



BASES METODOLÓGICAS **II PLAN ESTRATÉGICO**

Unidad de Planificación
Vicerrectorado de Prospectiva y Calidad
Noviembre 2013



INTRODUCCIÓN

La propuesta de elaboración del Plan Estratégico que se presenta en este documento se realiza una vez cumplido el proceso de valoración del Plan Estratégico 2005-2010 (PEUCA), como paso previo necesario para poder abordar el nuevo plan. El proceso ha sido arduo y la valoración fundamentalmente cualitativa, ya que durante los años de vigencia del PEUCA se optó por este enfoque de evaluación ante la dificultad de elaborar un cuadro de mando integral que reuniese la información de los indicadores definidos para las distintas líneas de acción, tal como en principio estaba previsto.

El marco contextual en el que la UCA desarrolla su actividad es un entorno en movimiento caracterizado por notables cambios. Como factor principal de esta realidad cambiante destaca la implantación de la reforma del espacio europeo de educación superior y su desarrollo. Además, la excepcional situación que desde el año 2011 viene sufriendo la universidad española como consecuencia de los reales decretos de ordenación de las enseñanzas y de las medidas en materia presupuestaria y de racionalización del gasto, han centrado los esfuerzos del equipo de dirección en aminorar las repercusiones de dicha situación.

Si a estas circunstancias agregamos la intención expresada desde las instituciones públicas, tanto a nivel estatal como autonómico, de fomentar la financiación de las universidades sobre la base de criterios de calidad y cumplimiento de unos objetivos, tenemos que la gestión de la educación superior se ha vuelto mucho más compleja y dinámica que en épocas anteriores. Por tanto, ahora debemos cambiar los métodos anteriores implicando y motivando a toda la Comunidad Universitaria, para hacer frente a estos nuevos retos y construir juntos una universidad más actual, innovadora, accesible y capacitada para la revisión constante de sus actividades con el fin de mejorarlas y así convertirse en un referente de excelencia en los distintos ámbitos de su actuación.

Con tal propósito, resulta necesario que la Universidad de Cádiz se adapte a los cambios producidos en nuestro entorno, tanto de tipo social, normativo, económico, cultural o político. El contexto universitario actual y la situación de crisis económica confieren, si cabe, más importancia a la dirección estratégica universitaria y, en estos momentos, es cuando más

sentido tiene realizar un ejercicio de reflexión sobre nuestros puntos fuertes y débiles, así como sobre las oportunidades y amenazas de nuestro entorno. Este análisis permitirá consensuar qué visión o imagen de la universidad queremos a medio/largo plazo, además de identificar cuáles serán los factores críticos de éxito necesarios para progresar hacia dicha imagen.

Por ello, es necesaria activar una dirección estratégica con el objeto de que nuestra universidad se convierta en un motor transformador del territorio. Dicha dirección permitirá también seguir avanzando y conseguir que - además de las funciones tradicionales de la universidad - la internacionalización, la transferencia de conocimiento y tecnología y la responsabilidad social universitaria adquieran un papel equiparable a las funciones de docencia e investigación.

Para conseguir dicho objetivo, la Universidad de Cádiz dispone como principal activo a las personas que prestan su servicio en la institución y a las que se forman en la misma. En este contexto se explica por sí sola la necesaria relevancia que alumnos, docentes y personal de administración y servicios ejercen en la definición de la visión de la universidad. El modelo de universidad fundamentado en las personas y en su desarrollo debe constituir, pues, el elemento diferencial que guíe la elaboración de este Plan Estratégico que, evidentemente, debe contar con la participación de todos para su plena definición. No en vano, la riqueza de nuestra institución se sustenta en la actitud de las personas para hacer realidad una visión compartida.

Para hacer frente a estos desafíos, el equipo de gobierno va a asumir el liderazgo del proceso de elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz, el cual se realizará contando con la capacidad, experiencia y participación de personas de todos los estamentos. Dicho Plan nos permitirá establecer, a través de una reflexión colectiva y consensuada, la formulación de nuestros principales objetivos y líneas de acción con el fin de conseguir un modelo de universidad que nos permita dar respuesta a las nuevas expectativas y demandas que la sociedad actual espera de nuestra institución.

