



**PLAN ESTRATÉGICO**  
**STRATEGIC PLAN**  
**2010\_2014**

**PLAN ESTRATÉGICO**  
**STRATEGIC PLAN**  
**2010\_2014**

**un**  
**i** **Universidad**  
**Internacional**  
**de Andalucía**  
**A**

Edición: Uniersidad Internacional de Andalucía  
Diseño y maquetación: Olga Serrano  
Depósito legal:

Vicerrectorado de Planificación y Calidad  
Oficina del Plan Estratégico  
*Febrero de 2011*

Publicado en papel 100% reciclado, postconsumo y libre de cloro



Las emisiones de gases de efecto invernadero asociadas a la edición del Plan Estratégico 2010-2014 de la UNIA han sido calculadas (1,84 toneladas equivalentes de CO<sub>2</sub>) y compensadas mediante proyectos de reducción y absorción de emisiones a través de CeroCO<sub>2</sub>. /[www.ceroco2.org](http://www.ceroco2.org)

**PLAN ESTRATÉGICO**  
**STRATEGIC PLAN**  
**2010\_2014**



***“Formación de posgrado, comprometida, innovadora y solidaria”***



# CONTENIDOS

Contenidos	5
<b>1. Antecedentes</b>	<b>6</b>
1.1. La planificación estratégica en la UNIA	7
1.2. Resultados del Plan Estratégico 2007-2009	8
<b>2. El proceso de elaboración del Plan Estratégico</b>	<b>10</b>
2.1. Las necesidades de un nuevo Plan Estratégico	11
2.2. Las bases del Plan Estratégico 2010-2014	12
2.3. Organización del proceso de planificación	13
2.4. La participación de la comunidad universitaria y del entorno social	16
<b>3. La formulación del Plan Estratégico</b>	<b>18</b>
3.1. Niveles de formulación y coherencia del Plan Estratégico	19
3.2. Responsabilidades y planes de acción	20
<b>4. Plan Estratégico 2010-2014 de la UNIA</b>	<b>22</b>
4.1. Misión	23
4.2. Valores	24
4.3. Visión	26
4.4. Ejes Estratégicos	30
4.5. Objetivos Estratégicos	32
4.6. Relación Ejes - Objetivos Estratégicos	34
4.7. Objetivos y líneas estratégicas	36
4.8. Líneas estratégicas y acciones	46
Anexo 1. Responsables de líneas estratégicas	74
Anexo 2. Calendario del proceso de elaboración del Plan Estratégico	86
<b>2010-2014 STRATEGIC PLAN</b>	<b>87</b>

# 1 ANTECEDENTES



## 1.1 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIA

El Sistema Universitario Español se encuentra inmerso en un proceso de cambios en su entorno y de incremento de la competitividad, por lo que las Universidades están implantando, en los últimos años, sistemas de dirección estratégica para planificar y controlar su rumbo en el largo plazo. Estos sistemas deben incluir procesos tanto de planificación estratégica como de seguimiento y control. Por una parte, la planificación estratégica permite alinear a los componentes de la organización en la consecución de los objetivos y, por otra parte, el sistema de seguimiento y control permitirá verificar si se está caminando en el sentido correcto y corregir el rumbo si fuera necesario.

La Universidad Internacional de Andalucía inició, en el año 2006, el proceso de elaboración de su primer Plan Estratégico. Para la elaboración y seguimiento del mismo se creó la Oficina Técnica del Plan Estratégico. Este plan se concibió como el instrumento que guiara el trabajo en todos los niveles de la organización, desde el gobierno de la Universidad a las unidades administrativas. Presentaba, por tanto, la planificación de los proyectos estratégicos a desarrollar en los siguientes tres años, diseñados bajo la filosofía de revisión continua y de seguimiento en su ejecución.

El proyecto culminó en el borrador que se presentó a la comunidad universitaria, para su conocimiento y participación en el mismo, y su aprobación final en Junta de Gobierno el día 18 de abril de 2007. El Plan Estratégico fue finalmente aprobado en el Patronato de la Universidad celebrado el 12 de junio de 2007.



## 1.2 RESULTADOS DEL PLAN ESTRATÉGICO 2007-2009

Tras tres años de ejecución del Plan Estratégico 2007-2009, podemos afirmar que se ha avanzado en la implantación de la dirección estratégica, se ha asumido la responsabilidad de dirección y seguimiento de las distintas acciones, se ha implicado a las distintas áreas en la ejecución de dichas acciones y se han formalizado los Contratos Programas por Centros de Gastos.

Además, la Oficina Técnica del Plan se ha consolidado como responsable en el seguimiento, coordinación y asesoramiento de todos los aspectos relacionados con la dirección estratégica. El seguimiento realizado ha permitido poner en las acciones correctoras propuestas en las Memorias de Seguimiento 2007 y 2008, presentadas en Consejo de Gobierno de 27 de mayo de 2008 y de 21 de abril de 2009. Con la implantación de estas acciones correctoras las líneas estratégicas pasaron a ser 49 y las acciones 167 frente a las 176 iniciales.

Con objeto de medir de forma objetiva el desarrollo del Plan Estratégico se han utilizado tres índices: el **grado de avance**, el **grado de ejecución** y el **grado de eficacia**. El grado de avance representa el nivel de ejecución de una acción y se mide en una escala de 1 a 5. El grado de ejecución se ha calculado como el porcentaje de acciones en proceso y ejecutadas sobre el total de acciones, considerando que están en proceso las que han alcanzado grado de avance 2 y 3 y que están ejecutadas las que tienen grado de avance 4 y 5. Por último, el grado de eficacia, se calcula como el porcentaje de acciones del Plan que están ejecutadas y han alcanzado un grado de avance 4 o 5.

De esta forma, el **grado de ejecución** del Plan Estratégico, al finalizar el año 2009, ha alcanzado el valor medio de **81,43 %**. El **grado de eficacia** del Plan Estratégico se sitúa en un **47,90 %**, y el **grado de avance global** del Plan Estratégico se sitúa en una puntuación de **3,1 sobre 5** (para su cálculo se ha considerado la media aritmética de los valores alcanzados por las 167 acciones incluidas en el Plan).

Por tanto, el grado de ejecución nos indica que la mayoría de las acciones del Plan se han iniciado y podemos inferir que la Universidad ha redirigido su actividad de acuerdo con las directrices de la planificación estratégica. Sin embargo, el nivel bajo alcanzado por el grado de eficacia nos indica que no ha sido posible alcanzar la finalización de las actuaciones previstas en el horizonte del Plan. El Plan era excesivamente ambicioso para un horizonte temporal inferior a los tres años.

Es importante mencionar también que el Plan Estratégico se ha convertido en el documento de referencia en todos los proyectos y planes que han ido desarrollándose en los últimos años, tal y como se pone de manifiesto con los distintos planes y normativas aprobados en Consejo de Gobierno en los que se hace referencia como justificación a un objetivo, línea y/o acción al que dan cumplimiento.

Por último, hay que destacar que la planificación estratégica de la Universidad Internacional de Andalucía ha sido considerada buena práctica en el Observatorio de Buenas Prácticas en dirección y gestión universitaria TELESCOPI de la cátedra UNESCO de dirección universitaria de la UPC (<http://telescopi.upc.edu/>).

# 2

## EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



## 2.1 LAS NECESIDAD DE UN NUEVO PLAN ESTRATÉGICO

La memoria final del Plan Estratégico 2007-2009 de la Universidad Internacional de Andalucía fue informada en Consejo de Gobierno por el Vicerrector de Planificación y Calidad el día 23 de marzo de 2010.

Se cerraba de esta forma la ejecución del primer Plan Estratégico de la UNIA, y era necesario plantearse la necesidad de un nuevo Plan. Se contaba con la experiencia acumulada del proceso anterior y con la existencia de una estructura dentro de la organización configurada por el Vicerrectorado de Planificación y Calidad y la Oficina del Plan Estratégico.

Además, en los últimos años la Universidad Internacional de Andalucía ha cambiado notablemente su posición dentro del Sistema Universitario Andaluz. Se ha pasado de impartir únicamente títulos propios a contar con una presencia significativa de programas oficiales de posgrado. Todo ello sin que se haya resentido la oferta de cursos de verano y formación continua. Hay que resaltar también que los miembros de la UNIA están cada vez más presentes en comisiones y grupos de trabajo tanto a nivel nacional como andaluz.

Debemos también tener en cuenta los nuevos retos a los que se enfrentan las Instituciones de Educación Superior en general y la UNIA en particular. Por una parte debemos abordar la plena integración en el Espacio Europeo de Educación Superior, respondiendo a los requisitos de Garantía de Calidad de los Títulos, y de la Institución en su conjunto, derivados de esta integración. Por otra parte la UNIA

se haya inmersa en un proceso de redefinición de su alumnado que irá dejando de estar integrado mayoritariamente por alumnos en su etapa universitaria para pasar a tener una proporción creciente de profesionales que necesitan actualizar y mejorar su formación.

Todo lo anterior ha reforzado la idea de que era necesario impulsar un nuevo proceso de planificación estratégica en la Universidad. Un proceso que permitiera elaborar de forma consensuada un nuevo Plan Estratégico que tuviera en cuenta los retos emergentes de debe afrontar la Universidad.

## 2.2 LAS BASES DEL PLAN ESTRATÉGICO 2010-2014

Con la finalidad de establecer las bases para la elaboración de este nuevo Plan se celebraron en Mazagón unas jornadas a las que fueron convocados todos los miembros del Consejo de Gobierno de la Universidad, los cargos académicos y una representación de cada una de las áreas funcionales de la Universidad.

En estas jornadas se establecieron las bases para la elaboración del plan: misión, valores, visión y ejes estratégicos, así como el período de ejecución.

Esta información fue puesta en conocimiento de toda la comunidad universitaria, por parte del Vicerrectorado de Planificación y Calidad, a primeros del mes de abril de 2010. El objetivo era mantener informados a los miembros de la comunidad universitaria y solicitar su colaboración en el proceso.

## 2.3 ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

### LA PLANIFICACIÓN DEL PROCESO

El Vicerrectorado de Planificación de Calidad y la Oficina Técnica del Plan Estratégico han sido los responsables de liderar y coordinar el proceso de planificación.

El primer paso en este proceso fue la aprobación en Consejo de Gobierno del documento *“Plan Estratégico. Calendario de cierre y comienzo del nuevo Plan”* que establecía los plazos para cerrar el Plan Estratégico 2007-2009 y para elaborar el nuevo Plan Estratégico.

### LAS COMISIONES DE EJE

Una vez establecidas las bases del Plan Estratégico 2010/2014 era necesario continuar el proceso de planificación mediante el trabajo sectorial en cada uno de los ejes estratégicos, haciendo un diagnóstico de la situación actual de la Universidad y una propuesta de objetivos estratégicos, líneas estratégicas y acciones. Para consolidar el diagnóstico y como base para el diseño de estrategias se recomendó utilizar el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

De esta forma se constituyeron cinco comisiones, una por cada eje estratégico. Su composición fue la siguiente:

### **Comisión Eje 1**

- Plácido Navas, Llanos Mora, M.<sup>a</sup> Dolores Oliver, José Manuel Feria, Antonio Sánchez, Eusebio Rojas-Marcos, María Rodríguez, Ildefonso Martínez, Felipe del Pozo, Vicente Gallego y Antonio Ortega.

### **Comisión Eje 2**

- M.<sup>a</sup> Antonia Peña, María G.<sup>a</sup> Doncel, Manuel Abad, Pedro Vera, M.<sup>a</sup> Dolores Oliver, Alcázar Cruz, Mercedes Prieto, Francisco Aragón, Isabel Ojeda y Emilio Garzón.

### **Comisión Eje 3**

- María G.<sup>a</sup> Doncel, M.<sup>a</sup> Antonia Peña, Manuel Abad, Pedro Martín, Isabel Ojeda, Inmaculada Trenado, M.<sup>a</sup> Ángeles Rodríguez Puente, M.<sup>a</sup> Dolores Lobo y Olga Serrano.

### **Comisión Eje 4**

- Alcázar Cruz, Alfonso Vargas, Antonio Sánchez, Luisa Rancaño, Juan Ramón Rico, David de la Fuente, José Ramón Antúnez, Antonio Flores y Ricardo Almeida.

### **Comisión Eje 5**

- Luisa Rancaño, M.<sup>a</sup> Jesús Guerrero, Alfonso Vargas, Fernando Palencia, José Ramón Antúnez, Nicolás Criado, María Rodríguez, Francisco Gómez, M.<sup>a</sup> Luisa Balbontín, Francisco Aranda y Aurora Caparrós.

Además, el Vicerrector de Planificación y Calidad, Julio Terrados, la Directora de la Oficina Técnica del Plan, Isabel Lara, y la Jefa de Sección de Planificación y Calidad, M<sup>a</sup> Teresa Fernández, han ejercido un asesoramiento transversal a todas las comisiones tanto a través de la plataforma virtual como con su asistencia en algunas de las sesiones.

### **EL PROCESO DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO**

Para apoyar el trabajo de análisis la oficina del plan estratégico identificó y puso a disposición de las comisiones la documentación recomendada de consulta. Así mismo, se asesoró a las comisiones para la utilización de la herramienta DAFO, así como para hacer el análisis de los factores críticos y de éxito y priorizar las estrategias que ayudaron a establecer los objetivos, líneas y acciones que plantearon.

Las principales fuentes de información identificadas y manejadas han sido: la memoria final del Plan Estratégico 2007-2009, el informe de la OECD sobre el impacto de la educación superior en el desarrollo local y regional de Andalucía, la estrategia Universidad 2015 del Ministerio de Educación, las directrices sobre formación permanente en las universidades españolas del Consejo de universidades, la memoria de responsabilidad social 2008, así como otros documentos específicos que fueron consultados para el trabajo de análisis y diagnóstico realizado por las distintas comisiones.

Los resultados del informe final del Plan Estratégico 2009/2010 apoyaron el trabajo de reflexión y realización de propuestas. Por ello han quedado formulados objetivos y líneas que dan continuidad al trabajo comenzado y/o refuerzan algunos de los proyectos pendientes.



También se han tenido en cuenta las recomendaciones recogidas en el apartado “aprendizaje de la planificación y de la dirección estratégica” del informe final, a la hora de establecer la organización para la elaboración del plan, su período temporal así como el propio contenido.

## **2.4 LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y DEL ENTORNO SOCIAL**

Fruto del trabajo de las comisiones se elaboró un primer borrador que fue discutido por el Equipo de Gobierno en la reunión mantenida en Sevilla el 28 de septiembre, en la que se reasignaron responsables de adecuación de objetivos. Tras esta fase se elabora un documento de síntesis que se traslada a la comunidad universitaria para su debate, discusión y consenso.

La participación del personal de la propia universidad se articuló a través del Campus Virtual, abriendo un curso específico para el Plan Estratégico. La participación en esta plataforma se inició el 19 de octubre, con la adscripción de todo el personal a la plataforma y con un mensaje de bienvenida del Vicerrector de Planificación y Calidad. Se ha mantenido el debate sobre el Plan hasta el 10 de diciembre de 2010. Posteriormente, y una vez integradas todas las aportaciones, el documento final elaborado ha vuelto a difundirse antes de su aprobación final en Consejo de Gobierno. Finalmente, ciento diez personas han participado a través de ella, lo que supone un 68 % del personal de administración y servicios y cargos académicos de la Universidad.

Por otra parte se ha puesto también el documento a disposición de los profesores y alumnos de posgrado de la universidad. La comunicación se realizó a través del Campus Virtual y las aportaciones se han articulado a través del buzón QSF (quejas, sugerencias y felicitaciones) de la UNIA.

La participación de la sociedad se ha articulado a través del Comité de Responsabilidad Social de la UNIA, del Patronato de la Universidad y de la difusión en la página web. Al Comité de Responsabilidad Social, donde están representados los grupos de interés de la Universidad (profesorado, alumnado, personal de administración y servicios, administración pública y entorno empresarial) se le remitió el documento mediante la plataforma virtual, mientras que a los miembros del Patronato, donde están representados las Universidades andaluzas, Diputaciones, municipios y agentes sociales, se les remitió por correo electrónico. Además el documento se puso a disposición pública en la web del Vicerrectorado de Planificación y Calidad ([www.unia.es/vpc](http://www.unia.es/vpc))

El objetivo ha sido disponer de un documento con el mayor consenso posible entre los miembros de la comunidad universitaria.

3

**\_LA FORMULACIÓN  
DEL PLAN ESTRATÉGICO**



### 3.1 NIVELES DE FORMULACIÓN Y COHERENCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico debe ser un documento dinámico y flexible, que permita responder a los cambios del Sistema de Educación Superior y responder con agilidad a las demandas de la sociedad. Para ello, en su formulación se han considerado dos niveles: por una parte la estructura de ejes, objetivos y líneas estratégicas que definen la orientación de la Universidad para su futuro, y por otra la propuesta de acciones concretas que permitirán desarrollar las líneas estratégicas.

Este segundo nivel, de ejecución operativa del Plan, debe ser flexible y revisable para una mejor adecuación a los objetivos que se persiguen. Por ello, los responsables asignados a cada línea estratégica definirán anualmente las prioridades y las acciones a desarrollar a través de un plan de acción. De esta forma se asegura la coherencia de la acción inmediata con la visión, a largo plazo expresada en este Plan Estratégico.

Para la formulación final del Plan, y tras la difusión del documento base, primer borrador del Plan, a la comunidad universitaria y a otros grupos de interés, al proyecto se sumaron algunas de las aportaciones formuladas y aprobadas por el Equipo de Gobierno y se dio respuesta a través de la plataforma virtual a cada una de la propuestas, aún cuando no fueran incorporadas.

Asimismo, el Vicerrectorado de Planificación y Calidad y la Oficina del Plan ha llevado a cabo el análisis de coherencia entre la Visión de futuro y los Objetivos Estratégicos propuestos, y entre los Objetivos y las Líneas propuestas para alcanzarlos.

