

Plan Estratégico

Strategic Plan

2007-2009



Plan Estratégico

Strategic Plan

2007-2009




Prólogo

Desde mi llegada al Rectorado de la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA), en mayo de 2005, entendí la necesidad y la urgencia de promover en la misma un amplio debate que condujera a la integración de los criterios y la metodología propia de la planificación estratégica en su gobernación. Era evidente que, tras más de una década de su creación y de haber experimentado una etapa de crecimiento y adaptación a las nuevas exigencias de la sociedad y del sistema universitario andaluz, este instrumento devenía esencial para marcar las líneas esenciales del gobierno universitario. Además de su valor más inmediato, al ser producto de una amplia reflexión colectiva, tanto interna como externa, dotarnos de un Plan Estratégico facilitaría el análisis de las distintas direcciones que pudiera tomar la institución, así como la fijación de sus objetivos y ejes preferenciales de actuaciones, con el fin de adoptar de entre ellas aquellas más eficientes y de mayor calidad, de suerte que la Universidad Internacional de Andalucía fuese más capaz de dar respuesta a los retos que la sociedad le impone y que Andalucía y los andaluces puedan esperar de ella.

Con sólo trece años de historia, la UNIA es una universidad que se define fundamentalmente por su flexibilidad y por su capacidad de adaptación a los cambios y a las demandas del entorno, características que le otorgan un gran valor pero que al mismo tiempo le exigen la adopción de formas propias de organización y funcionamiento, todo lo cual justificaba de manera especial la necesidad de contar con un Plan Estratégico, como herramienta de gestión institucional y de definición de líneas de trabajo, así como de apoyo para la toma de decisiones.

Tras un dilatado proceso de gestación, finalmente, la aprobación del primer Plan Estratégico de la UNIA, en junio de 2007, supone una aportación de alto significado en orden a su definitiva conformación institucional y un verdadero motor para las transformaciones y redefiniciones que, en estas mismas fechas, viene experimentando la institución. A la apuesta por la dirección estratégica que este Plan representa se han unido la reciente aprobación por el Parlamento de Andalucía de la Ley que modifica la Ley de Creación de la Universidad Internacional de Andalucía, promulgada en 1994, y, paralelamente y como una manifestación exterior y visible del referido proceso de cambio, la UNIA ha acometido también la redefinición de su imagen con la aprobación de una nueva Identidad Corporativa.

El Plan Estratégico de la Universidad Internacional de Andalucía que ahora se presenta está concebido con una filosofía de revisión continua. Es un documento dinámico que se revisará anualmente, que concreta la programación de actuaciones de cada año y que se actualizará en profundidad cada tres, ya que tanto la institución como la sociedad a la que sirve están insertas en un proceso permanente de cambio, que a buen seguro va a seguir modificando las circunstancias actuales en que dicho Plan fue elaborado.



La participación de toda la comunidad universitaria en su ejecución era imprescindible para lograr el éxito del proyecto. Por ello, todos han tenido aquí un espacio para que su voz fuera oída. El Plan Estratégico de la Universidad Internacional de Andalucía es, desde ese punto de vista, un instrumento altamente consensuado y asumido. Y ahora, en la inmediata tarea para hacer frente y responder a los retos y oportunidades presentes y futuros de la UNIA que el Plan Estratégico nos plantea, debe éste ser también asumido por todos; debe ser, por tanto, el referente para todos y cada uno de los que trabajamos en la Universidad Internacional de Andalucía, cualquiera que fuese su nivel de responsabilidad. Todos hemos de sentirnos protagonistas de su desarrollo.

Por último, deseo expresar mi más sincero agradecimiento y felicitación a todas las personas de la UNIA y del amplio entorno socioeconómico, intelectual, social o universitario, que colaboraron activamente en la elaboración de nuestro Plan Estratégico. Su interés y su reiterada demostración de tesón en el trabajo y de convicción en los objetivos del mismo, lograron transmitirnos a todos la ilusión por este decisivo proyecto, que ha permitido a la UNIA encarar su tiempo futuro desde la solidez de un instrumento de dirección que le aporta, al mismo tiempo, una alta cota de seguridad y un no menos notable nivel de responsabilidad.

Juan Manuel Suárez Japón

Rector de la Universidad Internacional de Andalucía

Edita:
Universidad Internacional de Andalucía

Diseño y maquetación:
Enric Satué

Imprime:
Coria Gráfica

Depósito Legal:



Índice

1	Toma de decisión de elaborar el Plan Estratégico	8
2	Proceso de elaboración	10
2.1	Fase preliminar	14
2.2	Fase de participación	15
2.3	Fase de síntesis	21
2.4	Fase de aprobación	22
2.5	Fase de difusión	23
3	Seguimiento y control	24
4	Misión	26
5	Visión	28
6	Ejes	32
7	Objetivos	34
8	Objetivos y líneas	36
9	Despliegue	40
	Objetivo 1: Afianzar la presencia en el ámbito de las enseñanzas de posgrado	42
	Objetivo 2: Dar respuesta a las necesidades formativas a lo largo de la vida	47
	Objetivo 3: Desarrollar un modelo educativo flexible que favorezca una enseñanza de calidad y convergente con el EEES	50
	Objetivo 4: Potenciar la investigación de calidad en las líneas y ámbitos geográficos y culturales	54
	Objetivo 5: Desarrollar una política cultural activa y responsable	59
	Objetivo 6: Consolidar la presencia y la integración de la universidad en su entorno	64
	Objetivo 7: Contribuir al progreso del entorno	67
	Objetivo 8: Potenciar la internacionalización y el compromiso con la cooperación	70
	Objetivo 9: Mejorar la comunicación y la imagen pública institucional	75
	Objetivo 10: Desarrollar un programa integral de atención a alumnos	79
	Objetivo 11: Desarrollar un sistema de calidad que integre la gestión por procesos y la política de prevención de riesgos laborales	83
	Objetivo 12: Desarrollar una gestión eficiente, participativa y socialmente responsable	87
	Objetivo 13: Adecuar y actualizar los sistemas de información y de las comunicaciones para el apoyo a la comunidad universitaria	93
	Objetivo 14: Construir el modelo de responsabilidad social	98
	Objetivo 15: Consolidar un modelo de gobierno eficaz, transparente y comprometido	102
	Abreviaturas	105

1

Toma de decisión de elaborar el Plan Estratégico de la Universidad



Al comienzo del curso académico 2005-06 se inicia el proceso de elaboración del Plan Estratégico, que nace con la vocación de integrar los diversos puntos de vista y experiencias de todos aquellos que hacen posible la buena marcha de la institución. Por ello, para la elaboración del Plan, se ha contado con toda la Comunidad Universitaria y la colaboración del entorno social y económico de la Universidad.

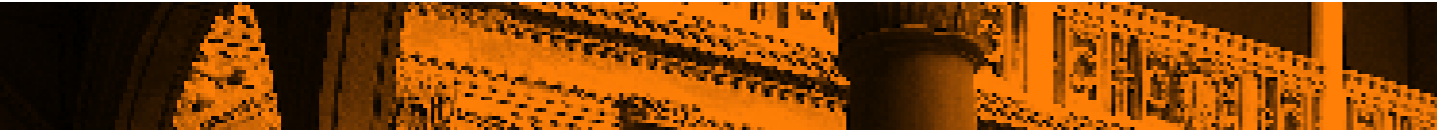
La decisión y el impulso de elaborar el Plan surgen del equipo rectoral y son múltiples las razones sobre la pertinencia de dotar a la Universidad de este instrumento de planificación y dirección. Entre otras, destacan por su especial relevancia las siguientes motivaciones:

- Dar cumplimiento a lo previsto en el artículo 92 de la Ley Andaluza de Universidades, en el que se establece la obligatoriedad de elaborar planes estratégicos.
- Diseñar un modelo de gobierno eficaz, transparente y comprometido para prestar un mejor servicio al entorno, rendir cuentas a la sociedad y garantizar un mayor compromiso social.
- Dotar a la Universidad de un instrumento flexible de planificación, que le permita incorporar y actualizar los nuevos retos a los que se enfrenta esta Universidad pública, dentro del Sistema Universitario Español y Andaluz. Así, en un entorno cada vez más cambiante y complejo, este instrumento ayudará a diseñar con acierto e innovación las estrategias a seguir en el futuro marcando y anticipando el rumbo de la institución.

El Plan permitirá alinear los componentes de la institución en la consecución de los objetivos a desarrollar en los próximos tres años, con la filosofía de revisión continua y seguimiento de su ejecución.

2

El proceso de elaboración

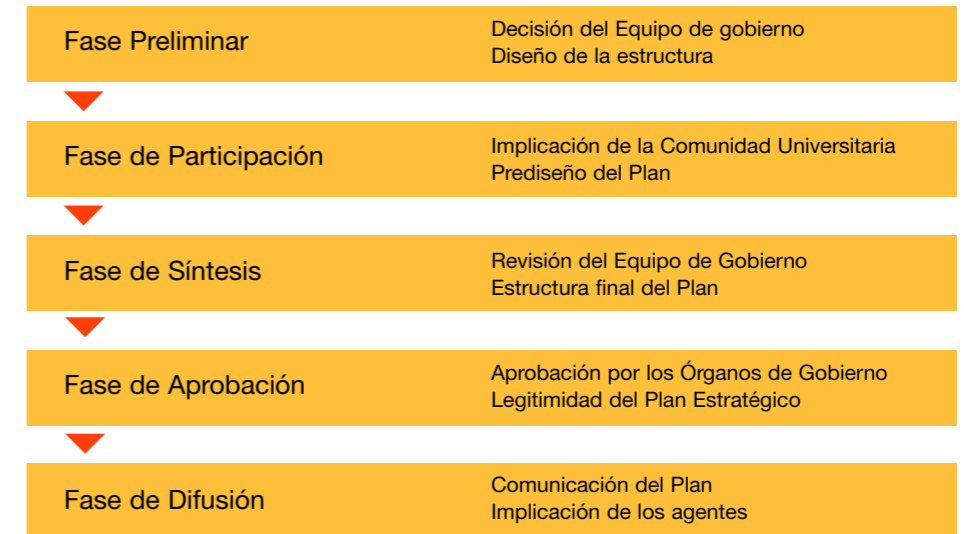


Una vez tomada la decisión de acometer la elaboración del Plan Estratégico, el primer paso ha sido la reflexión y el diseño del proceso que habría de llevarse a cabo y el establecimiento de la estructura organizativa necesaria para ello.

La metodología aplicada en el proceso de planificación estratégica debía cumplir con tres premisas. Por una parte era necesario contar con la participación de las personas de la propia institución; por otra, la metodología debía asegurar la coherencia del Plan Estratégico en su conjunto y, por último, el documento resultante debía permitir el diseño de un Sistema de Dirección Estratégica a partir de él.

De entre las distintas opciones posibles para acometer el proceso de elaboración del Plan Estratégico, la Universidad ha optado por llevar a cabo el Plan de forma interna, contando con sus propios recursos y con asesoramiento externo. De esta forma se interioriza una forma de trabajo muy útil en la ejecución posterior del Plan y en sus revisiones futuras.

Además se ha decidido realizar todo el proceso de forma participativa, de tal forma que el personal de la Universidad se sienta involucrado, de forma masiva, con su Plan Estratégico. Un objetivo del proceso es, por tanto, asegurar que la elaboración del Plan sea participada por el mayor número posible de personas de la organización. Este elemento garantiza la implantación con éxito de las estrategias definidas en él. Se ha diseñado de esta forma un proceso secuencial, definido en cinco fases principales y entre las que la fase de participación significa la aportación central:



Para cumplir lo anterior ha sido imprescindible contar con una estructura organizativa estable que permita la gestión de todo el proceso y su correcto desarrollo. Al mismo tiempo ha sido necesaria la asesoría de personal externo no sólo en cuanto a formación puntual de los miembros de la Universidad sino también como colaboración estable a lo largo del proceso.

Organos de Gobierno

	Funciones
Patronato de la Universidad	Aprobar Finalmente el Plan Estratégico de la Universidad
Consejo de Gobierno	Supervisar el proceso de Planificación y presentar al Patronato el documento final para su aprobación

Organos internos de desarrollo del Plan Estratégico

	Funciones
Comisión de Planificación Estratégica	Dirigir el proceso de planificación y presentar al Patronato el documento final para su aprobación formal
Oficina Técnica del Plan Estratégico	Coordinar y gestionar el proceso de planificación; proporcionar la información previa; asesorar a las distintas comisiones en su funcionamiento, y redactar el documento final del Plan Estratégico
Comisión Académica	Elaborar un diagnóstico de la situación del ámbito académico, elaborando una Matriz DAFO y realizando una propuesta de objetivos y estrategias a realizar
Comisión de Gestión	Elaborar un diagnóstico de la situación del ámbito de la gestión, elaborando una Matriz DAFO y realizando una propuesta de objetivos y estrategias a realizar

Organos externos de desarrollo del Plan Estratégico

	Funciones
Comisión de Relaciones Exteriores	Asesorar a la Comisión de Planificación en el desarrollo del área de relaciones exteriores de la Universidad, aportando ideas desde el entorno social y empresarial de la institución

Según esta estructura el Consejo de Gobierno de la Universidad sería el encargado de supervisar el desarrollo del trabajo y presentar al Patronato el documento final para su aprobación. Pero, como se expondrá más adelante (Apartado 2.2.), los auténticos artífices del Plan han sido las Comisiones de trabajo externa e internas creadas para la elaboración de diagnósticos y propuestas de estrategias.

Por último, y como órganos internos de desarrollo del Plan, la Universidad ha contado con la Oficina Técnica del Plan Estratégico, que ha coordinado y asesorado todo el proceso sirviendo de enlace para la comunicación y coordinación del trabajo de las distintas Comisiones, así como con la Comisión de Planificación Estratégica, presidida por el Rector, que ha dirigido el proceso y lo ha elevado a Consejo de Gobierno. La composición de estos dos órganos ha sido la siguiente:

Comisión de Planificación Estratégica

D. Jesús Monteagudo López-Menchero
Vicerrector de Ordenación Académica y Estudios de Posgrado

D^a María del Rosario García-Doncel Hernández
Vicerrectora de Extensión Universitaria y Participación

D^a Carmen Mena García
Vicerrectora de Relaciones Internacionales y Cooperación

D^a Llanos Mora López
Vicerrectora de Investigación y Tecnologías de Información y Comunicación

D. Bartolomé Valle Buenestado
Secretario General

D^a Luisa Rancaño Martín
Gerente

Oficina del Plan Estratégico

D.^a Isabel Lara Montes
Vicegerente y Responsable de la Oficina

D. Julio Terrados
Asesor externo del proyecto

D.^a María Teresa Fernández Vega
Jefe de Sección del Área de Planificación y Calidad

D.^a María del Carmen Jardo Esquembre
Asesora

2.1 Fase preliminar

En la Fase preliminar, además de realizar el diseño del proceso a seguir y de la estructura organizativa ya comentados anteriormente, se inicia la concienciación de las personas involucradas y el establecimiento, de forma consensuada, de las Bases del Plan Estratégico.

Para ello, se organiza un Seminario de Planificación Estratégica, que se desarrolla en marzo de 2006 en la Sede Antonio Machado de Baeza. A este seminario asisten el Rector, Secretario General, Vicerrectores y Directores de Secretariado de los Vicerrectorados, Directores de Sedes, Gerente y Vicegerente, Gerentes de Sede y Jefes de Servicio de la Universidad Internacional de Andalucía.

Este Seminario tiene como objetivos prioritarios familiarizar a los participantes con el lenguaje, la metodología y la organización del proceso, así como elaborar el Documento Base, que sirve de punto de partida para las reflexiones y el posterior debate en las distintas Comisiones creadas para el desarrollo del Plan, al tiempo que para fijar el calendario de trabajo.

Al seminario son invitados como ponentes D. Julio Terrados, Director del Plan Estratégico de la Universidad de Jaén; D. Carlos Benavides, Director de Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica de la Universidad de Málaga; D. Francisco Toledo, Rector de la Universidad Jaume I; D. Antonio Montañana, Gerente de la Universidad Jaume I; y D. Francesc Solé Parellada, Director de la Cátedra UNESCO de Gestión de las Universidades y Director del Programa INNOVA en la Universitat Politècnica de Catalunya.

Este primer encuentro da como resultado la elaboración de las bases metodológicas sobre las que el Plan se apoya para su desarrollo. Se aprueban la estructura diseñada para su elaboración, así como las distintas fases de su desarrollo. Las diversas y complementarias visiones aportadas por los participantes en el encuentro, se plasman en un documento que recoge la definición de la Misión y Visión de la universidad, así como la Matriz DAFO inicial, herramienta utilizada para el análisis estratégico.

El análisis DAFO ha sido utilizado durante todo el proceso de elaboración del Plan Estratégico. Esta herramienta configura el diagnóstico de la situación de la institución a través de una lista de sus principales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, definidas de la siguiente forma:

- **Debilidades:** variables, rasgos, características y/o situaciones de la institución que dificultan su crecimiento, proyección, credibilidad y desarrollo, ya que reducen su capacidad de respuesta y su competitividad.
- **Amenazas:** acontecimientos, variables y características del entorno que pueden generar impacto en el funcionamiento futuro de la institución, reduciendo o limitando su volumen actual de actividad o su competitividad.
- **Fortalezas:** variables, rasgos, características y/o situaciones de la institución sobre las que basar su crecimiento, proyección, credibilidad y desarrollo, ya que facilitan su capacidad de respuesta y su competitividad.

- **Oportunidades:** acontecimientos, variables y características del entorno que pueden generar impacto en el funcionamiento futuro de la institución, facilitando o incrementando su capacidad de respuesta o su competitividad.

Una vez configurado el diagnóstico a través de la matriz DAFO inicial el despliegue posterior permite realizar un análisis estratégico, confrontando los distintos cuadrantes de la matriz para obtener estrategias para el desarrollo futuro de la institución.

La matriz DAFO elaborada en la Fase Preliminar ha sido utilizada y matizada por las Comisiones de trabajo en la Fase de Participación y posteriormente, en la Fase de Síntesis, sometida al proceso de confrontación entre sus cuadrantes para validar las estrategias obtenidas en la Fase de Participación.

2.2 Fase de participación

Esta fase tiene como objetivo desarrollar el contenido del Plan y propiciar el debate en el seno de la institución para elaborar una propuesta de Objetivos y Líneas Estratégicas, tanto en el ámbito académico como en el de gestión, incorporando las aportaciones de los expertos externos.

La Fase de Participación toma como punto de partida los documentos elaborados en la Fase Preliminar y, como resultado, aporta a la Fase de Síntesis los distintos dictámenes de la Comisiones de Trabajo (Comisión Académica, Comisión de Gestión y Comisión de Relaciones Exteriores). Los documentos de trabajo iniciales que proporciona la Oficina Técnica del Plan a las Comisiones son el Documento Base elaborado en la Fase Preliminar, el Dictamen de la Comisión Externa y el Informe de Evaluación del

Fase Preliminar
Impulso, Formación, Organización, Análisis

Fase de Participación
Comisiones de Trabajo

Comisión Académica

Comisión de Gestión

Comisión de Relaciones Exteriores

Integración de Dictámenes

Fase de Síntesis e Integración
Borrador del Plan Estratégico

Servicio de Gestión de la Oferta Educativa (evaluación institucional de la gestión administrativa y de servicios de la Universidad).

Asimismo, la Oficina Técnica del Plan propone un modelo de Protocolo para el desarrollo de los Objetivos y Líneas Estratégicas del Plan que sirve para homogeneizar los documentos de trabajo.

Por otra parte, pone a disposición de las Comisiones internas una zona de trabajo colaborativa, ubicada en la intranet de la universidad, que ha resultado ser una herramienta muy eficaz para agilizar y dinamizar el proceso de comunicación interna y para el desarrollo de los documentos de trabajo de los diferentes miembros de la Comisiones, pudiéndose limitar así el número de reuniones presenciales.