FASES DE TRABAJO



La propuesta que se presenta para la elaboración del II Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz se llevará a cabo en las siguientes fases.

Fase I: PLANIFICACIÓN

Se muestra en esta fase la definición de las comisiones y grupos que intervienen, con indicación de la composición y funciones de los mismos, así como las actuaciones previas necesarias para la elaboración del Plan Estratégico.

A) Comisión Técnica del Plan Estratégico. Esta comisión fue aprobada en Consejo de Dirección y, hasta la fecha, ha desarrollado los trabajos correspondientes a las tres primeras funciones que se muestran a continuación, necesarios para poder dar comienzo al proceso de elaboración del Plan Estratégico.

Sus funciones son las siguientes:

- Elaborar el Informe de Seguimiento del Plan Estratégico 2005-2010.
- Elaborar y presentar al Comité del Plan Estratégico las bases metodológicas para su aprobación.
- Elaborar el diagnóstico de la situación actual.
- Apoyar y asesorar al Comité de Plan Estratégico y a los grupos de trabajo en las distintas fases del proceso de planificación.
- Sistematizar y unificar los documentos producidos por los diferentes grupos de trabajo.
- Definir el cuadro de mando (indicadores, responsables, medios/recursos, calendario, seguimiento/evaluación).
- Redactar el borrador del Plan Estratégico y someterlo a la revisión y validación del Comité.
- Supervisar y realizar el seguimiento del Plan Estratégico, así como elevar los resultados al Consejo de Gobierno.
- Resolver cuantas cuestiones técnicas le sean encomendadas por el Comité del Plan Estratégico.

Composición:

- Presidente: Vicerrector/a competente en la materia.
- Vicepresidenta: Director/a de la Unidad de Planificación.
- Personal Docente e Investigador.

- Personal de la Unidad de Planificación y de la Unidad de Calidad y Evaluación.
- Personal de Administración y Servicios de otras unidades de la UCA. Otras personas que puedan incorporarse en función de las necesidades, por su experiencia en la materia.
- Representación del Alumnado

Se considera fundamental la participación activa de miembros del Personal de Administración y Servicios de distintas unidades como un elemento de garantía de estabilidad y continuidad del Plan Estratégico, ya que la actuación de esta comisión Técnica no se limitará únicamente al proceso de elaboración, sino que se mantendrá durante todo el periodo de vigencia del Plan Estratégico para ejercer la función del control y seguimiento del mismo.

Una vez aprobadas en Consejo de Gobierno las bases para la elaboración del Plan Estratégico, se llevarán a cabo las siguientes actuaciones:

B) Constitución del Comité del Plan Estratégico, con las siguientes funciones:

- Determinar la vigencia del Plan Estratégico
- Aprobar el procedimiento de elaboración propuesto por la Comisión Técnica del Plan Estratégico.
- Definir la Visión, la Misión y los Valores de la Universidad de Cádiz.
- Elaborar una matriz DAFO a partir del diagnóstico de la situación actual, presentado por la Comisión Técnica del Plan Estratégico.
- Identificar los Ejes y Objetivos Estratégicos sobre los que basar las Líneas de Acción y medidas a adoptar.
- Nombrar a los miembros que formarán parte de los grupos de trabajo.
- Revisar y validar el borrador del Plan Estratégico, así como elevar la propuesta final para su aprobación por los órganos competentes.
- Resolver cuantas cuestiones de carácter general puedan surgir a lo largo del proceso de elaboración del Plan Estratégico.

El Comité del Plan Estratégico estará compuesto por:

- Presidente: Rector.
- Vicerrectores, Directora General de Infraestructuras y Tecnologías de la Información, Secretaria General, Gerente, Directora de la Unidad de Planificación.



- 3 Decanos/Directores de Centros.
- 3 Directores de Departamentos.
- 4 PDI con vinculación permanente.
- 1 PDI sin vinculación permanente.
- 2 Estudiantes.
- 3 PAS.
- 1 Representante Sindical del PDI
- 1 Representante Sindical del PAS
- 2 Representantes del Consejo Social.
- 2 Agentes Externos.