## 3.2 RESPONSABILIDADES Y PLANES DE ACCIÓN

El Plan Estratégico que se presenta tendrá su desarrollo a través de los planes de acción anuales que se aprueben en Consejo de Gobierno y que harán real el despliegue de las líneas estratégicas establecidas en el plan, dando una mayor flexibilidad a su ejecución así como una mejor periodicidad temporal de las actuaciones a realizar y financiación a destinar a las mismas.

Las líneas tienen asignados responsables (Anexo 1), que son los que elaborarán los planes de acción teniendo en cuenta las acciones planteadas en el documento base sometido a discusión. Los planes de acción anuales irán acompañados del correspondiente presupuesto, indicadores del seguimiento de sus resultados y áreas de trabajo con las que se han consensuado para su desarrollo. Serán el instrumento para la evaluación continua del Plan Estratégico, su revisión y despliegue a todos los niveles de la Universidad.

La difusión del Plan y de sus resultados será un compromiso desde su inicio.





**4**

**\_PLAN ESTRATÉGICO 2010-2014  
DE LA UNIA**

## 4.1 MISIÓN

La misión es la razón de ser de la Universidad. Se ha redactado, de forma consensuada, para que exprese qué es nuestra Universidad, a qué se dedica, en qué se diferencia de otras, para qué y para quién hacemos lo que hacemos, y cómo lo hacemos.

Se ha perseguido, así mismo, en su diseño: que la misión sea ambiciosa, que suponga un reto para la organización; que sea clara en su interpretación; que sea sencilla, y comprensible para todos nuestros grupos de interés; que sea corta, para recordarla fácilmente; y finalmente, que sea compartida y haya sido consensuada dentro de la Institución.

### MISIÓN DE LA UNIA

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

El **lema** que resume esta misión es:

**“FORMACIÓN DE POSGRADO, COMPROMETIDA, INNOVADORA Y SOLIDARIA”**



## 4.2 VALORES

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

Los valores de la UNIA reflejan la identidad de nuestra Institución y han de ser el marco de referencia para alcanzar lo manifestado en la Misión y la Visión.

### LOS VALORES DE LA UNIA

- **Compromiso social:** la UNIA ejerce su responsabilidad social a través del diálogo permanente con sus grupos de interés, con una gestión inspirada en principios de transparencia, eficiencia y eficacia, mediante un comportamiento ético y con una vocación de servicio y de compromiso con el entorno social y empresarial.
- **Excelencia:** la UNIA persigue la excelencia de su oferta formativa y de sus procesos de gestión. Para ello mantiene sistemas de calidad de sus títulos y establece medidas de satisfacción del usuario y de mejora continua en sus procesos.
- **Innovación permanente:** la UNIA utiliza la innovación de forma continua en sus procesos tanto académicos como de gestión, promoviendo la reflexión, la investigación y el debate en torno a las nuevas prácticas y culturas digitales para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, facilitar la gestión y la comunicación, así como para la creación de redes de conocimiento.

- **Cooperación internacional:** la UNIA mantiene una vocación firme hacia el ámbito internacional y hacia la cooperación universitaria al desarrollo, con especial énfasis en la cooperación solidaria y en la búsqueda de alianzas para la colaboración interuniversitaria.
- **Concienciación medioambiental:** la UNIA se implica en la conservación del medioambiente aplicando principios de sostenibilidad a su funcionamiento interno y a los servicios que presta al exterior, gestionando adecuadamente sus recursos y proponiendo líneas de formación y debate en materia de sostenibilidad.
- **Pensamiento crítico:** la UNIA ejerce el respeto a la libertad y a las diferentes formas de pensamiento, desarrollando la conciencia crítica de la comunidad universitaria y fomentando el pensamiento crítico en la sociedad.
- **Atención a la diversidad:** la UNIA ejerce sus funciones con pleno respeto y especial atención a la diversidad, manteniendo una vocación de apertura a las distintas culturas, opiniones, lenguas y procedencias.
- **Flexibilidad:** la UNIA es una organización flexible, que es capaz de adaptarse de forma ágil a los cambios y demandas del entorno social y empresarial. Esta flexibilidad propicia el desarrollo de nuevos proyectos en sus distintos ámbitos de actuación, y permite dar respuestas a la formación especializada y a los retos emergentes de la sociedad.
- **Igualdad de oportunidades:** la UNIA se esfuerza por desarrollar una gestión de sus recursos y de sus programas formativos que respetan la equidad y la igualdad de oportunidades para todos los colectivos, internos y externos, involucrados.

## 4.3 VISIÓN

### EL HORIZONTE DEL PLAN ESTRATÉGICO

La evaluación del Plan Estratégico 2007/2009 ha mostrado la necesidad de contar con un horizonte más amplio para poder llevar a cabo las actuaciones planificadas.

De esta forma, se ha analizado el horizonte que debería tener el nuevo Plan Estratégico y, a la vista de la experiencia obtenida del primer Plan y de la revisión de las mejores prácticas de planificación estratégica universitaria, se ha decidido que el horizonte del nuevo Plan sea el año 2014.

### LA VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD

La Visión es el futuro de la Universidad para el horizonte definido. El establecimiento correcto de nuestra Visión es un aspecto clave en el diseño del Plan Estratégico ya que marca la posición final que queremos obtener en el plazo de ejecución del Plan. La redacción de la Visión de la UNIA se ha realizado con el objetivo de definir: cómo será Institución en el horizonte del Plan Estratégico; en qué se habrá convertido; qué metas se habrán alcanzado; cuáles serán sus características distintivas; y qué valores respetaremos.

Se ha intentado además que esta Visión sea: coherente con la Misión; con visión de futuro; ambiciosa, pero realista y viable a su vez; fácil de interpretar; atractiva, que provoque ilusión; y finalmente, consensuada por las personas de la Institución.

## Visión de la UNIA

### *Universidad para la formación de posgrado y la sociedad del conocimiento*

- *Una universidad del sistema universitario andaluz, plenamente integrada en el Espacio Europeo de Educación Superior, que es referente en enseñanzas de posgrado y formación a lo largo de la vida.*
- *Una universidad con vocación internacional y solidaria que promueve la investigación mediante la formación de posgraduados.*
- *Una universidad de referencia en la innovación y uso de las tecnologías de la información y la comunicación aplicadas a la formación, que ha desarrollado con éxito un entorno virtual de aprendizaje.*
- *Una universidad que avanza y se consolida dentro de la sociedad del conocimiento y que promueve redes y prácticas digitales.*
- *Una universidad capaz de aglutinar a sus egresados, manteniendo vínculos con ellos, promoviendo su colaboración e involucrándolos en sus actividades.*

### **Universidad para la internacionalización, la cooperación y para la solidaridad**

- *Una universidad que proyecta su vocación internacional fundamentalmente en el ámbito europeo.*
- *Una universidad que se consolida como referente en cooperación universitaria al desarrollo, especialmente en América Latina, el norte de África y la cuenca del Mediterráneo.*
- *Una universidad que coopera con otras universidades y que es capaz de crear y fomentar redes de intercambio y colaboración universitaria.*
- *Una universidad comprometida con la interculturalidad y los derechos humanos, que orienta sus recursos para transformar su entorno hacia una sociedad solidaria.*

### **Universidad para la cultura y el pensamiento innovadores**

- *Un espacio abierto a las diferentes formas de cultura, conocimiento y cooperación, que se configura como un foro permanente para el 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, las ciencias y el arte contemporáneo.*

### **Universidad para el progreso de su entorno y la sostenibilidad**

- *Una universidad que tiene mecanismos fluidos de comunicación con las instituciones, los organismos y la ciudadanía 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 impulsa la inserción laboral y la empleabilidad de sus egresados para favorecer el progreso sostenible.*
- *Una universidad que fomenta la innovación tecnológica, y que apoya líneas y proyectos de interés estratégico para su entorno.*
- *Una universidad que hace de la sostenibilidad un eje fundamental de sus actuaciones y se consolida como lugar de debate, formación y reflexión sobre el desarrollo sostenible.*
- *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 adaptar su estructura y funcionamiento para adecuarse a los cambios.*
- *Una universidad innovadora y proactiva que apuesta por la excelencia.*
- *Una universidad cuyo personal, formado y motivado, participa y se implica en los objetivos y la estrategia de la Institución.*

## 4.4 EJES ESTRATÉGICOS

Los ejes estratégicos son las líneas básicas de desarrollo de la Institución y la categoría máxima dentro de un Plan Estratégico. Permiten profundizar en la misión y ordenar su desarrollo en grandes áreas.

El enunciado de los ejes estratégicos debe marcar la orientación del desarrollo del Plan hacia la visión, asegurando de esta forma la coherencia del Plan. Son, de alguna forma, el enlace entre la misión y la visión, ya que parten de la primera para dirigir los pasos definidos en el Plan hacia la segunda. De esta forma, cada eje agrupará, en el diseño final del Plan, una serie de objetivos estratégicos.

Los ejes estratégicos tendrán también un valor como elementos de comunicación del Plan.

## Ejes estratégicos de la UNIA

**EJE 1. FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN INNOVADORAS, DE CALIDAD, CENTRADA EN LOS ESTUDIOS DE POSGRADO Y ORIENTADA A LOS RETOS EMERGENTES DE LA SOCIEDAD**

**EJE 2. PROYECCIÓN INTERNACIONAL, SOLIDARIDAD Y VOCACIÓN DE COOPERACIÓN UNIVERSITARIA AL DESARROLLO**

**EJE 3. IMPLICACIÓN CON LA SOCIEDAD A TRAVÉS DE LA CULTURA, EL PENSAMIENTO CRÍTICO Y LAS REDES DEL CONOCIMIENTO**

**EJE 4. COMPROMISO CON EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL ENTORNO, LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA SOSTENIBILIDAD**

**EJE 5. GESTIÓN Y GOBIERNO EFICAZ, INNOVADOR Y PREOCUPADO POR EL DESARROLLO INTEGRAL DE LAS PERSONAS**



## 4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. **CONSOLIDAR UNA OFERTA FORMATIVA DE POSGRADO ESTABLE Y COMPETITIVA.**
2. **POTENCIAR UN MODELO EDUCATIVO ORIENTADO A LA INNOVACIÓN DOCENTE Y A LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD.**
3. **DESARROLLAR LA OFERTA DE FORMACIÓN CONTINUA, ADAPTÁNDOLA A LAS DEMANDAS DE LA SOCIEDAD.**
4. **ESTABLECER UN MARCO QUE FACILITE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EN LA UNIA.**
5. **AFIANZAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE LA UNIA.**
6. **FORTALECER EL COMPROMISO DE LA UNIA CON LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO.**
7. **POTENCIAR LOS PROYECTOS DE COOPERACIÓN CULTURAL ACTIVA, EL PENSAMIENTO CRÍTICO Y LA CULTURA ABIERTA.**

- 8. MEJORAR LA IMPLICACIÓN DE LA UNIA CON EL DESARROLLO DEL ENTORNO.**
- 9. CONTRIBUIR A LA INTEGRACIÓN PLENA DE LA CIUDADANÍA EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO.**
- 10. FORTALECER LA COMUNICACIÓN Y LA IMAGEN PÚBLICA INSTITUCIONAL.**
- 11. POTENCIAR LA ORIENTACIÓN INTEGRAL DEL ALUMNADO EN LAS DISTINTAS FASES DEL DESARROLLO DE SU CARRERA.**
- 12. CONSOLIDAR EL COMPROMISO DE LA UNIA CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.**
- 13. CONSOLIDAR UN MODELO DE GESTIÓN EFICIENTE, INNOVADOR Y COMPROMETIDO CON LOS RECURSOS HUMANOS.**
- 14. AVANZAR EN EL MODELO DE EXCELENCIA PARA EL GOBIERNO, LA DIRECCIÓN Y LA COLABORACIÓN INSTITUCIONAL.**

## 4.6 RELACIÓN EJES - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	EJE 1	EJE 2	EJE 3	EJE 4	EJE 5
1. CONSOLIDAR UNA OFERTA FORMATIVA DE POSGRADO ESTABLE Y COMPETITIVA					
2. POTENCIAR UN MODELO EDUCATIVO ORIENTADO A LA INNOVACIÓN DOCENTE Y A LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD					
3. DESARROLLAR LA OFERTA DE FORMACIÓN CONTINUA, ADAPTÁNDOLA A LAS DEMANDAS DE LA SOCIEDAD					
4. ESTABLECER UN MARCO QUE FACILITE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EN LA UNIA					
5. AFIANZAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE LA UNIA					
6. FORTALECER EL COMPROMISO DE LA UNIA CON LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO					
7. POTENCIAR LOS PROYECTOS DE COOPERACIÓN CULTURAL ACTIVA, EL PENSAMIENTO CRÍTICO Y LA CULTURA ABIERTA					

OBJETIVO ESTRATÉGICO	EJE 1	EJE 2	EJE 3	EJE 4	EJE 5
8. MEJORAR LA IMPLICACIÓN DE LA <b>UNIA</b> CON EL DESARROLLO DEL ENTORNO		■	■		
9. CONTRIBUIR A LA INTEGRACIÓN PLENA DE LA CIUDADANÍA EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO			■	■	
10. FORTALECER LA COMUNICACIÓN Y LA IMAGEN PÚBLICA INSTITUCIONAL	■			■	
11. POTENCIAR LA ORIENTACIÓN INTEGRAL DEL ALUMNADO EN LAS DISTINTAS FASES DEL DESARROLLO DE SU CARRERA	■			■	
12. CONSOLIDAR EL COMPROMISO DE LA <b>UNIA</b> CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL		■		■	■
13. CONSOLIDAR UN MODELO DE GESTIÓN EFICIENTE, INNOVADOR Y COMPROMETIDO CON LOS RECURSOS HUMANOS	■				■
14. AVANZAR EN EL MODELO DE EXCELENCIA PARA EL GOBIERNO, LA DIRECCIÓN Y LA COLABORACIÓN INSTITUCIONAL	■				■

## 4.7 OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS

### **OBJETIVO 1. CONSOLIDAR UNA OFERTA FORMATIVA DE POSGRADO ESTABLE Y COMPETITIVA**

#### **Línea 1.1.**

Diseñar una oferta de posgrado estable y competitiva, coherente con las áreas estratégicas de la Institución.

#### **Línea 1.2.**

Impulsar el posicionamiento estratégico de la oferta de posgrado.

#### **Línea 1.3.**

Aumentar la dimensión internacional de la oferta de posgrado.

### **OBJETIVO 2. POTENCIAR UN MODELO EDUCATIVO ORIENTADO A LA INNOVACIÓN DOCENTE Y A LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD**

#### **Línea 2.1.**

Asegurar la mejora continua de la calidad de los títulos ofertados por la UNIA.

#### **Línea 2.2.**

Redefinir la política de selección, encargo docente y fidelización del profesorado.

**Línea 2.3.**

Facilitar la innovación científico-tecnológica y el uso de infraestructura técnica en los posgrados y doctorados de la UNIA.

**Línea 2.4.**

Impulsar el proyecto de biblioteca virtual como instrumento de apoyo a la docencia e investigación.

**Línea 2.5.**

Extender el Plan de Innovación Docente y Digital de la Universidad a la totalidad de programas de posgrado.

**Línea 2.6.**

Consolidar la utilización de tecnologías digitales con fines educativos como respuesta a las demandas del contexto actual.

### **OBJETIVO 3. DESARROLLAR LA OFERTA DE FORMACIÓN CONTINUA, ADAPTÁNDOLA A LAS DEMANDAS DE LA SOCIEDAD**

**Línea 3.1.**

Dar respuesta académica a las necesidades formativas a lo largo de la vida y a las demandas sociales.

**Línea 3.2.**

Actualizar la regulación sobre la formación continua en la UNIA para posibilitar el reconocimiento social, profesional y académico.

## **OBJETIVO 4. ESTABLECER UN MARCO QUE FACILITE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EN LA UNIA**

### **Línea 4.1.**

Redefinir la política y estructura del doctorado en la UNIA.

### **Línea 4.2.**

Reorientar el Plan Propio de Investigación de la UNIA.

### **Línea 4.3.**

Mejorar la visibilidad y los resultados de las actividades de investigación de la UNIA.

## **OBJETIVO 5. AFIANZAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE LA UNIA**

### **Línea 5.1.**

Incrementar y fortalecer la presencia de la UNIA en foros, asociaciones y organismos de ámbito internacional.

### **Línea 5.2.**

Mejorar la programación, desarrollo y visibilidad de las actividades de internacionalización de la UNIA.

### **Línea 5.3.**

Promover el diseño de programas académicos que respondan a la demanda internacional y que faciliten la movilidad e intercambio de profesores y alumnos.

### **Línea 5.4.**

Fortalecer la integración de la UNIA en el Espacio Europeo de Educación Superior.

**Línea 5.5.**

Contribuir a la construcción del Espacio Iberoamericano del Conocimiento.

**OBJETIVO 6. FORTALECER EL COMPROMISO DE LA UNIA CON LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO****Línea 6.1.**

Fortalecer la presencia de la UNIA en redes, organismos y asociaciones, preferentemente de carácter universitario, dedicadas a la cooperación al desarrollo.

**Línea 6.2.**

Reforzar el área de cooperación universitaria al desarrollo y mejorar su visibilidad.

**Línea 6.3.**

Planificar las actividades de cooperación universitaria al desarrollo, incrementando la eficacia y eficiencia de los proyectos.

**Línea 6.4.**

Establecer alianzas en el ámbito de la cooperación.

**Línea 6.5.**

Incentivar y fortalecer el interés social e institucional por las acciones de cooperación al desarrollo.



## **OBJETIVO 7. POTENCIAR LOS PROYECTOS DE COOPERACIÓN CULTURAL ACTIVA, EL PENSAMIENTO CRÍTICO Y LA CULTURA ABIERTA**

### **Línea 7.1.**

Desarrollar una programación cultural conectada con el tejido social e institucional.