Las funciones y la composición de las tres Comisiones de trabajo han sido las siguientes:

Comisión de Relaciones Exteriores

Este órgano externo del Plan tiene la función de aportar a la Universidad la visión experta y objetiva de la institución con respecto a las demandas de la sociedad. Sus miembros, todos ellos personas de reconocido prestigio en sus ámbitos profesionales y con un conocimiento suficiente de la institución, han sido:

Presidente: **D. Francisco Triguero Ruiz**
Director General de Universidades de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía

Vocales:

- D. José Ramón Antúnez**
Subdirector General Institucional de Caja San Fernando
- D. Carlos Arias Martín**
Vicerrector de Docencia de la Universidad de Sevilla
- D. Juan María Casado**
Secretario General del Consejo Audiovisual de Andalucía
- D^a Ángeles Gil García**
Directora General de Cartuja 93
- D. Emilio Lozano Aguilera**
Vicerrector de Calidad y Dirección Estratégica de la Universidad de Jaén
- D^a Manuela Parralo Marcos**
Vicepresidenta y Diputada de Cultura y Educación de la Diputación de Huelva
- D. Felipe Romera Lubias**
Director General del Parque Tecnológico de Andalucía

D. Marcelino Sánchez Ruiz
Diputado del Área de Cultura y Deporte de la Diputación de Jaén

D. Dionisio Valverde del Pozo
Secretario de Relaciones Institucionales y Diálogo Social UGT-Andalucía

D. Alfonso Vargas Sánchez
Comisionado para la Dirección Estratégica de la Universidad de Huelva

D^a Luisa Rancaño Martín
Gerente de la Universidad Internacional de Andalucía

En la sesión de trabajo de esta Comisión, celebrada en el mes de marzo de 2006, en la Sede del Rectorado de la Universidad, se aportan numerosas y valiosas valoraciones y sugerencias que sin duda han enriquecido el proceso de planificación iniciado por la Universidad. La variada representación de instituciones en la Comisión y el conocimiento previo de la Universidad de los miembros de misma, han permitido realizar una importante reflexión en lo relativo al diagnóstico de situación, así como en la definición de otros aspectos del Plan.

La Oficina Técnica del Plan ha dado soporte a esta Comisión, cuyo encargo finaliza en septiembre de 2006, tanto en la organización de la sesión de trabajo como en la relación posterior con sus miembros durante la elaboración del Dictamen de la Comisión, en el que se extractan las principales aportaciones de la misma, recogidas en el acta de la reunión al tiempo que en la encuesta (cuestionario cerrado) que se les pasa a sus miembros. El dictamen contiene el diagnóstico externo de la Universidad, la matriz DAFO de esta Comisión, así como propuestas de acciones concretas. Este Dictamen sirve también como documento de partida para el trabajo de las Comisiones Internas del Plan.

Comisión Académica

La Comisión Académica del Plan, presidida por D.^a Llanos Mora López, Vicerrectora de Investigación y Tecnologías de la Información y la Comunicación ha estado formada por los siguientes vocales:

D.^a M^a Alcázar Cruz Rodríguez

Directora de la Sede Antonio Machado de Baeza

D. Luis Carlos Contreras González

Director de la Sede Santa María de La Rábida

D.^a Pilar Paneque Salgado

Directora de Secretariado del Vicerrectorado de Ordenación Académica y Estudios de Posgrado

D. Manuel Abad Gómez

Director de Secretariado del Vicerrectorado de Extensión Universitaria y Participación

D.^a Pilar Sepúlveda Ruiz

Directora de Secretariado del Vicerrectorado de Investigación y Tecnologías de la Información y de la Comunicación

D. Pedro Vera Hormazábal

Director de Secretariado del Vicerrectorado de Relaciones Internacionales y Cooperación

D. Fernando Palencia Herrejón

Gerente de la Sede Tecnológica de Málaga

Los miembros de esta Comisión han definido conjuntamente las grandes líneas de debate sobre las que se debían desarrollar los Objetivos Estratégicos, formando diferentes Grupos de Trabajo:

Posgrado

coordinado por D.^a M^a Alcázar Cruz Rodríguez

Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)

coordinado por D.^a Pilar Sepúlveda Ruiz

Alianzas Estratégicas

coordinado por D. Luis Carlos Contreras González

Investigación

coordinado por D.^a Llanos Mora López

Formación a lo largo de la vida (Long Life Learning, LLL)

coordinado por D.^a Pilar Paneque Salgado

Comisión de Gestión

La Comisión de Gestión, presidida por D.^a Luisa Rancaño Martín, Gerente de la Universidad, ha estado formada por los siguientes vocales:

D.^a Pilar Paneque Salgado

Directora de Secretariado del Vicerrectorado de Ordenación Académica y Estudios de Posgrado

D.^a Isabel Lara Montes

Vicegerente de la Universidad

D. Pedro Martín Guzmán

Gerente de la Sede Antonio Machado de Baeza

D. Eusebio Rojas-Marcos Merchante

Gerente de la Sede Santa María de La Rábida

D. Fernando Palencia Herrejón

Gerente de la Sede Tecnológica de Málaga

D. Emilio Garzón Heredia

Jefe del Servicio de Ordenación Académica de la Sede Santa María de La Rábida

D. Felipe del Pozo Redondo

Jefe del Servicio de Biblioteca y Documentación

D. Vicente Gallego Simón

Técnico especialista CAEDER

D.^a M^a Luisa Balbontín de Arce

Jefa del Servicio de Control Interno

D.^a Josefa Zamora Martínez

Responsable de Evaluación

D. Diego Torres Arriaza

Servicio de Informática

D.^a Inmaculada Trenado Rodríguez

Jefa del Servicio de Prensa

D.^a Inmaculada Pérez-Vera Hernández

Jefa del Gabinete del Rector

D.^a Isabel Ojeda Cruz

Responsable de Actividades Culturales

D.^a María Rodríguez Martínez

Jefa del Servicio de Coordinación Académica

También los miembros de esta Comisión han definido conjuntamente las grandes líneas de debate sobre las que plantear los Objetivos Estratégicos y se han distribuido en Mesas de Trabajo en las que también han participado algunas otras personas de la Universidad.

Las áreas de trabajo resultantes han sido:

Implantación de la cultura de la calidad
coordinada por D.^a Isabel Lara Montes

Desarrollo del modelo de gestión
coordinada por D.^a Luisa Rancaño Martín

Modernización de los sistemas de gestión
coordinada por:

D.^a Llanos Mora López
en lo referente al “Plan de actuación de los sistemas de comunicación”

D. Diego Torres Arriaza
en lo referente al “Plan de homogeneización de los sistemas de información” y al “Implantación del Plan de Seguridad”

Mejora de la comunicación y la imagen pública institucional
encomendada a la Comisión de la Gestión Integral de la Comunicación de la Universidad

Atención al alumnado
coordinada por D.^a Pilar Paneque Salgado

La Comisión Académica y la Comisión de Gestión comienzan su labor en mayo de 2006. El desarrollo de las sesiones de trabajo de ambas Comisiones ha sido muy similar, utilizando como herramienta fundamental la zona colaborativa, sirviendo las reuniones presenciales para llegar a consensos y profundizar en la definición y concreción de acciones y proyectos. La Oficina del Plan ha sido fundamental para la coordinación y enlace de la información de los trabajos de ambas Comisiones.

La Fase de Participación, que finaliza en noviembre de 2006, ha sido la fase esencial en el proceso de elaboración de Objetivos y Líneas Estratégicas del Plan. Todo este proceso se culmina con la oportuna información a toda la Comunidad Universitaria, a quien se remite el documento elaborado junto con una carta de presentación que invitaba a realizar sugerencias sobre su contenido.

2.3 Fase de síntesis

Esta fase, iniciada en diciembre de 2006 y culminada en marzo de 2007, ha tenido como objetivo principal integrar, completar y depurar el trabajo desarrollado por las distintas Comisiones. La Oficina Técnica ha sido la encargada de redactar el Documento final del Plan y para ello ha sistematizado y unificado los documentos producidos por las diferentes Comisiones, evitando redundancias e integrando las propuestas en los objetivos más acordes, así como dando unidad de lenguaje al documento.

El resultado se materializa en cuatro ejes estratégicos que agrupan quince Objetivos, desplegados en cuarenta y seis Líneas y ciento setenta y seis Acciones Estratégicas. Es importante resaltar el trabajo de validación del contenido del documento, ya que se ha llevado a cabo el análisis de contraste de la Misión, Visión y matriz DAFO integrada, con el desarrollo de los Objetivos. Así se comprueba que la Visión queda refrendada por los Objetivos, así como las estrategias son acordes con la Misión.

Despliegue del análisis DAFO

Las matrices DAFO resultantes de las Comisiones de trabajo han sido sometidas a la confrontación entre sus cuadrantes para validar las estrategias obtenidas, tanto líneas de actuación como acciones estratégicas.

Análisis de coherencia Visión-Objetivos

Durante la fase de síntesis se ha realizado el análisis de coherencia entre la Visión definida inicialmente, y revisada a lo largo de la fase de participación, y los Objetivos Estratégicos propuestos por las distintas Comisiones. Este análisis confronta los cinco apartados de la Visión con los Objetivos para identificar aquellas áreas que no están cubiertas por los Objetivos o aquellos Objetivos que no respondan a una necesidad expresada en la Visión.

La Oficina da traslado del Documento a la Comisión de Planificación Estratégica en marzo de 2007 y dicha Comisión propone una reunión de debate con la Oficina del Plan y con los coordinadores de las áreas de trabajo, en la que queda revisado el contenido para su traslado a Junta de Gobierno.

2.4 Fase de aprobación

En la Junta de Gobierno extraordinaria de 18 de abril de 2007 se aprueba el Plan Estratégico, dando traslado del mismo al Patronato de la Universidad, que lo refrenda el 12 de junio de 2007. Por tanto, el cronograma final del desarrollo de todos los trabajos relacionados con la producción del Plan Estratégico ha sido el siguiente:

Nombre de la tarea	Trim 1 2006	Trim 2 2006	Trim 3 2006	Trim 4 2006	Trim 1 2007	Trim 2 2007
	ene feb mar	abr may jun	jul ago sep	oct nov dic	ene feb mar	abr may jun
Fase preliminar						
Impulso inicial	■					
Diseño del proceso	■					
Jornadas de formación	■					
Recopilación de datos UNIA	■					
Elaboración de Documentos Base de Planificación	■					
Formación de Comisiones	■					
Fase de participación						
Reunión de la Comisión de Relaciones Exteriores		■				
Elaboración del eje de relaciones exteriores		■				
Comisión de Docencia e Investigación		■				
Comisión de Gestión		■				
Fase de síntesis						
Integración de dictámenes					■	
Borrador de Plan Estratégico					■	
Exposición pública					■	
Debate y consenso de los contenidos					■	
Documento final						■
Fase de aprobación						
Consejo de Gobierno						■
Patronato de la Universidad						■

2.5 Fase de difusión

Una vez aprobado el Plan Estratégico por el Patronato de la Universidad, comienza la fase de difusión del mismo. Como primera acción el documento se hace público en la página web de la Universidad.

Al mismo tiempo, comienza la difusión interna con una edición limitada que se entrega a todos los cargos académicos y a todo el personal de administración y servicios. En la fase de despliegue y seguimiento del Plan se harán reuniones de información al personal sobre la participación de las unidades administrativas en la realización de los proyectos y sobre el grado de avance de los mismos.

En cuanto a la difusión externa, se han enviado notas y comunicados de prensa, que se hacen llegar a todos los medios de comunicación, tanto locales como regionales: diarios, agencias de noticias, televisiones y radios.

Es también intención de la universidad que el Plan Estratégico sirva de documento de comunicación en aquellas jornadas y congresos que sean de debate y aporten conocimiento en esta materia. La edición del Plan servirá para difundirlo a la sociedad, haciendo énfasis en su distribución en aquellas instituciones que colaboran con la UNIA.

La presentación pública del Plan Estratégico se lleva a cabo coincidiendo con la presentación de la nueva imagen corporativa de la Universidad Internacional de Andalucía, ya que la formulación de la Misión y las estrategias de la Universidad llevan aparejado el compromiso de modernización y reposicionamiento, que se quiere visualizar con la nueva identidad.

3

Seguimiento y control

Para una correcta evaluación de la ejecución del Plan Estratégico, es necesario disponer de una metodología de seguimiento y control que permita obtener información fiable del estado de avance y que facilite el control por parte de los Órganos de Gobierno, así como la readaptación de la planificación estratégica ante nuevos escenarios.

El sistema de seguimiento y control del Plan Estratégico será dirigido por el Vicerrectorado de Planificación y Calidad, que contará para su desarrollo con la Oficina Técnica del Plan Estratégico y tendrá como principales fuentes de información los compromisos de los coordinadores de las Líneas Estratégicas con el desarrollo de las distintas acciones, que se explicitan en las Fichas de Compromiso, los Informes Semestrales de Seguimiento y la Memoria Anual de Ejecución del Plan Estratégico.

El seguimiento del Plan se realizará a partir de los compromisos adquiridos por los diferentes coordinadores de las líneas estratégicas, que serán los encargados de liderar las acciones planteadas en cada línea estratégica. Del cumplimiento y desarrollo de las acciones estratégicas del Plan depende el grado de avance en las distintas Líneas, dado que todas las acciones son interdependientes y complementarias precisamente a nivel de línea. Es por ello que la figura y el compromiso de los coordinadores resultará fundamental en el seguimiento del Plan.

Por otra parte, y con objeto de mantener la filosofía de participación y transparencia que ha caracterizado la elaboración del Plan Estratégico, se mantendrán reuniones periódicas de reflexión y debate. Estas reuniones de seguimiento serán abiertas, invitándose además de manera específica a los participantes en las Comisiones de Trabajo que participaron en la elaboración del Plan.

En relación con la información contenida en los informes de seguimiento, el Equipo de Gobierno establecerá periódicamente las prioridades inmediatas y decidirá las acciones correctoras que sean necesarias para la exitosa ejecución del Plan Estratégico.

4

Misión

Universidad Pública del Sistema Universitario Andaluz, abierta, de posgrado, comprometida con el progreso de su entorno, con vocación de cooperación solidaria en el ámbito internacional, especialmente con Latinoamérica y el Magreb, que responde con calidad, agilidad, flexibilidad y orientación innovadora a los retos emergentes de la sociedad contemporánea en los diferentes campos de las ciencias, la tecnología, la cultura y las artes.



5

Visión



Universidad para la formación de posgrado y las nuevas tecnologías

- Una Universidad, perfectamente imbricada en el sistema de posgrado y universitario andaluz, que es vista como referente, nacional e internacional, en formación de posgrado y formación continua.
- Una institución con vocación internacional y solidaria, que promueve la investigación de los países en vías de desarrollo y países subdesarrollados, mediante la formación de posgraduados
- Una Universidad de referencia en la utilización de las nuevas tecnologías y la innovación tecnológica, fundamentalmente aplicadas a la formación virtual para profesionales, que ha desarrollado con éxito un entorno virtual de aprendizaje
- Una Universidad capaz de aglutinar a sus ex-alumnos y egresados, manteniendo vínculos con ellos, promoviendo su colaboración e involucrándolos en sus actividades

Universidad de la cooperación para la sostenibilidad

- Una Universidad referente en cooperación internacional, especialmente en América Latina, norte de África y la cuenca del Mediterráneo
- Una Universidad con fuerte implantación internacional, que diversifica sus actividades para ejercer la cooperación solidaria
- Una Universidad que coopera con otras universidades y que es capaz de crear y fomentar redes de intercambio y colaboración universitaria

Universidad para la cultura y el pensamiento innovador

- Un espacio abierto a las diferentes formas de cultura, conocimiento y cooperación, que se configura como un foro permanente de debate e intercambio de experiencias, y que es reconocido en su entorno por su excelencia en la generación y transmisión del conocimiento y la cultura
- Una Universidad promotora de debates e investigación en el pensamiento y arte contemporáneo

Universidad para el progreso de su entorno

- Una institución que tiene mecanismos fluidos de comunicación con otras instituciones, organismos y ciudadanos de su entorno
- Una Universidad que, sin abandonar su vocación internacional, potencia la colaboración con entes locales y agentes sociales, siendo una institución de y para todos los andaluces
- Una Universidad que fomenta la innovación tecnológica, y que apoya líneas y proyectos de investigación de interés estratégico para su entorno
- Una Universidad comprometida con la multiculturalidad y los derechos humanos, que orienta sus recursos para transformar su entorno hacia una sociedad progresista, igualitaria y tolerante
- Una Universidad que participa en el proceso de innovación y modernización de su entorno, manteniendo el compromiso social con el tejido económico y productivo de Andalucía

Universidad flexible, dinámica, ágil y oportuna

- Una Universidad flexible que es capaz de adecuarse a los cambios sociales, y que apuesta por la calidad, comprometiéndose con la evaluación y la mejora continua
- Una Universidad que apuesta por la aplicación de las nuevas tecnologías en su gestión
- Una Universidad cuyo personal, formado y motivado, participa y se implica en los objetivos generales de la institución

6

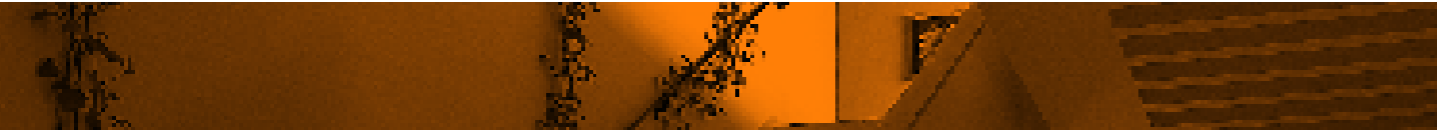
Ejes

Enseñanza e investigación flexible, de calidad, centrada en los estudios de posgrado y orientada a los retos emergentes de la sociedad

Implicación con el entorno y vocación de cooperación solidaria en el ámbito internacional

Compromiso con la sociedad a través del pensamiento crítico, la cultura y la sostenibilidad

Gestión y gobierno eficaz, innovador y preocupado por el desarrollo integral de las personas



7

Objetivos



- Objetivo 1:** Afianzar la presencia en el ámbito de las enseñanzas de posgrado
- Objetivo 2:** Dar respuesta a las necesidades formativas a lo largo de la vida
- Objetivo 3:** Desarrollar un modelo educativo flexible que favorezca una enseñanza de calidad y convergente con el EEES
- Objetivo 4:** Potenciar la investigación de calidad en las líneas y ámbitos geográficos y culturales preferentes
- Objetivo 5:** Desarrollar una política cultural activa y responsable
- Objetivo 6:** Consolidar la presencia y la integración de la universidad en su entorno
- Objetivo 7:** Contribuir al progreso del entorno
- Objetivo 8:** Potenciar la internacionalización y el compromiso con la cooperación
- Objetivo 9:** Mejorar la comunicación y la imagen pública institucional
- Objetivo 10:** Desarrollar un programa integral de atención a alumnos
- Objetivo 11:** Desarrollar un sistema de calidad que integre la gestión por procesos y la política de prevención de riesgos laborales
- Objetivo 12:** Desarrollar una gestión eficiente, participativa y socialmente responsable
- Objetivo 13:** Adecuar y actualizar los sistemas de información y de las comunicaciones para el apoyo a la comunidad universitaria
- Objetivo 14:** Construir el modelo de responsabilidad social
- Objetivo 15:** Consolidar un modelo de gobierno eficaz, transparente y comprometido

8

Objetivos y líneas

**Objetivo 1: Afianzar la presencia en el ámbito de las enseñanzas de posgrado****Línea 1:** Definir la política de posgrado**Línea 2:** Impulsar mecanismos de mejora de la calidad de los estudios de posgrado**Línea 3:** Internacionalizar los programas de posgrado**Línea 4:** Incardinar la oferta de posgrado en el ámbito empresarial**Objetivo 2: Dar respuesta a las necesidades formativas a lo largo de la vida****Línea 1:** Desarrollar una programación académica ágil y adaptada a las nuevas demandas**Línea 2:** Potenciar el entorno virtual de aprendizaje**Objetivo 3: Desarrollar un modelo educativo flexible que favorezca una enseñanza de calidad y convergente con el EEES****Línea 1:** Adecuar las enseñanzas las exigencias del EEES**Línea 2:** Fomentar la utilización de las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje**Línea 3:** Mejorar la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje**Objetivo 4: Potenciar la investigación de calidad en las líneas y ámbitos geográficos y culturales preferentes****Línea 1:** Incentivar la realización de proyectos de investigación vinculados con las líneas y ámbitos geográficos y culturales preferentes**Línea 2:** Facilitar la participación de los alumnos de posgrado en proyectos de investigación**Línea 3:** Potenciar el papel de la universidad como espacio de encuentro de investigadores**Línea 4:** Potenciar los servicios de apoyo destinados a la investigación**Objetivo 5: Desarrollar una política cultural activa y responsable****Línea 1:** Observar y estudiar el entorno cultural**Línea 2:** Crear redes para fortalecer el tejido cultural**Línea 3:** Poner en valor el patrimonio cultural**Línea 4:** Diseñar estrategias de cooperación cultural