Los Rectores de la UCA de anteriores periodos de gobierno estarán invitados como asesores en el proceso de elaboración del plan.

El Rector designará a los miembros del Comité Estratégico, que contará en los estamentos correspondientes con personas comprometidas, algunas de ellas relacionadas con el anterior Plan y con experiencia en planificación estratégica.

C) Constitución de los Grupos de Trabajo, en los que estarán representados los diferentes colectivos de la comunidad universitaria, así como los grupos de interés externos.

D) Plan de Comunicación del Plan Estratégico, con la finalidad de mantener informados a los miembros

de la comunidad universitaria y a los agentes externos de los objetivos del Plan Estratégico y del desarrollo de las distintas fases del proceso se dará la máxima difusión a través de la página Web de la UCA, TAVIRA, Redes Sociales, trípticos, paneles informativos, etc. Esta fase será realizada desde el Gabinete de Comunicación bajo la supervisión y coordinación de la Dirección General de Relaciones Institucionales.

E) Formación dirigida a los miembros del Comité y de los Grupos de Trabajo sobre aspectos generales y técnicos de planificación estratégica.

Fase II: FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

En esta fase se describirá lo que actualmente es la Universidad de Cádiz y lo que desea ser, dónde está ahora y dónde desea estar en el futuro. Es decir, proyectar una Visión de sí misma para el futuro, declarando su Misión y estableciendo un conjunto de Ejes Estratégicos sobre los que se asentará la formulación estratégica.

En el Plan Estratégico 2005-2010 estos aspectos ya fueron definidos. No obstante, es imprescindible realizar una revisión y reformulación, en su caso, de la

Misión, los Valores y la Visión de acuerdo con las circunstancias actuales y las previsiones de futuro.

Se entiende por Misión de una Universidad el propósito o razón fundamental de su existencia, sus directrices generales, identidad y filosofía. Debe identificarse la necesidad básica de la sociedad que la Institución Académica busca satisfacer con sus servicios.

En cuanto a los elementos a considerar para proceder a declarar la Misión de una organización pública, son aquellos que deberían dar respuesta a las seis cuestiones que se presentan a continuación:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué necesidades sociales y políticas básicas debemos satisfacer y qué problemas debemos tratar?
- ¿Qué estamos dispuestos a hacer para reconocer o anticipar estas necesidades o problemas y para responder a los mismos?
- ¿Cómo deberíamos responder a nuestros grupos de interés externos e internos?
- ¿Cuál es nuestra filosofía y cuáles son nuestros valores centrales?
- ¿Qué nos hace distintos o únicos?

Su reformulación deberá contar con una serie de características que permitan servir de bases para la planificación estratégica. Estas características son:

- Ambiciosa: que suponga un reto para la organización.
- Clara: que sea de fácil interpretación.
- Sencilla: que pueda ser comprendida por todos los grupos de interés.
- Corta: que pueda recordarse fácilmente.
- Compartida: que haya sido consensuada por las personas de la organización.

La Visión es una expresión de lo que se espera de la organización; es una descripción de cómo será (o se desea que sea) en el futuro y a qué se asemejará cuando cumpla su Misión. Es decir, es una definición breve del modelo de Universidad al que tiende la Institución, haciendo especial hincapié en los rasgos diferenciales respecto a instituciones similares.

Actualizar la Visión de la Institución es un aspecto clave en el diseño del Plan Estratégico ya que marca la posición final que queremos obtener en el horizonte de ejecución del Plan. Su reformulación debe tener una serie de características:



- Con perspectiva de futuro.
- Coherente con la Misión.
- Ambiciosa: un reto, pero realista y viable.
- Clara, de fácil interpretación.
- Sencilla, para que todos la comprendan.
- Atractiva, para provocar ilusión.
- Compartida, consensuada por las personas de la organización.

Los Valores son los principios, creencias y maneras de actuar que deben regular el comportamiento de la Universidad y las relaciones con el resto de personas. Una manera de actuar que refleja las actitudes y los comportamientos característicos y mayoritarios de las personas que la integran.

