUCA	AE: Organización y Recursos	OE: 07	LA: 7.1
Propietario	Vic Infraestructuras y Patrimonio	Ref: 2b2 - 5a2	Resultados:
Evidencias	CAU Área de Informática		
4e1	Tít.	Gestión de la Información. Sistema de Información	
El SI responde a la política de transparencia (19 informes y cuadros de mandos generales disponibles públicamente) desplegada en la Universidad y a la necesidad de fundamentar la toma de decisiones. Se ha normalizado la gestión de datos e información estadística y el conocimiento para la toma de decisiones. Existen Cuadros de Mando específicos para CD (Indicadores Clave UCA). Se ha sistematizado y automatizado el envío de información estadística a los organismos demandantes del Sistema Universitario (100% de las peticiones) y se ha mejorado la infraestructura de soporte. El sistema de información se revisa y actualiza por un grupo de apoyo a la mejora de carácter estable. Se han diseñado mejoras, previstas en la evolución a un sistema de inteligencia empresarial con información contrastada y permanentemente actualizada. Cifras 2017: 279 informes disponibles en tiempo real y +89.000 descargas de informes.			
Alineamiento II PEUCA	AE: Organización y Recursos	OE: 06	LA: 6.3
Propietario	Dra. Gral. Sistema de Información	Ref: 1b4, 2a2, 2a3-5a2	Resultados:
Evidencias	Sistema de Información UCA		
4e2	Tít.	Información a los Grupos de Interés	
La UCA proporciona de forma continuada y proactiva información relevante y actualizada a todos los grupos de interés, que disponen de una amplia batería de herramientas de atención, escucha activa y diálogo, que garantizan que los GI disponen de los canales adecuados para ser escuchados y que la UCA cuenta con fuentes de información idóneas para conocer y dar respuesta a sus necesidades y expectativas. Ej. Despliegues: Canal UCA, Boletín UCA semanal y portales Web que facilitan localizar la información. Se cuenta con actividades difusión de servicios y divulgación de la actividad investigadora ("Noche de los investigadores") o "Días de puertas abiertas" en laboratorios de investigación. Se han adecuado procedimientos de coordinación y comunicación y empleo de la información ligada a la difusión de la oferta académica de grados, másteres y programas de doctorado, campañas estacionales de extensión cultural, etc.			
Alineamiento II PEUCA	AE: Entorno	OE: 11	LA: 11.1,11.2
Propietario	VRDC – DRDE	Ref: 1a1, 1b2, 1c2, 4b1	Resultados:
Evidencias	Plan de comunicación, Canales Web		
4e3	Tít.	Gestión del conocimiento y buenas prácticas	
La UCA tiene identificados los espacios colaborativos para gestionar la información y compartir conocimientos (Portal de acceso abierto) y se han realizado referencias al sistema de participación en redes, que permite aprendizaje externo compartido. Ej. Despliegues: Diseño de planes y programas de estudio (Guías docentes), espacios virtuales abiertos para la docencia y la formación de las personas (Campus Virtual), espacios colaborativos para la gestión y documentación de los sistemas de gestión (Alfresco Share).			
Alineamiento II PEUCA	AE: Organización y Recursos	OE: 06	LA: 6.3
Propietario	VRDC	Ref: 1c1, 1c3, 3d1, 4a1	Resultados:
Evidencias	Campus Virtual – Colabora		
4e4	Tít.	Innovación y mejora continua	
Innovación, buenas prácticas y mejora continua conforman la base del conocimiento y la gestión de las estructuras organizativas aplicando TIC, rediseño de procesos vía AE, etc. Ejemplos despliegues: Grupos de innovación docente (PID), apps informativas vía <i>WhatsApp</i> , en Biblioteca, Área de Alumnado, reservas <i>online</i> en deportes, biblioteca, pagos telemáticos, Ecoedición , Sede electrónica, rediseño servicios (Unidad de Bibliometría) e institutos de investigación (División de Microscopía Electrónica , y laboratorios. Impulso redes sociales para la personalización y segmentación de servicios, etc.			
Alineamiento II PEUCA	AE: Invest. y Transfer.; Org. y Rec.	OE: 03, 04,05, 06	LA: 3.3.; 4.1-4.3; 5.1-5.3; 6.2
Propietario	CD	Ref: 1, 2, 3, 4e4, 5a2, 5b2	Resultados:
Evidencias	Plan de Innovación Docente – PDAE – Programa Infraestructura científica		
4e5	Tít.	Seguridad, protección de conocimiento y datos	
LA UCA dispone de procedimientos y mecanismos normalizados para avalar la validez y seguridad de la información y ha dispuesto medidas para garantizar la seguridad de los datos personales que custodia, de acuerdo con las exigencias de la Agencia Española de Protección de Datos (AGPD). Últimos despliegues: Comité de Seguridad de la Información (2016), Auditoría Externa de Seguridad (2016), adaptación al ENS (con 52 personas de 22 Unidades), Política de seguridad (dos revisiones), Manual de seguridad informática, CAU para atender consultas, sugerencias, etc. Se dispone de mecanismos de protección de resultados de investigación y propiedad intelectual: cartera de títulos de propiedad industrial de la UCA y para obras de carácter científico, modelos de utilidad y programas de ordenador.			
Alineamiento II PEUCA	AE: Organización y Recursos	OE: 06	LA: 6.2,6.3
Propietario	Gerencia – Secretaría General - VTIT	Ref: 4d2	Resultados: 9
Evidencias	Política Seguridad de la UCA - Reglamento Seguridad - Patentes		