- Objetivo 6: Consolidar la presencia y la integración de la universidad en su entorno**
Línea 1: Establecer un marco de relaciones con empresas e instituciones del entorno que favorezca la actividad
Línea 2: Potenciar la captación de recursos y cofinanciación de actividades
- Objetivo 7: Contribuir al progreso del entorno**
Línea 1: Establecer alianzas para potenciar el intercambio de conocimiento y experiencias con su entorno
Línea 2: Impulsar proyectos de investigación aplicada
- Objetivo 8: Potenciar la internacionalización y el compromiso con la cooperación**
Línea 1: Fomentar la internacionalización y la cooperación solidaria para el desarrollo
Línea 2: Internacionalizar los programas de posgrado
Línea 3: Diseñar estrategias de cooperación cultural
- Objetivo 9: Mejorar la comunicación y la imagen pública institucional**
Línea 1: Desarrollar un plan de comunicación
Línea 2: Mejorar la comunicación interna
Línea 3: Potenciar la comunicación externa para garantizar la eficacia de la difusión de la información y de la imagen institucional
- Objetivo 10: Desarrollar un programa integral de atención a alumnos**
Línea 1: Diseñar un plan de captación de alumnos
Línea 2: Impulsar la orientación del alumnado y el seguimiento de los egresados
Línea 3: Potenciar la política de becas
- Objetivo 11: Desarrollar un sistema de calidad que integre la gestión por procesos y la política de prevención de riesgos laborales**
Línea 1: Fomentar la cultura de calidad y la mejora continua
Línea 2: Avanzar hacia la gestión por procesos
Línea 3: Desarrollar una política global de prevención de riesgos laborales

- Objetivo 12: Desarrollar una gestión eficiente, participativa y socialmente responsable**
Línea 1: Adaptar la gestión a las exigencias del EEES
Línea 2: Mejorar la cualificación profesional del personal
Línea 3: Adaptar la estructura organizativa a los objetivos estratégicos
Línea 4: Adoptar medidas para mejorar la eficacia de la gestión
Línea 5: Contribuir al desarrollo personal socialmente responsable
- Objetivo 13: Adecuar y actualizar los sistemas de información y de las comunicaciones para el apoyo a la comunidad universitaria**
Línea 1: Actualizar los sistemas de comunicaciones y el procesamiento de la información
Línea 2: Homogeneizar los sistemas de información
Línea 3: Incorporar las TIC en todos los procesos de gestión
Línea 4: Establecer medidas para impulsar la utilización de software libre
- Objetivo 14: Construir el modelo de responsabilidad social**
Línea 1: Desarrollar el proyecto de responsabilidad social
Línea 2: Activar el pensamiento crítico
Línea 3: Potenciar y difundir la sostenibilidad como principio básico de la institución
- Objetivo 15: Consolidar un modelo de gobierno eficaz, transparente y comprometido**
Línea 1: Adoptar medidas que afiancen un gobierno responsable
Línea 2: Avanzar en el sistema de dirección estratégica

Despliegue



Objetivo estratégico 1:

**afianzar
la presencia
en el ámbito
de las enseñanzas
de posgrado**

Línea estratégica 1: definir la política de posgrado

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
1.1 Identificar líneas temáticas preferentes	- Identificar los temas a los que se debe enfocar la oferta educativa atendiendo a los objetivos institucionales de la Universidad y a las demandas del mercado	2007 2008	VOA y EP
1.2 Experimentar y evaluar modelos de adaptación al EEES	- Incorporar en los posgrados los objetivos del modelo del EEES	2007 2008	VOA y EP
1.3 Incrementar la utilización de las TIC en los posgrados	- Incrementar la oferta virtual y la utilización de las TIC en toda la oferta formativa	2007 Continuo	VOA y EP VI y TIC
1.4 Fomentar las relaciones con otras universidades y entidades públicas y privadas para el desarrollo de proyectos docentes	- Potenciar el carácter interuniversitario de los posgrados - Tender al carácter profesionalizante de los posgrados	2007 Continuo	VOA y EP

Línea estratégica 2: impulsar mecanismos de mejora de la calidad de los estudios de posgrado

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
2.1 Realizar estudios conducentes a conocer las necesidades formativas del ámbito de actuación de la Universidad	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer las demandas del entorno respecto a la formación especializada - Identificar aquellos temas en los que se debe centrar la oferta académica 	2007 Continuo	VOA y EP
2.2 Establecer criterios de calidad para evaluar la aprobación de un proyecto nuevo	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar aquellos proyectos que cumplan los requisitos para su implantación - Asegurar la calidad de los proyectos y su posterior acreditación 	2007 Continuo	VOA y EP VP y C
2.3 Implantar un sistema de garantía de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr una oferta de calidad que asegure la mejora continua de los programas 	2007 Continuo	VOA y EP VP y C
2.4 Acreditar los títulos	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con los requisitos exigidos para optar a la oficialidad - Ofertar programas reconocidos por las distintas Agencias 	2008 Continuo	VOA y EP VP y C
2.5 Realizar un seguimiento de los egresados	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer qué fue de nuestros egresados y la valoración que éstos hacen de la formación recibida 	2008 2009	VOA y EP

Línea estratégica 3: Internacionalizar los programas de posgrado

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
3.1 Diseñar programas dirigidos a Latinoamérica, el Magreb, la cuenca del Mediterráneo y Europa	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptar los programas a las necesidades formativas y a los sistemas educativos de estas zonas geográficas para cumplir el objetivo de cooperación internacional 	2007 Continuo	VOA y EP VRI y C
3.2 Realizar un proyecto de comunicación de la oferta de posgrado para el ámbito internacional	<ul style="list-style-type: none"> - Llegar a un mercado internacional más diverso 	2008	VOA y EP VRI y C CGIC
3.3 Promover la puesta en marcha de programas interuniversitarios con universidades extranjeras de reconocido prestigio	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar la internacionalización de la oferta de posgrado - Promover el carácter interuniversitario de los programas con universidades extranjeras 	2008 2009	VOA y EP VRI y C
3.4 Promover la movilidad internacional y nacional	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar la movilidad durante el periodo de prácticas y de investigación - Conocer y compartir experiencias y conocimientos en el desarrollo de los programas 	2008 2009	VOA y EP VRI y C VI y TIC

Línea estratégica 4: incardinar la oferta de posgrado en el ámbito empresarial

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
4.1 Elaborar un reglamento de prácticas de alumnos	- Regular las prácticas de alumnos en instituciones públicas y privadas	2007	COA
4.2 Potenciar la realización de prácticas de alumnos	- Cumplir los objetivos del modelo del EEES - Conseguir una oferta de mayor calidad e interés - Fomentar la inserción laboral	2008 2009	VOA y EP DS
4.3 Fomentar los encuentros universidad/empresas	- Detectar las necesidades formativas del tejido empresarial - Fomentar la inserción laboral - Potenciar las prácticas en empresa	2007 Continuo	VOA y EP DS

Objetivo estratégico 2:

**dar respuesta
a las necesidades
formativas
a lo largo
de la vida**

Línea estratégica 1: desarrollar una programación académica ágil y adaptada a las nuevas demandas

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
1.1 Revisar estudios de prospectiva existentes sobre ámbitos y áreas de interés formativo	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los temas de interés - Conocer la población a la que se dirija la oferta 	2007 Continuo	VEU y P VOA y EP
1.2. Realizar una oferta complementaria para graduados y posgraduados orientada hacia sectores estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Promocionar y apoyar la formación permanente de los titulados y profesionales - Favorecer la formación de los sectores estratégicos que se identifiquen. 	2007 Continuo	VEU y P VOA y EP
1.3. Promover programas formativos que posibiliten la incorporación al mercado laboral y la promoción profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuar la oferta formativa a la demandas profesionales de las empresas e instituciones del entorno socioeconómico 	2007 Continuo	VEU y P VOA y EP

Línea estratégica 2: potenciar el entorno virtual de aprendizaje

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
2.1. Desarrollar nuevas metodologías y contextos innovadores de enseñanza-aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> - Dar respuesta a las necesidades de formación de todos los sectores de la sociedad a que aspira la Unión Europea y que exige profundos cambios en los métodos docentes tradicionales 	2007 Continuo	VI y TIC
2.2. Impulsar la formación e-learning	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar TIC que faciliten el acceso a recursos y servicios. - Favorecer la enseñanza virtual 	2007 Continuo	VI y TIC
2.3. Ensayar el uso de distintos canales digitales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar nuevas formas de comunicación para promover nuevas herramientas de aprendizaje 	2007 Continuo	VI y TIC

Objetivo estratégico 3:

**desarrollar
un modelo educativo
flexible
que favorezca
una enseñanza
de calidad
y convergente
con el EEES**

Línea estratégica 1: adecuar las enseñanzas a las exigencias del EEES

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
1.1 Potenciar el desarrollo de guías docentes siguiendo las directrices del EEES	<ul style="list-style-type: none"> - Servir de instrumento para el cambio del modelo de enseñanza-aprendizaje - Adaptar la organización al proceso de convergencia con Europa 	2007 Continuo	VOA y EP
1.2 Enfatizar la dimensión tutorial en el modelo de enseñanza-aprendizaje centrado en el estudiante	<ul style="list-style-type: none"> - Habilitar nuevos espacios y estrategias que guíen, acompañen, orienten y asesoren a los estudiantes en su proceso formativo - Adaptar las prácticas docentes al nuevo modelo 	2007 Continuo	VOA y EP
1.3 Desarrollar la dimensión práctica en el nuevo modelo educativo	<ul style="list-style-type: none"> - Reorganizar la labor docente del profesorado enfocada hasta ahora hacia la enseñanza presencial - Diseñar procesos de enseñanza-aprendizaje que contemplen el trabajo autónomo del alumno 	2007 Continuo	VOA y EP
1.4 Fomentar la movilidad de alumnos y profesores	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar nuevas vías de participación del profesorado y alumnado en programas de movilidad - Facilitar la transferencia y acumulación de créditos 	2007 Continuo	VOA y EP VRI y C
1.5 Fomentar el conocimiento de idiomas	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar la movilidad del alumnado, del profesorado y del personal - Impulsar el conocimiento y uso de idiomas por parte de todos los colectivos 	2007 Continuo	VOA y EP

**Línea estratégica 2: fomentar la utilización de las TIC
en el proceso de enseñanza- aprendizaje**

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
2.1 Impulsar la utilización de plataformas virtuales en las tareas docentes y tutoriales	<ul style="list-style-type: none"> - Guiar, orientar y facilitar el trabajo del alumnado - Facilitar las labores tutoriales 	2007 Continuo	VOA y EP VI y TIC
2.2 Desarrollar un plan de formación en el uso de las TIC	- Facilitar al profesorado y alumnado su adaptación a las nuevas herramientas de enseñanza	2007 Continuo	VOA y EP VI y TIC
2.3 Dar soporte al profesorado para la preparación de materiales y su utilización a través de la red	- Diseñar los materiales de trabajo del alumnado y crear los contextos de aprendizaje	2007 Continuo	VOA y EP VI y TIC

Línea estratégica 3: mejorar la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
3.1 Establecer criterios de calidad para evaluar la aprobación de un proyecto nuevo de enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar aquellos proyectos que cumplan los requisitos para su implantación - Asegurar la calidad de los proyectos y su posterior acreditación 	2007	VOA y EP VEU y P VP y C
3.2 Diseñar un plan institucional de evaluación continua	<ul style="list-style-type: none"> -Reconducir propuestas y actuaciones según los resultados de los procesos de evaluación - Conocer y aplicar las metodologías de evaluación de cada programa de enseñanza - Llevar a cabo evaluaciones continuas 	2008	VP y C
3.3 Potenciar la participación del alumnado en la evaluación de los programas	<ul style="list-style-type: none"> -Conocer las expectativas y el grado de satisfacción del alumnado - Mejorar la calidad de los programas 	2007 Continuo	VP y C
3.4 Impulsar publicaciones que refuercen los procesos de enseñanza-aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo publicaciones propias en distintos formatos contribuirá a apoyar el proceso docente - Divulgar resultados de la actividad docente y de investigación 	2007 Continuo	CP

Objetivo estratégico 4 :

potenciar
la investigación
de calidad
en las líneas
y ámbitos
geográficos
y culturales
preferentes

Línea estratégica 1: incentivar la realización de proyectos de investigación vinculados con las líneas y ámbitos geográficos y culturales preferentes

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
1.1 Diseñar y aprobar un plan propio de investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Dar soporte a los investigadores para que coordinen o desarrollen proyectos de investigación en el marco de un plan propio de investigación - Conseguir que se realice investigación de calidad vinculada a los programas de posgrado y que los alumnos puedan realizar sus trabajos de investigación en las líneas preferentes que se desarrollen - Conseguir una cooperación efectiva con otras universidades 	2007 Continuo	VI y TIC
1.2 Incentivar la participación en convocatorias de investigación oficiales para proyectos vinculados a las líneas temáticas preferentes	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar medidas para incentivar que los directores y/o profesores de programas de posgrado presenten proyectos de investigación a través de la Universidad - Conseguir financiación para el desarrollo de los proyectos de investigación vinculados a las líneas prioritarias de formación 	2007 2008	VI y TIC
1.3 Participar en convocatorias que permitan la movilidad de los investigadores	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar a los profesores de los programas de posgrado la posibilidad de realizar estancias que permitan el mejor desarrollo de los proyectos de investigación y de la formación de los alumnos - Conseguir una investigación de mayor calidad 	2007 Continuo	VI y TIC
1.4 Potenciar los centros de apoyo a la docencia y la investigación (CAEDER y CAEI)	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir que en los Centros de Apoyo a la docencia y la investigación se desarrollen proyectos de investigación y docentes de sus áreas temáticas 	2007 Continuo	VI y TIC VOA y EP VRI y C
1.5 Promover proyectos de investigación en Latinoamérica, Magreb, Cuenca del Mediterráneo y Europa	<ul style="list-style-type: none"> - Promover acciones de cooperación - Reforzar las alianzas con otras universidades - Realizar transferencias de resultados de investigación - Afianzar redes de investigación - Acceder a la financiación de los programas de investigación europeos 	2007 Continuo	VI y TIC VRI y C

Línea estratégica 2: facilitar la participación de los alumnos de posgrado en proyectos de investigación

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
2.1 Participar en convocatorias que permitan la movilidad de alumnos	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar a los alumnos la posibilidad de realizar estancias que permitan su participación en proyectos de investigación vinculados a su formación - Conseguir una mejor formación y capacitación 	2008 2009	VI y TIC
2.2 Elaborar un marco que regule e incentive las estancias de alumnos en las distintas sedes cuando participan en proyectos de investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer medidas con las que regular el desarrollo de prácticas y trabajos de investigación en los posgrados - Promover la investigación con los países en vía de desarrollo 	2008	VI y TIC VRI y C

Línea estratégica 3: potenciar el papel de la universidad como espacio de encuentro de investigadores

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
3.1 Incentivar la organización de Workshops y conferencias en las áreas preferentes de formación	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar actividades de interés científico de relevancia - Fomentar encuentros abiertos que faciliten la participación de egresados de la Universidad 	2007 Continuo	VOA y EP VI y TIC
3.2 Crear redes temáticas y/o foros de debate en las líneas preferentes de investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener comunidades en red en las líneas preferentes de investigación, gestionadas o lideradas por profesores de posgrados, que permitan el intercambio de conocimiento 	2007 Continuo	VI y TIC

Línea estratégica 4: potenciar los servicios de apoyo destinados a la investigación

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
4.1 Publicar, en distintos formatos, los resultados de la investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener una amplia difusión y divulgación de la producción científica - Desarrollar instrumentos de consulta y acceso 	2007 Continuo	VI y TIC
4.2 Impulsar la disponibilidad de recursos electrónicos para la investigación en la Universidad	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar cualitativa y cuantitativamente los recursos electrónicos adquiridos y disponibles para la investigación en la biblioteca digital mediante fórmulas de adquisición consorciada con otras instituciones 	2007 Continuo	VI y TIC
4.3 Favorecer el acceso remoto a los recursos electrónicos adquiridos por la Universidad	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar la investigación para toda la comunidad universitaria - Favorecer la investigación más allá de las posibilidades que tenga el usuario en su ámbito local 	2007	VI y TIC
4.4 Consolidar la cooperación en el ámbito de las bibliotecas universitarias	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la calidad del servicio a la comunidad universitaria 	2007 2008	VI y TIC

Objetivo estratégico 5:

**desarrollar
una política cultural
activa y
responsable
con el entorno**

Línea estratégica 1: observar y estudiar el entorno cultural

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
1.1 Crear un observatorio de políticas culturales	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionar a la Universidad como un observador privilegiado de las políticas culturales que se lleven a cabo en su entorno - Facilitar instrumentos de análisis, investigación e innovación - Aportar programas concretos de mejora de gestión cultural 	2007	VEU y P
1.2 Realizar estudios sobre prácticas culturales de otras instituciones	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer las políticas públicas que en materia cultural se realizan en el entorno - Analizar oportunidades de colaboración 	2007 Continuo	VEU y P

Línea estratégica 2: crear redes para fortalecer el tejido cultural

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
2.1 Colaborar con el entorno en proyectos culturales de interés	<ul style="list-style-type: none"> - Crear redes de trabajo - Integrar a la Universidad en la sociedad, aprovechando la capacidad que tiene para trabajar con diferentes agentes culturales del entorno en proyectos comunes - Apoyar proyectos innovadores 	2007 Continuo	VEU y P
2.2 Reformular el programa cultural de acuerdo a los diferentes territorios	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuir las actuaciones culturales a lo largo de todo el año, evitando la imagen de Universidad de verano - Llevar a cabo un programa de calidad entendiendo la cultura como una vía más de acceso al conocimiento - Realizar una programación cultural de vanguardia 	2007 Continuo	VEU y P
2.3 Organizar seminarios de formación para profesionales del sector cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Poner en marcha un programa de formación continua en materia de gestión cultural y así desarrollar el compromiso de la Universidad con el progreso de su entorno 	2007 Continuo	VEU y P
2.4 Editar publicaciones relacionadas con la actividad cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Difundir el conocimiento que en materia cultural se desarrolle 	2007 Continuo	VEU y P

Línea estratégica 3: poner en valor el patrimonio cultural

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
3.1 Abrir los espacios monumentales de la Universidad a su entorno	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar la relación de la Universidad con el desarrollo cultural y la conservación del patrimonio - Dar a conocer la Universidad 	2007 Continuo	VEU y P
3.2. Aprovechar el patrimonio de las Sedes para actividades de interés de la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar los espacios para actividades científicas y culturales - Proyectar la imagen de la Universidad 	2007 Continuo	VEU y P

Línea estratégica 4: diseñar estrategias de cooperación cultural

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
4.1 Estudiar las políticas culturales de cooperación que llevan a cabo las universidades	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer las redes existentes para el intercambio de investigación y formación en gestión cultural - Contribuir a la consolidación de vías de cooperación al desarrollo - Definir el rol en el campo de la cooperación cultural 	2007 Continuo	VEU y P VRI y C
4.2 Integrar a la Universidad en las principales redes de cooperación cultural de carácter internacional	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir experiencias - Establecer alianzas estratégicas que contribuyan al desarrollo cultural 	2007 Continuo	VEU y P VRI y C

Objetivo estratégico 6 :

**consolidar
la presencia y
la integración
de la universidad
en su entorno**

Línea estratégica 1: establecer un marco de relaciones con empresas e instituciones del entorno que favorezca la actividad

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
1.1 Crear aulas de empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar la relación UNIA-entorno - Favorecer la inserción laboral y las prácticas en empresas de los alumnos 	2007 2008	VOA y EP DS
1.2 Realizar un plan de prospectiva para diseñar un programa de prácticas de los alumnos	<ul style="list-style-type: none"> - Favorecer las prácticas en empresas - Conseguir el objetivo de adaptación al EEES de orientar el aprendizaje al trabajo autónomo y tutorizado de los alumnos 	2007 2008	VOA y EP DS
1.3 Establecer colaboraciones con los colegios profesionales de la Comunidad Autónoma	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la inserción laboral y las prácticas de los alumnos - Adaptar la oferta docente a las necesidades profesionales - Difundir las actividades 	2007 Continuo	VOA y EP DS
1.4 Fomentar los encuentros universidad-empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Detectar las necesidades formativas del tejido empresarial - Fomentar la inserción laboral - Potenciar las prácticas en empresas 	2007 Continuo	VOA y EP DS
1.5 Fomentar las relaciones con las empresas y las instituciones ubicadas en los parques científicos y tecnológicos e instituciones de fomento	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar la actividad docente e investigadora a través de colaboraciones con empresas ubicadas en los parques tecnológicos e instituciones locales y regionales de fomento 	2007 Continuo	VI y TIC VOA y EP
1.6 Diseñar un plan de relaciones institucionales	<ul style="list-style-type: none"> - Intensificar las relaciones con las entidades públicas y privadas del entorno - Fomentar el conocimiento institucional y mejorar la imagen - Establecer contactos con líderes de opinión 	2007 Continuo	Rector