### **Línea 7.2.**

Mejorar los procesos de difusión y divulgación de las publicaciones de la UNIA.

### **Línea 7.3.**

Impulsar el compromiso con la cultura libre de código abierto.

### **Línea 7.4.**

Generar sinergias de cooperación cultural activa.

### **Línea 7.5.**

Promover el pensamiento crítico que ponga en valor nuevos modelos sociales, económicos y culturales.

## **OBJETIVO 8. MEJORAR LA IMPLICACIÓN DE LA UNIA CON EL DESARROLLO DEL ENTORNO**

### **Línea 8.1.**

Incrementar las relaciones con el entorno social.

### **Línea 8.2.**

Adecuar la programación docente de las Sedes a las necesidades del entorno social y empresarial.

### **Línea 8.3.**

Contribuir al desarrollo socio-económico del entorno a través de los programas formativos de la UNIA

## **OBJETIVO 9. CONTRIBUIR A LA INTEGRACIÓN PLENA DE LA CIUDADANÍA EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO**

### **Línea 9.1.**

Contribuir al desarrollo de competencias digitales por parte de la ciudadanía en general y especialmente entre la comunidad universitaria de la UNIA.

### **Línea 9.2.**

Fomentar iniciativas que contribuyan a la investigación, innovación, debate y reflexión en torno a las prácticas y culturas digitales en la sociedad contemporánea.

**Línea 9.3.**

Potenciar la presencia en la red de contenidos formativos, y resultados de investigación, abiertos y accesibles.

**Línea 9.4.**

Potenciar la transmisión de conocimiento a la sociedad a través de la web social.

**OBJETIVO 10. FORTALECER LA COMUNICACIÓN Y LA IMAGEN PÚBLICA INSTITUCIONAL****Línea 10.1.**

Mejorar los procesos de comunicación interna de la Universidad.

**Línea 10.2.**

Fortalecer la imagen pública de la Institución.

**Línea 10.3.**

Potenciar la comunicación externa con los grupos de interés y la difusión de las actividades y proyectos de la UNIA.

**Línea 10.4.**

Aprovechar el potencial de la web social para generar nuevas formas de comunicación y relación con la sociedad que permitan la construcción de una universidad abierta y colaborativa.

**Línea 10.5.**

Potenciar la imagen institucional a través de la puesta en valor del patrimonio histórico de la UNIA.

## **OBJETIVO 11. POTENCIAR LA ORIENTACIÓN INTEGRAL DEL ALUMNADO EN LAS DISTINTAS FASES DEL DESARROLLO DE SU CARRERA**

### **Línea 11.1.**

Asegurar la orientación y la información del alumnado de la UNIA.

### **Línea 11.2.**

Dotar al alumnado de forma eficiente y eficaz de ayudas al estudio que permitan su desarrollo académico.

### **Línea 11.3.**

Afianzar el Programa de prácticas e inserción profesional de nuestros estudiantes.

### **Línea 11.4.**

Fortalecer los vínculos con los egresados de la UNIA.

## **OBJETIVO 12. CONSOLIDAR EL COMPROMISO DE LA UNIA CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

### **Línea 12.1.**

Profundizar en el modelo de responsabilidad social de la UNIA.

### **Línea 12.2.**

Fortalecer la apuesta de la UNIA con la sostenibilidad.

### **Línea 12.3.**

Favorecer la equidad social en todos los ámbitos de la Institución.

## **OBJETIVO 13. CONSOLIDAR UN MODELO DE GESTIÓN EFICIENTE, INNOVADOR Y COMPROMETIDO CON LOS RECURSOS HUMANOS**

### **Línea 13.1.**

Consolidar el modelo de gestión por procesos y la normalización de los procedimientos.

### **Línea 13.2.**

Avanzar hacia una gestión integral de los recursos humanos.

### **Línea 13.3.**

Implantar y consolidar los procedimientos de administración electrónica.

### **Línea 13.4.**

Impulsar nuevas medidas de eficiencia en el ámbito de la gestión económica y la contratación.

### **Línea 13.5.**

Establecer una política integrada de prevención de riesgos laborales y promoción de la salud.

### **Línea 13.6.**

Potenciar la implicación del personal con los objetivos de la Institución.

## **OBJETIVO 14. AVANZAR EN EL MODELO DE EXCELENCIA PARA EL GOBIERNO, LA DIRECCIÓN Y LA COOPERACIÓN INSTITUCIONAL**

### **Línea 14.1.**

Desarrollar el sistema de información institucional.

### **Línea 14.2.**

Fortalecer el sistema de dirección estratégica de la Universidad.

### **Línea 14.3.**

Avanzar en el desarrollo de la normativa propia de la UNIA.

### **Línea 14.4.**

Establecer una política integrada de calidad que permita avanzar hacia la excelencia en la gestión.

### **Línea 14.5.**

Consolidar la transparencia y la rendición de cuentas de la Institución.

### **Línea 14.6.**

Mantener la apuesta de la UNIA por la cooperación institucional.

## 4.8 LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y ACCIONES

### **OBJETIVO 1. CONSOLIDAR UNA OFERTA FORMATIVA DE POSGRADO ESTABLE Y COMPETITIVA**

**Línea 1.1.** Diseñar una oferta de posgrado estable y competitiva, coherente con las áreas estratégicas de la Institución.

**Acción 1.1.1.** Diseñar una oferta de posgrado estable y competitiva, coherente con las áreas estratégicas de la Institución.

**Acción 1.1.2.** Realización de un diagnóstico para detectar el grado de implantación y posicionamiento de la oferta formativa en su entorno (con especial incidencia en el ámbito empresarial: detección de necesidades, expectativas, etc.)

**Acción 1.1.3.** Elaboración de un procedimiento consensuado para el diseño, planificación y gestión de la oferta de posgrado orientado a la mejora continua.

**Acción 1.1.4.** Actualización de la oferta de posgrado.

**Acción 1.1.5.** Potenciar la reconversión de la oferta de títulos propios en programas oficiales de posgrado

**Línea 1.2.** Impulsar el posicionamiento estratégico de la oferta de posgrado.

**Acción 1.2.1.** Difusión de la oferta formativa, incluyendo acciones de sensibilización y facilitando la rendición de cuentas a los grupos de interés (estudiantes, empleadores, docentes, etc.).

**Acción 1.2.2.** Diseño de un sistema de captación y fidelización de alumnos, así como de seguimiento de los egresados.

**Acción 1.2.3.** Refuerzo e incremento del número de convenios de colaboración con empresas e instituciones que permitan:

- Aumentar y diversificar las prácticas de alumnos.
- Favorecer la inserción laboral de los egresados.
- Fomentar el acercamiento al tejido empresarial e institucional del área de influencia de la universidad.

**Línea 1.3.** Aumentar la dimensión internacional de la oferta de posgrado.

**Acción 1.3.1.** Fomento de la oferta de posgrados interuniversitarios de carácter internacional.

**Acción 1.3.2.** Avance en el posicionamiento de la oferta de posgrado en el ámbito europeo

**Acción 1.3.3.** Incremento del número de profesores, investigadores y estudiantes extranjeros.

**Acción 1.3.4.** Aumento del porcentaje de créditos ofertados en lengua extranjera.

**Acción 1.3.5.** Incentivar la participación en redes, proyectos y programas educativos internacionales.

**Acción 1.3.6.** Promoción de la incorporación a los programas de posgrado de personal (directores y coordinadores) con experiencia internacional como facilitadores.



## **OBJETIVO 2. POTENCIAR UN MODELO EDUCATIVO ORIENTADO A LA INNOVACIÓN DOCENTE Y A LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD**

**Línea 2.1.** Asegurar la mejora continua de la calidad de los títulos ofertados por la UNIA.

**Acción 2.1.1.** Actualizar el sistema de garantía de calidad de los títulos de la UNIA, tanto oficiales como propios.

**Acción 2.1.2.** Desarrollar el seguimiento y control del sistema de calidad de los títulos para garantizar la futura acreditación de los programas.

**Acción 2.1.3.** Revisar el Modelo de evaluación de la actividad docente del profesorado de la UNIA.

**Línea 2.2.** Redefinir la política de selección, encargo docente y fidelización del profesorado.

**Acción 2.2.1.** Establecer criterios de selección del PDI.

**Acción 2.2.2.** Evaluar y monitorizar la actividad docente, a través de las encuestas realizadas y de los perfiles definidos por la Institución.

**Acción 2.2.3.** Establecer medidas para racionalizar el número de profesores y su carga docente en los programas.

**Acción 2.2.4.** Potenciar el refuerzo educativo a la innovación pedagógica y la enseñanza en otros idiomas mediante acciones formativas específicas.

**Línea 2.3.** Facilitar la innovación científico-tecnológica y el uso de infraestructura técnica en los posgrados y doctorados de la UNIA.

**Acción 2.3.1.** Establecer convenios con universidades y OPI que faciliten el acceso de los estudiantes de posgrado de la UNIA a la infraestructura técnica y tecnológica de estos organismos.

**Acción 2.3.2.** Incluir en los convenios vigentes con otras universidades para la realización de másteres oficiales, la posibilidad de utilizar las infraestructuras de esas otras universidades por parte de los estudiantes de la UNIA para la realización de los trabajos fin de máster.

**Línea 2.4.** Impulsar el proyecto de biblioteca virtual como instrumento de apoyo a la docencia e investigación.

**Acción 2.4.1.** Desarrollar una plataforma que permita de forma eficaz la búsqueda, localización y acceso a todos los recursos disponibles.

**Acción 2.4.2.** Asegurar la accesibilidad a través de la red a todos los recursos bibliográficos de apoyo a la docencia e investigación de la UNIA.

**Línea 2.5.** Extender el Plan de Innovación Docente y Digital de la Universidad a la totalidad de programas de posgrado.

**Acción 2.5.1.** Garantizar la existencia de guías docentes en red en la totalidad de materias de posgrado.

**Acción 2.5.2.** Consolidar el uso del Campus Virtual de la UNIA en los programas de posgrado.

**Acción 2.5.3.** Garantizar la inclusión de una serie de recursos didácticos mínimos por materia/asignatura de posgrado en el Campus Virtual.

**Acción 2.5.4.** Establecer programas anuales de Formación del Profesorado y Convocatorias de Innovación Docente (proyectos, desarrollo de contenidos,...) en el marco del Plan de Innovación Docente y Digital.

**Acción 2.5.5.** Mejorar la difusión, seguimiento y evaluación del Plan de Innovación Docente y Digital, implicando a todos los agentes vinculados a la oferta académica de posgrado.

**Línea 2.6.** Consolidar la utilización de tecnologías digitales con fines educativos como respuesta a las demandas del contexto actual

**Acción 2.6.1.** Promover el uso de plataformas y recursos propios de la web social como entornos de interacción y aprendizaje colaborativo o soporte para la realización de actividades.

**Acción 2.6.2.** Fomentar el desarrollo y utilización de objetos de aprendizaje estandarizados en las enseñanzas de posgrado virtuales y semipresenciales.

**Acción 2.6.3.** Impulsar la utilización de herramientas interactivas de comunicación síncrona (videoconferencia, actividades online, ...) entre docentes y alumnos.

**Acción 2.6.4.** Adecuar recursos educativos para su difusión a través de sistemas de multicanalidad y multiformato.

### **OBJETIVO 3. DESARROLLAR LA OFERTA DE FORMACIÓN CONTINUA, ADAPTÁNDOLA A LAS DEMANDAS DE LA SOCIEDAD**

**Línea 3.1.** Dar respuesta académica a las necesidades formativas a lo largo de la vida y a las demandas sociales.

**Acción 3.1.1.** Diseñar una oferta de formación continua competitiva, coherente con las áreas estratégicas de la Institución.

**Acción 3.1.2.** Facilitar el aprendizaje autónomo a través de la enseñanza virtual.

**Acción 3.1.3.** Impulsar el desarrollo profesional para mejorar en la carrera profesional, la empleabilidad, la competitividad y la productividad.

**Acción 3.1.4.** Complementar la oferta oficial, posibilitando el reconocimiento de la formación continua propia como créditos en las enseñanzas oficiales.

**Línea 3.2.** Actualizar la regulación sobre la formación continua en la UNIA para posibilitar el reconocimiento social, profesional y académico.

**Acción 3.2.1.** Actualizar la normativa sobre cursos de formación complementaria: tipología, organización, retribuciones, respetando el grado de flexibilidad que tienen estos programas y teniendo en cuenta el marco normativo de referencia.

**Acción 3.2.2.** Afianzar los procesos de garantía de calidad y de evaluación de los cursos para acreditación y reconocimiento de programas a nivel interuniversitario.

## **OBJETIVO 4. ESTABLECER UN MARCO QUE FACILITE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EN LA UNIA**

**Línea 4.1.** Redefinir la política y estructura del doctorado en la UNIA.

**Acción 4.1.1.** Definición de las directrices institucionales en relación a los estudios de doctorado.

**Acción 4.1.2.** Desarrollo de un reglamento interno sobre los estudios de doctorado adaptado a la normativa vigente.

**Acción 4.1.3.** Diseño de programas de doctorado de la UNIA, promoviendo la creación de doctorados intersectoriales, interdisciplinarios e internacionales que aspiren a la excelencia universitaria.

**Acción 4.1.4.** Análisis de viabilidad de la creación de una escuela de doctorado de la UNIA.

**Línea 4.2.** Reorientar el Plan Propio de Investigación de la UNIA.

**Acción 4.2.1.** Revisión del Plan Propio de Investigación alineándolo con la política y estructura del doctorado en la UNIA.

**Acción 4.2.2.** Fomento de la movilidad y formación científico-técnica de los doctorandos de la UNIA.

**Línea 4.3.** Mejorar la visibilidad y los resultados de las actividades de investigación de la UNIA.

**Acción 4.3.1.** Incrementar la organización de jornadas y talleres (*workshops*) de carácter científico dentro de las áreas estratégicas de la UNIA.

**Acción 4.3.2.** Potenciar los convenios con entidades públicas y privadas para la actuación conjunta en el ámbito de la investigación y la financiación de actividades ligadas a la investigación realizada en el seno de la UNIA.

**Acción 4.3.3.** Facilitar el desarrollo de *spin-offs* generadas en las universidades conveniadas en el punto anterior.

## **OBJETIVO 5. AFIANZAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE LA UNIA**

**Línea 5.1.** Incrementar y fortalecer la presencia de la UNIA en foros, asociaciones y organismos de ámbito internacional.

**Acción 5.1.1.** Búsqueda de nuevos canales y procedimientos para mejorar la información de la Universidad acerca de las acciones de internacionalización de otras universidades e instituciones (redes, programas, convocatorias, etc.).

**Acción 5.1.2.** Elaboración de un registro-calendario de convocatorias oficiales.

**Acción 5.1.3.** Participación en convocatorias y programas conjuntos de ámbito internacional.

**Acción 5.1.4.** Establecimiento de nuevas alianzas internacionales.

- Incremento del número de convenios con universidades extranjeras, particularmente europeas, iberoamericanas y del Magreb.
- Incremento del número de Acuerdos Bilaterales Erasmus.
- Desarrollo y ampliación de la Carta Erasmus existente (movilidad de PAS y alumnos de posgrado).

**Línea 5.2.** Mejorar la programación, desarrollo y visibilidad de las actividades de internacionalización de la UNIA.

**Acción 5.2.1.** Creación de una Oficina de Relaciones Internacionales y Cooperación.

**Acción 5.2.2.** Elaboración de una programación en el ámbito de la internacionalización que permita planificar las actividades por realizar, incrementar nuestra eficacia y favorecer una gestión presupuestaria equilibrada.

**Acción 5.2.3.** Mejora de la localización y visibilidad de las actuaciones internacionales en la página web de la UNIA y en otros instrumentos de comunicación.

**Línea 5.3.** Promover el diseño de programas académicos que respondan a la demanda internacional y que faciliten la movilidad e intercambio de profesores y alumnos.

**Acción 5.3.1.** Participación en programas europeos con terceros países (Erasmus Mundus).

**Acción 5.3.2.** Incremento de la participación de la UNIA en programas académicos para la enseñanza del español y de la cultura hispánica.

**Acción 5.3.3.** Inicio de la penetración de la UNIA en nuevos espacios geográficos (Europa del Este y Asia).

**Línea 5.4.** Fortalecer la integración de la UNIA en el Espacio Europeo de Educación Superior.

**Acción 5.4.1.** Participación en programas europeos para la movilidad de profesores, alumnos y PAS (Erasmus y similares).

**Acción 5.4.2.** Adecuación de programas académicos propios a los requerimientos del EEES.

**Línea 5.5.** Contribuir a la construcción del Espacio Iberoamericano del Conocimiento.

**Acción 5.5.1.** Organización de actividades y foros relativos al EIC.

**Acción 5.5.2.** Preparación de las bases institucionales para la implementación de programas académicos conjuntos y dobles titulaciones con universidades iberoamericanas.

**Acción 5.5.3.** Aprovechamiento del Grupo de Universidades Iberoamericanas La Rábida como instrumento para contribuir a la construcción del Espacio Iberoamericano del Conocimiento.

- Fortalecimiento del Grupo La Rábida, atendiendo a la mejora de su composición y al dinamismo de su actividad interna y externa.
- Incremento de la visibilidad del Grupo La Rábida en el ámbito académico iberoamericano.
- Participación en convocatorias oficiales para la financiación de nuevas actividades.



## **OBJETIVO 6. FORTALECER EL COMPROMISO DE LA UNIA CON LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO**

**Línea 6.1.** Fortalecer la presencia de la UNIA en redes, organismos y asociaciones, preferentemente de carácter universitario, dedicadas a la cooperación al desarrollo.

**Acción 6.1.1.** Búsqueda de nuevos canales y procedimientos para mejorar la información acerca de las acciones de cooperación e internacionalización de otras universidades y agentes sociales.