5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

La gestión de la UCA se estructura en relación a procesos, como parte de los SGUUA, construidos a lo largo del periodo de vigencia del CPMCS [→ 1b1, 3c1, 5a1, 5a2]. Todas las UUA han identificado sus procesos y construido Mapas y Manuales de Proceso, que se han desplegado a todas las unidades en que se estructura la Universidad.

Desde 2015, el CD ha aprobado un rediseño de las políticas de calidad y excelencia [→ 1b1, 1d1, 2b1, 3c1, 3e2] con el objetivo de **articular una nueva organización de la gestión** en la que se perciba **el valor añadido** que cada unidad funcional y cada persona de nuestra organización aporta **a la mejora de los servicios prestados** en términos de eficacia, eficiencia y resultados basado en el Modelo EFQM. Se han revisado los componentes del Sistema de Gestión de las estructuras organizativas, se ha definido un Mapa de procesos global para la UCA y establecido las relaciones transversales con los Mapas de procesos de las estructuras organizativas articulando un modelo de gestión avanzado único, global y sistemático (basado en el Modelo EFQM), homogéneo, sostenible, orientado a los GI y a resultados y objetivos (REDER) de acuerdo a las estrategias definidas en el II PEUCA. El sistema ha evolucionado en la siguiente forma:

Modelo CPMCS	Modelo revisado (2017)
Misión, Visión, Valores	Rev. II PEUCA
Mecanismos de participación interna	Mecanismos coordinación transversales
Mapa procesos → 24	Mapa estratégico proceso
Manuales procesos → 24	Manual integrado UCA
Cartas servicios → 19+119	Rediseño CS
Medición Satisfacción	Rediseño sist. encuestas
Encuesta Clima Laboral	Revisión dimensiones
Evaluación Competencias	Ampliación comp. Téc.
Evaluaciones EFQM → 16	Ciclos EFQM bienales
ISO 9001:2008 → 5	
ISO 14.001 UCA	Mantener
Planes Mejora → 21	Ciclos de mejora bienales (alternativos)

En este escenario, resultado del PM EFQM, en 2017, en el marco de la ETMC, se han definido mecanismos para alinear procesos estratégicos y operativos, reutilizando los procesos disponibles, adaptado a la nueva estructura organizativa, que sirve de estructura de conexión de los elementos REDER [→ [Mapa de consistencia de procesos](#)].

La UCA ha establecido un conjunto de indicadores derivados de los ámbitos y líneas de acción del PEUCA sobre los que se establecen objetivos y herramientas para su despliegue a personas y estructuras organizativas que contribuyen al rendimiento y mejora del sistema de gestión [→ 1b1] y refuerzan la política de excelencia, innovación y

aprendizaje [→ 1d1], aseguran una política de transparencia en la información a los GI [→ 1c2] y mejoran la comunicación [→ 3d1].