Línea estratégica 2: potenciar la captación de recursos y cofinanciación de actividades

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
2.1 Promover convenios de colaboración con instituciones financieras	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificar las propuestas de colaboración - Apoyar proyectos docentes y de extensión universitaria - Ofrecer mejoras financieras al personal - Ampliar vías de financiación - Conseguir nuevas fórmulas de financiación externa que favorezcan la sostenibilidad de los proyectos 	2007 Continuo	Rector GR
2.2 Desarrollar un plan de patrocinio y mecenazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Tender a acuerdos a largo plazo con instituciones y empresas - Sistematizar las propuestas de colaboración - Captar recursos - Promocionar la identidad corporativa - Establecer criterios de evaluación de propuestas 	2007 Continuo	Rector
2.3. Fomentar los Contratos de Investigación y Desarrollo tecnológico con empresas e instituciones	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar la actividad investigadora a través de contratos para la realización de trabajos de carácter científico, técnico o artístico - Captar recursos para actividades de investigación y de desarrollo tecnológico 	2007 Continuo	VI y TIC

Objetivo estratégico 7:

**contribuir
al progreso
del entorno**

Línea estratégica 1: establecer alianzas para potenciar el intercambio de conocimiento y experiencias con su entorno

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
1.1 Participar en convocatorias oficiales de proyectos de investigación con empresas o Instituciones	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la innovación tecnológica - Apoyar líneas y proyectos de investigación de interés estratégico para el entorno 	2007 Continuo	VI y TIC
1.2 Elaborar un marco que regule las relaciones entre la Universidad y las empresas para la realización de trabajos de investigación	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer medidas con las que regular el desarrollo de prácticas y trabajos de investigación de los posgrados en empresas o Instituciones - Contribuir de manera efectiva al desarrollo del entorno 	2008	VOA y EP VI y TIC

Línea estratégica 2: impulsar proyectos de investigación aplicada

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
2.1 Crear aulas de estudio permanente	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar la relación UNIA-entorno - Favorecer la realización de proyectos de investigación conforme a las demandas de la sociedad 	2008	VI y TIC
2.2 Fomentar los contratos de investigación y desarrollo tecnológico con empresas e Instituciones	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar la actividad investigadora a través de contratos para la realización de trabajos de carácter científico, técnico o artístico - Captar recursos para actividades de investigación y de desarrollo tecnológico 	2007 Continuo	VI y TIC
2.3 Fomentar las relaciones con las empresas y las instituciones ubicadas en los parques científicos y tecnológicos e instituciones de fomento	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar la actividad investigadora - Participar activamente en los parques tecnológicos donde están ubicadas las sedes 	2007 Continuo	VI y TIC

Objetivo estratégico 8:

potenciar
la internacionalización
y el compromiso
con la cooperación

Línea estratégica 1: fomentar la internacionalización y la cooperación solidaria para el desarrollo

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
1.1. Elaborar el plan de cooperación	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar las acciones y proyectos que promueva la universidad o en los que ésta colabore - Participar en el Plan Andaluz de Cooperación al Desarrollo - Incentivar las actividades docentes y de investigación en cooperación al desarrollo - Promover convocatorias anuales como instrumento para promover coordinar y desarrollar proyectos 	2007	VRI y C
1.2 Intensificar la participación en asociaciones, redes y foros universitarios de carácter internacional	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar el fortalecimiento y reconocimiento institucional participando en redes y foros - Consolidar mecanismos de cooperación con otras universidades de ámbito internacional - Promover la movilidad - Propiciar fórmulas de participación y colaboración eficaces 	2007 Continuo	VRI y C
1.3 Contribuir al emprendimiento y a la innovación en países de Latinoamérica, Magreb y Cuenca del Mediterráneo	<ul style="list-style-type: none"> - Promover colaboraciones estables para fomentar el emprendimiento - Fomentar la gestión autónoma de los proyectos 	2007 Continuo	VRI y C
1.4 Reforzar la cooperación en materia de formación a través de nuestra política de becas	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar que en nuestros programas académicos para la cooperación participen alumnos de los países a los que van dirigidos 	2007 Continuo	VRI Y C COA
1.5 Contribuir a la mejora de la gestión de las universidades con las que la Universidad coopere	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar la consolidación de las universidades - Formar, en las materias de gestión, al personal de estas universidades - Ayudar a la implantación de nuevas herramientas de gestión 	2007 Continuo	VRI y C GR
1.6 Potenciar la formación específica en cooperación	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar a los estudiantes en materia de cooperación, incluyendo esta disciplina en los planes de estudio - Formar en cooperación al desarrollo 	2007 Continuo	VRI y C VOA y EP VEU y P

Sigue de la página anterior

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
1.7 Impulsar el Grupo de Universidades Iberoamericanas "La Rábida"	<ul style="list-style-type: none"> - Propiciar fórmulas de participación y colaboración eficaces - Organizar actividades académicas conjuntas en las que participen alumnos de las Universidades miembro - Propiciar la movilidad de docentes e investigadores entre las Universidades miembro - Potenciar Redes de docencia e I+D+i 	2007 Continuo	Rector VRI y C VI y TIC VOA y EP
1.8 Contribuir a la configuración del espacio iberoamericano de educación superior	<ul style="list-style-type: none"> - Promover el mutuo reconocimiento académico entre países - Responder a las demandas de reconocimiento mutuo en el Grupo La Rábida - Propiciar la reflexión sobre la estructura de las titulaciones - Dinamizar el intercambio entre instituciones de educación superior - Facilitar la movilidad de estudiantes profesores e investigadores - Contribuir al impulso de la cooperación internacional para garantizar la educación como un bien público y un derecho de los pueblos, y no como mercancía 	2007 Continuo	Rector VRI y C VI y TIC VOA y EP
1.9 Crear foros o conferencias internacionales sobre áreas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Situar a la Universidad como referente internacional en áreas/temas considerados estratégicos 	2007 Continuo	VRI y C

Línea estratégica 2: Internacionalizar los programas de posgrado

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
2.1 Diseñar programas dirigidos a Latinoamérica, el Magreb, la cuenca del Mediterráneo y Europa	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptar los programas a las necesidades formativas y a los sistemas educativos de estas zonas geográficas para cumplir el objetivo de cooperación internacional 	2007 Continuo	VOA y EP VRI y C
2.2 Realizar un proyecto de comunicación de la oferta de posgrado para el ámbito internacional	<ul style="list-style-type: none"> - Llegar a un mercado internacional más diverso 	2008	VOA y EP VRI y C CGIC
2.3 Promover la puesta en marcha de programas interuniversitarios con universidades extranjeras de reconocido prestigio	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar la internacionalización de la oferta de posgrado - Promover el carácter interuniversitario de los programas con universidades extranjeras 	2008 2009	VOA y EP VRI y C
2.4 Promover la movilidad internacional y nacional	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar la movilidad durante el periodo de prácticas y de investigación - Conocer y compartir experiencias y conocimientos en el desarrollo de los programas 	2008 2009	VOA y EP VRI y C VI y TIC

Línea estratégica 3: diseñar estrategias de cooperación cultural

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
3.1 Estudiar las políticas culturales de cooperación que llevan a cabo las universidades	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer las redes existentes para el intercambio de investigación y formación en gestión cultural - Contribuir a la consolidación de vías de cooperación al desarrollo - Definir el rol en el campo de la cooperación cultural 	2007 Continuo	VEU y P VRI y C
3.2 Integrar a la Universidad en las principales redes de cooperación cultural de carácter internacional	<ul style="list-style-type: none"> -Compartir experiencias - Establecer alianzas estratégicas que contribuyan al desarrollo cultural 	2007 Continuo	VEU y P VRI y C

Objetivo estratégico 9:

**mejorar
la comunicación
y
la imagen pública
institucional**

Línea estratégica 1: desarrollar un plan de comunicación

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
1.1 Crear una comisión para la gestión integral de la comunicación	- Gestionar de manera coordinada los diferentes procesos y acciones comunicativas dando lugar a una política de comunicación unitaria y coherente, que contribuya a mejorar, unificar y controlar su imagen proyectada	2007	Rector
1.2 Elaborar un mapa general de públicos	- Establecer una comunicación más precisa, al identificar los grupos de interés, especialmente, al identificar clientes y proveedores, y segmentar los públicos objetivo según áreas temáticas	2007	CGIC
1.3 Incrementar y optimizar los instrumentos para la difusión de la información	- Mejorar la comunicación directa con el alumno y los públicos - Optimizar el uso de nuevas tecnologías - Reducir la producción de materiales impresos - Implantar nuevos soportes de comunicaciones	2007 Continuo	CGIC
1.4 Rediseñar la marca gráfica y elaborar un manual de identidad visual corporativa	- Modernizar la identidad visual corporativa a través de una nueva marca gráfica que se ajuste a los cambios de la Universidad - Disponer de un manual que regule el uso de dicha marca gráfica y su aplicación a diversos soportes, materiales y formatos	2007	CGIC
1.5 Evaluar la imagen que se proyecta de la universidad en la sociedad y el impacto de su actividad	- Obtener resultados de la aplicación del plan de comunicación - Conocer la repercusión de nuestra actividad en la sociedad - Evaluar la percepción que tiene la sociedad de la institución - Diseñar nuevas estrategias de comunicación externa que contribuyan a controlar en mayor medida la imagen que se proyecta y alcanzar así el posicionamiento estratégico deseado	2007 Continuo	CGIC

Línea estratégica 2: mejorar la comunicación interna

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
2.1 Diseñar e implantar un plan de comunicación interna	- Identificar las demandas de información interna y establecer los flujos y canales óptimos que aseguren su adecuada transmisión, en función, tanto de la naturaleza de los contenidos como de los receptores - Intensificar la comunicación a todos los niveles de la organización	2008	CGIC
2.2 Impulsar la comunicación de los órganos de gobierno con toda la organización	- Conseguir una mayor implicación del trabajador en el proyecto de la Universidad - Conocer las decisiones que se adoptan para optimizar el trabajo y fortalecer el sentimiento de pertenencia a la institución	2007 Continuo	Rector
2.3 Mejorar la coordinación y comunicación entre áreas y unidades	- Fomentar el trabajo en equipo - Gestionar mejor los procesos - Facilitar la comunicación	2007 Continuo	GR

Línea estratégica 3: potenciar la comunicación externa para garantizar la eficacia de la difusión de la información y de la imagen institucional

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
3.1 Diseñar e implantar un plan de comunicación externa	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los principios que deben inspirar la comunicación externa - Plantear actuaciones coherentes con los objetivos establecido por la institución - Mantener y mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo - Proyectar una imagen favorable de la Universidad 	2007 2008	CGIC
3.2 Reforzar las relaciones con los medios de comunicación e impulsar la presencia de la Universidad en éstos	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el tratamiento informativo correcto - Difundir información e impulsar la presencia de la Universidad, de una manera periódica, entre las audiencias de los medios de comunicación 	2007 Continuo	CGIC
3.3 Establecer alianzas estratégicas para difundir la actividad	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar colaboraciones institucionales que favorezcan un mayor conocimiento de la institución y la difusión de las actividades 	2007 Continuo	Rector
3.4 Planificar la publicidad y las acciones de marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar los medios más apropiados y rentables para dar a conocer la institución y sus actividades - Captar públicos e incrementar la notoriedad - Acercar la institución a la sociedad en general 	2007 Continuo	CGIC VOA y EP VRI y C VEU y P
3.5 Dar a conocer las publicaciones y la producción audiovisual, canalizando su distribución	<ul style="list-style-type: none"> - Poner a disposición de otras instituciones, profesores y alumnos la producción propia - Divulgar el conocimiento a la sociedad - Aumentar nuestra visibilidad social 	2007 Continuo	CGIC CP

Objetivo estratégico 10:

desarrollar
un programa
integral
de atención
a alumnos

Línea estratégica 1: diseñar un plan de captación de alumnos

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
1.1 Definir el sector de usuarios al que nos dirigimos	- Seleccionar los distintos sectores de la población a los que se pretende llegar	2007	VOA y EP VEU y P
1.2 Avanzar en el conocimiento de las necesidades del potencial alumnado	- Diseñar la oferta académica adaptada a sus necesidades específicas	2007 Continuo	VOA y EP VEU y P
1.3 Crear mecanismos de captación y fidelización específica de doctorandos	- Diseñar estrategias que consoliden los vínculos de nuestros doctorandos con la Universidad - Promover ayudas para incentivar el desarrollo de trabajos de investigación	2007 Continuo	VOA y EP VEU y P
1.4 Potenciar la difusión de nuestra oferta académica	- Llegar a los públicos que se definan - Dar a conocer nuestra actividad	2007 Continuo	VOA y EP VEU y P CGIC VRI y C
1.5 Diseñar un programa de actividades paralelo al académico que de a conocer la Universidad	- Reforzar las vías de captación de alumnos - Llevar la actividad de la Universidad fuera de sus espacios - Tener una presencia continua y activa en su entorno	2007 Continuo	VEU y P
1.6 Reforzar la participación en los foros relacionados con el sector de estudiantes y oferta académica	- Compartir experiencias en materia de estrategias innovadoras de captación de alumnos - Dar a conocer la Universidad	2007 Continuo	VOA y EP VEU y P VRI y C

Línea estratégica 2: impulsar la orientación del alumnado y el seguimiento de los egresados

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
2.1 Ofrecer un servicio de información y seguimiento al alumnado	- Atender las demandas de los alumnos en cuestiones académicas, profesionales y de gestión administrativa	2007	VOA y EP CGIC VEU y P
2.2 Impulsar la creación de una red de egresados	- Mantener activa la comunidad académica - Promover foros de debate - Reforzar las alianzas con sus universidades de origen	2007	VOA y EP VRI y C

Línea estratégica 3: potenciar la política de becas

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
3.1 Impulsar la unidad de becas	<ul style="list-style-type: none"> - Centralizar el proceso administrativo de becas - Servir de punto de información al alumnado - Centralizar la información de convocatorias nacionales e internacionales a las que poder concurrir 	2007	COA
3.2 Reformular la política de becas y ayudas	<ul style="list-style-type: none"> - Formular los distintos programas de ayudas al estudio - Redefinir las modalidades, requisitos y criterios de concesión de becas - Contemplar ayudas complementarias para el desarrollo de las actividades académicas 	2007	COA
3.3 Impulsar la participación de empresas e Instituciones colaboradoras en la política de becas	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con la colaboración de empresas e instituciones públicas o privadas que se hagan cargo de becar al alumnado 	2007 Continuo	VOA y EP VEU y P DS VRI y C

Objetivo estratégico 11:

**desarrollar
un sistema de calidad
que integre
la gestión
por procesos
y la política
de prevención
de riesgos laborales**

Línea estratégica 1: fomentar la cultura de calidad y la mejora continua

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
1.1 Continuar los procesos de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar los planes de mejora - Implantar los sistemas de garantía de calidad - Desarrollar nuevas herramientas de evaluación y certificación 	2007 Continuo	VP y C
1.2 Formar en la cultura de la calidad y la mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> - Extender la cultura de calidad a todos los miembros de la comunidad universitaria - Mejorar el funcionamiento de los servicios que presta la institución - Integrar la cultura de calidad en la gestión 	2007 Continuo	VP y C
1.3 Diseñar un plan institucional de evaluación continua	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar metodologías de evaluación adaptadas a las distintas actividades académicas y de gestión que se realicen - Planificar los procesos de evaluación 	2008	VP y C
1.4 Implantar planes de mejora derivados de los procesos de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer objetivos de mejora en todas las unidades - Alcanzar mejores resultados en los procesos 	2007 Continuo	GR VP y C
1.5 Elaborar cartas de servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer los servicios que se prestan y los compromisos de calidad en su prestación - Informar a los usuarios de sus derechos 	2008	VP y C GR

Línea estratégica 2: avanzar hacia la gestión por procesos

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
2.1 Describir funciones por áreas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar las distintas áreas de gestión - Conocer las responsabilidades de cada área de trabajo 	2007	GR
2.2 Llevar a cabo un inventario de procesos de gestión, identificando procesos claves y sus indicadores de actividad	<ul style="list-style-type: none"> - Catalogar los procesos que se realizan como paso previo a su descripción - Conocer y ordenar las actividades que se realizan - Planificar en materia de RRHH - Desvelar las relaciones transversales que se producen entre unidades - Desarrollar la administración electrónica - Apoyar el desarrollo del sistema de información 	2007	GR
2.3 Elaborar el manual de procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Servir de referente para la formación e información del personal - Llevar a cabo las actividades de gestión requeridas en el criterio nº 5 "Procesos del modelo EFQM" - Ser instrumento base para la elaboración de cartas de servicios - Mejorar la gestión de RRHH y de la comunicación - Ser soporte base para desarrollar la administración electrónica 	2007 Continuo	GR

Línea estratégica 3: desarrollar una política global de prevención de riesgos laborales

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
3.1 Desarrollar un sistema global de prevención de riesgos laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Unificar criterios en los servicios de riesgos laborales de cada Sede - Formar a todo el personal - Coordinar acciones de mejora acordes con las evaluaciones de riesgos laborales - Comprobar el adecuado cumplimiento de las normas de prevención por parte de las empresas contratadas 	2007 Continuo	GR
3.2 Implantar planes de mejora acordes con la evaluación de riesgos laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar las propuestas que se deriven de los informes de evaluación de riesgos - Verificar el cumplimiento de acciones correctoras 	2007 Continuo	GR
3.3 Elaborar planes de emergencia y seguridad	<ul style="list-style-type: none"> - Prevenir situaciones de riesgo - Mejorar los sistemas de seguridad 	2007 2008	GR

Objetivo estratégico 12:

**desarrollar
una gestión eficiente,
participativa
y socialmente
responsable**

Línea estratégica 1: adaptar la gestión a las exigencias del EEES

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
1.1 Capacitar al personal de administración y servicios para adaptar la gestión a las nuevas exigencias del EEES	- Conocer los nuevos modelos de enseñanza - Adaptar los procesos de soporte a las nuevas actividades académicas	2007 Continuo	GR
1.2 Desarrollar programas de movilidad para el personal de administración y servicios	- Favorecer la observación, el intercambio de experiencias y el conocimiento y comparación de diferentes sistemas de educación superior	2007 2008	GR
1.3 Fomentar el conocimiento de idiomas	- Facilitar la movilidad del personal - Cumplir objetivos de internacionalización de la actividad	2007 Continuo	GR

Línea estratégica 2: mejorar la cualificación profesional del personal

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
2.1 Reformular el reglamento de acciones formativas del PAS	- Regular las actividades formativas unidas a las competencias y evaluación del desempeño	2007	GR
2.2 Crear de una comisión para el desarrollo profesional del PAS	- Crear dicha comisión como órgano competente para desarrollar las acciones contenidas en el plan de desarrollo profesional - Aprobar las directrices generales y los planes formativos, así como llevar a cabo el seguimiento de los mismos	2007	Rector
2.3 Realizar estudios periódicos de necesidades formativas	- Manifestar las necesidades y carencias en las distintas áreas funcionales - Recoger la opinión del personal	2007 Continuo	GR
2.4 Elaborar el catálogo de competencias	- Adecuar las competencias del personal a los puestos de trabajo - Desarrollar el plan de formación - Mantener la mejora continua en los puestos de trabajo - Motivar al personal	2008	GR
2.5 Formular y difundir el plan de formación bianual	- Ofrecer una programación acorde con los objetivos de la institución - Integrar las acciones formativas en la gestión diaria	2007 2009	GR
2.6 Evaluar de manera continua todas las acciones formativas	- Detectar los resultados finales confrontándolos con los objetivos de cada acción	2007 Continuo	GR

Línea estratégica 3: adaptar la estructura organizativa a los objetivos estratégicos

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
3.1 Realizar estudios periódicos de los RRHH	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar los procesos de reorganización de las distintas unidades - Conocer las nuevas necesidades de RRHH 	2007 Continuo	GR
3.2 Adoptar medidas que se deriven de la nueva planificación de los RRHH	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar y aprobar la RPT - Adaptar el organigrama - Elaborar los presupuestos 	2007 Continuo	GR
3.3 Elaborar un plan de desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar con los planes de promoción - Evaluar las competencias - Evaluar el desempeño 	2008 Continuo	GR