Los Valores deben reflejar la identidad de la organización y ser el marco de referencia para alcanzar lo manifestado en la Misión y la Visión.

Fase III. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

Como paso previo a la elaboración del Plan Estratégico es necesario realizar un diagnóstico de la situación actual para conocer donde nos encontramos y posteriormente pasar a una etapa de prospectiva en donde definamos a dónde queremos llegar y la estrategia a seguir para lograrlo.

Siguiendo las pautas de la metodología de la Dirección Estratégica, este diagnóstico se sustentará en dos tipos de análisis:

a) Diagnóstico externo o del entorno

Análisis del contexto en el que la Universidad desarrolla su actividad, o sea, de aquellos factores ajenos a su control que inciden sobre ella y suponen retos para su desenvolvimiento futuro.

El conocer en detalle las características y la influencia de los factores económicos, políticos, sociales-culturales, demográficos, tecnológicos y legales en el funcionamiento presente y futuro de la universidad será una de las tareas fundamentales a desarrollar.

Dado lo extremadamente inestable de la situación sociopolítica y económica actual, este diagnóstico se hace especialmente complicado, pero a su vez esencialmente necesario.

Los factores externos pueden favorecer o afectar positivamente al desarrollo de la Universidad, en cuyo caso se denominan oportunidades, o bien, pueden aminorar o inhibir las mejoras competitivas que la Institución pudiera realizar; y que se conocen como amenazas.

b) Diagnóstico interno

El análisis interno busca identificar cuáles son los puntos fuertes o fortalezas, y cuáles los puntos débiles o debilidades de la Universidad.

Las debilidades detectadas, son entendidas como factores internos de la organización que se han de superar para conseguir la excelencia, mientras que las fortalezas se consideran factores internos sobre los que la institución se apoya y que se habrán potenciar para minimizar las debilidades.

Corresponderá a la Comisión Técnica del Plan Estratégico, el análisis interno y del entorno, a partir del cual, el Comité del Plan Estratégico completará el diagnóstico con la elaboración de la matriz DAFO. Esta matriz, que deberá reflejar las principales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, resulta un método útil para resumir la relación entre las influencias claves del entorno y la capacidad estratégica de la institución, y así poder crear una agenda para el desarrollo de nuevas estrategias con una utilización eficiente de los recursos

Fase IV: ESTABLECIMIENTO DE EJES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

A partir de la formulación de la Misión, Visión y de la matriz DAFO, el siguiente paso en el proceso de planificación estratégica será definir los Ejes Estratégicos de la Universidad, es decir, los pilares fundamentales sobre los que pivotará la configuración detallada del plan.

Los Ejes Estratégicos son las líneas básicas de desarrollo de la Institución y la categoría máxima dentro de un Plan Estratégico. Permiten profundizar en la Misión y ordenar su desarrollo en grandes áreas de actuación, proporcionando orden y claridad al Plan.

Para cada uno de estos ejes, el Comité del Plan Estratégico, definirá los Objetivos a seguir. La determinación de los Objetivos constituye la etapa clave de

todo el proceso de planificación estratégica, y son una extensión lógica de la Misión, que hacen referencia a los fines a largo plazo hacia los que se dirige nuestra institución académica en el futuro.

Finalmente, las líneas de acción a desarrollar suponen la aplicación concreta de actuaciones que permitirán alcanzar los Objetivos expresados en cada uno de los Ejes Estratégicos del Plan. Las líneas de acción propuestas serán priorizadas por los diferentes grupos y sometidas a la validación del Comité.

Para el desarrollo de esta fase se constituirán Grupos de Trabajo, compuestos por miembros de la comunidad universitaria y representantes de otros grupos de interés. Estos Grupos de Trabajo serán concebidos como un mecanismo de participación directa y abierta de la comunidad universitaria en la elaboración del Plan. La composición y elección de los miembros de los Grupos de Trabajo será determinada por el Comité del Plan Estratégico.

Fase V: DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO

El establecimiento del cuadro de mando es un instrumento esencial dentro de la Planificación Estratégica al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los propósitos previamente establecidos mediante indicadores. Es imprescindible, por tanto, que éstos sean coherentes con los Objetivos Estratégicos fijados.