Varios enfoques contribuyen a mejorar los procesos: la revisión del sistema de garantía de calidad de los títulos [→ 1b2], los procesos de gestión del cambio y los programas de innovación docente [→ 1d1], de desarrollo de alianzas [→ 4a1], que contribuye el despliegue del trabajo colaborativo y la cooperación [→ 4d1, 5d2], la metodología de planificación estratégica [→ 2d1] y el protocolo de seguimiento del PEUCA [→ 2d2].

Además, se revisa el catálogo de productos y servicios de forma sistemática, cuyos resultados quedan plasmados en los informes y planes de gestión. Estos enfoques incluyen mecanismos para la identificación y priorización de oportunidades de mejora, el fomento de la innovación y la creatividad [→ 1b3, 1d1, 1e1, 3b1, 3e2]. La experiencia del cliente es fundamental en el rediseño de los procesos [→ 5e1], así como las encuestas de satisfacción a Alumnos, PAS, PDI, Proveedores, etc. [→ 6, 7, 8].

La UCA despliega productos y servicios que generan valor añadido para nuestros alumnos (Alianzas y convenios con empresas para el desarrollo de prácticas curriculares y extracurriculares, para la realización de tesis de doctorado, programa de [Becas y Ayudas](#) propio, el [Plan Integral de Participación del Alumnado](#), [Jornadas de acogida de nuevos alumnos](#), dentro del Proyecto Compañero (SAP), Jornadas de Acogida a Erasmus o las Jornadas de Orientación Universitaria (dirigidas a estudiantes de bachillerato y sus familias), así como un amplio paquete de productos relacionados con la tercera misión de la Universidad, que aseguran su compromiso social y cultural: programación cultural permanente en los 4 Campus, programas estacionales, el [Proyecto Atalaya](#) [→ 5d2] o el [Plan de Voluntariado](#) UCA y las acciones del [Atención a la discapacidad](#), que permite a los líderes de la UCA impulsar una política de valores y liderazgo social en nuestro entorno [→ 1c3] y los programas de [educación, formación y sensibilización](#) ambiental, que aseguran su compromiso con la sostenibilidad y el medio ambiente.

Los compromisos con los clientes se incluyen en las Cartas de Servicio [→ 5e1] elaboradas y desarrolladas de acuerdo a los objetivos del CPMCS y en fase de revisión en el marco del rediseño del Modelo de gestión, en las que se recogen los compromisos con el cliente. En función de una metodología elaborada por la UCE, todas las UUA han elaborado y revisado su Carta de Servicios [→ IC].

Se añade valor igualmente a sus productos y servicios con el despliegue informativo y de comunicación hacia los GI realizados con las acciones recogidas bajo la estrategia la UCA Comunica [→ 5c1].

5a1	Tít.	Gestión por procesos		
La gestión de la UCA se estructura en función de procesos, como parte de los SG normalizados [→ 1b1, 3c1], revisados y en fase de rediseño vía ETMC (revisión política de calidad, mapa de procesos global, revisión manual de gestión UCA adaptado nueva estructura organizativa). La propiedad y delegación de los procesos asignada desde el nivel de CD, asegura el mapa de consistencia de procesos [→ Anexo] y se ajusta al esquema de competencias establecido. Los procesos tienen definidos propietarios, entradas, salidas, clientes, indicadores, objetivos, valores de referencia, etc. El esquema se despliega a todas las estructuras organizativas.				
Alineamiento II PEUCA		AE: Organización y Recursos		OE: 06
Propietario		VRP - Gerencia		Ref: 1b1, 1d1, 2b1, 3c1, 3e, 23c1, 3e2
Evidencias		Mapa estratégico – Mapas de proceso – Manuales de proceso		
		LA: 6.2,6.3		Resultados:

5a2	Tít.	Mejora e innovación de procesos		
<p>Los procesos se gestionan mediante ciclos de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de la capacidad, eficacia y eficiencia de los mismos. Se identifican e implantan mejoras a través de los informes de gestión, de la interacción con los GI, grupos focales del PEUCA II, Grupos de mejora y análisis de datos e indicadores. Ej. Despliegues: revisión del sistema de encuestas, del proceso de planificación económica, del sistema de evaluación de competencias, etc.). Las mejoras tecnológicas en procesos inducen mejoras en satisfacción clientes (revisión proceso de matrícula, nuevo sistema informatizado de atención y gestión de colas, rediseño Sistema de Información, procesos de Ordenación Académica (Vicerrectorado, Centros y Departamentos), procesos de apoyo a los órganos de Dirección y Gobierno. Se encuentran también procesos de rediseño total (Becas, <i>Docentia</i>, Méritos Docentes, etc.) o parcialmente, conforme se han ido implantado procesos telemáticos asociados y automatizado operaciones gracias a la incorporación de componentes de la plataforma de AE (registro telemático, formularios, etc.), operativos a través de la Sede Electrónica.</p>				
Alineamiento II PEUCA		AE: Organización y Recursos	OE: 06	LA: 6.2,6.3
Propietario	VRP - Gerencia		Ref: 1b1, 2a1	Resultados:
Evidencias	Ordenación Académica , SG Títulos- Oferta académica - CAU			
5b1	Tít.	Catálogo y gestión de servicios		
<p>En la IC se resumen los principales servicios ofrecidos con expresión de los GI a quienes van dirigidos. Todas las UUAAs disponen de su catálogo de servicios y las páginas web informan de la oferta global. El despliegue de los servicios especifica los estándares de calidad aprobados por los órganos correspondientes y de acuerdo a la normativa vigente en caso necesario (ámbitos académicos o de investigación) y a la normativa interna que regula los servicios universitarios. Los catálogos de servicios de las unidades organizativas se gestionan a través de la herramienta CAU que incorporan la experiencia del cliente proporcionando datos segmentados por usuarios, tiempos de respuesta, índices de satisfacción con los servicios prestados, etc.; el análisis y revisión de los mismos da a lugar a mejoras y rediseño de los procesos. Los resultados anuales se incorporan en la Memoria anual.</p>				
Alineamiento II PEUCA		AE: Ens. y Apr.; Personas; Entorno	OE: 01, 09,10	LA: 1.1-1.3; 9.1; 10.1
Propietario	CD		Ref: 4a2, 5e1	Resultados:
Evidencias	CAU's estructuras organizativas – Manuales de procesos			
5b2	Tít.	Satisfacción y rendimiento de los servicios		
<p>El ciclo de mejora de los servicios incluye la planificación, diseño, desarrollo y seguimiento de los resultados, así como la revisión e implantación de cambios, mejoras e innovaciones, tanto en los procesos académicos como en los de gestión. Las mejoras asociadas a la tecnología han sido reconocidas con premios de buenas prácticas: CAU, BAU, Celama. Servicios clave que contribuyen a la formación integral del alumno están en posesión de Sellos de Excelencia; el SAP ha sido reconocido como "Unidad Asistencial de Psicología y Psicología Clínica" por la Consejería de Igualdad, Salud y Políticas Sociales de la JA; el Laboratorio de Cultivos Marinos tiene certificación de sistema responsable SGE21; los laboratorios de referencia cuentan con procesos normalizados ISO 9001:2015; los servicios de soporte a la actividad administrativa hasta el cambio de estrategia, han estado certificados ISO 9001:2008. Los premios de buenas prácticas y sugerencias del PAS y de innovación docente constituyen claros ejemplos de cómo la UCA aplica la mejora e innovación de servicios. La herramienta CAU permite la evaluación, análisis y rendimiento de los servicios (tasa de satisfacción, tiempos medio de respuesta, etc.). Los resultados se incorporan a la Memoria RS.