Línea estratégica 4: adoptar medidas para mejorar la eficacia de la gestión

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
4.1 Desarrollar un sistema de gestión ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer de un sistema de indicadores ambientales y de sostenibilidad - Implantar medidas de ahorro energético - Llevar a cabo programas de sensibilización - Desarrollar prácticas de ahorro de papel - Sistematizar la recogida de residuos - Desarrollar medidas de control ambiental 	2007 Continuo	GR
4.2 Mejorar la gestión del equipamiento e instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con planes de renovación - Periodificar las inversiones - Contribuir a mejorar las labores de mantenimiento 	2007 Continuo	GR
4.3 Establecer criterios de contratación y potenciar las compras centralizadas	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir costes - Optimizar los recursos materiales - Unificar los procesos 	2007 Continuo	GR
4.4 Implantar la contabilidad patrimonial	<ul style="list-style-type: none"> -Expresar con claridad la situación financiera y los resultados de la Universidad - Informar sobre la ejecución del presupuesto 	2007	GR
4.5 Ampliar el sistema informático de gestión económica	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la gestión de contratación - Digitalizar los procesos - Apoyar al sistema de información 	2007 Continuo	GR
4.6 Desarrollar la administración electrónica	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar y ampliar los servicios a los usuarios - Dar mejor soporte a la actividad - Mejorar los procesos 	2007 Continuo	VI y TIC GR

Línea estratégica 5: contribuir al desarrollo personal socialmente responsable

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
5.1 Adaptar el programa de acción social a criterios solidarios y redistributivos	- Desarrollar el compromiso social de la Universidad con su personal	2007	GR
5.2 Promover la conciliación de la vida familiar y laboral en condiciones de igualdad	- Contribuir al desarrollo personal del trabajador - Promover la motivación en el puesto de trabajo	2008 Continuo	GR
5.3 Facilitar la formación y participación en acciones de cooperación	- Promover la formación y participación del personal en proyectos de cooperación - Contribuir a la sensibilización sobre temas de desarrollo sostenible y de cooperación - Desarrollar la acción solidaria en la comunidad universitaria	2008 Continuo	GR VRI y C

Objetivo estratégico 13:

**adecuar
y actualizar
los sistemas
de información
y de las
comunicaciones
para el apoyo
a la comunidad
universitaria**

Línea estratégica 1: actualizar los sistemas de comunicaciones y el procesamiento de la información

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
1.1 Mejorar los accesos a la red RICA de todas las sedes	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar las posibilidades y servicios que se pueden ofrecer de modo on-line. - Disminuir desconexiones y fallos 	2007 2008	VI y TIC
1.2 Desplegar la cobertura WiFi al conjunto de las instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Permitir a toda la comunidad universitaria conectarse a la red de la Universidad - Propiciar la movilidad y flexibilidad de acceso a los servicios que proporciona la red 	2007	VI y TIC
1.3 Mejorar los sistemas de comunicación síncrona	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar las posibilidades de comunicación y de trabajo en grupo - Mejorar la calidad y reducir los costes 	2007	VI y TIC
1.4 Adecuar y modernizar la infraestructura para el procesamiento de la información	<ul style="list-style-type: none"> -Modernizar los actuales sistemas para procesar la información - Garantizar la continuidad de los servicios proporcionados de modo on-line 	2007 2008	VI y TIC

Línea estratégica 2: homogeneizar los sistemas de información

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
2.1 Establecer las políticas para la adquisición de software y hardware	<ul style="list-style-type: none"> - Unificar criterios de compra - Facilitar las tareas de mantenimiento - Reducir costes 	2008 Continuo	VI y TIC GR
2.2 Promover la utilización de herramientas corporativas únicas	<ul style="list-style-type: none"> - Homogeneizar los flujos de trabajo - Evitar redundancias de datos - Garantizar la integridad de los datos 	2008 Continuo	VI y TIC

Línea estratégica 3: incorporar las tic en todos los procesos de gestión

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
3.1 Implantar una aplicación de gestión académica centralizada	- Unificar los criterios y funcionalidades para la gestión académica - Ofrecer herramientas eficaces para el conocimiento y tratamiento de las bases de datos	2007	VI y TIC GR
3.2 Impulsar la administración electrónica	-Incorporar permanentemente los avances tecnológicos	2007 2008	VI y TIC GR
3.3 Desarrollar las actuaciones del documento de seguridad que aseguren el cumplimiento de la LOPD	-Aplicar la normativa en materia de protección de datos de carácter personal	2008 Continuo	VI y TIC SG

Línea estratégica 4: establecer medidas para impulsar la utilización de software libre

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
4.1 Dotar de software libre las aulas de informática	- Potenciar el uso, por parte de los alumnos, de este tipo de herramientas	2007 2008	VI y TIC
4.2 Incentivar la utilización de herramientas ofimáticas de trabajo de software libre	- Reducir costes en licencias - Homogenizar versiones	2007 2008	VI y TIC
4.3 Impulsar la utilización de aplicaciones de servicio basadas en software libre	- Reducir costes en licencias - Aumentar la versatilidad - Aumentar la posibilidad y facilidad de cambios de aplicaciones	2007 2008	VI y TIC

Objetivo estratégico 14:

construir
el modelo
de
responsabilidad
social

Línea estratégica 1: desarrollar el proyecto de responsabilidad social

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
1.1 Definir el compromiso social de la Universidad	- Contar con un documento que defina los valores sociales con los que se compromete	2007	VP y C
1.2 Elaborar un programa propio de responsabilidad social	- Conocer objetivos, áreas de desarrollo y acciones	2007	VP y C
1.3 Analizar y sistematizar las actuaciones de compromiso social que se vienen realizando	- Poner en valor e interrelacionar las actuaciones de responsabilidad que ya está realizando la Universidad	2007 Continuo	VP y C
1.4 Desarrollar proyectos de formación y sensibilización sobre responsabilidad social	- Formar e informar a todas las organizaciones y empresas implicadas en el programa que se desarrolle, así como al propio personal, sobre esta materia - Ser promotores de la responsabilidad social en el ámbito de influencia	2007 Continuo	VP y C
1.5 Integrar a la Universidad en redes sobre responsabilidad social	- Formar parte activa de aquellas asociaciones o proyectos que coincidan con los principios que sobre compromiso social adopte la Universidad	2007 Continuo	VP y C
1.6 Elaborar la memoria de responsabilidad social	- Establecer difundir los logros alcanzados en materia de responsabilidad social	2007 Continuo	VP y C

Línea estratégica 2: activar el pensamiento crítico

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
2.1 Profundizar en los objetivos del proyecto UNIA arteypensamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Pasar de espacios de conocimientos magistrales a espacios generativos, es decir espacio de producción que faciliten a artistas y pensadores la realización de proyectos - Desplazar la tendencia del culto al objeto hacia una cultura del proceso, del debate, de modo que se le devuelva al arte algún tipo de valor dentro de las relaciones de los diálogos sociales 	2007	VEU y P
2.2 Crear foros de debate e investigación fundamentalmente en temas relacionados con responsabilidad social, desarrollo sostenible y multiculturalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Reactivar el papel como agente social crítico y dinamizador de los procesos sociales - Repensar los modelos establecidos y transmitir a la sociedad los nuevos modos de funcionamiento 	2007 Continuo	VEU y P
2.3 Poner en marcha campañas de sensibilización en las áreas que se definan como prioritarias en el pensamiento crítico	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar al entorno de la Universidad en temas prioritarios como son la responsabilidad social, el desarrollo sostenible, la integración de personas de diferentes culturas y otros temas de interés social 	2007 Continuo	VEU y P
2.4 Abrir nuevas vías de colaboración con entidades que sean pioneras en el desarrollo del pensamiento crítico	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer redes estables de cooperación y/o coproducción con otras instituciones con las que compartamos objetivos para desarrollar proyectos críticos 	2007 Continuo	VEU y P
2.5 Difundir los resultados del pensamiento crítico en forma de estrategias de actuación para sectores específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer respuestas alternativas a problemas actuales - Trascender los modelos teóricos y pasar al campo de la acción 	2007 Continuo	VEU y P

Línea estratégica 3: potenciar y difundir la sostenibilidad como principio básico de la institución

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
3.1 Potenciar la apuesta en materia ambiental en la programación académica	<ul style="list-style-type: none"> - Convertir a la Universidad en un foro de reflexión y discusión sobre cuestiones éticas y de compromiso ambiental que ayuden a diseñar alternativas en la gestión de los recursos 	2007 Continuo	VP y C COA
3.2 Apoyar la difusión de experiencias docentes, investigadoras y de gestión universitaria ligadas a la sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> -Potenciar la difusión de las buenas prácticas ambientales, especialmente en foros latinoamericanos y magrebíes, como ámbitos preferentes, fortaleciendo así las iniciativas de cooperación en esta materia 	2007 Continuo	VP y C
3.3 Elaborar una memoria anual de sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Seguir las recomendaciones del Global Reporting Initiative como centro del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente - Poner de manifiesto nuestros compromisos y resultados en materia de sostenibilidad 	2007 Continuo	VP y C
3.4 Desarrollar un sistema de gestión medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer de un sistema de indicadores ambientales y de sostenibilidad - Implantar medidas de ahorro energético y del agua - Llevar a cabo programas de sensibilización - Desarrollar prácticas de ahorro de papel - Sistematizar recogida de residuos - Desarrollar medidas de control ambiental 	2007 Continuo	VP y C GR
3.5 Respaldar los compromisos internacionales de la Agenda 21	<ul style="list-style-type: none"> - Vincular las actuaciones en materia ambiental a la filosofía de la Agenda 21 - Participar en el desarrollo de las Agendas 21 Locales 	2007 Continuo	VP y C
3.6 Crear un aula de sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar y organizar todas las actividades relativas al área de sostenibilidad 	2007 2008	VP y C

Línea estratégica 1: adoptar medidas que afiancen un gobierno responsable

Objetivo estratégico 15:

**consolidar
un modelo
de gobierno
eficaz,
transparente
y
comprometido**

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
1.1 Adaptar las normativas a los cambios legislativos y estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Dar respuesta a los cambios exigidos por la legislación universitaria - Desarrollar las normativas en línea con las acciones definidas en el Plan Estratégico - Reorientar las normativas hacia la declaración de principios de compromiso social 	2007 Continuo	Rector SG
1.2 Adecuar la estructura de gobierno a las estrategias definidas en el Plan	<ul style="list-style-type: none"> - Ser capaces de dar respuesta a la Misión y Visión de la Institución - Redefinir las competencias de los cargos unipersonales - Promover una mayor dedicación de los cargos académicos 	2007 Continuo	Rector
1.3 Elaborar la memoria anual	<ul style="list-style-type: none"> - Rendir cuentas a la sociedad - Conocer los resultados clave de la Institución 	2007 Continuo	VP y C

Línea estratégica 2: avanzar en el sistema de dirección estratégica

Acciones	Justificación	Plazo	Responsables
2.1 Establecer mecanismos de seguimiento y control del Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar la implantación del Plan - Comprobar la adecuación de las acciones a los cambios que se produzcan - Conocer los resultados de los proyectos 	2007 Continuo	VP y C
2.2 Diseñar e implantar un sistema de información de la Universidad	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo el seguimiento y control del plan estratégico y del despliegue de objetivos a todos los niveles - Facilitar el conocimiento y la transparencia de las acciones de gobierno - Contar con cuadro de mando institucional 	2007 2008	GR VI y TIC VP y C
2.3 Desarrollar un cuadro de mando institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con indicadores de procesos y resultados - Comprobar el grado de ejecución de los proyectos - Conocer la eficacia de las estrategias 	2007 Continuo	VP y C

Abreviaturas

VOA y EP: Vicerrectorado de Ordenación Académica y Estudios de Posgrado

VI y TIC: Vicerrectorado de Investigación y Tecnologías de la Información y la Comunicación

VEU y P: Vicerrectorado de Extensión Universitaria y Participación

VRI y C: Vicerrectorado de Relaciones Internacionales y Cooperación

VP y C: Vicerrectorado de Planificación y Calidad

SG: Secretaría General

GR: Gerencia

DS: Directores de Sede

CGIC: Comisión para la Gestión Integral de la Comunicación

COA: Comisión de Ordenación Académica

CP: Comisión de Publicaciones

Introduction

Ever since my arrival at the Rectorship of the Universidad Internacional de Andalucía (UNIA), in May of 2005, I perceived the need and urgency to promote within it a widespread debate that could lead to integration of the criteria and methodology suitable for strategic plan of its government. It was obvious that over a decade after its creation and having experienced a stage of growth and adapting to new demands of society and the Andalusian university needs, this instrument became essential in delimiting the essential guidelines of the University. Besides its more immediate value, as the product of a large collective reflection, both internal and external, outfitting ourselves with a Strategic Plan would enable analysis of the different directions that the institution could take as well as fixing preferential goals and targets of action with the aim of adopting the most efficient and highest quality of these in such a way that the Universidad Internacional de Andalucía could be more capable of responding to the challenges that society imposes on it and that Andalusia and its citizens can expect from it.

With a history of barely thirteen years, the UNIA is a university that is fundamentally defined by its flexibility and ability to adapt to changes and demands of its surroundings, characteristics that grant it great value yet at the same time demand from it adopting forms suitable for organisation and functionality, all of which justified in a special way the need of counting on a Strategic Plan which would serve as an institutional management instrument defining the working guidelines as well as serving as back-up for decision taking.

After a long process of creation, finally the first Strategic Plan of the UNIA was passed in June of 2007, which means a highly meaningful contribution for its definite institutional confirmation and is a genuine motor for transformations and re-definitions that the institution was experiencing during those same days. The strategic management of this Planning has been joined by the recent passing by the Andalusian Parliament of the Law that modifies the Law of Creation of the International University of Andalusia which was enacted in 1994 and, at the same time as an external and visible statement of the

process of change mentioned earlier, the UNIA has also undertaken a re-definition of its image with the adoption of a new Corporative Identity.

The Strategic Plan of the Universidad Internacional de Andalucía which is being presented here is conceived as having a sustained review philosophy. It is a dynamic document that will be reviewed annually and which specifies programming of actions taking place each year and which will be updated in depth every three years as both the institution as well as the society it serves are inserted in a process that undergoes constant change and which will surely continue modifying the current circumstances in which the Plan was drawn up in the first place.

It was essential to count on the participation of the entire university community in its execution in order to achieve success for the project. For this reason, everyone has had a place here to express their views. The Strategic Plan of the Universidad Internacional de Andalucía is, from this point of view, a highly consensual and assumed instrument. And now in the immediate task of facing and answering the challenges and opportunities both present and future of the UNIA that the Strategic Plan states, it also must be assumed by everyone; it must therefore, be the landmark for all and each one of the people that work in the Universidad Internacional de Andalucía, no matter what their level of responsibility is. We are all leading characters in its development.

Finally, I would like to express my most sincere gratitude and congratulate all the people of the UNIA and the wide socio-economic, intellectual, social or university circles that actively collaborated in the drawing up of our Strategic Plan. Their interest and repeated unstinting work and conviction in the goals of the Plan managed to transmit everyone the hopes behind this decisive project that has enabled the UNIA to face its future with a high degree of security and no less significant level of responsibility.

Juan Manuel Suárez Japón
Rector of the Universidad Internacional de Andalucía

Contents

1	Decision To Draw Up The Strategic Plan	109
2	Drawing-up Process	109
	2.1 Preliminary Phase	111
	2.2 Participation Phase	112
	2.3 Synthesis Phase	115
	2.4 Approval Phase	116
	2.5 Propagation Phase	117
3	Follow-up and control	117
4	Mission	118
5	Vision	118
6	Axes	119
7	Goal	119
8	Goals and guidelines	120
9	Development	122
	Goal 1: Reinforcing the presence in the field of post-graduate teaching	122
	Goal 2: Offering an answer for training needs throughout its life	124
	Goal 3: Developing a flexible educational model favouring quality teaching that converges with the European higher education area	125
	Goal 4: Enhancing quality research in fields and geographic and cultural environs	127
	Goal 5: Developing an active and responsible cultural policy	130
	Goal 6: Consolidating the presence and integration of the university in its surroundings	132
	Goal 7: Contributing to progress of the surroundings	134
	Goal 8: Enhancing internationalisation and commitment with co-operation	135
	Goal 9: Improving communication and institutional public image	137
	Goal 10: Developing an integral programme for attention to students	140
	Goal 11: Developing a quality system that integrates Management by processes and prevention of labour risks	142
	Goal 12: Developing an efficient, participative and socially responsible management	144
	Goal 13: Adapting and updating information systems and communications to back up the university community	146
	Goal 14: Constructing a model for social responsibility	148
	Goal 15: Consolidating a government model that is efficient, transparent and socially committed	151
	Abbreviations	152

1. Decision taking to draw up the University Strategic Plan

At the start of the academic year of 2005-06 the process to draw up the Strategic Plan started, with the vocation of integrating the diverse points of view and experiences of all those who make the good progress of the institution possible. For this reason, in the drawing up of the Plan the whole University Community has participated as well as we have had the collaboration of the social and economic circles of the University.

The decision and impulse to draw up the Plan arose from the Rectorship team and there are multiple reasons for the suitability of fitting out the University with this instrument for planning and management. Among others, the following reasons are worth highlighting:

- To comply with the contents of the Article 92 of the Law for Universities in Andalusia in which it is stated that it is compulsory to elaborate strategic plans.
- To design a government model that would

be efficient, transparent and socially committed in order to render better service to the community, answer the needs of society and guarantee a higher social commitment.

- Supply the University with a flexible planning instrument that will enable it to incorporate and update to the new challenges that this public University faces within the Spanish and Andalusian University System. Thus, in an ever changing and complex background, this instrument will help design the strategies to be followed in the future in a good and innovative way, by delimiting and anticipating the routes followed by the institution.

The Plan will enable aligning the components of the institution in achieving the goals to be developed in the next three years including a philosophy of continuous review and follow-up of its execution.

2. Drawing-up Process

Once the decision was taken to undertake drawing up the Strategic Plan, the first step was to reflect and design the process that would be used to carry out the plan and establish the organisational structure that would be needed for this.

Methodology applied in the strategic plan process had to fulfil three premises. On the one hand, it was necessary to rely on the participation of people from the institution itself; on the other hand, the methodology required assuring the coherence of the Strategic Plan as a whole and finally, the resulting document had to enable designing a Strategic Management System based on it.

Out of the different possible options to undertake the process of elaboration of the Strategic Plan, the University chose to carry out the Plan in an internal way, using its own

resources and external consulting. In this way a very useful work system became interiorised for the later execution of the plan and its future reviews.

Besides, the decision was taken to carry out the entire process in a participative way in such a manner that the staff of the University felt itself involved with its Strategic Plan in a massive way. Therefore, one of the goals of the process is to assure that the elaboration of the Plan had the highest number of people of its organisation involved in it. This element guarantees the successful implementation of the strategies defined in it. In this way a process has been designed that forms a sequential process defined in five main phases and in which the participation phase represents the central contribution to the plan:

Preliminary Phase	Decision of the Government Team Structure design
Participation Phase	Involvement of the University Community Pre-design of the Plan
Synthesis Phase	Review by the Government team / Final structure of the Plan
Passing Phase	Passing by Government Institutions / Legitimacy of the Strategic Plan
Diffusion Phase	Communication of the Plan / Involvement of the agents

To fulfil the above, it has been essential to count on a stable organisational structure that would enable the management of the whole process and its correct development. At the

same time, it has also been necessary to have advice from external staff not only for isolated training cases of University members, but also as stable collaborators throughout the process.

Government Institutions

	Functions
University Board	Give the final approval of the University Strategic Plan
Government Council	Supervise the Planning process and present the final document to the Board for its passing

Internal Institutions for the Development of the Strategic Plan

	Functions
Strategic Planning Commission	Direct the process and present the final document to the Government Council for its formal approval.
Strategic Plan Technical Office	Coordinate and manage the Planning process; provide the preliminary information; assess the various Commissions in their functioning; write the final document of the Strategic Plan
Academic Commission	Carry out a diagnose of the situation in the Academic field by making a SWOT matrix and by making a proposal of Goals and Strategies to be carried out.
Management Commission	Carry out a diagnose of the situation in the Management field by making a SWOT matrix and by making a proposal of Goals and Strategies to be carried out.

External Institutions for the Development of the Strategic Plan

	Functions
External Relations Commission	Give assessment to the Planning Commission in the development of the external relations area of the University, by giving ideas coming from the social and business setting of the institution

According to this structure, the University Government Council would be in charge of supervising the development of the work and presenting the final document to the Board for its passing. Yet, as will be shown later (Section 2.2.), the true creators of the Plan have been the Working Commissions both internal and external created to draw up diagnoses and strategy proposals.