La Norma UNE 66175:2003 define un cuadro de mando como una "Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización".

El cuadro de mando recoge los principales indicadores y los presenta de un modo claro y útil. Es un sistema que nos informa de la evolución de los resultados fundamentales de la organización. Permite monitorizar, controlar y gestionar los procesos de una organización a través de códigos semafóricos que establecen alertas con las que disponer de una

visión completa del rendimiento de la organización. Los indicadores de cumplimiento, evaluación, eficiencia y eficacia contenidos en ellos ofrecen una visión completa de la organización y su rendimiento, permitiendo comprobar, por ejemplo, si la actividad diaria está alineada con la estrategia institucional o interpretar lo que está ocurriendo y saber si debemos tomar medidas de mejora.

El cuadro de mando ha de presentar sólo aquella información que sea imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida, contribuyendo a reducir la incertidumbre

Una vez validadas las Líneas de Acción por el Comité del Plan Estratégico, corresponderá a la Comisión Técnica, en colaboración con el personal de las Unidades implicadas, la definición de los siguientes elementos del Cuadro de Mando: Indicadores; Responsables; Metas; Calendario; Medios/recursos; Seguimiento/evaluación.

El cuadro de mando ha de someterse a un proceso de mejora continua, manteniendo, modificando, suprimiendo indicadores o creando otros nuevos, cuando las circunstancias lo aconsejen. Es necesario ajustarlos si es necesario a situaciones concretas para hacerlos realistas y alcanzables.

Dado que para acometer los Objetivos fijados será necesario disponer de medios o recursos, los presupuestos de la Universidad de Cádiz habrán de elaborarse alineados con ellos. Esto no significa que haya que dotarlos de medios adicionales, sino que en la medida de lo posible, habrá que adecuar los recursos existentes a las necesidades de la implantación de dichas líneas.

Fase VI: SÍNTESIS, REDACCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y APROBACIÓN POR LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

Esta fase será realizada por la Comisión Técnica del Plan Estratégico, que redactará el borrador del Plan Estratégico, cuidando que la Visión definida inicialmente quede refrendada en los Objetivos y éstos sean acordes con la Misión.

Una vez finalizada la elaboración del borrador del Plan Estratégico, la Comisión Técnica lo remitirá al Comité del Plan Estratégico para su revisión, debate, análisis y realización de las modificaciones oportunas.

Por su parte, el Comité del Plan Estratégico elevará consulta sobre el borrador del Plan Estratégico a los representantes institucionales y sociales, durante su elaboración y antes de tramitarlo para su aprobación definitiva.

Esta fase dará legitimidad al Plan Estratégico. Para ello se someterá a la aprobación de los órganos de gobierno de la Universidad de Cádiz: Consejo de Gobierno, Consejo Social y Claustro.

Fase VII: DIFUSIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Al objeto de que sea conocido el documento definitivo por todos los miembros de la comunidad universitaria, así como por los grupos de interés, se pondrá en marcha la campaña de difusión, que previamente habrá sido diseñada.

Fase VIII: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El proceso de dirección estratégica de la Universidad no concluirá con la aprobación definitiva del Plan Es-

tratégico, sino que exige a partir de dicho momento el seguimiento del mismo. Este seguimiento ha de abarcar tanto a la implantación, como al cumplimiento de las propias Líneas de Acción.

Para evaluar el grado de ejecución del Plan Estratégico, la Comisión Técnica elaborará una metodología que permita obtener información fiable del estado de avance y que facilite la dirección estratégica por parte de los Órganos de Gobierno; así como que garantice la readaptación de la planificación estratégica ante nuevos escenarios que puedan darse. Debe ser por tanto, un documento dinámico que permita adaptarse a las circunstancias de cada momento, ya que un plan que no se mide, revisa y prevé medidas para su corrección, verá su eficacia reducida.

Además, y tal como se ha indicado en la Fase I de Planificación, el Comité Técnico del Plan Estratégico será responsable de controlar el proceso de seguimiento y verificación del cumplimiento de los objetivos definidos a nivel institucional y de cada unidad organizativa.

