



**INFORME PRIMER SEMESTRE 2008  
PLAN ESTRATÉGICO UNIA 2007-2009**

---

---

---

Vicerrectorado de Planificación y Calidad  
Oficina del Plan Estratégico

23 de Septiembre de 2008

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
1. RESULTADOS	4
1.1. Estado de ejecución del Plan	4
1.2. Estado de ejecución por acciones y coordinador	10
2. PLAN ESTRATÉGICO Y CONTRATO PROGRAMA	20
3. ACCIONES URGENTES	25
CONCLUSIONES	28

## INTRODUCCIÓN

El *Informe de Seguimiento del Primer Semestre de 2008* presenta el avance en los niveles de ejecución y desarrollo del Plan Estratégico 2007-2009 de la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA). Se trata, por tanto, de la evaluación del trabajo realizado en los seis primeros meses de 2008, que es el segundo año de implantación de dicho Plan.

Como recoge el *Protocolo para el Seguimiento y Control del Plan Estratégico*, el proceso de revisión y evaluación de la ejecución del Plan en este primer semestre de 2008 debe ser elaborado por la *Oficina Técnica del Plan Estratégico* junto con los *coordinadores de línea* y debe contener “el estado de ejecución de las distintas acciones, para lo cual dichos coordinadores aportarán la información correspondiente a los distintos compromisos”.

Por tanto, para llevar a cabo este trabajo, la Oficina Técnica –como ya hiciera para la elaboración de la *Memoria de Seguimiento del Plan Estratégico 2007*– ha desarrollado una base de datos que recoge las fichas correspondientes a cada uno de los compromisos adquiridos por cada coordinador. En este sentido, es importante recordar que los coordinadores de las *líneas* estratégicas son los encargados de liderar las *acciones* englobadas en cada una de dichas líneas, así como de coordinar la ejecución de las *actuaciones* propuestas por los propios coordinadores y englobadas a su vez en cada una de las acciones.

Los coordinadores tuvieron acceso a la base de datos el **12 de junio de 2008**, fecha en la que recibieron información escrita de la Oficina Técnica explicando el sistema de recogida de información y documentación que evidenciara las actividades realizadas en el primer semestre de 2008, para dar cumplimiento a lo comprometido por cada uno de los coordinadores. Con objeto de dar espacio y lugar para la reflexión, la Oficina Técnica abrió también un plazo de revisión del contenido de las fichas de compromiso realizadas en 2007, con objeto de replantear aquellas cuestiones que se hubieran detectado erróneas, bien por entenderse en este momento como excesivamente ambiciosas o, al contrario, pobres. Para este proceso de revisión de las fichas y de aportación de evidencias –a resolver entre el **12-30 de junio** y **1-15 de julio** respectivamente– la Oficina Técnica se ponía, como no puede ser de otra manera, a disposición de todos los coordinadores tanto en lo referido al asesoramiento técnico como a la búsqueda documental de las evidencias aportadas.

Estos plazos inicialmente propuestos para poder cumplir con la elaboración y redacción del Informe de Seguimiento se han tenido que dilatar hasta el **18 de septiembre**, dado que en unos casos algunos coordinadores han ido aplazando la

tarea de revisión de las fichas de compromiso y, en otros casos, la búsqueda de la documentación acreditativa de la ejecución o puesta en marcha de las distintas acciones ha sido realizada en su totalidad por la Oficina Técnica del Plan. Teniendo en cuenta que se han revisado **297 actuaciones** y se han recopilado sus correspondientes **evidencias documentales**, es importante incidir en la relevancia de la implicación de los coordinadores con la implantación y el seguimiento del Plan Estratégico de la UNIA, no sólo por una cuestión de operatividad sino por una cuestión, más importante, de asunción del significado del Plan como *instrumento de gestión, control y mejora* del trabajo desarrollado.