</p>				
Alineamiento II PEUCA		AE: Ens. y Apr.; Org. y Rec.; Personas	OE: 01, 06, 09	LA: 1.1-1.3; 6.2; 9.1
Propietario	VRP - Gerencia		Ref: 1b1, 1d1, 1e1, 2b1, 3e2, 4b1, 4d1, 5a2	Resultados:
Evidencias	Sistema de encuestas			
5c1	Tít.	Difusión y comunicación de productos y servicios		
<p>Con el objetivo de dar conocer a nuestros GI, la oferta de titulaciones/productos/servicios, se despliega una estrategia de comunicación (resumen en UCA Comunica, mediante los procesos de gestión de la comunicación y de gestión de la imagen visual con múltiples herramientas de escucha y diálogo con los GI y los canales de comunicación establecidos [→ Anexo]. Ej. Despliegues: Portal Web para la oferta formativa, portal de empresas, investigación, biblioteca, extensión cultural, canal de noticias (segmentado por servicios), Canal YouTube Institucional, presencia en las redes sociales, etc. Se ha revisado el Plan de Comunicación (2017), rediseñando enfoques de difusión y promoción de servicio y productos. Se mide los impactos en las redes sociales (globales y segmentados por servicios).</p>				
Alineamiento II PEUCA		AE: Entorno	OE: 10, 11	LA: 10.2,10.3; 11.1-11.2
Propietario	VRDC		Ref:	Resultados: 8b
Evidencias	Plan de comunicación , Canales Web			
5c2	Tít.	Promoción y marketing		
<p>Como parte del compromiso social, la UCA diseña campañas de <i>marketing</i> para dar a conocer la oferta académica y de servicios: acercamiento a los centros de educación secundaria, bachillerato y ciclos formativos, alumnos de nuevo ingreso, acercamiento al entorno social de los estudiantes, familias, etc. Ej. Despliegues consolidados 2016-18: visitas 100% Centros de la provincia (8.036 alumnos), visitas guiadas instalaciones (3.823 alumnos), Jornadas de Orientación (IX edición), etc. Revisión anual previa al inicio de la campaña. Se evalúa el impacto en alumnos de nuevo ingreso.</p>				
Alineamiento II PEUCA		AE: Entorno	OE: 10, 11	LA: 10.1-10.3; 11.1-11.2
Propietario	VRDC – Vicerrectora Estudiantes		Ref:	Resultados: 6a
Evidencias	Plan de difusión de la oferta formativa – Encuesta sociedad – Proyecto Opina			
5d1	Tít.	Observatorio Cultural Proyecto Atalaya		
<p>En el ámbito del compromiso cultural con la sociedad, y con el objetivo de aunar esfuerzos para poner en valor el crecimiento y la proyección de las actividades culturales realizadas por las UUPPAA, el SEU coordina -junto con la Universidad Internacional de Andalucía- el Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya con el objetivo de impulsar, sostener en el tiempo y proyectar un bloque de productos desde un prisma sólido y sistemático del que se deriven actividades de investigación, planificación, gestión y organización relacionados con la cultura y la gestión cultural. Ej. Despliegues: Cultura Andaluza en Red, subprograma Flamenco en Red, Literatura Andaluza en Red, Tutores del Rock,</p>				