Finally, as internal organs of the development of the Plan, the University has received aid from the Technical Office of the Strategic Plan that has co-ordinated and advised throughout the whole process serving as a link for communication and co-ordination of the work of the different Commissions as well as the Strategic Plan Commission presided by the Rector, who has directed the process and passed it to the Government Council. The composition of these two institutions has been as follows:

Strategic Plan Commission

- **Don Jesús Monteagudo López-Menchero**
Vice-Rector for Academic Ordinance and Post-graduate Studies

- **Doña María del Rosario García-Doncel Hernández**
Vice-Rector for University Extension and Participation
- **Doña Carmen Mena García**
Vice-Rector for International and Co-operation Relations
- **Doña Llanos Mora López**
Vice-Rector for Research and Information and Communications Technologies
- **Don Bartolomé Valle Buenestado**
General Secretary
- **Doña Luisa Rancaño Martín**
Manager

Strategic Plan Office

- **Doña Isabel Lara Montes**
Vice-Manager and Head of the Office
- **Don Julio Terrados**
Consultant of the Plan
- **Doña María Teresa Fernández Vega**
Chief of Planning and Quality
- **Doña María del Carmen Jardo Esquembre**
Adviser

2.1 Preliminary Phase

In the preliminary Phase, besides outlining the process to be followed as well as the organisational structure mentioned above, the awareness and establishment of the Bases of the Strategic Plan are started up by those involved in a way agreed upon by all.

Thus, a Seminar on Strategic plan was organised in March of 2006 in the Antonio Machado Campus in Baeza. The Rector, the General Secretary, the Vice-Rectors and Directors of Secretariat of the Rectors, Heads of Offices, Manager, Vice-Manager, Managers of Head offices and Service Chiefs of the Universidad Internacional de Andalucía were present.

This Seminar had as its priority goals making the participants familiar with the language, methodology and organisation of the process as well as elaborating the Base Document, which serves as starting point for reflections and later debate in the different Commissions created to develop the Plan and at the same time setting up the work schedule.

Guest speakers of this seminar were Don Julio Terrados, Director of the Strategic Plan

of the University of Jaén; Don Carlos Benavides, Director of the Secretariat of Quality and Strategic plan of the University of Málaga; Don Francisco Toledo, Rector of the Universidad Jaume I; Don Antonio Montañana, Manager of the Universidad Jaume I; and Don Francesc Solé Parellada, Director of the UNESCO Chair of University Management and the INNOVA Programme Director of the Universitat Politècnica de Catalunya.

This first encounter had as a result the elaboration of the methodological bases for the development of the Plan. The structure is passed as well as the different phases of its development. The diverse and complementary visions given by the participants in the encounter appear in a document that includes the definition of the Mission and Vision of the University as well as the Inicial SWOT matrix, a tool used for strategic analysis. The SWOT analysis has been used throughout the process for making the Strategic Plan. This tool shapes the diagnosis of the situation of the institution by means of a list of its main

Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats in the following way:

- Strengths: variables, features, characteristics and/or situations of the institution on which it bases its growth, projection, credibility and development as they enable its ability to respond and its competitiveness.
- Weaknesses: variables, features, characteristics and/or situations of the institution that hinder its growth, credibility and development as they reduce its capacity to answer and its competitiveness.
- Opportunities: events, variables and characteristics of the setting that can generate an impact on the future operativeness of the institution enabling or increasing its capacity to respond or its competitiveness
- Threats: events, variables and

2.2 Participation Phase

The goal of this phase is to develop the contents of the Plan and favour a debate within the institution in order to make up a proposal for Goals and Strategic Guidelines, both in academia as well as management sectors, incorporating contributions made by external experts.

Preliminary Phase

Impulse, training, organisation, analysis

Participation Phase

Working Commissions

Academic Commission

Management Commission

External relations commission

Incorporation of reports

Fase de Síntesis e Integración

Draft copy of the strategic plan

characteristics of the setting that can generate an impact in the future operativeness of the institution, reducing or limiting its current volume of activity or its competitiveness.

Once the diagnosis was shaped with the initial SWOT matrix, a later development enabled carrying out a strategic analysis, by confronting the different quadrants of the matrix in order to obtain strategies for the future development of the institution.

The SWOT matrix drawn up in the Preliminary Phase has been used and conditioned by the working Commissions in the Participation Phase and later on in the Synthesis Phase, subjected to the process of confrontation between its quadrants in order to validate the strategies obtained in the Participation Phase.

The Participation Phase starts off with the documents drawn up in the Preliminary Phase and, as a result, it supplies the Synthesis Phase with the different reports by the Working Commissions (Academic Commission, Management Commission and External Relations Commission).

Initial working documents that are supplied by the Technical Office of the Plan to the Commissions are the Base Document drawn up in the Preliminary Phase, the Report of the External Commission and the Evaluation Report by the Management Service of the Educational Offer (institutional evaluation of the administrative management and services of the University).

Furthermore, the Technical Office of the Plan suggests a Protocol model for the development of the Goals and Strategic Guidelines of the Plan that serve to unify the work documents.

On the other hand, this Office makes available to the internal Commissions a collaborative work zone located in the Intranet of the University that has turned out to be a very efficient work tool in making the internal communication process easier and more dynamic and for the development of work documents by the different members of the Commissions, thus reducing the number of presential meetings.

The functions and compositions of the three working Commissions have been:

Initial working documents that are supplied by the Technical Office of the Plan to the Commissions are the Base Document drawn up in the Preliminary Phase, the Report of the External Commission and the Evaluation Report by the Management Service of the Educational Offer (institutional evaluation of the administrative management and services of the University).

Furthermore, the Technical Office of the Plan suggests a Protocol model for the development of the Goals and Strategic Guidelines of the Plan that serve to unify the work documents.

On the other hand, this Office makes available to the internal Commissions a collaborative work zone located in the Intranet of the University that has turned out to be a very efficient work tool in making the internal communication process easier and more dynamic and for the development of work documents by the different members of the Commissions, thus reducing the number of presential meetings.

The functions and compositions of the three working Commissions have been:

Academic Commission

The Academic Commission of the Plan, presided by Doña Llanos Mora López, Vice-Rector of Research and Technologies of Information and Communication, was made up by the following members:

- **Doña María Alcázar Cruz Rodríguez**
Director of the Campus Antonio Machado in Baeza
- **Don Luis Carlos Contreras González**
Director of the Campus at Santa María de La Rábida
- **Doña Pilar Paneque Salgado**
Director of the Secretariat of the Vice-Rectorship of Academic Ordinance and Post-graduate studies.
- **Don Manuel Abad Gómez**
Director of the Secretariat of the Vice-Rectorship of University Extensión and Participation
- **Doña Pilar Sepúlveda Ruiz**
Director of the Secretariat of the Vice-Rectorship of Research and ICT
- **Don Pedro Vera Hormazábal**
Director of the Secretariat of the Vice-Rectorship of International Relations and Co-operation
- **Don Fernando Palencia Herrejón**
Manager of the Technological Campus in Málaga

The members of this Commission have jointly defined the major debating subjects that the Strategic Goals were to develop on, by making up different Working Groups:

- **Post-graduate**
co-ordinated by Doña María Alcázar Cruz Rodríguez
- **European Higher Education Area (EHEA)**
co-ordinated by Doña Pilar Sepúlveda Ruiz
- **Strategic Alliances**
co-ordinated by Don Luis Carlos Contreras González
- **Research**
co-ordinated by Doña Llanos Mora López
- **Long Life Learning (LLL)**
co-ordinated by Doña Pilar Paneque Salgado

Management Commission

The Management Commission, chaired by Doña Luisa Rancaño Martín, Manager of the University, was made up by the following members:

- **Doña Pilar Paneque Salgado**
Director of the Secretariat of the Vice-Rectorship of Academic Ordinance and Post-graduate Studies
- **Doña Isabel Lara Montes**
Vice-manager of the University
- **Don Pedro Martín Guzmán**
Manager of the Campus Antonio Machado in Baeza
- **Don Eusebio Rojas-Marcos Merchante**
Manager of the Campus in Santa María de La Rábida
- **Don Fernando Palencia Herrejón**
Manager of the Technology Campus in Málaga
- **Don Emilio Garzón Heredia**
Chief of the Academic Ordinance Services of the Campus in Santa María de La Rábida
- **Don Felipe del Pozo Redondo**
Chief of Library and Documentation Services
- **Don Vicente Gallego Simón**
CAEDER Specialist Technician
- **Doña María Luisa Balbontín de Arce**
Internal Control Services Chief
- **Doña Josefa Zamora Martínez**
Head of Assessment
- **Don Diego Torres Arriaza**
Computer Services
- **Doña Inmaculada Trenado Rodríguez**
Head of Press Office
- **Doña Inmaculada Pérez-Vera Hernández**
Chief of the Rector's Cabinet
- **Doña Isabel Ojeda Cruz**
Head of Cultural Activities
- **Doña María Rodríguez Martínez**
Chief of Academic Co-ordination Services

The members of this Commission have also jointly defined the main lines of debate on which to discuss the Strategic Goals and have been distributed in Working Boards in which other members of the University have also participated.

Resulting working areas have been:

- **Implementation of a quality culture**
co-ordinated by Doña Isabel Lara Montes
- **Development of a management model**
co-ordinated by Doña Luisa Rancaño Martín
- **Upgrading management systems**
co-ordinated by:
 - Doña Llanos Mora López
to do with the "Plan for action in communication systems"
 - Don Diego Torres Arriaza
to do with "Plan of Standardization of information systems" and "Implementation of a Security Plan"
- **Improvement of communications and institutional public image**
which was carried out by the Commission of Integral Management of Communications of the University.
- **Students Attention**
co-ordinated by Doña Pilar Paneque Salgado

The Academic Commission and the Management Commission started their work in May of 2006. The development of the working sessions of both Commissions has been very similar, using as a basic tool the co-operative zone and serving the meetings requiring presence of the members to reach consensus in the definition and specification of actions and projects. The Office of the Plan has been essential for the co-ordination and link-up of information of the work carried out by both Commissions.

The Participation Phase which finished in November of 2006 has been the essential phase in the process of making up Goals and Strategic Guidelines of the Plan. This entire process was crowned by providing information to all the University Community members to whom the drawn up document was sent, along with a presentation letter that invited them to carry out suggestions on its contents.

2.3 Synthesis Phase

This phase, which started in December of 2006 and ended in March of 2007, has had as its main goal the integration, completing and streamlining of the work developed by the various Commissions. The Technical Office has been in charge of drawing up the Final Document of the Plan and for this has systemised and unified the documents produced by the different Commissions, avoiding redundancies and integrating proposals in the goals that were more suitable as well as bringing unity to the language of the document.

The result is materialised in four strategic axes that group fifteen Goals, developed in forty-six Guidelines and one hundred and seventy six Strategic Actions. It is important to underline the work of validation of the contents of the document as an analysis has been carried out to contrast the Mission, Vision and the integrated SWOT matrix, with the development of the Goals. Thus it is verified that the Vision is backed up by the Goals as well as that the strategies are matched with the Mission.

Development of the SWOT Analysis

Resulting SWOT matrixes of the work Commissions have been subjected to confrontation in their quadrants to validate strategies obtained both in lines of action as well as strategic actions.

Vision-Goals Coherence Analysis

During the synthesis phase an analysis of coherence has been carried out between the initially defined Vision, reviewed throughout the participation phase and the Strategic Goals proposed by the different Commissions. This analysis confronts the five sections of the Vision with the Goals in order to identify the areas that are not covered by the Goals or those Goals that do not answer a need expressed in the Vision.

The Office transferred the Document to the Strategic Plan Commission in March of 2007 and this Commission suggested a debate meeting with the Office of the Plan and the co-ordinators of the working areas in which the contents were reviewed and transferred to the Government Board.

2.4 Approval Phase

In the Extraordinary Government Board meeting held on the 18th of April 2007, the Strategic Plan was passed and moved onto the University Board, which backed it on the

12th of June 2007. Thus the final chronogram for development of all the works associated to the production of the Strategic Plan has been:

Name of task	Term 1 2006	Term 2 2006	Term 3 2006	Term 4 2006	Term 1 2007	Term 2 2007
	jan feb mar	apr may jun	jul aug sep	oct nov dec	jan feb mar	apr may jun
Preliminary Phase						
First impulse						
Design of the process						
Training sessions						
Compilation of data UNIA						
Making up of planning base document						
Training of commissions						
Participation Phase						
Meeting of the External Relations Commission						
Making up of the external relation axis						
Teaching and Research Commission						
Management Commission						
Synthesis Phase						
Incorporation of Reports						
Draft of Strategic Plan						
Public presentation						
Debate and consensus of the contents						
Final Document						
Approval Phase						
Consensus of government						
University Board						

2.5 Diffusion Phase

Once the Strategic Plan was passed by the University Board, the phase of its diffusion started. As a first action of the document, it was made public in the website of the university.

At the same time an internal diffusion started, including a limited edition of the Plan that is delivered to all the academic positions and all the staff from administration and services. In the development and follow-up phase of the Plan meetings will be held informing the staff on the participation of the administrative units for carrying out the projects and the degree of progress of these projects.

The external propagation has been done by sending notes and press releases that are sent to all the media, both local and regional, daily papers, press agencies, and radio and television stations.

The university also has the intention of making the Strategic Plan serve as a document for communication in meetings and congresses of debate and that supply knowledge of this matter. The edition of the Plan will serve to propagate it in society, making a special emphasis in its distribution in institutions that collaborate with the UNIA.

Public presentation of the Strategic Plan took place at the same time the new corporate image of the Universidad Internacional de Andalucía was presented, since the formulation of the Mission and the strategies of the University are matched in their commitment to modernise and re-position the university that is desired to be visualised with the new identity of it.

3. Follow-up and control

For correct evaluation of the execution of the Strategic Plan, it was necessary to have a follow-up and control methodology that would enable obtaining trustworthy information on the state of progress and enable control by Government Bodies as well as re-adapting of the strategic plan in new settings.

The system of follow-up and control of the Strategic Plan will be directed by the Vice-Rectorship of Planning and Quality, aided by the Technical Office of the Strategic Plan and will have as main sources of information the commitments of the co-ordinators of the Strategic Guidelines with the development of different actions that will be detailed in the Commitment File Cards, the Bi-yearly Reports and the Annual Memorandum of Execution of the Strategic Plan.

Follow-up of the Plan will be carried out as of the commitments acquired by the different co-ordinators of the strategic guidelines and who will be in charge of leading the actions stated in each strategic guideline.

The degree of progress of the different Lines of action will depend on the fulfilment and development of the strategic guidelines as all the actions are interlinked and complementary precisely at line level. For this reason the figure and commitment of the co-ordinators will be essential in the follow up of the Plan.

On the other hand, and with the aim of maintaining the philosophy of participation and transparency that are a feature of the elaboration of the Strategic Plan, periodic meetings for reflection and debate will be maintained. These follow-up meetings will be open and they will also include among its participants those from the Working Commission who had participated in the elaboration of the Plan.

As far as the information contained in the follow-up reports is concerned, the Government Team will periodically establish immediate priorities and decide the corrective actions necessary for successful execution of the Strategic Plan.

4. Mission

The UNIA is a Public University part of the Andalusian University System, open, focusing on graduate studies, committed to the development of its surroundings, with a will to cooperate at international level and in solidarity

terms, especially with Latin America and the Maghreb, which meets with quality, quickness, flexibility and innovative guidance the emerging challenges of modern society in the different fields of science, technology, culture and arts.

5. Vision

University for post-graduate training and new technologies

- A University perfectly linked with the post-graduate system and university network of Andalusia, viewed as a landmark on a national and international level, with post-graduate and continuous training education.
- An institution with an international and solidarity vocation that promotes research in developing nations and undeveloped countries by means of training post-graduate students
- A reference University in the use of new Technologies and technological innovation, fundamentally applied to virtual training of professionals who have successfully developed a virtual learning setting.
- A University capable of joining its ex students and graduate students by maintaining bonds with them, promoting their collaboration and involving them in its activities.

University of co-operation for sustainability

- A University that is a landmark in international co-operation, especially in Latin America, North Africa and the Mediterranean countries.
- A University with a strong implementation on an international level that diversifies its activities to exert co-operation and solidarity.
- A University that co-operates with other universities and which is capable of creating and fostering exchange networks and university collaboration

University for innovative culture and thinking

- A space open to different forms of culture, knowledge and co-operation that shapes itself to be a permanent forum for debate and exchange of experiences and is renowned in

its setting due to its excellence in the transmission of knowledge and culture.

- A University that promotes debate and research in thought and contemporary art.

University for progress in its setting

- An institution that has fluid communications mechanisms, organisations and between the citizens of its environs.
- A University that, without abandoning its international vocation, fosters collaboration between local and social agents, being an institution for and by all Andalusian residents.
- A University that fosters technological innovation and that backs guidelines and research projects of strategic interest for its environs.
- A University with a commitment to multi-culturality and human rights, that gears its resources to transform its environment towards a society that is progressive, equalitarian and tolerant.
- A University that participates in the process of innovation and modernisation of its environment, maintaining social commitment in the financial and productive network of Andalusia.

A flexible, dynamic, agile and opportune University

- A University that is flexible, capable of adapting to social changes and that believes in quality, by committing itself to evaluation and constant improvement.
- A University that backs the application of new technologies in its management.
- A University with a trained and motivated staff, who participates and is involved in the general goals of the institution.

6. Axes

- Flexible quality tuition and research centered in post-graduate studies and geared for the emerging challenges of society.
- Implication with its settings and with a vocation of co-operation and solidarity on an international level.

- Commitment with society through critical thought, culture and sustainability.
- Efficient management and government, innovative and concerned with integral development of people.

7. Goals

Goal 1:

Anchoring its presence in the field of post-graduate education

Goal 2:

Supplying an answer for lifetime educational needs

Goal 3:

Developing a flexible educational model that favours quality tuition that converges with the EHEA

Goal 4:

Enhancing quality research in preferential guidelines and geographic and cultural areas.

Goal 5:

Developing an active and responsible cultural polity

Goal 6:

Consolidating the presence and integration of the University in its setting

Goal 7:

Contributing to the progress of its environs

Goal 8:

Enhancing internationalisation and commitment with co-operation

Goal 9:

Improving communication and institutional public image

Goal 10:

Developing an integral program for attention of students

Goal 11:

Developing a quality system that integrates management by processes and policies of labour risk prevention.

Goal 12:

Developing an efficient management that is participative and socially responsible

Goal 13:

Adapting and updating information systems and communications to back up the university community

Goal 14:

Building a model of social responsibility

Goal 15:

Consolidating a model of efficient government that is transparent and socially committed

8. Goals and Guidelines

Goal 1:

Anchor the presence of the University in the areas of post-graduate teaching

Guideline 1:

Define post-graduate policy

Guideline 2:

Promote mechanisms for the improvement of post graduate studies

Guideline 3:

Internationalise post-graduate programmes

Guideline 4:

Embody post-graduate offer in entrepreneurial settings

Goal 2:

Offer an answer to educational lifetime needs

Guideline 1:

Develop an academic programming that is agile and adapted to new demands

Guideline 2:

Promote a virtual learning environment

Goal 3:

Develop a flexible educational model that favours quality tuition and tuition that converges with the EHEA

Guideline 1:

Adapt tuition to EHEA demands

Guideline 2:

Promote the use of the ICT in the teaching-learning process.

Guideline 3:

Improve the quality of teaching-learning processes

Goal 4:

Enhance quality research in the priority cultural and geographic guidelines and fields

Guideline 1:

Encourage carrying out research projects associated to priority cultural and geographic guidelines and fields.