La Oficina Técnica de Plan ha analizado de forma exhaustiva todas las fichas, que suman un total de **164** y ha sugerido a los coordinadores propuestas de mejora o modificaciones puntuales. Este análisis ha llevado aparejada la evaluación y documentación de cada una de las acciones asignadas a cada coordinador según su estado de ejecución, teniendo en cuenta las actuaciones planteadas para la totalidad del año 2008 y asignando las siguientes valoraciones:

- (i) *Ejecutada*: aquellas acciones totalmente finalizadas en el primer semestre.
- (ii) *En proceso*: aquellas acciones cuya ejecución parcial en el primer semestre o cuyo proyecto cierto para el segundo semestre ha sido documentado.
- (iii) *Sin ejecutar*: aquellas acciones para las que el coordinador no aporta información o evidencias del inicio de las actuaciones.

A diferencia de la Memoria de Seguimiento 2007, en esta ocasión no se presentan el *Grado de Ejecución* (porcentaje de acciones iniciadas sobre el total de acciones del Plan) ni el *Grado de Cumplimiento* (porcentaje de acciones iniciadas sobre el total de acciones a iniciar en un año determinado), al tratarse de una evaluación parcial, ya que lo que se presenta es el estado de ejecución de las actuaciones previstas en cada una de las acciones para 2008. Será por tanto en la Memoria de Seguimiento 2008 cuando pueda compararse el grado de avance real respecto al año anterior.

## **1. RESULTADOS**

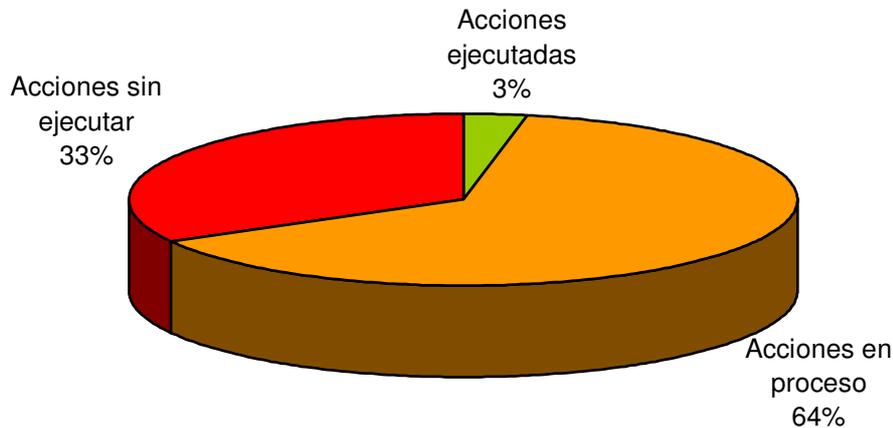
Los resultados de la evaluación realizada por la Oficina del Plan sobre los avances conseguidos en el primer semestre de 2008 en la ejecución del Plan Estratégico 2007-2009, se presentan en primer lugar en cuanto al estado de ejecución general y para cada uno de los objetivos y líneas estratégicas; y, en segundo lugar, atendiendo al estado de ejecución de dichas acciones ordenadas por coordinador responsable.

### **1.1. Estado de ejecución del Plan**

En la Figura 1 se presentan los porcentajes de acciones ejecutadas (3%), en proceso (64%) y sin ejecutar (33%) a 30 de junio de 2008. La baja cifra de acciones ejecutadas se considera un resultado normal dado que sólo habrían transcurrido seis meses para el diseño e implementación de las actuaciones comprometidas para este año por los distintos coordinadores. Sin embargo, sí hay que destacar como una cifra preocupante el 33% que está sin ejecutar ya que, en muchos casos, no se trata sólo de acciones no iniciadas en 2008 sino también de acciones no iniciadas en 2007, lo que supone un retraso considerable en la ejecución del trabajo programado, especialmente si tenemos en cuenta que nos encontramos en el ecuador de un Plan Estratégico con sólo tres años de vigencia.