Para realizar el procedimiento de evaluación del Plan,





se utilizará una aplicación informática que se diseñará para el seguimiento, accesible vía web, que facilitará la labor a los responsables de las Medidas de Acción de realizar su seguimiento y posterior evaluación. Esta plataforma, que será desarrollada por la Unidad de Planificación del Vicerrectorado de Prospectiva y Calidad junto con el Área de Informática de la UCA, será el soporte técnico principal para el seguimiento del Plan y constituirá una herramienta ágil, segura y accesible, que supondrá una mejora e innovación importante en el proceso de planificación y dirección estratégica de la UCA.

CRONOGRAMA DEL PROCESO DE ELABORACIÓN

FASE DE PLANIFICACIÓN (2 meses)

- Elaboración de las bases metodológicas.
- Constitución del Comité del Plan Estratégico.
- Realización del diagnóstico por la Comisión Técnica.
- Formación al Comité del Plan Estratégico.
- Convocatoria pública de participación en Grupos de Trabajo.

FASE DE PARTICIPACIÓN Y DESARROLLO (6 meses)

- Sesiones de trabajo del Comité del Plan Estratégico.
- Constitución de los Grupos de Trabajo.
- Formación a Grupos de Trabajo.
- Sesiones de trabajo de los Grupos de Trabajo.
- Integración del trabajo realizado por los Grupos.
- Validación de las Líneas de Acción.
- Diseño del Cuadro de Mando.

FASE DE APROBACIÓN Y DESPLIEGUE

- Aprobación por Órganos de Gobierno.
- Difusión y despliegue.

ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA ELABORACIÓN DEL NUEVO PLAN

Para reducir las incertidumbres de la situación actual se requiere una planificación estratégica y la adopción de medidas que contribuyan a la estabilidad de

la organización y a mejorar la percepción interna y externa de la UCA. Es necesario un plan ágil y dinámico que facilite la realización de cambios según las tendencias y el curso de los acontecimientos, que permita formular objetivos de carácter prioritario y realizar la asignación de recursos.

Se precisa en estos momentos adoptar medidas que permitan definir la posición de la universidad en relación con el entorno en el que se asienta. La optimización de los medios de que se dispone, por un lado, la atención a las demandas sociales, por otro, y los esfuerzos en la contención del gasto son algunas de las directrices que determinarán la actuación de nuestra universidad y, en particular, la de sus actividades docente e investigadora.

Para todo lo anterior, y con la experiencia adquirida durante los años de vigencia del PEUCA 2005-2010 y en el proceso de elaboración del Informe de Valoración del mismo, se indican a continuación una serie de recomendaciones a tener en cuenta tanto en la elaboración como en el despliegue del Plan Estratégico que se pretende abordar.

I. Simplificar lo más posible el nuevo plan, tanto en su elaboración como en su definición, abordando sólo aquellas acciones que supongan un valor para la Institución.

II. Analizar la pertinencia de abordar las líneas de acción con menor grado de desarrollo y ejecución en el anterior plan estratégico, así como la continuidad de las que se vienen ejecutando.

III. Con objeto, no sólo de rendir cuentas a los distintos grupos de interés, sino también de motivar a las personas implicadas, es preciso definir la metodología para el seguimiento, revisión, control y difusión de los resultados del plan, que se lleve cabo con las siguientes actuaciones:

a. Determinar los agentes responsables para cada elemento esencial en los que se estructure el Plan.

b. Establecer un cuadro de mandos que facilite el análisis del grado de eficacia y eficiencia del plan; para lo cual es preciso:

- Confeccionar indicadores de acuerdo con las distintas unidades, y bajo la supervisión de expertos técnicos, mediante el análisis de coherencia

con la actuación que se quiere evaluar y la factibilidad de cálculo.

- Establecer objetivos y metas de cumplimiento de los indicadores de cada medida de acción, según la periodicidad que se considere, revisándolos también periódicamente.

IV. Alinear los presupuestos anuales con el plan estratégico de la institución, priorizando los objetivos estratégicos que más aporten al modelo de universidad que pretendemos.



UCA

Universidad
de Cádiz