Guideline 2:

Enable the participation of post-graduate students in research projects

Guideline 3:

Promote the role of the university as a meeting place for researchers

Guideline 4:

Promote the back up services for research

Goal 5:

Develop active and responsible cultural policies

Guideline 1:

Observe and study the cultural environment

Guideline 2:

Create networks to reinforce the cultural framework

Guideline 3:

Give the cultural heritage its right value

Guideline 4:

Design strategies for cultural co-operation

Goal 6:

Consolidate the presence and integration of the university in its environment

Guideline 1:

Establish a framework of relationships with companies and institutions of the area to favour the activity

Guideline 2:

Promote the compilation of resources and co-financing activities

Goal 7:

Contribute to the progress of the environment

Guideline 1:

Establish alliances to promote the exchange of knowledge and experiences with the environment

Guideline 2:

Back projects of applied research

Goal 8:

Promote internationalisation and commitment with co-operation

Guideline 1:

Promote internationalisation, co-operation and solidarity for development

Guideline 2:

Internationalise post-graduate programmes

Guideline 3:

Design strategies for cultural co-operation

Goal 9:

Improvement of communication and institutional public image

Guideline 1:

Develop a communications plan

Guideline 2:

Improve internal communications

Guideline 3:

Foster external communications to guarantee an efficient diffusion of information and institutional image

Goal 10:

Develop an integral programme for attention to students

Guideline 1:

Design a plan to attract students

Guideline 2:

Back the orientation of students and follow-up of graduates

Guideline 3:

Enhance grant policies

Goal 11:

Develop a quality system that integrates management by processes and policies for labour risk prevention

Guideline 1:

Foster a culture of quality and sustained improvement

Guideline 2:

Make progress towards management by processes

Guideline 3:

Develop a global policy for prevention of labour risks

Goal 12:

Develop an efficient, participative and socially responsible management

Guideline 1:

Adapt management to demands of EHEA

Guideline 2:

Improve professional qualification of staff

Guideline 3:

Adapt the organisational structure to the strategic goals

Guideline 4:

Take measures to improve management efficiency

Guideline 5:

Contribute to socially responsible personal development

Goal 13:

Adapt and update information and communications systems for the support of the university community

Guideline 1:

Update communications systems and information processing

Guideline 2:

Standardise information systems

Guideline 3:

Incorporate ICT to all management processes

Guideline 4:

Establish measures to promote free software use

Goal 14:

Construct the socially responsible model

Guideline 1:

Develop the project of social responsibility

Guideline 2:

Activate critical thinking

Guideline 3:

Promote and spread sustainability as a basic principle of the institution

Goal 15:

Consolidate an efficient, transparent and socially committed government model

Guideline 1:

Adopt measures that secure a responsible government

Guideline 2:

Make progress in a system of strategic management

9. Development

Strategic goal 1: consolidate presence in teaching areas of post-graduate work

Strategic guideline 1: define post-graduate policies

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
1.1 Identification of priority theme guidelines	-Identification of the subjects the educational offering should consist of taking into account the institutional goals of the University as well as market demands	2007 2008	VAO and PS
1.2 Experimenting and evaluation of models of adaptation to the EHEA	- Incorporation of post-graduate courses in objectives of the EHEA model	2007 2008	VAO and PS
1.3 Increase the use of ICT in post-graduate courses	- Increase virtual offer and the use of ICT in the whole of the educational offer	2007 Continuous	VAO and PS VR and ICT
1.4 Promote relations with other universities and public and private institutions for the development of teaching projects	-Enhance the inter-university character of post-graduate courses - Tendency towards the professionalisation of post-graduate courses	2007 Continuous	VAO and PS

Strategic guideline 2: promoting mechanisms for the improvement of quality of post-graduate studies

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
2.1 Carry out studies leading to awareness of training needs in the field of action of the University	- Get to know the demands of the environment regarding specialized education - Identify subjects that the academic offer should be geared around	2007 Continuous	VAO and PS
2.2 Establish quality criteria to evaluate the approval of a new project	- Selection of projects that fulfil the necessary requirements for their implementation - Insure quality of projects and their later recognition	2007	VAO and PS VP and Q
2.3 Implanting a quality guarantee system	- Achieve a quality offer that guarantees continuous improvement of the programmes	2007 Continuous	VAO and PS VP and Q
2.4 Recognition of degrees	- Fulfilling necessary requirements in order to opt for official status - Offering programmes recognised by the different Agencies	2008 Continuous	VAO and PS VP and Q
2.5 Carry out a follow-up of graduated students	- Get to know what happened to our graduates and the evaluation they do of the training they received.	2008 2009	VAO and PS

Strategic guideline 3: internationalisation of post-graduate programmes

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
3.1 Design programmes addressed to Latin America, Maghreb, Mediterranean countries and Europe	- Adapting the programmes to training needs and educational systems of these geographic areas in order to fulfil the goal of international co-operation	2007 Continuous	VAO and PS VIR and C
3.2 Carry out a communication project of post-graduate offers on an international level	- Reach a more varied international market	2008	VAO and PS VIR and C
3.3 Promote the start up of programmes within universities involving universities of international prestige	- Reinforce the internationalisation of post-graduate studies - Promote the inter-university nature of the programmes with foreign universities	2008 2009	VAO and PS VIR and C
3.4 Promote international and national mobility	- Encourage mobility during the period of training and research - Get to know and share experiences and knowledge in the development of the programmes	2008 2009	VAO and PS VIR and C VR and ICT

Strategic guideline 4: embodiment of the post-graduate offer in the professional business sector

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
4.1 Elaborate a practice rule book for students	- Regulate students practices in public and private institutions	2007	CAO
4.2 Enhance student practice activities	- Fulfil the goals of the EHEA model - Achieve a higher quality and interest offering - Foster employment	2008 2009	VAO and PS CD
4.3 Promote encounters between the University and business enterprises	- Detect training needs within the business sector - Foster employment of students - Back up practices in companies	2007 Continuous	VAO and PS CD

Strategic goal 2: give a response to lifetime training needs**Strategic guideline 1: development of an agile academic programme adapted to new needs**

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
1.1 Review studies of existing prospects in fields and areas of educational interest	<ul style="list-style-type: none"> - Identify subjects of interest - Become aware of the population the offer is addressed to 	2007 Continuous	VUE and P VAO and PS
1.2 Carry out a back-up offer for graduates and post-graduate students geared towards strategic sectors	<ul style="list-style-type: none"> - Promote and back permanent training for degree holders and professionals - Foster training in identified strategic sectors 	2007 Continuous	VUE and P VAO and PS
1.3 Promote educational programmes that enable the incorporation into the employment sector and professional promotion	-Adapt the educational offer to professional demands of the companies and institutions in the socio-economic environment	2007 Continuous	VUE and P VAO and PS

Strategic guideline 2: promote virtual learning environments

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
2.1 Development of new methodologies and innovative contexts for teaching and learning	<ul style="list-style-type: none"> - Respond to the educational needs of all the sectors of society the European Union aspires to and that require deep changes in traditional teaching methods 	2007 Continuous	VR and ICT
2.2 Back e-learning education	<ul style="list-style-type: none"> - Use ICT that enable access to resources and services - Favour virtual education 	2007 Continuous	VR and ICT
2.3 Try out the use of different digital communication channels	<ul style="list-style-type: none"> - Design new ways of communication to promote the use of new learning tools 	2007 Continuous	VR and ICT

Strategic goal 3: development of a flexible educational model that favours quality education that converges with the ehea**Strategic guideline 1: adapt education to the demands of the ehea**

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
1.1 Reinforce the development of teaching guidelines following directives of the EHEA	<ul style="list-style-type: none"> - Serving as an instrument of change in the teaching-learning model - Adapting the organisation to the convergence process taking place in Europe 	2007 Continuous	VAO and PS
1.2 Emphasise the tutorial dimension within the teaching-learning model centered in the student	<ul style="list-style-type: none"> - Create new spaces and strategies that guide, accompany, orientate and advise students in their educational process - Adapting teaching practices to the new model 	2007 Continuous	VAO and PS
1.3 Develop the practical dimension within the new educational model	<ul style="list-style-type: none"> - Re-organise teaching work of the educational staff geared towards presential teaching - Design processes of teaching-learning that contemplate autonomous work of the student 	2007 Continuous	VAO and PS
1.4 Promote mobility of students and lecturers	<ul style="list-style-type: none"> - Back new ways of participation of the teachers and students in mobility programmes - Aid transfer and accumulation of credits 	2007 Continuous	VAO and PS VIR and C

Strategic guideline 2: promoting the use of ict in the process of teaching-learning

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
2.1 Promote the use of virtual platforms in teaching and tutorial tasks	<ul style="list-style-type: none"> - Guide, orientate and make student's work easier - Make tutorial tasks easier 	2007 Continuous	VAO and PS VR and ICT
2.2 Develop a training plan for the use of ICT	<ul style="list-style-type: none"> - Enable the teachers and students to adapt to new teaching tools 	2007 Continuous	VAO and PS VR and ICT
2.3 Offer support for teachers to prepare materials and their use through the Internet	<ul style="list-style-type: none"> - Design work materials for the students and create learning contexts 	2007 Continuous	VAO and PS VR and ICT

Strategic guideline 3: improve quality of the teaching-learning processes

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
3.1 Establish quality criteria to evaluate the approval of a new teaching project	<ul style="list-style-type: none"> - Select projects that fulfil requirements to be chosen - Insure quality of projects and their later acceptance 	2007	VAO and PS VUE and P VP and Q
3.2 Design an institutional plan of continuous evaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Re-direct proposals and actions according to the results of evaluation processes - Become aware and apply evaluation methodologies of each teaching programme - Carry out continuous evaluations 	2008	VP and Q
3.3 Promote the participation of students in the evaluation of the programmes	<ul style="list-style-type: none"> - Get to know the expectations and degree of satisfaction of the students - Improve the quality of the programmes 	2007 Continuous	VP and Q
3.4 Encourage publications that reinforce teaching-learning processes	<ul style="list-style-type: none"> - Carry out our own publications in different formats that will contribute to support the teaching process - Communicate results of teaching and research activity 	2007 Continuous	PC

Strategic goal 4: promote quality research in priority geographic and cultural fields and areas**Strategic guideline 1: promote carrying out research projects associated to priority geographic and cultural fields and areas**

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
1.1 Design and pass a self-created plan for research	<ul style="list-style-type: none"> - Give a support for researchers to enable them to co-ordinate or develop research projects in the framework of a self created research plan. - Achieve quality research linked to post-graduate programmes and that the students may be able to carry out their research work in preferential guidelines to be developed - Achieve effective co-operation with other universities 	2007 Continuous	VR and ICT
1.2 Promote participation in official research programmes for projects associated to priority theme lines	<ul style="list-style-type: none"> - Develop measures to encourage directors and/or lecturers in post-graduate programmes to present research programmes via the University - Obtain financing for development of research programmes associated to priority training guidelines 	2007 2008	VR and ICT
1.3 Participation in projects that enable the mobility of the researchers	<ul style="list-style-type: none"> - Enable professors of post-graduate studies the possibility of being able to reside abroad enabling better development of the research and training programmes of the students - Achieve higher quality research 	2007 Continuous	VR and ICT
1.4 Back up Centres for Enhancing Teaching and Research (CAEDER and CAEI)	<ul style="list-style-type: none"> - Achieve that the Centres for Enhancing Teaching and Research develop projects for research and teaching in their theme areas 	2007 Continuous	VR and ICT VAO and PS VIR and C
1.5 Promoting research projects in Latin America, Maghreb, Mediterranean countries and Europe	<ul style="list-style-type: none"> - Promote co-operation actions - Reinforce alliances with other universities - Carry out exchanges of research results - Strengthen research networks - Access to financing from European research programmes 	2007 Continuous	VR and ICT VIR and C

Strategic guideline 2: enabling participation of post-graduate students in research projects

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
2.1 Participate in announces that enable mobility of students	<ul style="list-style-type: none"> - Enable students the possibility of carrying out stays that will enable them to participate in research projects connected to their training - Achieve better education and training 	2008 2009	VR and ICT
2.2 Elaborate a framework that will regulate and back up stays for students in the different campus when participating in research projects	<ul style="list-style-type: none"> - Establish measures to regulate the development of practices and research work in post-graduate studies - Promote research in developing nations 	2008	VR and ICT VIR and C

Strategic guideline 3: enhancing the role of the university as a meeting place for researchers

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
3.1 Promote the organisation of workshops and conferences in priority training areas	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation of activities of relevant scientific interest - Promotion of open encounters enabling the participation of graduate students from the University 	2007 Continuous	VAO and PS VR and ICT
3.2 Creation of theme networks and/or debate forums in priority lines of research	<ul style="list-style-type: none"> - Maintaining network communities in priority fields of research, managed or led by post-graduate teachers, which allow the exchange of knowledge 	2007 Continuous	VR and ICT

Strategic guideline 4: improving back up services destined for research

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
4.1 Publishing research results in different formats	<ul style="list-style-type: none"> - Obtaining wide diffusion and broadcasting of scientific production - Development of consultation and access instruments 	2007 Continuous	VR and ICT
4.2 Improve the availability of electronic resources for research in the University	<ul style="list-style-type: none"> - Quality and quantity increase of electronic resources acquired and made available for research in the digital library by means of consortium acquisition with other institutions 	2007 Continuous	VR and ICT
4.3 Favours remote access of electronic resources acquired by the University	<ul style="list-style-type: none"> - Backing research for all the university community - Favours research beyond the possibilities the user may have in his or her local environment 	2007	VR and ICT
4.4 Consolidate co-operation between university libraries	<ul style="list-style-type: none"> - Improvement of the service quality to the university community 	2007 2008	VR and ICT

Strategic goal 5: development of an active cultural policy that is environmentally responsible

Strategic guideline 1: observing and studying the cultural environment

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
1.1 Creation of an observatory of cultural policies	<ul style="list-style-type: none"> - Positioning the University as a privileged observer of the cultural policies carried out in its environment - Enabling analysis instruments, research and innovation - Supplying specific programmes for the improvement of cultural management 	2007	VUE and P
1.2 Carry out studies on cultural practices of other institutions	<ul style="list-style-type: none"> - Get to know the public policies in cultural matters carried out in its environment - Analyse cooperation opportunities 	2007 Continuous	VUE and P

Strategic guideline 2: creation of networks to reinforce the cultural framework

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
2.1 Collaborate with the environment in cultural projects of interest	<ul style="list-style-type: none"> - Create work networks - Integrate the University in society taking advantage of the capacity it has to work with different cultural agents of the surroundings in common projects. - Back innovative projects 	2007 Continuous	VUE and P
2.2 Re-state the cultural programme according to the different territories	<ul style="list-style-type: none"> - Distribute cultural actions throughout the year, avoiding the image of the Summer University - Carry out a quality programme that understands culture as yet another means of access to knowledge - Carry out a front-line cultural programme 	2007 Continuous	VUE and P
2.3 Organise training seminars for professionals in cultural sectors	<ul style="list-style-type: none"> - Start up a continuous training programme in cultural management and thus develop the commitment the University has with progress of its surroundings 	2007 Continuous	VUE and P
2.4 Edition of publications related to cultural activity	<ul style="list-style-type: none"> - Divulge the knowledge developed in cultural matter 	2007 Continuous	VUE and P

Strategic guideline 3: give the cultural heritage its value

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
3.1 Open up monumental spaces of the University to its environment	<ul style="list-style-type: none"> - Enhance the relationship of the University with the cultural development and keeping of heritage - Make the University known 	2007 Continuous	VUE and P
3.2. Make use of the heritage of the Campus for activities of social interest	<ul style="list-style-type: none"> - Use spaces for scientific and cultural activities - Project the image of the University 	2007 Continuous	VUE and P

Strategic guideline 4: design strategies for cultural co-operation

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
4.1 Study cultural co-operation policies carried out by universities	<ul style="list-style-type: none"> - Become familiar with existing networks for exchange of research and training in cultural management - Contribute to the consolidation of means of co-operation for development - Define the role played in the field of cultural co-operation 	2007 Continuous	VUE and P VIR and C
4.2 Integrate the University in the main international networks of cultural co-operation	<ul style="list-style-type: none"> - Share experiences - Establish strategic alliances that will contribute to cultural development 	2007 Continuous	VUE and P VIR and C

Strategic goal 6: consolidate the presence and integration of the university in its surroundings

Strategic guideline 1: establish a framework of relations with companies and institutions of the surroundings to favour the activity

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
1.1 Creation of company classes	<ul style="list-style-type: none"> - Reinforce the UNIA-environment relations - Favour employment insertion and practice in companies by students 	2007 2008	VAO and PS CD
1.2 Carry out a prospective plan to design a programme for training students	<ul style="list-style-type: none"> - Back training in companies - Achieve the goal of adaptation to the EHEA in orientating teaching to self-employed work and tutoring of the students 	2007 2008	VAO and PS CD
1.3 Establish co-operations with professional colleges of the Autonomous Region	<ul style="list-style-type: none"> - Back employment insertion and practice of students - Adapt teaching offers to professional requirements - Propagate the activitie 	2007 Continuous	VAO and PS CD
1.4 Foster university-company encounters	<ul style="list-style-type: none"> - Detect training needs in entrepreneurial frameworks - Back employment insertion - Back student practicing in companies 	2007 Continuous	VAO and PS CD
1.5 Back relationships with companies and institutions located in science and technology parks as well as related institutions	<ul style="list-style-type: none"> - Back activity in teaching and research by means of collaborations with companies located in technology parks, local institutions and related institutions 	2007 Continuous	VR and ICT VAO and PS
1.6 Design a plan for institutional relations	<ul style="list-style-type: none"> - Intensify relations with public and private entities of the surroundings - Back institutional awareness and image improvement - Establish contact with opinion leader 	2007 Continuous	Rector

Strategic guideline 2: promote the obtention of resources and co-financing activities

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
2.1 Promoting agreements for collaboration with financial institutions	<ul style="list-style-type: none"> - Diversification of collaboration proposals - Backing teaching projects and university extension plans - Offer financial improvements for the staff - Expand financing routes - Achieve new external financing formulas that favour the sustainability of the projects 	2007 Continuous	Rector MG
2.2 Development of a plan of sponsorship and patronage	<ul style="list-style-type: none"> - Tendency to long-term agreements with institutions and companies - Systematise co-operation proposals - Obtain resources - Promote corporate identity - Establish criteria for evaluation of proposals 	2007 Continuous	Rector
2.3 Back Research and Technological Development contracts with companies and institutions	<ul style="list-style-type: none"> - Back research activity by means of contracts enabling carrying out works that are scientific, technical or artistic in nature - Obtain resources for activities for research and technological development 	2007 Continuous	VR and ICT

Strategic goal 7: contribute in the progress of the surroundings**Strategic guideline 1: establish alliances to enhance the exchange of knowledge and experiences with its environment**

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
1.1 Participate in official programmes for projects in research with companies or institutions	-Backing up technological innovation - Backing up guidelines and projects of strategic interest for the environment	2007 Continuous	VR and ICT
1.2 Draw up a framework that will regulate the relations between the University and companies in order to carry out research work	-Establish measures to regulate the development of practices and research work by post-graduate students in companies or institutions - Contribute in an efficient way to the development of the environs	2008	VAO and PS VR and ICT

Strategic guideline 2: backing projects for applied research

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
2.1 Creation of permanent study rooms	- Reinforce the UNIA-surroundings relations - Favour carrying out projects of research that adapt to the demands of society	2008	VR and ICT
2.2 Back contracts for research and technological development with companies and institutions	- Back research activity by means of contracts to carry out work of a scientific, technical or artistic nature - Obtain resources for technological research and development activity	2007 Continuous	VR and ICT
2.3 Foster relations with companies and institutions located in science and technology parks	- Backing research activity - Actively participate in technology parks where campus are located	2007 Continuous	VR and ICT

Strategic goal 8: promote internationalisation and commitment to co-operation**Strategic guideline 1: foster internationalisation and solidary co-operation for development**

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
1.1. Elaboration of the co-operation plan	- Planning of actions and projects promoted by the university or in which it participates - Participate in the Andalusian Plan for Co-Operation for Development - Foster teaching and research activities that co-operate in development Σ Promote annual summoning as an instrument to promote co-ordination and development of projects	2007	VIR and C
1.2 Intensify participation in international associations, networks, and university forums	- Back reinforcement and institutional recognition by participating in networks and forums - Consolidate mechanisms for co-operation with other international universities - Promote mobility - Create formulas for efficient participation and collaboration	2007 Continuous	VIR and C
1.3 Contribute in undertakings and innovation in Latin American countries, Maghreb and Mediterranean countries	- Promote stable collaborations to back undertakings - Promote self management of the projects	2007 Continuous	VIR and C
1.4 Reinforce the co-operation in training by means of our grants policies	- Make sure that students of the countries they are geared for participate in our academic programmes for co-operation	2007 Continuous	VIR and C CAO

(Follows from previous page)

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
1.8 Participate in the shaping of the Latin American higher education space	<ul style="list-style-type: none"> - Promote mutual academic recognition between countries - Respond to the mutual recognition demands of the group La Rábida - Promote the reflection of the structure of degrees - Dynamise the exchange between institutions of higher education - Make mobility of students, teaching staff and researchers easier - Contribute to the impulse of international co-operation to guarantee education as a public good and right of the peoples and not as merchandise? 	2007 Continuous	Rector VIR and C VR and ICT VAO and PS
1.9 Create forums or international conferences on strategic areas	-Situate the University as an international landmark in areas/themes considered as strategic	2007 Continuous	VIR and C

Strategic guideline 2: internationalisation of post-graduate programmes

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
2.1 Design programmes addressed to Latin America, Maghreb, Mediterranean countries and Europe	- Adapt the programmes to training needs and educational systems of these geographic zones to fulfil the goal of international co-operation	2007 Continuous	VAO and PS VIR and C
2.2 Carry out a project of communication of the post-graduate offer on an international level	-Reach a more varied international market	2008	VAO and PS VIR and C CIMC
2.3 Promote the start-up of inter-university programmes with foreign universities of renowned prestige	<ul style="list-style-type: none"> -Reinforce the internationalisation of the post-graduate offer - Promote the inter-university nature of programmes with foreign universities 	2008 2009	VAO and PS VIR and C
2.4 Promote international and national mobility	<ul style="list-style-type: none"> -Promote the mobility during practice and research periods -Get to know and share experiences and knowledge in the development of the programmes 	2008 2009	VAO and PS VIR and C DVC