**Acción 6.1.2.** Elaboración de un registro-calendario de convocatorias oficiales.

**Acción 6.1.3.** Diseño de proyectos conjuntos con otros agentes de la cooperación al desarrollo.

**Línea 6.2.** Reforzar el área de cooperación universitaria al desarrollo y mejorar su visibilidad.

**Acción 6.2.1.** Creación de una Oficina de Relaciones Internacionales y Cooperación.

**Acción 6.2.2.** Mejora de la localización y visibilidad de las acciones de cooperación en la página web de la UNIA y en otros instrumentos de comunicación.

**Línea 6.3.** Planificar las actividades de cooperación universitaria al desarrollo, incrementando la eficacia y eficiencia de los proyectos.

**Acción 6.3.1.** Definición de los espacios geográficos de actuación preferente de la UNIA.

**Acción 6.3.2.** Generación de proyectos académicos insertos en el ámbito de la cooperación universitaria al desarrollo.

**Acción 6.3.3.** Solicitud de financiación externa participando en convocatorias oficiales (AACID, AECID, OEI, AUIP, UE, etc.).

**Acción 6.3.4.** Fomento de la cooperación cultural y definición de sus líneas y espacios prioritarios de actuación de la UNIA.

**Acción 6.3.5.** Desarrollo de instrumentos para la evaluación de las acciones de cooperación (calidad y resultados de las acciones) con el objeto de mejorar su eficacia y competitividad.

**Acción 6.3.6.** Estudio y diseño de una política de becas destinadas a la cooperación.

#### **Línea 6.4.** Establecer alianzas en el ámbito de la cooperación

**Acción 6.4.1.** Aprovechamiento del Grupo de Universidades Iberoamericanas La Rábida como instrumento preferente para la cooperación universitaria al desarrollo en Iberoamérica

- Implementación de acciones de cooperación bilateral multilateral en el seno del Grupo La Rábida
- Implementación de acciones de cooperación Sur-Sur en el seno del Grupo La Rábida y con terceros países.

**Acción 6.4.2.** Impulsar nuevas alianzas y proyectos de cooperación en el Magreb

#### **Línea 6.5.** Incentivar y fortalecer el interés social e institucional por las acciones de cooperación al desarrollo.

**Acción 6.5.1.** Colaboración con ONG, foros, organismos y asociaciones no universitarias, de la esfera civil o administrativa, implicadas en la cooperación al desarrollo.

**Acción 6.5.2.** Fomento de la sensibilización social hacia los problemas del desarrollo.

**Acción 6.5.3.** Generación de programas académicos para la formación de formadores y cooperantes en el ámbito de la cooperación al desarrollo.

**Acción 6.5.4.** Promoción de programas de educación para el desarrollo y su posible inserción transversal en las actividades docentes de la UNIA.

**Acción 6.5.5.** Fomento de las acciones de voluntariado entre el PAS, alumnos matriculados y alumnos egresados de la UNIA.

## **OBJETIVO 7. POTENCIAR LOS PROYECTOS DE COOPERACIÓN CULTURAL ACTIVA, EL PENSAMIENTO CRÍTICO Y LA CULTURA ABIERTA**

**Línea 7.1.** Desarrollar una programación cultural conectada con el tejido social e institucional.

**Acción 7.1.1.** Elaborar una programación cultural anual para toda la Universidad que diferencie y sistematice los distintos tipos de actividad, estableciendo criterios y valores comunes.

**Acción 7.1.2.** Elaborar un estudio de públicos que analice los usos, hábitos y demandas culturales para tener un mayor conocimiento del entorno y poder mejorar la eficacia de los proyectos culturales.

**Línea 7.2.** Mejorar los procesos de difusión y divulgación de las publicaciones de la UNIA.

**Acción 7.2.1.** Crear canales de difusión específicos para las publicaciones de la UNIA.

**Acción 7.2.2.** Potenciar el desarrollo de una web específica.

**Acción 7.2.3.** Desarrollar un plan de trabajo anual que permita establecer criterios de calidad, de edición e incrementar la satisfacción de los usuarios.

**Acción 7.2.4.** Establecer alianzas y acuerdos editoriales para compartir experiencias y aumentar la eficiencia y eficacia del servicio de publicaciones.

**Línea 7.3.** Impulsar el compromiso con la cultura libre de código abierto.

**Acción 7.3.1.** Potenciar el uso de las tecnologías de la comunicación para fortalecer la imagen cultural de la Universidad.

**Acción 7.3.2.** Generar estrategias de fidelización del público.

**Línea 7.4.** Generar sinergias de cooperación cultural activa.

**Acción 7.4.1.** Promover redes de colaboración de gestores culturales para la formación y el intercambio de experiencias.

**Línea 7.5.** Promover el pensamiento crítico que ponga en valor nuevos modelos sociales, económicos y culturales.

**Acción 7.5.1.** Generar redes de trabajo estables en torno a cuestiones de género.

**Acción 7.5.2.** Difundir nuevos modelos que cuestionen los dispositivos de control de la sociedad.

**Acción 7.5.3.** Profundizar en la colaboración interinstitucional para generar una reflexión crítica sobre arte y política.

## **OBJETIVO 8. MEJORAR LA IMPLICACIÓN DE LA UNIA CON EL DESARROLLO DEL ENTORNO**

**Línea 8.1.** Incrementar las relaciones con el entorno social.

**Acción 8.1.1.** Realización de un estudio de necesidades y expectativas del entorno que permita contribuir al desarrollo económico y social y a dar mejor respuesta a las demandas del entorno.

**Acción 8.1.2.** Establecimiento de vínculos sistemáticos y relaciones estables con los agentes sociales, empresariales y administraciones del entorno en ambas direcciones, de forma que permita la transferencia de resultados y el ejercicio de las responsabilidades en el ámbito de la transparencia y difusión de los resultados.

**Acción 8.1.3.** Creación, en cada una de las sedes, de un grupo de asesores integrado por agentes sociales del entorno.

**Acción 8.1.4.** Poner en valor las residencias universitarias relacionándolo con el modelo sostenible de calidad de vida en el entorno.

**Línea 8.2.** Adecuar la programación docente de las Sedes a las necesidades del entorno social y empresarial.

**Acción 8.2.1.** Definición de áreas temáticas preferentes de las Sedes orientadas hacia el entorno promoviendo una estrecha colaboración con sectores emergentes.

**Acción 8.2.2.** Modificación de las estrategias de diseño, calendario, comunicación y difusión de los cursos de verano.

**Acción 8.2.3.** Ampliación de la oferta de formación de posgrado y formación continua priorizándola en las estrategias de comunicación y difusión.

**Línea 8.3.** Contribuir al desarrollo socio-económico del entorno a través de los programas formativos de la UNIA.

**Acción 8.3.1.** Vinculación de los trabajos de investigación e innovación tecnológica a las demandas reales del entorno, fomentándolo a través de las convocatorias del Plan Propio de Investigación.

**Acción 8.3.2.** Creación de un catálogo de necesidades de I+D+i de las empresas y rediseño de los programas como mecanismos para favorecer la competitividad de tejido productivo del entorno.

**Acción 8.3.3.** Incluir en las modalidades de formación las referidas al emprendimiento.

## **OBJETIVO 9. CONTRIBUIR A LA INTEGRACIÓN PLENA DE LA CIUDADANÍA EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO**

**Línea 9.1.** Contribuir al desarrollo de competencias digitales por parte de la ciudadanía en general y especialmente entre la comunidad universitaria de la UNIA.

**Acción 9.1.1.** Desarrollo de programas de formación y experimentación en competencias digitales para todos los colectivos de la UNIA.

**Acción 9.1.2.** Fomentar la difusión de los resultados de los distintos programas de formación y experimentación en competencias digitales desarrollados.

**Acción 9.1.3.** Continuar con el desarrollo del Centro de Producción y Experimentación en Contenidos Digitales de la UNIA.

**Línea 9.2.** Fomentar iniciativas que contribuyan a la investigación, innovación, debate y reflexión en torno a las prácticas y culturas digitales en la sociedad contemporánea.

**Acción 9.2.1.** Organizar actividades de debate en torno a las prácticas y culturas digitales en la sociedad contemporánea.

**Acción 9.2.2.** Situar a la UNIA como universidad de referencia en el estudio y promoción de las prácticas y culturas digitales.

**Acción 9.2.3.** Establecer colaboraciones con agentes implicados en este tipo de iniciativas.

**Acción 9.2.4.** Impulsar el proyecto de “Prácticas y Culturas Digitales”.

**Línea 9.3.** Potenciar la presencia en la red de contenidos formativos, y resultados de investigación, abiertos y accesibles.

**Acción 9.3.1.** Impulsar el proyecto OpenCourseWare de la UNIA, mediante la realización de convocatorias que favorezcan la participación del profesorado de la UNIA en el desarrollo de contenidos abiertos.

**Acción 9.3.2.** Continuar con las convocatorias de ayudas para la publicación digital de trabajos fin de máster y tesis bajo licencias que permitan su publicación en abierto en el repositorio digital de la biblioteca de la UNIA.

**Línea 9.4.** Potenciar la transmisión de conocimiento a la sociedad a través de la web social.

**Acción 9.4.1.** Fomentar el desarrollo de entornos abiertos de enseñanza-aprendizaje a través de la web social.

**Acción 9.4.2.** Integrar los espacios online de enseñanza virtual propios de la Universidad con la web social.

## **OBJETIVO 10. FORTALECER LA COMUNICACIÓN Y LA IMAGEN PÚBLICA INSTITUCIONAL**

**Línea 10.1.** Mejorar los procesos de comunicación interna de la Universidad.

**Acción 10.1.1.** Favorecer la comunicación horizontal entre el PAS y demás miembros de la comunidad universitaria.

- Fomentar las reuniones por áreas de trabajo para la organización del trabajo y para involucrar al personal en la toma de decisiones del área.
- Propiciar el trabajo en equipo y mejorar los mecanismos de comunicación interna dentro de las áreas.
- Establecer mecanismos de coordinación entre las distintas áreas de la Universidad.

**Acción 10.1.2.** Mejorar la comunicación entre el Equipo de Gobierno y el personal de la Universidad, estableciendo mecanismos fluidos de interrelación.

**Acción 10.1.3.** Mejorar la difusión interna de las actividades de las distintas áreas de la Universidad.

**Línea 10.2.** Fortalecer la imagen pública de la Institución

**Acción 10.2.1.** Fortalecer la presencia de la UNIA como entidad única, aumentando su visibilidad pública y notoriedad.

**Acción 10.2.2.** Continuar con el establecimiento de la planificación anual de la presencia de la Universidad en medios (a nivel general y en cada sede).



**Línea 10.3.** Potenciar la comunicación externa con los grupos de interés y la difusión de las actividades y proyectos de la UNIA.

**Acción 10.3.1.** Facilitar el conocimiento de las expectativas y necesidades del profesorado, los estudiantes, el personal de administración y servicios y proveedores.

**Acción 10.3.2.** Difundir el grado de satisfacción de alumnado y profesorado.

**Acción 10.3.3.** Potenciar la difusión de la cultura científica y de las actividades de docencia e investigación de la UNIA.

**Línea 10.4.** Aprovechar el potencial de la web social para generar nuevas formas de comunicación y relación con la sociedad que permitan la construcción de una universidad abierta y colaborativa.

**Acción 10.4.1.** Consolidar la marca digital de la UNIA, impulsando la visibilidad online de la Institución y de su actividad mediante la puesta en marcha y dinamización de canales de comunicación externos a través de la web social.

**Acción 10.4.2.** Extender la difusión de su oferta académica a través de redes sociales y otros mecanismos de publicación en la red.

**Acción 10.4.3.** Proporcionar mecanismos de interacción y participación a través de la web institucional y del resto de espacios online de la Universidad que fomenten la colaboración de la comunidad universitaria y la sociedad en general.

**Acción 10.4.4.** Implantar gradualmente el uso de aplicaciones y herramientas de la web social en los distintos ámbitos de gestión y servicios de la Universidad más allá de la docencia (investigación, comunicación, biblioteca...).

**Línea 10.5.** Potenciar la imagen institucional a través de la puesta en valor del patrimonio histórico de la UNIA.

**Acción 10.5.1.** Desarrollar actividades para dar a conocer el patrimonio histórico de las Sedes de la UNIA.

**Acción 10.5.2.** Impulsar, en el marco del Proyecto Atalaya, la recuperación del patrimonio universitario.

## **OBJETIVO 11. POTENCIAR LA ORIENTACIÓN INTEGRAL DEL ALUMNADO EN LAS DISTINTAS FASES DEL DESARROLLO DE SU CARRERA**

**Línea 11.1.** Asegurar la orientación y la información del alumnado de la UNIA.

**Acción 11.1.1.** Diseño y desarrollo de un plan de información y orientación al alumnado de la UNIA que implique la puesta en marcha de diferentes programas:

- Programa de bienvenida: información previa, proceso de incorporación y adaptación.
- Programa de acompañamiento en el desarrollo de sus programas de formación.
- Programa de inserción profesional de nuestros estudiantes.
- Programa de alumnos egresados.

**Línea 11.2.** Dotar al alumnado de forma eficiente y eficaz de ayudas al estudio que permitan su desarrollo académico.

**Acción 11.2.1.** Mejorar la política de becas en las enseñanzas de posgrado, orientada a una asignación eficiente y eficaz de los recursos disponibles.

**Acción 1.1.17.** Diseñar una herramienta útil que permita la evaluación periódica de la política de becas en base a indicadores objetivos.

**Acción 1.1.18.** Potenciar la política de becas, vinculadas al entorno local.

**Línea 11.3.** Afianzar el Programa de prácticas e inserción profesional de nuestros estudiantes.

**Acción 11.3.1.** Incremento del número de empresas asociadas al programa de prácticas.

**Acción 11.3.2.** Desarrollo de un programa de inserción profesional del alumnado.

**Línea 11.4.** Fortalecer los vínculos con los egresados de la UNIA.

**Acción 11.4.1.** Desarrollo de un programa de vinculación con los alumnos egresados.

**Acción 11.4.2.** Creación de la asociación de egresados de la UNIA.

## **OBJETIVO 12. CONSOLIDAR EL COMPROMISO DE LA UNIA CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

**Línea 12.1.** Profundizar en el modelo de Responsabilidad Social de la UNIA.

**Acción 12.1.1.** Impulso del modelo de Responsabilidad Social, fomentando actuaciones que se puedan realizar en el entorno local desde las Sedes.

**Acción 12.1.2.** Involucrar a los grupos de interés en el desarrollo del modelo de Responsabilidad Social de la UNIA.

**Acción 12.1.3.** Consolidación de la presencia de la UNIA en los grupos de Responsabilidad Social a nivel nacional e internacional (GRI, Global Compact, ...).

**Acción 12.1.4.** Mejora de la difusión de las actuaciones en materia de Responsabilidad Social a través de nuevos canales de comunicación.

**Acción 12.1.5.** Introducir modelos de actuación ética y responsable en la gestión de la UNIA.

**Acción 12.1.6.** Realizar procesos de formación específica en Responsabilidad Social para el conjunto de la UNIA.

**Línea 12.2.** Fortalecer la apuesta de la UNIA con la sostenibilidad.

**Acción 12.2.1.** Impulso del Aula de Sostenibilidad, ampliando el público destino y extendiendo sus actuaciones a todas las sedes.

**Acción 12.2.2.** Avanzar en una eficaz gestión eficiente de edificios, instalaciones y equipos a través de los planes de gestión medioambiental.

**Acción 12.2.3.** Reducir el volumen de emisiones de GEI y definir un modelo de compensación de emisiones.

**Línea 12.3.** Favorecer la equidad social en todos los ámbitos de la Institución.

**Acción 12.3.1.** Establecimiento de medidas de apoyo a los sectores más desfavorecidos del entorno promoviendo el voluntariado.

**Acción 12.3.2.** Impulso de la Unidad de Igualdad y desarrollo de medidas de igualdad de género.

**Acción 12.3.3.** Desarrollo de un plan de accesibilidad en todas las sedes de la UNIA e implantación de medidas de apoyo a la discapacidad.

**Acción 12.3.4.** Establecimiento de medidas de apoyo a la diversidad.

**Acción 12.3.5.** Potenciación de la Cátedra UNESCO de Derechos Humanos.

## **OBJETIVO 13. CONSOLIDAR UN MODELO DE GESTIÓN EFICIENTE, INNOVADOR Y COMPROMETIDO CON LOS RECURSOS HUMANOS**

**Línea 13.1.** Consolidar el modelo de gestión por procesos y la normalización de los procedimientos.

**Acción 13.1.1.** Evaluar y revisar los procesos y los documentos que sustentan los procedimientos.

**Acción 13.2.2.** Diseñar la cadena de valor que permita validar la estructura organizativa.

**Acción 13.2.3.** Definir las variables de control de los procesos y las responsabilidades.

**Acción 13.2.4.** Difusión de los procesos y desarrollo de un soporte electrónico que permita su gestión y control.

**Línea 13.2.** Avanzar hacia una gestión integral de los recursos humanos.

**Acción 13.2.1.** Analizar las necesidades y expectativas de los clientes internos e identificar y evaluar las necesidades de la Universidad.

**Acción 13.2.2.** Definir un modelo integral de recursos humanos que contribuya a adecuar la estructura de la plantilla a los cambios operados por el EBEP y a mejorar la distribución de las cargas de trabajo.

**Acción 13.2.3.** Fomentar iniciativas creativas e innovadoras del personal.

**Acción 13.2.4.** Desarrollar actuaciones en materia de acción social, especialmente aquellas que favorezcan las medidas de conciliación de la vida familiar, personal y laboral.

**Acción 13.2.5.** Acordar mecanismos para la evaluación del rendimiento y su contribución a la mejora de la calidad, facilitando las medidas que permitan un eficaz desempeño de los objetivos del puesto de trabajo y promoviendo la difusión de las mejores prácticas.

**Acción 13.2.6.** Desarrollar el modelo de gestión por competencias y fomentar la cualificación, la polivalencia y la motivación a través de los planes de formación y de la difusión del conocimiento.