Enocultura. La convocatoria de becas de investigación ha pasado de 18 propuestas a 52 (2018, Δ anual del 188 %). Financiado por la Consejería de Economía y Conocimiento de la Junta de Andalucía, se planifica, evalúa y revisa con carácter anual, previo a la nueva programación.			
Alineamiento II PEUCA	AE: Entorno	OE: 10, 11	LA: 10.1-10.3; 11.1
Propietario	VREECS	Ref: 2	Resultados: 8b
Evidencias	Proyecto Atalaya		
5d2	Tít.	El Deporte EDUCA	
Aprender a trabajar en equipo, colaborar con los demás en busca de un objetivo común, conocer nuestras capacidades y limitaciones, aceptar el fracaso, asumir el éxito como un medio y no como un fin en sí mismo, fruto del esfuerzo y del trabajo metódico y continuo... encuentran en el Deporte Universitario un excelente caldo de cultivo con el que, sin lugar a dudas, se enriquecen los alumnos. En función de estos objetivos, la UCA hace una decidida apuesta por el Juego Limpio en el Deporte Universitario. Ej. Despliegues: Campaña de Divulgación de los Valores del Deporte en todas sus actividades; "En la UCA Juega Limpio"; un decálogo y un novedoso sistema de competición referente en los ámbitos local, regional y nacional, en el que la deportividad va unida inseparablemente al resultado. 93% reducción tarjetas en partidos en diez años (2008-2017). La campaña institucional ha merecido reconocimientos, entre ellos de la UNESCO.			
Alineamiento II PEUCA	AE: Entorno	OE: 10, 11	LA: 10.1-10.3; 11.1
Propietario	VREECS	Ref: 2	Resultados: 8b
Evidencias	Proyecto Juego Limpio		
5d3	Tít.	Orientación al empleo	
El compromiso de la UCA con la formación práctica de nuestros alumnos en el ámbito de las empresas y la orientación al empleo es patente en las políticas desplegadas por el VTIT para incrementar la empleabilidad (3.709 alumnos en prácticas de empresas, 1.840 curriculares, protocolos con 1.079 empresas colaboradoras, etc.). Ej. despliegues: prácticas en empresas y formación para el empleo (garantizadas al 100% de alumnos UCA), prácticas curriculares y extracurriculares, Plan de formación Integral para el Empleo, talleres de formación mejora empleabilidad (CV, mercados inclusivos, emprendimiento y creación de empresas, etc.), Encuentros empresariales con directores de RRHH (participación 21 empresas), Agencia de colocación para intermediación con SAE, Feria de Empleo presencial (27 empresas) y virtual (25.900 visitantes), Jornadas de Empleabilidad, <i>Talent at Work</i> (beneficiarios 108 alumnos), etc. Resultados en Anexo			
Alineamiento II PEUCA	AE: Ens. y Apr.; Inv. y Tran.; Entorno	OE: 02, 05,10	LA: 2.1,2.2; 5.1,5.2; 10.2
Propietario	VTIT	Ref: 1d3, 3c2	Resultados:
Evidencias	Plan integral de orientación al empleo		
5e1	Tít.	CAU. Satisfacción y conocimiento del cliente	
La estrategia de orientación al cliente ha estado presente en los ciclos estratégicos anteriores y es un componente esencial del PEUCA II: ETMC (GME de rediseño del sistema de encuestas) y AE Entorno (OE10). La atención al cliente es un objetivo implícito en la gestión de los servicios vía CAU que permite incorporar la experiencia del cliente y la herramienta BAU (que gestiona el Buzón de quejas, reclamaciones, sugerencias y felicitaciones), así como las encuestas de satisfacción proporcionan abundante información para mejorar y personalizar los requerimientos, necesidades y expectativas de los usuarios. Los grupos focales, tanto del PEUCA II, como de los servicios que tienen implementados estos mecanismos de comunicación con los GI (Biblioteca, Deportes, Extensión, etc.) proporcionan retroalimentación de las necesidades y expectativas de los GI. La UCE hace un informe anual de seguimiento de los resultados.			
Alineamiento II PEUCA	AE: Transversal	OE: 01 a 11	LA: Todas
Propietario	DRDE	Ref: 2b1, 3d1, 4a2, 4d1, 5b1	Resultados: 6a, 7a, 8a
Evidencias	Informe Evaluación Intermedia II PEUCA (2017)		
5e2	Tít.	Percepción y feedback de los GI	
La UCA dispone de diferentes vías para identificar tanto las necesidades y expectativas como el grado de satisfacción y calidad percibida por cada grupo de interés identificado. Estudios de satisfacción que se realizan de forma sistemática por la Unidad de Calidad y Evaluación, grupos focales relacionados con el II PEUCA y las estructuras organizativas con estudiantes, PDI, PAS y otros GI para la revisión y actualización de sus necesidades y expectativas. Ej. Despliegues: encuestas de satisfacción anuales (segmentadas), de clima laboral, de satisfacción de proveedores, de satisfacción con el servicio prestados (clientes internos), grupos focales para la revisión de la estrategia (segmentados por GI), para la revisión de la encuesta de clima, para el rediseño del modelo de competencias, etc. En 2017 se ha realizado encuesta para conocer la imagen y el impacto que la Universidad genera en la Sociedad. Informes específicos de revisión, evaluación y propuestas de mejora de acuerdo a procedimiento normalizado.			
Alineamiento II PEUCA	AE: Transversal	OE: 01 a 11	LA: Todas
Propietario	DRDE	Ref: 2b1, 3d1	Resultados:
Evidencias	Informe Evaluación Intermedia II PEUCA (2017)		