Strategic guideline 3: design cultural co-operation strategies

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
3.1 Study cultural co-operation policies that universities undertake	<ul style="list-style-type: none"> - Get to know existing networks for exchange of research and training in cultural management - Contribute to the consolidation of ways of co-operation for development - Define the role in the field of cultural co-operation 	2007 Continuous	VUE and P VIR and C
3.2 Integrate the University in the main networks of cultural international co-operation	<ul style="list-style-type: none"> - Share experiences - Establish strategic alliances that contribute to cultural developme 	2007 Continuous	VUE and P VIR and C

Strategic goal 9: improve communications and the institutional public image**Strategic guideline 1: development of a communications plan**

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
1.1 Create a Commission for integral communication management	- Management in a co-ordinated way of the diverse processes and communication actions, giving way to a policy of communications that is unitary and coherent contributing in improving, unifying and controlling the image it projects	2007	Rector
1.2 Draw up a general map of the public	- Establish a more precise communications system identifying groups of interest, particularly when identifying clients and suppliers and segmenting the target public according to theme areas	2007	CIMC
1.3 Increase and optimise instruments for propagating information	<ul style="list-style-type: none"> - Improve direct communication with students and the public - Optimise the use of new technologies - Reduce the production of printed matter - Implant new communications supports 	2007 Continuous	CIMC
1.4 Re-design the graphic brand and elaborate a manual of corporate visual identity	- Modernise the corporate visual identity by means of a new graphic brand that adapts to the changes of the University Have a manual that regulates the use of this graphic brand and its application in different supports, materials and formats	2007	CIMC
1.5 Evaluate the image projected by the university in society and the impact of its activity	<ul style="list-style-type: none"> - Obtain results of application of the communications plan - Get to know the repercussions of our activity in society - Evaluate the perception society has of the institution - Design new external communications strategies that contribute to control to a higher degree the image projected and thus reach the desired strategic positioning 	2007 Continuous	CIMC

Strategic guideline 2: improving internal communications

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
2.1 Design and implementation of an internal communications plan	<ul style="list-style-type: none"> - Identify the demands for internal information and establish optimal flows and channels that guarantee adequate transmission depending on the nature of the contents as well as the receivers of the information. - Intensify communications on all levels of the organisation 	2008	CIMC
2.2 Back communications of the governing bodies with the entire organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Achieve higher implication of the worker in the University project - Get to know decisions taken to optimise work and reinforce the feeling of belonging to the institution 	2007 Continuous	Rector
2.3 Improve co-ordination and communication between areas and units	<ul style="list-style-type: none"> - Foster teamwork - Improve management of processes - Make communications easier 	2007 Continuous	MG

Strategic guideline 3: enhancing external communications to guarantee efficiency of propagation of information and of the institutional image

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
3.1 Design and implement a plan for external communications	<ul style="list-style-type: none"> - Establish the principles that should inspire external communications - State actuations that are coherent with the goals established by the institution - Uphold and improve relationships with different target publics - Project a favourable image of the University 	2007 2008	CIMC
3.2 Reinforce relationships with communications media and back the presence of the University in the media	<ul style="list-style-type: none"> - Guarantee correct information treatment - Propagate information and back the periodic presence of the University among the audience of the media 	2007 Continuous	CIMC
3.3 Establish strategic alliances to spread the activity	<ul style="list-style-type: none"> - Supply institutional collaborations that favour higher awareness of the institution and propagate its activities 	2007 Continuous	Rector
3.4 Plan publicity and marketing actions	<ul style="list-style-type: none"> - Select the most suitable and profitable means to enable making the institution and its activities known - Gain public and increase awareness - Bring the institution closer to society in general 	2007 Continuous	CIMC VAO and PS VIR and C VUE and P

Strategic goal 10: development of an integral programme for student attention**Strategic guideline 1: design of a plan to attract students**

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
1.1 Define the sector of users we address	-Select the different sectors of the population we attempt to reach	2007	VAO and PS VUE and P
1.2 Progress in the knowledge of the needs of the potential students	-Design the academic offer adapted to their specific needs	2007 Continuous	VAO and PS VUE and P
1.3 Create mechanisms for reaching and obtaining fidelity that is specific for doctorates	-Design strategies that strengthen the links of our doctorate students with the University -Promote aid to incentivate development of research work	2007 Continuous	VAO and PS VUE and P
1.4 Enhance propagation of our academic offer	-Reach the defined public -Make our activity known	2007 Continuous	VAO and PS VUE and P CIMC VIR and C
1.5 Design a parallel programme of non-academic activities that will make the University known	-Reinforce ways of attracting students -Carry out activity of the University beyond its own space -Have continuous and active presence in the surroundings	2007 Continuous	VUE and P
1.6 Reinforce participation in forums associated to the sector of students and academic offer	-Share experiences in innovative strategies for obtaining students -Make the University known to all	2007 Continuous	VAO and PS VUE and P VIR and C

Strategic guideline 2: backing orientation of the students and follow-up of graduates

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
2.1 Offering a service of information and follow-up of the students	- Cater to the demands of students in academic, professional and administrative management matters	2007	VAO and PS CIMC VUE and P
2.2 Foster the creation of a network of graduates	- Keep the academic community active - Promote debate forums - Reinforce alliances with the universities they come from	2007	VAO and PS VIR and C

Strategic guideline 3: enhance grants policies

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
3.1 Back the grants unit	- Centralise administrative processing of grants - Serve as an information point for the students -Centralise information of national and international grant announcements they can opt for	2007	CAO
3.2 Re-formulate grant and aid policies	- Formulate the different programmes for study aids - Re-define modalities, requirements and criteria in grant concessions -Contemplate accessory aid for the development of academic activities	2007	CAO
3.3 Encourage the participation of companies and collaborating institutions in grant policies	- Count on the collaboration of companies and public institutions or private ones that may sponsor students	2007 Continuous	VAO and PS VUE and P CD VIR and C

Strategic goal 11: development of a quality system that integrates the management by processes and policies for labour risk prevention

Strategic guideline 1: promoting a culture of quality and sustained improvement

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
1.1 Continue evaluation processes	<ul style="list-style-type: none"> - Execute improvement plans - Implement quality guarantee systems - Development of new tools for evaluation and certification 	2007 Continuous	VP and Q
1.2 Train in culture of quality and sustained improvement	<ul style="list-style-type: none"> - Extend the quality culture to all the members of the university community - Improve functioning of the services rendered by the institution - Integrate quality culture in management 	2007 Continuous	VP and Q
1.3 Design an institutional plan of sustained evaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Apply methodologies of evaluation adapted to the different academic and managerial activities carried out. - Plan evaluation processes 	2007 2008	VP and Q
1.4 Implant improvement plans derived from the evaluation processes Σ	<ul style="list-style-type: none"> - Establish improvement targets in all the units - Reach better results in the processes 	2007 Continuous	MG VP and Q
1.5 Create service cards	<ul style="list-style-type: none"> - Make the services rendered known to all and the quality commitments in them - Inform the users of their rights 	2008	VP and Q MG

Strategic guideline 2: progress towards management by processes

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
2.1 Describe functions according to working areas	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse the different management areas - Get to know the responsibilities of each work area 	2007	MG
2.2 Carry out an inventory of management processes, identifying key processes and their activity indicators.	<ul style="list-style-type: none"> - Catalogue processes carried out as a prior step to their description - Get to know and order the activities carried out - Plan Human Resources matters - Reveal cross-unit relations produced between units - Develop electronic administration - Back up the development of the information system 	2007	MG
2.3 Draw up the process manual	<ul style="list-style-type: none"> - Serve as a reference for training and information for staff members - Carry out management activities required in criteria no. 5 of Processes of EFQM model - Be a basic instrument for elaborating service cards - Improve management of Human Resources and communications - Be a base support for developing electronic administration 	2007 Continuous	MG

Strategic guideline 3: development of a global policy for labour risk prevention

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
3.1 Development of a global system for labour risk prevention	<ul style="list-style-type: none"> - Unify criteria in risk prevention services of each Campus - Train all the staff - Co-ordinate actions for improvement that match evaluations for labour risks - Check suitable fulfilment of regulations for risk prevention by hired companies 	2007 Continuous	MG
3.2 Implement improvement plans with evaluation of labour risks	<ul style="list-style-type: none"> - Execute proposals derived from reports on risk evaluation - Check fulfilment of corrective actions 	2007 Continuous	MG
3.3 Draw up emergency and safety plans	<ul style="list-style-type: none"> - Prevent risk situations - Improve security systems 	2007 2008	MG

Strategic goal 12: develop efficient, participative and socially responsible management**Strategic guideline 1: adapt management to the demands of the ehea**

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
1.1 Training the staff in administration and services to adapt management to the new demands of the EHEA	<ul style="list-style-type: none"> - Get to know new teaching models - Adapting support processes to the new academic activities 	2007 Continuous	MG
1.2 Development of programmes for mobility of the administrative and services staff	<ul style="list-style-type: none"> - Favours observation, exchange of experiences and knowledge and comparison of different higher educational systems 	2007 2008	MG
1.3 Promote knowledge of languages	<ul style="list-style-type: none"> - Make staff mobility easier - Fulfil goals of internationalisation of the activity 	2007 Continuous	MG

Strategic guideline 2: improve professional qualifications of the staff

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
2.1 Re-formulate the regulations for training actions of the PAS	<ul style="list-style-type: none"> - Regulate training activities joined to the abilities and evaluations of work carried out 	2007	MG
2.2 Create a commission for professional development of the administration and services staff	<ul style="list-style-type: none"> - Create this commission as competent body to develop actions contained in the plan for professional development - Pass the general rules and training plans as well as carry out their follow-up 	2007	Rector
2.3 Carry out periodic studies of training needs	<ul style="list-style-type: none"> - State the needs and lacks in the different functional areas - Collate staff opinion 	2007 Continuous	MG
2.4 Draw up a catalogue of competencies	<ul style="list-style-type: none"> - Adapt the staff abilities to the work positions - Develop the training plan - Maintain sustained improvement in work positions - Motivate the staff 	2008	MG
2.5 Formulate and propagate the twice yearly training plan	<ul style="list-style-type: none"> - Offer a programming suitable for the needs of the institution - Integrate training actions in daily management 	2007 2009	MG
2.6 Evaluate all training actions in a continued way	<ul style="list-style-type: none"> - Detect final results by confronting them with the goals of each action 	2007 Continuous	MG

Strategic guideline 3: adapt the organisational structure to strategic goals

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
3.1 Carry out periodic studies of Human Resources	<ul style="list-style-type: none"> - Planning re-organisational processes of the different units - Get to know new needs of Human Resources 	2007 Continuous	MG
3.2 Adopt measures derived from the new planning of Human Resources	<ul style="list-style-type: none"> - Review and pass the RPT - Adapt the chart - Draw up the budget plan 	2007 Continuous	MG
3.3 Create a plan for professional development	<ul style="list-style-type: none"> - Continue promotional plans - Evaluate abilities - Evaluate work carried out 	2008 Continuous	MG

Strategic guideline 4: adopt measures for improvement of management efficiency

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
4.1 Development of an environmental management system	<ul style="list-style-type: none"> - Have a system of environmental indicators and indicators of sustainability - Implement measures for energy saving - Carry out a programme for awareness - Carry out practices for paper saving - Systematise recollection of waste products - Develop environmental control measures 	2007 Continuous	MG
4.2 Improve management of equipment and installations	<ul style="list-style-type: none"> - Count on a renovation plan - Carry out investments periodically - Contribute to the improvement of maintenance work 	2007 Continuous	MG
4.3 Establish criteria for hiring and enhancing centralised purchases	<ul style="list-style-type: none"> - Save costs - Optimize material resources - Unify processes 	2007 Continuous	MG
4.4 Implement assets accounting	<ul style="list-style-type: none"> - Express in a clear fashion the financial situation and results of the University - Report on execution of the budget 	2007	MG
4.5 Expand the computer system for economic management	<ul style="list-style-type: none"> - Improve management of hiring staff - Digitalise processes - Back up the information system 	2007 Continuous	MG
4.6 Develop electronic administration	<ul style="list-style-type: none"> - Improve and expand services to users - Offer better support to activity - Improve processes 	2007 Continuous	VR and ICT MG

Strategic guideline 5: contribute to socially responsible personal development

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
5.1 Adapt the social action programme to re-distributional criteria showing solidarity	- Develop social commitment of the University with its staff	2007	MG
5.2 Promote conciliation of family life and work life in conditions of equality.	- Contribute to personal development of the worker - Promote motivation in work stations	2007 Continuous	MG
5.3 Enable training and participation in actions of co-operation	- Promote training and participation of the staff in co-operation projects - Contribute to awareness of sustained development and co-operation - Develop actions of solidarity in the university community	2007 Continuous	MG VIR and C

Strategic goal 13: adapt and update systems for information and communications to support the university community**Strategic guideline 1: update communications systems and data processing**

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
1.1 Improve access to RICA network from all the campus	- Expand the possibilities and services that can be offered in On-Line mode. - Reduce disconnections and failures	2007 2008	VR and ICT
1.2 Implement Wi-Fi coverage to the entirety of the installations	-Permit the entire university community to connect to the University net - Enable mobility and flexibility of access to the services offered by the net	2007	VR and ICT
1.3 Improve synchronous communications systems	- Increase communications possibilities and group work - Improve quality and reduce costs	2007	VR and ICT
1.4 Adapt and modernise the infrastructure for data processing	- Upgrade current systems for processing information - Guarantee continuity of services provided in On-Line mode	2007 2008	VR and ICT

Strategic guideline 2: standardise information systems

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
2.1 Establish policies for acquiring software and hardware	-Unify purchasing criteria -Make maintenance tasks easier -Save costs	2007 Continuous	VR and ICT MG
2.2 Promote use of unique corporative tools	-Standardise work flows -Avoid data redundancy -Guarantee integrity of data	2007 Continuous	VR and ICT

Strategic guideline 3: incorporation of ict in all management processes

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
3.1 Implementation of a management application for centralised academic management	- Unifying criteria and functionalities for academic management - Offering efficient tools for knowledge and treatment of databases	2007	VR and ICT MG
3.2 Backing electronic administration	- Permanent incorporation of technological progress elements	2007 2008	VR and ICT MG
3.3 Development of actions of the security document that guarantee compliance with LOPD	- Application of regulations in data protection of a personal nature	2007 Continuous	VR and ICT SG

Strategic guideline 4: establishment of measures to promote the use of free software

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
4.1 Fit out computer rooms with free software	-Encourage the use by the students of this type of tool	2007 2008	VR and ICT
4.2 Encourage the use of computer tools with free software	- Save costs in licensing - Standardise versions	2007 2008	VR and ICT
4.3 Encourage the use of service applications based on free software	- Save costs in licensing - Increase versatility - Increase the possibility and ease in changing applications	2007 2008	VR and ICT

Strategic goal 14: building the model of social responsibility**Strategic guideline 1: develop a project for social responsibility**

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
1.1 Define social commitment	- Count on a document defining social values it binds itself to	2007	VP and Q
1.2 Create a programme suitable for social responsibility	- Be aware of goals, development areas and actions	2007	VP and Q
1.3 Analyse and systematise actions of social commitment that are being carried out at present	- Place a value and interlink actions of responsibility that the University is already carrying out	2007 Continuous	VP and Q
1.4 Develop projects for training and awareness on social responsibility	- Train and inform all the organisations and companies involved in the programme being carried out, as well as the staff itself, on this matter. - Be promoters of social responsibility in our area of influence	2007 Continuous	VP and Q
1.5 Integrate the University in networks on the subject of social responsibility	- Be an active part of associations or projects that coincide with the principles the University adopts on social commitment	2007 Continuous	VP and Q
1.6 Elaborate the memorandum of social responsibility	- Establish and spread the achievements reached in the area of social responsibility	2007	VP and Q

Strategic guideline 2: activate critical thought

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
2.1 In-depth study of the goals of the UNIA artandthinking project	-Go from master spaces of knowledge to generative spaces, in other words, spaces of productivity enabling artists and thinkers to carry out projects - Move from the trend of cult of the object towards a cult of the process, debate the way in which some type of value is returned to art within the relationships of social dialogue	2007	VUE and P
2.2 Create forums for debate and research fundamentally based on subjects associated to social responsibility, sustained development and multi-culturality	- Reactivate the role as a critical social agent and generator of social processes - Re-think established models and transmit to society the new ways of functioning	2007 Continuous	VUE and P
2.3 Start up campaigns for raising awareness in areas defined as priorities in critical thought	- Raise awareness in the surroundings of the University on priority subjects such as social responsibility, sustained development, integration of people with different cultures and other subjects of social interest	2007 Continuous	VUE and P
2.4 Open new routes of co-operation with entities that are pioneers in development of critical thought	- Establish stable networks of co-operation and/or co-production with other institutions we share goals with in order to develop critical projects	2007 Continuous	VUE and P
2.5 Spread the results of critical thought in the manner of strategies of action for specific sectors	- Offer alternative answers for present problems - Transcend theoretical models and move on to action	2007 Continuous	VUE and P

Strategic guideline 3: enhance and spread sustainability as a basic principle of the institution

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
3.1 Promote the commitment in environmental subjects within the academic programming	- Transform the University in a forum for reflection and discussion on ethical matters and environmental commitment that will help design alternatives in management of resources	2007 Continuous	VP and Q CAO
3.2 Back propagation of teaching experiences, research and university management linked to sustainability	- Enhance spreading good environmental practice, especially in Latin American forums and Maher forums as preferential areas, thus strengthening initiatives in co-operation on this subject	2007 Continuous	VP and Q
3.3 Elaborate an annual memorandum of sustainability	- Follow the recommendations of the Global Reporting Initiative as core of the Programme of the United Nations for the Environment - State our commitments and results in the area of sustainability	2007 Continuous	VP and Q
3.4 Develop a system for environmental management	- Have a system of environmental and sustainability indicators - Implement measures for energy and water saving - Carry out programmes for raising awareness - Develop actions for paper saving - Systematise recollection of waste products - Develop control measures of the environment	2007 Continuous	VP and Q MG
3.5 Back the international commitments of Agenda 21	- Link acts in environmental matters to the philosophy of Agenda 21 - Participate in the development of local Agendas 21	2007 Continuous	VP and Q
3.6 Create a class room of sustainability	- Co-ordinate and organise all activities associated to the area of sustainability	2007 2008	VP and Q

Strategic goal 15: consolidate a government model that is efficient, transparent and socially committed**Strategic guideline 1: adopt measures that secure a responsible government**

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
1.1 Adapt regulations to law and strategic changes	- Offer an answer to changes demanded by university laws - Develop regulations in line with the actions defined in the Strategic Plan - Re-orientate rules towards a declaration of principles of social commitment	2007 Continuous	Rector GS
1.2 Adapt the government structure to the strategies defined in the Plan	- Be capable of offering an answer to the Mission and Vision of the Institution - Re-define competencies of single person positions - Promote higher dedication of academic positions	2007 Continuous	Rector
1.3 Draw up the annual memorandum	- Pay tribute to society - Know the key results of the Institution	2007 Continuous	VP and Q

Strategic guideline 2: progress in the system of strategic management

Actions	Reasoning	Schedule	Responsible authorities
2.1 Establish mechanisms to follow-up and control the Strategic Plan	- Verify implementation of the Plan - Check adaptation of actions to changes that are produced - Know the results of the projects	2007 Continuous	VP and Q
2.2 Design and implement an information system of the University	- Carry out follow-up and control of the strategic plan as well as the development of goals on all levels - Enable awareness and transparency of government actions - Have a chart of institutional control	2007 2008	MG VR and ICT VP and Q
2.3 Develop a chart of institutional control	- Count on indicators of processes and results - Check the degree of execution of the projects - Be aware of the efficiency of the strategies	2007 Continuous	VP and Q

Abbreviations

VAO and PS: Vice-Rectorship of Academic Ordinance and Post-Graduate Studies
VR and ICT: Vice-Rectorship of Research and Information and Communications Technologies
VUE and P: Vice-Rectorship of University Extension and Participation
VIR and C: Vice-Rectorship of International Relations and Co-operation
VP and Q: Vice-Rectorship of Planning and Quality
GS: General Secretariat
MG: Manager
CD: Campus Directors
CIMC: Commission for Integral Management of Communications
CAO: Commission for Academic Ordinance
PC: Publications Commission

www.unia.es