**Línea 13.3.** Implantar y consolidar los procedimientos de administración electrónica.

**Acción 13.3.1.** Fomentar la formación y cualificación de nuestros recursos en administración electrónica para favorecer su implantación y desarrollo.

**Acción 13.3.2.** Incremento de los procedimientos de administración electrónica puestos a disposición del ciudadano.

**Línea 13.4.** Impulsar nuevas medidas de eficiencia en el ámbito de la gestión económica y la contratación.

**Acción 13.4.1.** Avanzar en la definición e implantación del modelo de contabilidad analítica y de los indicadores de costes asociados.

**Acción 13.4.2.** Adoptar medidas que permitan la mejora del rendimiento de los ingresos.

**Acción 13.4.3.** Establecer medidas de austeridad, uso eficiente de los recursos y contención del gasto.

**Acción 13.4.4.** Realizar estudios de satisfacción y expectativas de los proveedores y de análisis de comparación con organismos e instituciones afines.

**Acción 13.4.5.** Establecer medidas de aseguramiento en el cumplimiento de las especificaciones contractuales.

**Acción 13.4.6.** Fomentar el encargo interno y el aprovechamiento de recursos propios.

**Línea 13.5.** Establecer una política integrada de prevención de riesgos laborales y promoción de la salud.

**Acción 13.5.1.** Normalizar los procesos de prevención de riesgos y promoción de la salud en todas las Sedes y áreas de la Universidad.

**Acción 13.5.2.** Integrar la prevención de riesgos laborales en los procesos de gestión universitaria.

**Acción 13.5.3.** Impulsar y estimular la comunicación entre el área de prevención de riesgos laborales y promoción a la salud y el resto de áreas, servicios y unidades.

**Acción 13.5.4.** Desarrollo de un programa de actividades de promoción de la salud en todas las Sedes.

**Acción 13.5.5.** Desarrollo de un programa de formación en prevención de riesgos y hábitos de vida saludable para los alumnos de posgrado.

**Acción 13.5.6.** Consolidar la participación de la Universidad en las redes universitarias de promoción de la salud.

**Línea 13.6.** Potenciar la implicación del personal con los objetivos de la Institución.

**Acción 13.6.1.** Implicar al personal en la planificación estratégica de la universidad, los procesos de mejora y en la toma de decisiones.

**Acción 13.6.2.** Establecer mecanismos de reconocimiento al personal.

**Acción 13.6.3.** Mejorar la implicación del personal en la consecución de los objetivos institucionales a través de la comunicación y la participación.

## **OBJETIVO 14. AVANZAR EN EL MODELO DE EXCELENCIA PARA EL GOBIERNO, LA DIRECCIÓN Y LA COOPERACIÓN INSTITUCIONAL**

**Línea 14.1.** Desarrollar el sistema de información institucional.

**Acción 14.1.1.** Realización de un autodiagnóstico y diseño general del sistema de información institucional de la UNIA.

**Acción 14.1.2.** Selección y contratación de la plataforma de tratamiento de la información.

**Acción 14.1.3.** Desarrollo de un catálogo de indicador y diseño de informes requeridos.

**Acción 14.1.4.** Implantación y puesta en marcha del sistema de información de la UNIA.

**Línea 14.2.** Fortalecer el sistema de dirección estratégica de la Universidad.

**Acción 14.2.1.** Establecer un procedimiento de seguimiento continuo y transparente del Plan Estratégico institucional.

**Acción 14.2.2.** Establecimiento de mecanismos de difusión de la estrategia de la Universidad (misión, visión, valores, objetivos) a todos los grupos de interés.

**Acción 14.2.3.** Desarrollar un cuadro de mando institucional coherente con el Plan Estratégico de la Universidad.

**Acción 14.2.4.** Revisar, actualizar y difundir las líneas prioritarias de la Institución.



**Línea 14.3.** Avanzar en el desarrollo de la normativa propia de la UNIA.

**Acción 14.3.1.** Impulsar los trámites para la definitiva entrada en vigor de los nuevos estatutos de la Universidad.

**Acción 14.3.2.** Elaborar y someter a aprobación un reglamento de funcionamiento del Patronato.

**Acción 14.3.3.** Actualizar y consolidar la normativa en materia de retribuciones del profesorado.

**Acción 14.3.4.** Impulsar la aprobación de un reglamento de prácticas para los alumnos de la UNIA.

**Acción 14.3.5.** Formular nuevas propuestas que permitan avanzar en la normativa propia de la Universidad.

**Acción 14.3.6.** Avanzar en la implantación de las medidas de adecuación a la Ley Orgánica de Protección de Datos.

**Acción 14.3.7.** Concluir el plan de acción elaborado tras la auditoría en materia de protección de datos.

**Acción 14.3.8.** Mantener el seguimiento y actualizar, en su caso, las medidas adoptadas.

**Línea 14.4.** Establecer una política integrada de calidad que permita avanzar hacia la excelencia en la gestión.

**Acción 14.4.1.** Adopción del modelo EFQM de excelencia en la organización para toda la Universidad.

**Acción 14.4.2.** Elaboración del plan institucional de calidad que integre las actuaciones, en materia de calidad, de los distintos ámbitos de la Universidad.

**Acción 14.4.3.** Consolidar y perfeccionar el sistema de encuestas de la UNIA como herramienta de medida de la satisfacción del usuario.

**Acción 14.4.4.** Avanzar en la revisión y actualización de los formularios-tipo utilizados por los distintos servicios de la UNIA.

**Línea 14.5.** Consolidar la transparencia y la rendición de cuentas de la Institución.

**Acción 14.5.1.** Consolidar la memoria de responsabilidad social como herramienta de rendición de cuentas de la Institución.

**Acción 14.5.2.** Difundir en la web institucional información relevante y actualizada sobre los principales indicadores de la Universidad.

**Línea 14.6.** Mantener la apuesta de la UNIA por la cooperación institucional.

**Acción 14.6.1.** Fomentar del papel de la UNIA como aglutinante de acciones conjuntas entre las Universidades Andaluzas.

**Acción 14.6.2.** Fomentar la implicación de la UNIA en el diseño y desarrollo de los Campus de Excelencia Internacional.

## ANEXO 1. RESPONSABLES DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Líneas Estratégicas	Responsable*
Línea 1.1. Diseñar una oferta de posgrado estable y competitiva, coherente con las áreas estratégicas de la Institución	VOAEP
Línea 1.2. Impulsar el posicionamiento estratégico de la oferta de posgrado	VOAEP
Línea 1.3. Aumentar la dimensión internacional de la oferta de posgrado	VOAEP
Línea 2.1. Asegurar la mejora continua de la calidad de los títulos ofertados por la UNIA	VPC
Línea 2.2. Redefinir la política de selección, encargo docente y fidelización del profesorado	VOAEP
Línea 2.3. Facilitar la innovación científico-tecnológica y el uso de infraestructura técnica en los posgrados y doctorados de la UNIA	VOAEP
Línea 2.4. Impulsar el proyecto de biblioteca virtual como instrumento de apoyo a la docencia e investigación	VEU
Línea 2.5. Extender el Plan de Innovación Docente y Digital de la Universidad a la totalidad de programas de posgrado	VINTIC
Línea 2.6. Consolidar la utilización de tecnologías digitales con fines educativos como respuesta a las demandas del contexto actual	VINTIC
Línea 3.1. Dar respuesta académica a las necesidades formativas a lo largo de la vida y a las demandas sociales	VEU

<b>Líneas Estratégicas</b>	<b>Responsable*</b>
Línea 3.2. Actualizar la regulación sobre la formación continua en la UNIA para posibilitar el reconocimiento social, profesional y académico	VEU
Línea 4.1. Redefinir la política y estructura del doctorado en la UNIA	VOAEP
Línea 4.2. Reorientar el Plan Propio de Investigación de la UNIA	VOAEP
Línea 4.3. Mejorar la visibilidad y los resultados de las actividades de investigación de la UNIA	VOAEP
Línea 5.1. Incrementar y fortalecer la presencia de la UNIA en foros, asociaciones y organismos de ámbito internacional	VINCD
Línea 5.2. Mejorar la programación, desarrollo y visibilidad de las actividades de internacionalización de la UNIA	VINCD
Línea 5.3. Promover el diseño de programas académicos que respondan a la demanda internacional y que faciliten la movilidad e intercambio de profesores y alumnos	VINCD
Línea 5.4. Fortalecer la integración de la UNIA en el Espacio Europeo de Educación Superior	VINCD
Línea 5.5. Contribuir a la construcción del Espacio Iberoamericano del Conocimiento	VINCD
Línea 6.1. Fortalecer la presencia de la UNIA en redes, organismos y asociaciones, preferentemente de carácter universitario, dedicadas a la cooperación al desarrollo	VINCD
Línea 6.2. Reforzar el área de cooperación universitaria al desarrollo y mejorar su visibilidad	VINCD

<b>Líneas Estratégicas</b>	<b>Responsable*</b>
Línea 6.3. Planificar las actividades de cooperación universitaria al desarrollo, incrementando la eficacia y eficiencia de los proyectos	VINCD
Línea 6.4. Establecer alianzas en el ámbito de la cooperación	VINCD
Línea 6.5. Incentivar y fortalecer el interés social e institucional por las acciones de cooperación al desarrollo	VINCD
Línea 7.1. Desarrollar una programación cultural conectada con el tejido social e institucional	VEU
Línea 7.2. Mejorar los procesos de difusión y divulgación de las publicaciones de la UNIA	VEU
Línea 7.3. Impulsar el compromiso con la cultura libre de código abierto	VEU
Línea 7.4. Generar sinergias de cooperación cultural activa	VEU
Línea 7.5. Promover el pensamiento crítico que ponga en valor nuevos modelos sociales, económicos y culturales	VEU
Línea 8.1. Incrementar las relaciones con el entorno social	Sedes
Línea 8.2. Contemplar en la programación docente de las Sedes las necesidades del entorno social y empresarial	Sedes
Línea 8.3. Contribuir al desarrollo socio-económico del entorno a través de los programas formativos de la UNIA	Sedes
Línea 9.1. Contribuir al desarrollo de competencias digitales por parte de la ciudadanía en general y especialmente entre la comunidad universitaria de la UNIA	VINTIC

<b>Líneas Estratégicas</b>	<b>Responsable*</b>
Línea 9.2. Fomentar iniciativas que contribuyan a la investigación, innovación, debate y reflexión en torno a las prácticas y culturas digitales en la sociedad contemporánea	VINTIC
Línea 9.3. Potenciar la presencia en la red de contenidos formativos, y resultados de investigación, abiertos y accesibles	VINTIC
Línea 9.4. Potenciar la transmisión de conocimiento a la sociedad a través de la web social	VINTIC
Línea 10.1 Mejorar los procesos de comunicación interna de la Universidad	VINTIC
Línea 10.2. Fortalecer la imagen pública de la Institución	VINTIC
Línea 10.3. Potenciar la comunicación externa con los grupos de interés y la difusión de las actividades y proyectos de la UNIA	VINTIC
Línea 10.4. Aprovechar el potencial de la web social para generar nuevas formas de comunicación y relación con la sociedad que permitan la construcción de una universidad abierta y colaborativa	VINTIC
Línea 10.5. Potenciar la imagen institucional a través de la puesta en valor del patrimonio histórico de la UNIA	VEU
Línea 11.1. Asegurar la orientación y la información del alumnado de la UNIA	VOAEP
Línea 11.2. Dotar al alumnado de forma eficiente y eficaz de ayudas al estudio que permitan su desarrollo académico	VOAEP
Línea 11.3. Afianzar el Programa de prácticas e inserción profesional de nuestros estudiantes	VOAEP
Línea 11.4. Fortalecer los vínculos con los egresados de la UNIA	VOAEP

<b>Líneas Estratégicas</b>	<b>Responsable*</b>
Línea 12.1. Profundizar en el modelo de responsabilidad social de la UNIA	VPC
Línea 12.2. Fortalecer la apuesta de la UNIA con la sostenibilidad	VPC
Línea 12.3. Favorecer la equidad social en todos los ámbitos de la Institución	VPC
Línea 13.1. Consolidar del modelo de gestión por procesos y la normalización de los procedimientos	Gerencia
Línea 13.2. Avanzar hacia una gestión integral de los recursos humanos	Gerencia
Línea 13.3. Implantar y consolidar los procedimientos de administración electrónica	VINTIC
Línea 13.4. Impulsar nuevas medidas de eficiencia en el ámbito de la gestión económica y la contratación	Gerencia
Línea 13.5. Establecer una política integrada de prevención de riesgos laborales y promoción de la salud	Gerencia
Línea 13.6. Potenciar la implicación del personal con los objetivos de la Institución	Gerencia
Línea 14.1. Desarrollar el sistema de información institucional	VPC
Línea 14.2. Fortalecer el sistema de dirección estratégica de la Universidad	VPC
Línea 14.3. Avanzar en el desarrollo de la normativa propia de la UNIA	SG
Línea 14.4. Establecer una política integrada de calidad que permita avanzar hacia la excelencia en la gestión	VPC

<b>Líneas Estratégicas</b>	<b>Responsable*</b>
Línea 14.5. Consolidar la transparencia y la rendición de cuentas de la Institución	VPC
Línea 14.6. Mantener la apuesta de la UNIA por la cooperación institucional	EG

\* Abreviaturas:

EG: Equipo de Gobierno

GER: Gerente

Sedes: Directores de Sede

SG: Secretaria General

VEU: Vicerrectorado de Extensión Universitaria

VINTIC: Vicerrectorado de Innovación y Tecnologías de la Comunicación

VINCD: Vicerrectorado de Internacionalización y Cooperación al Desarrollo

VOAEP: Vicerrectorado de Ordenación Académica y Estudios de Posgrado

VPC: Vicerrectorado de Planificación y Calidad



## ANEXO 2. ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES EN LÍNEAS ESTRATÉGICAS POR COORDINADOR

<b>Líneas estratégicas coordinadas por el Equipo de Gobierno</b>	
Línea 14.6. Mantener la apuesta de la UNIA por la cooperación institucional.	EG
<b>Líneas estratégicas coordinadas por la Gerente</b>	
Línea 13.1. Consolidar el modelo de gestión por procesos y la normalización de los procedimientos.	Gerencia
Línea 13.2. Avanzar hacia una gestión integral de los recursos humanos	Gerencia
Línea 13.4. Impulsar nuevas medidas de eficiencia en el ámbito de la gestión económica y la contratación	Gerencia
Línea 13.5. Establecer una política integrada de prevención de riesgos laborales y promoción de la salud.	Gerencia
Línea 13.6. Potenciar la implicación del personal con los objetivos de la Institución.	Gerencia
<b>Líneas estratégicas coordinadas por los Directores de Sede</b>	
Línea 8.1. Incrementar las relaciones con el entorno social	Sedes
Línea 8.2. Contemplar en la programación docente de las Sedes las necesidades del entorno social y empresarial	Sedes
Línea 8.3. Contribuir al desarrollo socio-económico del entorno a través de los programas formativos de la UNIA	Sedes

<b>Líneas estratégicas coordinadas por la Secretaría General</b>	
Línea 14.3. Avanzar en el desarrollo de la normativa propia de la UNIA	SG
<b>Líneas estratégicas coordinadas por la Vicerrectora de Extensión Universitaria y Participación</b>	
Línea 2.4. Impulsar el proyecto de biblioteca virtual como instrumento de apoyo a la docencia e investigación.	VEU
Línea 3.1. Dar respuesta académica a las necesidades formativas a lo largo de la vida y a las demandas sociales	VEU
Línea 3.2. Actualizar la regulación sobre la formación continua en la UNIA para posibilitar el reconocimiento social, profesional y académico.	VEU
Línea 7.1. Desarrollar una programación cultural conectada con el tejido social e institucional	VEU
Línea 7.2. Mejorar los procesos de difusión y divulgación de las publicaciones de la UNIA.	VEU
Línea 7.3. Impulsar el compromiso con la cultura libre de código abierto	VEU
Línea 7.4. Generar sinergias de cooperación cultural activa	VEU
Línea 7.5. Promover el pensamiento crítico que ponga en valor nuevos modelos sociales, económicos y culturales	VEU
Línea 10.5. Potenciar la imagen institucional a través de la puesta en valor del patrimonio histórico de la UNIA	VEU

<b>Líneas estratégicas coordinadas por la Vicerrectora de Innovación y Tecnologías de la Comunicación</b>	
Línea 2.5. Extender el Plan de Innovación Docente y Digital de la Universidad a la totalidad de programas de posgrado.	VINTIC
Línea 2.6. Consolidar la utilización de tecnologías digitales con fines educativos como respuesta a las demandas del contexto actual.	VINTIC
Línea 9.1. Contribuir al desarrollo de competencias digitales por parte de la ciudadanía en general y especialmente entre la comunidad universitaria de la UNIA	VINTIC
Línea 9.2. Fomentar iniciativas que contribuyan a la investigación, innovación, debate y reflexión en torno a las prácticas y culturas digitales en la sociedad contemporánea	VINTIC
Línea 9.3. Potenciar la presencia en la red de contenidos formativos, y resultados de investigación, abiertos y accesibles.	VINTIC
Línea 9.4. Potenciar la transmisión de conocimiento a la sociedad a través de la web social	VINTIC
Línea 10.1. Mejorar los procesos de comunicación interna de la Universidad	VINTIC
Línea 10.2. Fortalecer la imagen pública de la Institución	VINTIC
Línea 10.3. Potenciar la comunicación externa con los grupos de interés y la difusión de las actividades y proyectos de la UNIA	VINTIC
Línea 10.4. Aprovechar el potencial de la web social para generar nuevas formas de comunicación y relación con la sociedad que permitan la construcción de una universidad abierta y colaborativa.	VINTIC
Línea 13.3. Implantar y consolidar los procedimientos de administración electrónica.	VINTIC

<b>Líneas estratégicas coordinadas por la Vicerrectora de Internacionalización y Cooperación al Desarrollo</b>	
Línea 5.1. Incrementar y fortalecer la presencia de la UNIA en foros, asociaciones y organismos de ámbito internacional.	VINCD
Línea 5.2. Mejorar la programación, desarrollo y visibilidad de las actividades de internacionalización de la UNIA.	VINCD
Línea 5.3. Promover el diseño de programas académicos que respondan a la demanda internacional y que faciliten la movilidad e intercambio de profesores y alumnos.	VINCD
Línea 5.4. Fortalecer la integración de la UNIA en el Espacio Europeo de Educación Superior	VINCD
Línea 5.5. Contribuir a la construcción del Espacio Iberoamericano del Conocimiento.	VINCD
Línea 6.1. Fortalecer la presencia de la UNIA en redes, organismos y asociaciones, preferentemente de carácter universitario, dedicadas a la cooperación al desarrollo	VINCD
Línea 6.2. Reforzar el área de cooperación universitaria al desarrollo y mejorar su visibilidad.	VINCD
Línea 6.3. Planificar las actividades de cooperación universitaria al desarrollo, incrementando la eficacia y eficiencia de los proyectos	VINCD
Línea 6.4. Establecer alianzas en el ámbito de la cooperación	VINCD
Línea 6.5. Incentivar y fortalecer el interés social e institucional por las acciones de cooperación al desarrollo	VINCD

<b>Líneas estratégicas coordinadas por el Vicerrector de Ordenación Académica y Estudios de Posgrado</b>	
Línea 1.1. Diseñar una oferta de posgrado estable y competitiva, coherente con las áreas estratégicas de la Institución.	VOAEP
Línea 1.2. Impulsar el posicionamiento estratégico de la oferta de posgrado.	VOAEP
Línea 1.3. Aumentar la dimensión internacional de la oferta de posgrado.	VOAEP
Línea 2.2. Redefinir la política de selección, encargo docente y fidelización del profesorado.	VOAEP
Línea 2.3. Facilitar la innovación científico-tecnológica y el uso de infraestructura técnica en los posgrados y doctorados de la UNIA	VOAEP
Línea 4.1. Redefinir la política y estructura del doctorado en la UNIA	VOAEP
Línea 4.2. Reorientar el Plan Propio de Investigación de la UNIA.	VOAEP
Línea 4.3. Mejorar la visibilidad y los resultados de las actividades de investigación de la UNIA.	VOAEP
Línea 11.1. Asegurar la orientación y la información del alumnado de la UNIA	VOAEP
Línea 11.2. Dotar al alumnado de forma eficiente y eficaz de ayudas al estudio que permitan su desarrollo académico.	VOAEP
Línea 11.3. Afianzar el Programa de prácticas e inserción profesional de nuestros estudiantes	VOAEP
Línea 11.4. Fortalecer los vínculos con los egresados de la UNIA	VOAEP

<b>Líneas estratégicas coordinadas por el Vicerrector de Planificación y Calidad</b>	
Línea 2.1. Asegurar la mejora continua de la calidad de los títulos ofertados por la UNIA	VPC
Línea 12.1. Profundizar en el modelo de responsabilidad social de la UNIA	VPC
Línea 12.2. Fortalecer la apuesta de la UNIA con la sostenibilidad	VPC
Línea 12.3. Favorecer la equidad social en todos los ámbitos de la Institución	VPC
Línea 14.1. Desarrollar el sistema de información institucional	VPC
Línea 14.2. Fortalecer el sistema de dirección estratégica de la Universidad	VPC
Línea 14.4. Establecer una política integrada de calidad que permita avanzar hacia la excelencia en la gestión	VPC
Línea 14.5. Consolidar la transparencia y la rendición de cuentas de la Institución	VPC

### ANEXO 3. CALENDARIO DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



# 2010-2014 STRATEGIC PLAN





## 1\_BACKGROUND

### 1.1. UNIA STRATEGIC PLANNING

The Spanish University is undergoing a process of change in its setting, and an increase in competition. As a result, during recent years universities have implemented strategic management systems to plan and control their long-term operations. These systems must include not only strategic processes but also planning, and monitoring processes. On the one hand, strategic planning allows the organisation's components to be aligned with a view to achieving its objectives, and on the other, the monitoring and control system will make it possible to verify whether the correct path has been chosen, and correct it, if necessary.

In 2006, Universidad Internacional de Andalucía (International University of Andalusia - UNIA) set up a process for preparing its first Strategic Plan. The Strategic Plan Technical Office was set up to prepare and monitor this plan. The plan was conceived as an instrument for guiding work at all levels within the organisation, from governance to the administrative units, consisting of planning of projects to be developed over the next three years, based on the philosophy of continuous review and monitoring the execution thereof.

As a result of the project, a draft was prepared and presented to the university community, to allow it to study the project and take part in it. It was finally approved by the Board of Governance on 18 April 2007. The Strategic Plan was eventually approved by the University Trustees Board on 12 June 2007.

### 1.2. RESULTS OF THE 2007-2009 STRATEGIC PLAN

Following the 3 years during which the 2007-2009 Strategic Plan was executed, we can affirm that progress has been made in the implementation of strategic management, and responsibility has been assumed for managing and monitoring the different activities, with the different areas

taking an active part in executing such activities and the formalisation of the Programme Contracts by Cost Centres.

In addition, the Plan Technical Office has been consolidated as the agent responsible for monitoring, coordinating and advising on all aspects related to strategic management. The monitoring activities carried out have allowed the corrective actions proposed during the 2007 and 2008 Monitoring Reports presented to the Board of Governance on 27 May 2008 and 21 April 2009 to be put into practice. After implementing these corrective actions, 47 strategic lines were implemented and 167 actions carried out, as opposed to the 176 initial actions.

In order to measure the Strategic Plan in an objective manner, three indexes were used: the **degree of progress made**, the **degree of execution** and the **degree of efficacy**. The degree of progress made is represented by the extent to which an action is executed and it is measured on a scale of 1-5. The degree of execution is calculated as the percentage of actions under way and executed with respect to all the actions, considering that those obtaining progress grades 2 and 3 are under way and that those obtaining progress grades 4 and 5 have been executed. Lastly, the degree of efficacy is calculated as the percentage of actions in the Plan which have been executed and obtained a progress grade of 4 or 5.

In this way, the **degree of execution** of the Strategic Plan at the end of 2009 obtained an average value of **81.43%**. The **degree of efficacy** of the Strategic Plan is **47.90%**, whereas the **overall progress grade** of the Strategic Plan is **3.1 out of 5** (to calculate this figure, the arithmetic mean of the values reached by the 167 actions included in the Plan was taken).

Consequently, the degree of execution tells us that most of the Plan actions have been started and we can infer from this that the University has readdressed its activity, based on the strategic planning directives. However, the low level obtained as regards the degree of efficacy tells us that it has not been possible to accomplish the activities foreseen within the term of the Plan. The Plan was too ambitious for a timeframe of less than three years.

It is also important to say that the Strategic Plan has become a document of reference for all the projects and plans developed during recent years, as can be seen in the diverse plans and

guidelines approved by the Board of Governance, in which reference is made to an objective, line and/or action that must be complied with them for justification purposes.

Lastly, we should say that the strategic planning of Universidad Internacional de Andalucía has been considered as a best practice by the UNESCO university management chair of UPC (Polytechnic University of Catalonia) TELESCOPI Best Practices Observatory of university management and administration (<http://telescopi.upc.edu/>).

## 2\_ THE STRATEGIC PLAN PREPARATION PROCESS

### 2.1. NEED FOR A NEW STRATEGIC PLAN

The final report on the 2007-2009 Strategic Plan of Universidad Internacional de Andalucía was notified to the Board of Governance by the Vice-Chancellor of Planning and Quality on 23 March 2010.

In this way, execution of the first UNIA Strategic Plan was completed and it became necessary to consider the need for a new Plan. This was done using the experience obtained during the former process, together with the existence of a structure with the organisation, formed by the Vice-Chancellor of Planning and Quality and the Strategic Plan Technical Office.

Moreover, during recent years, Universidad Internacional de Andalucía has undergone a considerable change in its position within the Andalusian University System. It has gone from offering only UNIA's own degrees, to including several official postgraduate programmes; all the above has been done without its offering of summer courses and continuous training courses being affected. It should also be mentioned that the members of UNIA are taking a more and more active part in committees and work groups, at national level and in Andalusia.

In addition, we should bear in mind the new challenges facing Higher Education Institutions in general and UNIA in particular. Firstly, it must be fully integrated into the European Space for

Higher Education by responding to the Quality Assurance requirements in respect of Degrees and the Institution itself, as a result of that integration. Secondly, UNIA is immersed in a process of redefining its students which will gradually cease to include mainly university students and also incorporate a growing number of professionals who need to upgrade and perfect their training.

The foregoing has strengthened the idea that it was necessary to promote a new strategic planning process within the University. A process that will make it possible to draft a new Strategic Plan based on consensus, thereby enabling the University to deal with the emerging challenges that it will face.

## **2.2. BASES OF THE 2010-2014 STRATEGIC PLAN**

With a view to establishing the bases for setting up this new Plan, a conference was held in Mazagón to which all the members of the University Board of Governance, academic officers and one representative from each University functional area were invited.

During this conference, the bases for preparing the plan were established: mission statement, values, vision, strategic lines and execution term.

This information was notified to the whole university community by the office of the Vice-Chancellor of Planning and Quality at the beginning of April 2010. The objective was to keep all the members of the university community informed and ask for their collaboration in the process.

## 2.3. ORGANISATION OF THE PLANNING PROCESS

### PLANNING PROCESS

The office of the Vice-Chancellor of Planning and Quality and the Strategic Plan Technical Office were responsible for leading and coordinating the planning process.

The first step in this process was for the Board of Governance to approve the document entitled “*Strategic Plan. Closing Schedule and start of the new Plan*” which established the terms for closing the 2007-2009 Strategic Plan and preparing the new Strategic Plan.

### MAIN STRATEGIC LINE COMMITTEES

After establishing the bases of the 2010/2014 Strategic Plan, the planning process was continued by sector-related work on each strategic line, diagnosing the current situation of the University and proposing strategic objectives, strategic lines and action. To consolidate the diagnosis and as a basis for designing the strategies, it was recommended to use a SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities and threats).

This way, five committees were set up, one for each strategic line. The committee members were as follows:

#### Strategic Line 1 Committee

- Plácido Navas, Llanos Mora, María Dolores Oliver, José Manuel Fera, Antonio Sánchez, Eusebio Rojas-Marcos, María Rodríguez, Ildefonso Martínez, Felipe del Pozo, Vicente Gallego and Antonio Ortega.

#### Strategic Line 2 Committee

- María Antonia Peña, María G.<sup>a</sup> Doncel, Manuel Abad, Pedro Vera, M.<sup>a</sup> Dolores Oliver, Alcázar Cruz, Mercedes Prieto, Francisco Aragón, Isabel Ojeda and Emilio Garzón.

### Strategic Line 3 Committee

- María G.<sup>a</sup> Doncel, M.<sup>a</sup> Antonia Peña, Manuel Abad, Pedro Martín, Isabel Ojeda, Inmaculada Trenado, M.<sup>a</sup> Ángeles Rodríguez Puente, M.<sup>a</sup> Dolores Lobo and Olga Serrano.

### Strategic Line 4 Committee

- Alcázar Cruz, Alfonso Vargas, Antonio Sánchez, Luisa Rancaño, Juan Ramón Rico, David de la Fuente, José Ramón Antúnez, Antonio Flores and Ricardo Almeida.

### Strategic Line 5 Committee

- Luisa Rancaño, M.<sup>a</sup> Jesús Guerrero, Alfonso Vargas, Fernando Palencia, José Ramón Antúnez, Nicolás Criado, María Rodríguez, Francisco Gómez, M.<sup>a</sup> Luisa Balbontín, Francisco Aranda and Aurora Caparrós.

Furthermore, the Vice-Chancellor of Planning and Quality, Julio Terrados, the Plan Technical Office Director, Isabel Lara and the Head of the Planning and Quality Section, M.<sup>a</sup> Teresa Fernández, provided transversal counselling to all the committees through the virtual platform and by attending some of the sessions.

### **ANALYSIS AND DIAGNOSIS PROCESS**

To support the analysis work, the strategic plan offices identified and provided the recommended consultation documentation to the committees. Furthermore, the committees received advice on how to use the SWOT tool, and how to conduct an analysis of the critical and success factors, and attach priority to the strategies that would help establish the objectives, lines and actions proposed.

The main sources of information identified and handled were: the final report of the 2007-2009 Strategic Plan, the OECD report on the impact of higher education on local and regional development in Andalusia, the *Universidad 2015* Strategy of the Spanish Ministry of Education, the directives on permanent training in Spanish universities of the Spanish University Council, the social responsibility report of 2008 and other specific documents which were consulted for the

work related to analysis and diagnosis carried out by the diverse committees.

The results of the final 2009/2010 Strategic Plan report supported the work of reflection and submitting of proposals. For that reason, objectives and lines were formulated to give continuity to the work started and/or to consolidate some of the pending projects.

In addition, the recommendations considered in the section entitled “learning about planning and strategic management” of the final report were taken into account for establishing the organisation of the plan, its timeframe and its content.

#### **2.4. PARTICIPATION OF THE UNIVERSITY COMMUNITY AND SOCIAL AREA**

As a result of the work carried out by the committees, a preliminary draft was prepared which was discussed by the Governance Team at a meeting in Seville on 28 September, at which a reassignment of persons responsible for adapting the objectives was made. Following this phase, a synthesis document was drafted which was submitted to the university community for debate, discussion and consensus.

The participation of the university staff was possible through the Virtual Campus, creating a specific course for the Strategic Plan. Participation in this platform started on 19 October, with all the staff registering in the platform and a welcome message from the Vice-Chancellor of Planning and Quality. A debate was organised about the Plan until 10 December 2010. Subsequently, once all the contributions had been obtained, the final document drafted was disseminated before its final approval by the Board of Governance. A total of one hundred and ten people took part through it, accounting for 68% of the administrative, services and academic staff of the University.

On the other hand, the document was also submitted to the lecturers and postgraduate students of the university. It was communicated through the Virtual Campus and contributions were obtained through the CSC (complaints, suggestions and congratulations) box of UNIA.

Social participation was implemented through the Social Responsibility Committee of UNIA, the University Trustees Board and through the website. The Social Responsibility Committee, which includes representatives from the University's interest groups (lecturers, students, administrative and services staff, public administration and enterprise) received the document through the virtual platform, whereas the members of the Board of Trustees, with representatives from Andalusian universities, Provincial Councils, boroughs and social agents, received it by e-mail. In addition, the document was displayed to the public by being posted in the website of the office of the Vice-Chancellor of Planning and Quality ([www.unia.es/vpc](http://www.unia.es/vpc))

The aim was to have a document with the widest possible consensus of the members of the university community.



## 3 FORMULATION OF THE STRATEGIC PLAN

### 3.1. FORMULATION LEVELS AND COHERENCE OF THE STRATEGIC PLAN

The Strategic Plan had to be a dynamic, flexible document that will respond to changes in the Higher Education System and offer a speedy response to the demands of society. To that end, two levels were considered with respect to its formulation: firstly, the structure of lines, objectives and strategic lines that define the orientation of the University regarding its future, and secondly, a proposal for specific actions to allow the strategic lines to be implemented.

This second level of the Plan operative execution had to be flexible and reviewable, to better adapt it to the objectives which are pursued. For this purpose, every year, the persons with responsibility for each strategic line defined the priorities and actions to be carried out through an action plan. In this way, cohesion between the immediate action and the long-term vision set forth in this Strategic Plan was assured.

For the final formulation of the Plan, and following the dissemination of the basic document, the sending of the preliminary draft of the Plan to the university community and other interest groups, some of the contributions formulated and approved by the Governance Team were added to the project and a response was received via the virtual platform to each of the proposals, even in the case that they were not included.

Likewise, the Vice-Chancellor of Planning and Quality and the Plan Technical Office performed an analysis of the cohesion between the Future vision and the Strategic Objectives proposed, and between the Objectives and the Lines recommended for achieving them.

### **3.2. RESPONSIBILITIES AND ACTION PLANS**

The Strategic Plan presented will be developed through the annual actions plans approved by the Board of Governance. These will lead to the effective deployment of the strategic lines established in the plan, bringing greater flexibility to the execution thereof and an improved time interval for the actions to be carried out and the funds to be allocated to them.

Certain persons are responsible for the lines (Annexe 1). These persons draft the action plans, taking into account the actions included in the basic document submitted for discussion. The annual action plans will be accompanied by the respective budget, indicators of the monitoring of their results and work areas with respect to which a consensus has been reached for their implementation. They will be the instrument used to make the continuous evaluation of the Strategic Plan and its review and deployment throughout all the levels of the University.

The dissemination of the Plan and its results will constitute a commitment from the start.

## 4\_UNIA 2010-2014 STRATEGIC PLAN

### 4.1 MISSION STATEMENT

Its mission is the reason why the University exists. It must be capable of responding to questions such as: who we are, what we do, why we are different, the reasons why we do what we do, for whom we do it, how we do it, and the values we hold dear. Its formulation must contain a series of characteristics that will serve as a basis for strategic planning. These characteristics are:

- Ambitious, entailing a challenge for the organisation
- Clear, and easy to interpret
- Simple and easy to understand for all our interest groups
- Concise, and easy to remember
- Shared, based on the consensus of all the people in the organisation

### Mission of UNIA

**UNIA is a Public University part of the Andalusian University System, focused on graduate studies, committed to the sustainable progress of its local environment, which has an international calling, based on cooperation and solidarity, particularly with Latin America and the Maghreb, responding with quality, innovation, speed and flexibility to the emerging challenges of society in different fields of science, technology, culture and arts.**

The **motto** used to summarise this mission is:

***“Committed, innovative postgraduate training, based on the values of solidarity”***

## 4.2 VALUES

Values constitute a set of principles, beliefs and methods of action that must regulate the conduct of the University and its relations with other people. A way of acting that reflects the attitudes and main characteristic conducts of the people who form part of it.

These values must reflect the identity of the organisation and be a framework of reference for accomplishing what is set forth in the mission and vision.

### THE VALUES OF UNIA

- **Social commitment:** UNIA exercises its social responsibility through permanent dialogue with its interest groups, through management which is inspired by the principles of transparency, efficacy and through efficiency, an ethical conduct and a calling for service and commitment to its social and business environment.
- **Excellence:** UNIA strives to attain excellence in its training and management processes. For this reason it maintains quality systems in all its degrees and establishes measures to achieve the satisfaction of users and ongoing improvement in all its processes.
- **Permanent innovation:** UNIA constantly uses innovation in its academic process and in its management processes, promoting reflection, research and debate with respect to new practices and digital cultures, in order to improve learning-teaching processes, facilitate management and communication and create knowledge networks.

- **International cooperation:** UNIA maintains a firm commitment to the international sphere and university cooperation in development, with special emphasis on cooperation based on solidarity and on setting up alliances for interuniversity collaboration.
- **Environmental awareness:** UNIA takes an active part in environmental conservation, applying principles of sustainability to its internal operations and to the services it provides to the exterior, through the correct management of resources and proposing training lines and stimulation debate on themes related to sustainability.
- **Critical thinking:** UNIA exercises respect for liberties and for different ways of thinking, raising critical awareness within the university community and fostering critical thinking in society.
- **Attention to diversity:** UNIA exercises its functions with absolute respect for and special attention to diversity, maintaining an open-minded attitude to different cultures, opinions, languages and origins.
- **Flexibility:** UNIA is a flexible organisation which is capable of easily adapting to change and the demands of the social and business environment. This flexibility gives rise to the development of new projects in different spheres of activity and allows it to provide solutions for specialised training and a response to emerging social challenges.
- **Equal opportunities:** in managing its staff and training programmes, UNIA strives to respect fairness and equal opportunities for all internal and external groups involved.

## 4.3 VISION

### **STRATEGIC PLAN TERM**

The evaluation of the 2007/2009 Strategic Plan has shown the need to have a longer timeframe in order to carry out all the actions planned.

Consequently, an analysis has been made of the necessary term of the new Strategic Plan, and in the light of the experience obtained with the First Plan and the review of best university strategic planning practices, it has been decided that the term of the new Plan will be extended to 2014.

### **VISION OF THE UNIVERSITY**

Vision is the future of the University in terms of the defined term. Establishing the vision of the Institution is an essential aspect in designing the Strategic Plan since it sets the final position we want to achieve in the Plan execution term. This must provide a response to questions such as: what we want to be in x years' time and how to achieve this, what we want to become, what makes us different, what values we hold dear.

Its formulation must include a series of characteristics:

- With a vision of the future
- Which are in keeping with our mission
- Which are ambitious: a challenge that is realistic and feasible
- Clear, easy to interpret
- Simple, easy for everyone to understand
- Attractive, awakening enthusiasm
- Shared, based on the consensus of the persons belonging to the organisation

## Vision of UNIA

### ***A University at the service of post-graduate training and the knowledge society***

- *An Andalusian university system that is fully integrated into the European Space for Higher Education, one that is a reference in lifelong postgraduate teaching and training.*
- *A university with an international calling based on solidarity, one which promotes research by training postgraduates.*
- *A university of reference in innovation and the use of information and communication Technologies applied to training, which has successfully developed a virtual learning environment.*
- *A university which makes progress and is consolidated in the knowledge society, and one which promotes digital networks and practices.*
- *A university which is able to agglutinate its ex-students, maintaining links with them, promoting their collaboration and involving them in its activities.*

### ***A university that promotes internationalisation, cooperation and solidarity***

- *A university which projects its international calling mainly within the European scope.*
- *A university which is consolidated as a reference in university cooperation for development, especially in Latin America, North Africa and the Mediterranean countries.*
- *A university which cooperates with other universities and is able to promote and foster networks for university exchange and collaboration.*
- *A university which is committed to interaction between cultures and human rights, one which targets its resources at transforming its local environment into a society based on solidarity.*

### ***A university for innovative culture and thinking***

- *A space which is open to different forms of culture, knowledge and cooperation, which is configured as a permanent forum for exchanging experiences and which is recognised in its sector for its excellence in generating and transmitting knowledge and culture.*
- *A university which promotes debate and research into thought, science and contemporary art.*

### ***A university devoted to ensuring the progress and sustainability of its local environment***

- *A university with fluid mechanisms of communication with the institution, organisations and citizens in its local environment.*
- *A university which, without abandoning its international calling, strengthens ties with local entities and social agents, and is an Institution at the service of all the citizens of Andalusia.*
- *A university which fosters integration into the labour market and the employment of its ex-students, to favour sustainable progress.*
- *A university which promotes technological innovation and supports lines and projects of strategic interest for its local environment.*
- *A university which considers sustainability as a fundamental part of its activities and is consolidated as a forum of debate, education and reflection on sustainable development.*
- *A university which participates in the process of innovation and modernisation in its local environment, maintaining its social commitment to the economic and industrial sectors in Andalusia.*

### ***A flexible, dynamic, agile, adaptable university***

- *A university which is able to adapt its structure and operations to change.*
- *An innovative and proactive university that is committed to excellence.*
- *A university with trained and motivated staff that takes part in the Institution's objectives and strategy.*



## 4.4 STRATEGIC LINES

The strategic lines are the basic lines of development of the Institution and form part of the highest category of its Strategic Plan. They allow it to accomplish its mission and organise its development into basic areas.

The strategic lines must mark the orientation of the Plan implementation towards the Institution's vision, thereby ensuring the coherence of the Plan. They are to a certain extent the link between mission and vision, since they use the first to direct the steps defined in the Plan towards the second. In this way, each line will have a series of strategic objectives in the final Plan design.

The strategic lines will also have values as communication elements of the Plan.

### Strategic lines of UNIA

- LINE 1. INNOVATIVE, HIGH QUALITY TRAINING AND RESEARCH THAT IS FOCUSED ON POSTGRADUATE STUDIES AND ON THE EMERGING CHALLENGES OF SOCIETY**
- LINE 2. INTERNATIONAL PROJECTION, SOLIDARITY AND A CALLING FOR UNIVERSITY COOPERATION FOR DEVELOPMENT**
- LINE 3. INVOLVEMENT WITH SOCIETY THROUGH CULTURE, CRITICAL THINKING AND KNOWLEDGE NETWORKS**
- LINE 4. COMMITMENT TO THE ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT OF THE LOCAL ENVIRONMENT, AND TO SOCIAL RESPONSIBILITY AND SUSTAINABILITY**
- LINE 5. EFFECTIVE, INNOVATIVE MANAGEMENT AND GOVERNANCE THAT IS FOCUSED ON THE INTEGRATED DEVELOPMENT OF PEOPLE**

## 4.5 STRATEGIC LINES AND ACTIONS

### **Objective 1. To CONSOLIDATE A STABLE, COMPETITIVE POSTGRADUATE TRAINING OFFER**

**Line 1.1.** The design of stable, competitive postgraduate training that is coherent with the Institution's strategic areas.

**Action 1.1.1.** The design of stable, competitive postgraduate training that is coherent with the Institution's strategic areas.

**Action 1.1.2.** Establishing of a diagnosis to detect the degree of implementation and positioning of the training offered in its local environment (with special emphasis on the business area: detection of needs, expectations, etc.)

**Action 1.1.3.** Preparation of a procedure based on consensus for the design, planning and management of the postgraduate training offering, targeted at continuous improvement.

**Action 1.1.4.** Upgrading of postgraduate training.

**Action 1.1.5.** Promote the conversion of UNIA's own degrees into official postgraduate programmes.

**Line 1.2.** Promote the strategic positioning of the postgraduate training offer.

**Action 1.2.1.** Dissemination of the training offered, including actions to raise awareness and facilitate accountability to interest groups (students, employers, teaching staff, etc.).

**Action 1.2.2.** Design of a system for winning and maintaining students and monitoring ex-students.

**Action 1.2.3.** Strengthening and increase in the number of cooperative agreements with businesses and institutions to:

- Increase and diversify student traineeships.

- Favour the integration of former students into the labour market.
- Bring the business and institutional spheres in the university's area of influence closer together.

**Line 1.3.** Increase the international dimension of the postgraduate training offer.

**Action 1.3.1.** Promote our international interuniversity postgraduate training offer.

**Action 1.3.2.** Progress in positioning our postgraduate training offering within the European scope.

**Action 1.3.3.** Increase the number of foreign lecturers, researchers and students.

**Action 1.3.4.** Increase the percentage of foreign language credits.

**Action 1.3.5.** Motivate participation in international networks, projects and educational programmes.

**Action 1.3.6.** Promote the incorporation into postgraduate programmes of staff (directors and coordinators) with international experience as facilitators.

**Objective 2. TO CONSOLIDATE AN EDUCATIONAL MODEL TARGETED ON TEACHING AND ON CONTINUOUS IMPROVEMENT IN QUALITY**

**Line 2.1.** Guarantee continuous improvement in the quality of the programmes imparted by UNIA.

**Action 2.1.1.** Update the system for guaranteeing the quality of the degrees issued by UNIA (official and own).

**Action 2.1.2.** Carry out the monitoring and control of the quality of the degrees, to guarantee the future accreditation of the programmes.

**Action 2.1.3.** Review the Model for evaluating the activities of the UNIA teaching staff.

**Line 2.2.** Redefine the selection policy, teaching process and loyalty of the teaching staff.

**Action 2.2.1.** Establish the teaching and research staff selection criteria.

**Action 2.2.2.** Evaluate and monitor the teaching activity through conducting surveys and the profiles defined by the Institution.

**Action 2.2.3.** Establish measures for rationalising the number of lecturers and their workloads in the programmes.

**Action 2.2.4.** Strengthen educational reinforcement to innovative teaching and teaching in other languages, by means of specific training activities.

**Line 2.3.** Facilitate scientific and technological innovation and the use of technical infrastructure in the UNIA postgraduate and doctoral courses.

**Action 2.3.1.** Establish agreements with universities and Public Research Bodies to provide students on postgraduate courses at UNIA with access to the technical and technological infrastructure of these bodies.

**Action 2.3.2.** Include in existing agreements with other universities for studying official master's degree courses the possibility of allowing the UNIA students to use the infrastructures of those universities for the purpose of carrying out their end of course projects.

**Line 2.4.** Promote the virtual library project as an instrument of support to teaching and research.

**Action 2.4.1.** Develop a search platform to efficiently find, locate and access all the available resources.

**Action 2.4.2.** Guarantee accessibility through the network to all the bibliographic resources for supporting teaching and research at UNIA.

**Line 2.5.** Extend the Digital and Innovative Teaching Plan of the University to all the postgraduate programmes.

- Action 2.5.1.** Guarantee the existence of online teaching guides on all postgraduate subjects.
- Action 2.5.2.** Consolidate the use of the Virtual Campus of UNIA in postgraduate programmes.
- Action 2.5.3.** Guarantee the inclusion of a series of minimum teaching resources for each postgraduate subject/course in the Virtual Campus.
- Action 2.5.4.** Establish annual Teacher Training programmes and Teaching Innovation Sessions (projects, development of contents,...) as part of the Digital and Innovative Teaching Plan.
- Action 2.5.5.** Improve the dissemination, monitoring and evaluation of the Digital and Innovative Teaching Plan, involving all the agents implicated in the postgraduate academic offer.

**Line 2.6.** Consolidate the use of digital technologies for educational purposes, in response to the demands of the current context.

- Action 2.6.1.** Promote the use of platforms and own resources in social networks as environments for interaction and collaborative learning or support in carrying out activities.
- Action 2.6.2.** Promote the development and use of standard learning objectives in virtual and semi-virtual postgraduate teaching formats.
- Action 2.6.3.** Promote the use of interactive synchronised communication tools (videoconference, online activities,...) between lecturers and students.
- Action 2.6.4.** Adapt the educational resources for their dissemination through multi-channel and multi-format systems.

**Objective 3. TO DEVELOP THE CONTINUOUS TRAINING OFFER, ADAPTING IT TO THE DEMANDS OF SOCIETY**

**Line 3.1.** Provide an academic response to lifelong training needs and social demands.

**Action 3.1.1.** Design a continuous training offering that is competitive and coherent with the strategic areas of the Institution.

**Action 3.1.2.** Facilitate autonomous learning through virtual teaching.

**Action 3.1.3.** Promote professional development for improving professional careers, integration into the labour market, competitiveness and productivity.

**Action 3.1.4.** Complete the official training offering, making it possible to recognise own continuous training as credits in official courses.

**Line 3.2.** Update the regulation of continuous training at UNIA to obtain social, professional and academic recognition.

**Action 3.2.1.** Update the regulations on complementary training courses: types, organisation, salaries, respecting the flexibility of these programmes and considering the regulatory framework of reference.

**Action 3.2.2.** Consolidate quality assurance processes and course evaluation processes, for the accreditation and recognition of programmes at interuniversity level.

**Objective 4. TO ESTABLISH A FRAMEWORK THAT WILL FACILITATE THE DEVELOPMENT OF RESEARCH AT UNIA**

**Line 4.1.** Redefine the UNIA doctoral course policy and structure.

**Action 4.1.1.** Definition of institutional guidelines in relation to doctoral courses.

**Action 4.1.2.** Implementation of internal regulations on doctoral courses, adapted to current legislation.

**Action 4.1.3.** Design of UNIA doctoral programmes, promoting the creation of inter-sector, interdisciplinary and international doctoral courses that aspire to university excellence.

**Action 4.1.4.** Feasibility analysis regarding the creation of an UNIA doctoral school.

**Line 4.2.** Give a new direction to UNIA's Own Research Plan.

**Action 4.2.1.** Review of the Own Research Plan, aligning it with the policy and structure of UNIA doctoral programmes.

**Action 4.2.2.** Fostering of mobility and scientific-technical training of UNIA doctorate students.

**Line 4.3.** Improve the visibility and results of UNIA research activities.

**Action 4.3.1.** Increase the organisation of scientific conferences and workshops within the strategic areas of UNIA.

**Action 4.3.2.** Consolidate agreements with public and private entities for joint action within the scope of research and the financing of activities related to research performed in UNIA.

**Action 4.3.3.** Facilitate the development of spin-offs generated in universities with which agreement is reached as described above.

**Objective 5. To CONSOLIDATE THE INTERNATIONAL PROJECTION OF UNIA**

**Line 5.1.** Increase and strengthen the presence of UNIA in international forums, associations and organisations.

**Action 5.1.1.** Search for new channels and procedures for improving university training with regard to internationalisation activities of other universities and institutions (networks, programmes, calls for papers, etc.).

**Action 5.1.2.** Establishing of a register-schedule of official calls.

**Action 5.1.3.** Participation in joint calls and programmes with an international scope.

**Action 5.1.4.** Establishing of new international alliances.

- Increase in the number of agreements with foreign universities, especially European, Latin American and North African ones (Maghreb region).
- Increase in the number of Bilateral Erasmus Agreements.
- Development and extension of the existing Erasmus Charter (staff mobility for training and postgraduate students).

**Line 5.2.** Improve the programming, development and visibility of UNIA internationalisation activities.

**Action 5.2.1.** Creation of an International Relations and Cooperation Office.

**Action 5.2.2.** Preparation of an internationalisation programme to permit the planning of the activities to be carried out, increase our efficiency and promote balanced budgetary control.

**Action 5.2.3.** Improve the location and visibility of international activities in the UNIA website and in other communication tools.



**Line 5.3.** Promote the design of academic programmes that respond to international demands and facilitate mobility and exchange among teaching staff and students.

**Action 5.3.1.** Participation in European programmes with other countries (Erasmus Mundus).

**Action 5.3.2.** Increase the participation of UNIA in academic programmes for teaching Spanish and Hispanic culture.

**Action 5.3.3.** Initiation of UNIA's expansion into new geographic areas (Eastern Europe and Asia).

**Line 5.4.** Consolidate the integration of UNIA into the European Space for Higher Education.

**Action 5.4.1.** Participation in European programmes for the mobility of lecturers, students and STT (Erasmus and similar).

**Action 5.4.2.** Adapting of proprietary academic programmes to the ESHE requirements.

**Line 5.5.** Contribute to building the Ibero-American Space of Knowledge (EIC).

**Action 5.5.1.** Organisation of activities and forums related to the EIC.

**Action 5.5.2.** Preparation of institutional regulations for implementing joint academic programmes and double degrees with Ibero-American universities.

**Action 5.5.3.** Making use of La Rábida Ibero-American Universities Group as an instrument for contributing to building the Ibero-American Space for Knowledge.

- Strengthening of La Rábida Group, aimed at improving its composition and the dynamics of its internal and external activity.
- Increase the visibility of La Rábida Group within the Ibero-American academic scope.
- Participation in official calls for financing new activities.

**Objective 6. To STRENGTHEN UNIA'S COMMITMENT TO COOPERATION FOR DEVELOPMENT**

**Line 6.1.** Strengthen the presence of UNIA in networks, organisations and associations (preferably with a university-related scope) dedicated cooperation for development.

**Action 6.1.1.** Search for new channels and procedures for improving information about cooperation and internationalisation activities of other universities and social agents.

**Action 6.1.2.** Preparation of a register-schedule of official calls.

**Action 6.1.3.** Design of joint projects with other cooperation for development agents.

**Line 6.2.** Strengthen the university area of cooperation for development and improve its visibility.

**Action 6.2.1.** Creation of an International Relations and Cooperation Office.

**Action 6.2.2.** Improvement in the location and visibility of cooperation activities in the UNIA website and in other communication tools.

**Line 6.3.** Planning of university cooperation for development activities, increasing the efficiency and efficacy of the projects.

**Action 6.3.1.** Definition of preferential geographic areas of action for UNIA.

**Action 6.3.2.** Generation of academic projects within the scope of university cooperation for development.

**Action 6.3.3.** Application for external finance, participating in official calls (AACID, AECID, OEI, AUIP, EU, etc.).

**Action 6.3.4.** Fostering of cultural cooperation and definition of its Lines and the priority areas of activity of UNIA.

**Action 6.3.5.** Development of instruments for evaluating the cooperation actions (quality and results of the actions) with a view to improving their efficacy and competitiveness.

**Action 6.3.6.** Study and design of a cooperation grants policy.

**Line 6.4.** Establishing of alliances within the scope of cooperation

**Action 6.4.1.** Making use of La Rábida Ibero-American Universities Group as a preferential instrument for university cooperation for development in Latin America.

- Implementation of bilateral or multilateral actions for cooperation in La Rábida Group.
- Implementation of South-South cooperation actions between La Rábida Group and other countries.

**Action 6.4.2.** Promotion of new alliances and cooperation projects in the Maghreb region.

**Line 6.5.** Encourage and strengthen social and institutional interest in cooperation for development actions.

**Action 6.5.1.** Collaboration with NGOs, forums, institutions and associations outside the academia from civil or governmental spheres which are involved in cooperation for development.

**Action 6.5.2.** Fostering of social awareness about development issues.

**Action 6.5.3.** Generation of academic programmes for training instructors and aid workers within the scope of cooperation for development.

**Action 6.5.4.** Promotion of educational programmes for development and their potential transversal insertion into the teaching activities of UNIA.

**Action 6.5.5.** Fostering of volunteer actions among STT, registered students and former students of UNIA.

**Objective 7. To CONSOLIDATE ACTIVE CULTURAL COOPERATION PROJECTS, CRITICAL THINKING AND AN OPEN CULTURE**

**Line 7.1.** Development of a cultural programme related to social and institutional areas.

**Action 7.1.1.** Prepare a cultural programme every year for the whole University which will differentiate and systematise the diverse types of activity, establishing common criteria and values.

**Action 7.1.2.** Prepare a study of segments, to analyse customs, habits and cultural demands, with a view to obtaining more knowledge about the local environment and improving the efficacy of cultural projects.

**Line 7.2.** Improve the processes of diffusing and disclosing UNIA publications.

**Action 7.2.1.** Create specific diffusion channels for UNIA publications.

**Action 7.2.2.** Consolidate the development of a specific website.

**Action 7.2.3.** Implement an annual work plan that will allow us to establish quality and publishing criteria, and increase user satisfaction.

**Action 7.2.4.** Establish publishing alliances and agreements for the purpose of sharing experiences and increasing the efficiency and efficacy of the publications service.

**Line 7.3.** Promote commitment to free, open-source culture.

**Action 7.3.1.** Consolidate the use of communication technologies to strengthen the cultural image of the University.

**Action 7.3.2.** Generate strategies for guaranteeing a loyal public.

**Line 7.4.** Generate active cultural cooperation synergies.

**Action 7.4.1.** Promote cooperative networks with cultural managers for training and exchanging experiences.

**Line 7.5.** Encourage critical thinking that will promote new social, economic and cultural models.

**Action 7.5.1.** Generate stable operating networks based on gender-related issues.

**Action 7.5.2.** Diffuse new models that question the control mechanisms of society.

**Action 7.5.3.** Increase inter-institutional collaboration in order to generate critical thinking about art and politics.

**Objective 8. TO IMPROVE THE INVOLVEMENT OF UNIA WITH THE DEVELOPMENT OF ITS LOCAL ENVIRONMENT**

**Line 8.1.** Increase relations with the social environment.

**Action 8.1.1.** Conducting a study on the needs and expectations of the local environment that will allow UNIA to contribute to economic and social development and provide a better response to the demands of the environment.

**Action 8.1.2.** Establishing of systematic, two-way ties and stable relations with social agents, entrepreneurs and local administrations, to permit the transfer of results and the exercising of responsibilities, within the scope of transparency and diffusion of results.

**Action 8.1.3.** Creation in each centre, of a group of advisers formed by local social agents.

**Action 8.1.4.** Contribute to promoting university halls of residence, relating them with the sustainable model in terms of quality of life in the local environment.

**Line 8.2.** Adapt the teaching programme of each Centre to the needs of the social and business environment.

**Action 8.2.1.** Definition of preferential theme areas of the Centres, directed at the local environment, by promoting close cooperation with emerging sectors.

**Action 8.2.2.** Change in the design strategies, schedule, communication and diffusion of summer courses.

**Action 8.2.3.** The extension of postgraduate and continuous training courses, attaching priority to this extension in the communication and diffusion strategies.

**Line 8.3.** Contribute to the social and economic development of the local environment through UNIA training programmes.

**Action 8.3.1.** Linking of research work and technological innovation to the real demands of the local environment, fostering this through Own Research Plan calls.

**Action 8.3.2.** Creation of a catalogue of R&D&i needs of companies, and the redesigning of programmes with mechanisms to favour the competitiveness of local industry.

**Action 8.3.3.** Inclusion in the different training courses of entrepreneurial training.

**Objective 9. To contribute to ensuring that citizens are fully integrated into the knowledge society**

**Line 9.1.** Contribute to the development of digital skills among citizens in general and among the UNIA university community in particular.

**Action 9.1.1.** Development of training and experimental programmes in digital skills for all the UNIA groups.

**Action 9.1.2.** Foster the diffusion of the results of the diverse training and experimental programmes implemented for teaching digital skills.

**Action 9.1.3.** Continue with the development of the UNIA Digital Content Production and Experimental Centre.

**Line 9.2.** Foster initiatives that will contribute to research, innovation, debate and reflection on digital practices and cultures in modern-day society.

**Action 9.2.1.** Organisation of debates on digital practices and cultures in modern-day society.

**Action 9.2.2.** Project UNIA as a university of reference in the study and promotion of digital practices and cultures.

**Action 9.2.3.** Establish collaborative agreements with the agents involved in initiatives of this type.

**Action 9.2.4.** Promote the “Digital Practices and Cultures” project.

**Line 9.3.** Promote the online presence of training contents and research results, making them open and accessible.

**Action 9.3.1.** Promote the UNIA OpenCourseWare project, through organising calls that will favour the participation of the UNIA teaching staff in developing open course ware.

**Action 9.3.2.** Continue with calls for aid for the digital publication of master degree dissertations and theses under licence, to allow them to be published openly in the UNIA digital library repository.

**Line 9.4.** Consolidate the transmission of knowledge to society through the social web.

**Action 9.4.1.** Foster the development of open teaching-learning environments through the social web.

**Action 9.4.2.** Integrate the University's virtual online teaching spaces into the social web.

**Objective 10. TO STRENGTHEN COMMUNICATION AND THE INSTITUTIONAL IMAGE CONVEYED TO THE PUBLIC**

**Line 10.1.** Improve the University's internal communication processes.

**Action 10.1.1.** Favour horizontal communication between the STT and other university community members.

- Promote meetings by work areas for the purpose of work organisation and for involving staff in taking area decisions.
- Encourage teamwork and improve internal communication mechanisms within each area.
- Establish coordination mechanisms between the different areas of the University.

**Action 10.1.2.** Improve communications between the Governance team and University staff, establishing fluid mechanisms of interrelation.

**Action 10.1.3.** Improve the internal diffusion of the activities of the different areas of the University.



**Line 10.2.** Strengthen the public image of the Institution.

**Action 10.2.1.** Consolidate the presence of UNIA as a unique entity, by increasing its public visibility and reputation.

**Action 10.2.2.** Continue with the annual planning of the University's presence in the media (in general and in each centre).

**Line 10.3.** Strengthen external communication with interest groups and the diffusion of the activities and projects carried out by UNIA.

**Action 10.3.1.** Facilitate knowledge about the expectations and needs of the teaching staff, students, administrative and services staff and suppliers.

**Action 10.3.2.** Diffuse the degree of satisfaction of students and teaching staff.

**Action 10.3.3.** Consolidate the diffusion of scientific culture and the teaching and research activities of UNIA.

**Line 10.4.** Take advantage of the potential of the social web to generate new ways of communication and relations with society, to enable us to build an open, collaborative university.

**Action 10.4.1.** Consolidate the digital UNIA trademark, promoting the online visibility of the Institution and its activity through setting up and vitalising external communications through the social web.

**Action 10.4.2.** Expand the diffusion of its academic offer through social networks and other online publication mechanisms.

**Action 10.4.3.** Provide mechanisms for interaction and participation through the institutional website and other online spaces of the University that promote the collaboration of the university community and of society in general.

**Action 10.4.4.** Gradually implement the use of applications and tools in the social web in the different areas of management and services within the University, above and beyond the teaching scope (research, communication, library...).

**Line 10.5.** Enhance the institutional image through promoting the historic heritage of UNIA.

**Action 10.5.1.** Carry out activities to make the historic heritage of the UNIA Centres known.

**Action 10.5.2.** Within the framework of the Atalaya Project, foster the recovery of the university heritage.

**Objective 11. To CONSOLIDATE THE INTEGRATED GUIDANCE OF STUDENTS INTO THE DIFFERENT PHASES OF DEVELOPMENT OF THEIR CAREERS**

**Line 11.1.** Guarantee guidance and information to UNIA students.

**Action 11.1.1.** Design and development of an information and guidance plan for UNIA students which involves the setting up of different programmes:

- Welcome programme for new students: preliminary information, incorporation and adaptation process.
- Accompaniment programme during the course of their training programmes.
- Professional integration programme for our students.
- Programme for ex-students.

**Line 11.2.** Provide the students with efficient and effective help in studying, to assist them in their academic development.

**Action 11.2.1.** Improve the grants policy in postgraduate courses, to achieve the efficient and effective allocation of the available resources.

**Action 11.2.2.** Design a useful tool for the regular assessment of the grants policy, based on objective indicators.

**Action 11.2.3.** Consolidate the grants policy, relating them to the local environment.

**Line 11.3.** Consolidate the student traineeship and professional integration programme.

**Action 11.3.1.** Increase the number of companies participating in the traineeship programme.

**Action 11.3.2.** Development of a programme for the professional integration of students.

**Line 11.4.** Strengthen ties with ex-students of UNIA.

**Action 11.4.1.** Development of an ex-students programme.

**Action 11.4.2.** Creation of a UNIA ex-students association.

**Objective 12. To CONSOLIDATE UNIA's SOCIAL RESPONSIBILITY COMMITMENT**

**Line 12.1.** In-depth study of UNIA's Social Responsibility model.

- Action 12.1.1.** Promote the Social Responsibility model, setting up activities that can be carried out by the Centres in their local environments.
- Action 12.1.2.** Involve the interest groups in developing the Social Responsibility model of UNIA.
- Action 12.1.3.** Consolidate the presence of UNIA in Social Responsibility groups at national and international level (GRI, Global Compact...)
- Action 12.1.4.** Improve the diffusion of activities with respect to Social Responsibility through new communication channels.
- Action 12.1.5.** Introduce ethical action and responsibility models into the activities carried out by UNIA.
- Action 12.1.6.** Carry out specific training courses on Social Responsibility for UNIA as a whole.

**Line 12.2.** Strengthen the commitment of UNIA to sustainability.

- Action 12.2.1.** Promotion of the Sustainability Classroom, extending the public for whom it is intended and the training activities to all centres.
- Action 12.2.2.** Make progress in the efficient management of buildings, facilities and equipment through environmental management plans.
- Action 12.2.3.** Reduce greenhouse gas emissions and define a model for offsetting emissions.

**Line 12.3.** Favour social equity in all areas of the Institution.

- Action 12.3.1.** Establishing of support measures for less favoured sectors of the local environment, by promoting volunteer work.

**Action 12.3.2.** Promote the Equality Unit and implement gender-equality measures.

**Action 12.3.3.** Implement an accessibility plan in all the UNIA centres and set up support measures for disabled persons.

**Action 12.3.4.** Establish support measures for diversity.

**Action 12.3.5.** Consolidation of the UNESCO Human Rights Chair.

**Objective 13. To CONSOLIDATE AN EFFICIENT MANAGEMENT MODEL THAT IS INNOVATIVE AND COMMITTED TO HUMAN RESOURCES**

**Line 13.1.** Consolidate the process-based management model and the standardisation of procedures.

**Action 13.1.1.** Evaluate and review the processes and documents endorsing the procedures.

**Action 13.1.2.** Design a chain of value to permit the validation of the organisational structure.

**Action 13.1.3.** Define the process and responsibilities control variables.

**Action 13.1.4.** Diffusion of processes and the development of electronic support to allow their management and control.

**Line 13.2.** Move forward in achieving the integral management of human resources.

**Action 13.2.1.** Analyse the needs and expectations of employees and identify and evaluate the needs of the University.

**Action 13.2.2.** Define an integral human resources model that will contribute to adapting the staff structure to changes in the Basic Public Employees Statute and improve the distribution of workloads.

**Action 13.2.3.** Foster creative, innovative initiatives for the staff.

**Action 13.2.4.** Carry out activities related to social action, especially those that favour measures for conciliating personal and professional life.

**Action 13.2.5.** Agree on mechanisms for appraising performance and their contribution to improving quality, facilitating measures that will allow the effective accomplishment of the job objectives and promoting the diffusion of best practices.

**Action 13.2.6.** Develop the management model by competencies and encourage qualification, versatility and motivation through training plans and the disclosure of knowledge.

**Line 13.3.** Implement and consolidate e-administrative procedures.

**Action 13.3.1.** Promote the training and qualification of our staff in e-administration to favour its implementation and development.

**Action 13.3.2.** Increase e-administrative procedures which are available to citizens.

**Line 13.4.** Promote new efficiency measures in the economic and contracts management area.

**Action 13.4.1.** Make progress in defining and implementing the analytical accounting and related cost indicators model.

**Action 13.4.2.** Take steps to allow for improvement in earning profit on income.

**Action 13.4.3.** Establish measures of austerity, the effective use of resources and expense containment.

**Action 13.4.4.** Conduct surveys on the satisfaction and expectations of suppliers and comparative analyses with similar organisations and institutions.

**Action 13.4.5.** Establish measures to assure compliance with contractual specifications.

**Action 13.4.6.** Promote internal commissioning and the use of own resources.

**Line 13.5.** Establish an integral occupational risk prevention and health promotion policy.

**Action 13.5.1.** Standardise risk-prevention and health-promotion processes in all Centres and areas of the University.

**Action 13.5.2.** Integrate occupational risk prevention into the university management processes.

**Action 13.5.3.** Promote and stimulate communication between the occupational risk prevention and health promotion area, and other areas, services and units.

**Action 13.5.4.** Development of a health activities programme in all Centres.

**Action 13.5.5.** Development of an occupational risk prevention training and healthy living habits programme for postgraduate students.

**Action 13.5.6.** Consolidate the participation of the University in university health promotion networks.

**Line 13.6.** Promote the involvement of employees with the Institution's objectives.

**Action 13.6.1.** Involve employees in the university strategic planning, improvement processes and decision-taking processes.

**Action 13.6.2.** Establish mechanisms for rewarding the staff.

**Action 13.6.3.** Improve the involvement of staff in achieving institutional objectives through communication and participation.

**Objective 14. TO MOVE FORWARD IN THE EXCELLENCE MODEL FOR GOVERNANCE, MANAGEMENT AND INSTITUTIONAL COOPERATION**

**Line 14.1.** Implement the institutional information system.

**Action 14.1.1.** Perform self-diagnoses and the general design of the UNIA institutional information system.

**Action 14.1.2.** Selection and recruitment of the information processing platform.

**Action 14.1.3.** Development of an indicator and design catalogue for the required reports.

**Action 14.1.4.** Implementation and start-up of the UNIA information system.

**Line 14.2.** Consolidate the University strategic management system.

**Action 14.2.1.** Establish a continuous, transparent monitoring procedure for the institutional Strategic Plan.

**Action 14.2.2.** Establish mechanisms for diffusing the University strategy (mission statement, vision, values, objectives) to all its interest groups.

**Action 14.2.3.** Develop an institutional balanced scorecard that is coherent with the University Strategic Plan.

**Action 14.2.4.** Review, update and disseminate the priority Lines of the Institution.

**Line 14.3.** Move forwards in implementing UNIA's own regulations.

**Action 14.3.1.** Promote actions for the final entry into force of the new University by-laws.

**Action 14.3.2.** Prepare and submit for approval the Board of Trustees operating regulations.



**Action 14.3.3.** Update and consolidate the regulations governing the salaries of the teaching staff.

**Action 14.3.4.** Promote the approval of a traineeship regulation for UNIA students.

**Action 14.3.5.** Formulate new proposals that will make it possible to move forward in the University's own regulations.

**Action 14.3.6.** Make progress in implementing measures for adapting to the Organic Data Protection Act.

**Action 14.3.7.** Complete the action plan prepared following the data protection audit.

**Action 14.3.8.** Continue to monitor, and if necessary, update the measures adopted.

**Line 14.4.** Establish an integral quality policy which will allow us to move forwards towards excellence in management.

**Action 14.4.1.** Adopting of the EFQM Organisation Excellence Model, applicable to the whole University.

**Action 14.4.2.** Preparation of an institutional quality plan covering quality activities in the different areas of the University.

**Action 14.4.3.** Consolidate and improve the UNIA surveys system as a tool for measuring user satisfaction.

**Action 14.4.4.** Make progress in reviewing and updating the standard forms used by the different UNIA departments.

**Line 14.5.** Consolidate transparency and accountability on the part of the Institution.

**Action 14.5.1.** Consolidate the social responsibility report as an accountability tool for the Institution.

**Action 14.5.2.** Diffuse relevant, updated information in the website about the main indicators of the University.

**Line 14.6.** Maintain the commitment of UNIA to institutional cooperation.

**Action 14.6.1.** Promote the role of UNIA as an agglutinating force for joint actions between other universities in Andalusia.

**Action 14.6.2.** Foster the involvement of UNIA in designing and developing International Excellence Campuses.

[www.unia.es](http://www.unia.es)  
2010\_2014