Es importante igualmente destacar los distintos grados de avance detectados en la revisión de las pruebas documentales recopiladas por la Oficina Técnica en lo que ha sido valorado como 'en proceso' y que supone el grueso de las acciones (64%). En esta categoría tienen cabida tanto acciones que están cerca de culminarse como otras que tan sólo están en diseño. Se ha optado por la prudencia en la valoración, dado que aún faltaría otro semestre para acabar el año, y por ello no se ha querido establecer distintos grados dentro de esta categoría (cuyo resultado podría entenderse como más subjetivo). Sin embargo, hay que tener presente la posibilidad de que una parte importante de estas acciones queden sin ejecutar a finales de 2008, lo que afectaría al grado de ejecución general del Plan Estratégico.

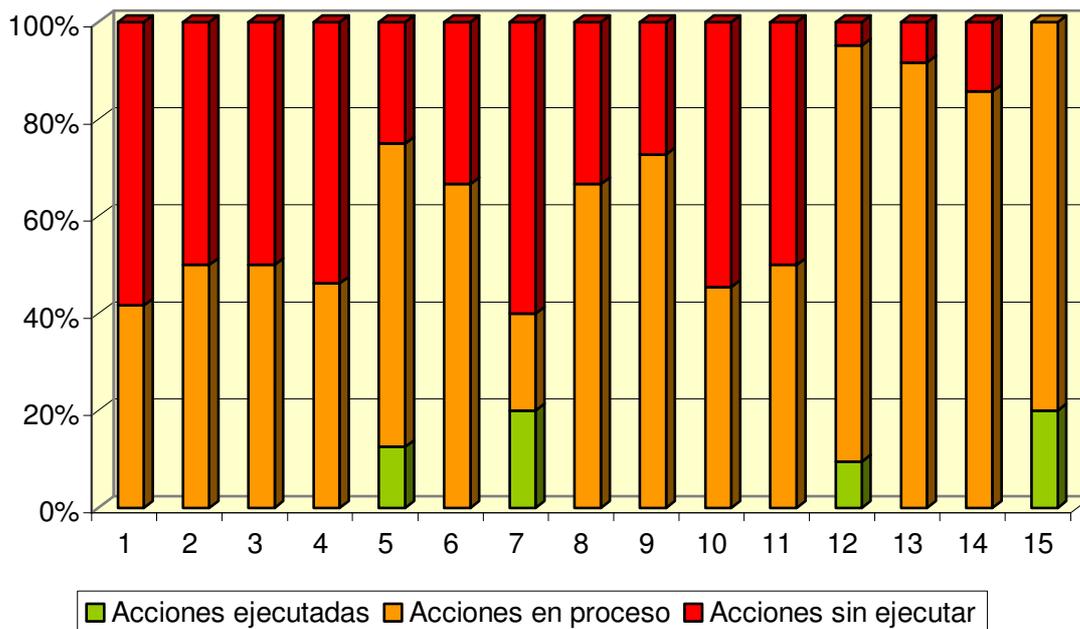
**Figura 1. Estado de Ejecución del Plan Estratégico UNIA 2007-2009 en el Primer Semestre de 2008. Porcentaje de acciones ejecutadas, acciones en proceso y acciones sin ejecutar.**



En la Figura 2 se ha plasmado igualmente el número de acciones ejecutadas, en proceso y sin ejecutar para cada uno de los quince Objetivos Estratégicos del Plan. Entre ellos destacan con un mayor número de acciones sin ejecutar los siguientes (se recogen aquellos objetivos que superan el 50% de las acciones que se engloban en esta situación):

- *Objetivo 7:* Contribuir al progreso del entorno (60%)
- *Objetivo 1:* Afianzar la presencia en el ámbito de las enseñanzas de postgrado (58%)
- *Objetivo 10:* Desarrollar un programa integral de atención de alumnos (54%)
- *Objetivo 4:* Potenciar la investigación de calidad en las líneas y ámbitos geográficos y culturales (54%)
- *Objetivo 2:* Dar respuesta a las necesidades formativas a lo largo de la vida (50%)
- *Objetivo 11:* Desarrollar un sistema de calidad que integre la gestión por procesos y la política de prevención de riesgos laborales (50%)

**Figura 2. Estado de Ejecución del Plan Estratégico UNIA 2007-2009 en el Primer Semestre de 2008. Porcentaje de acciones ejecutadas, acciones en proceso y acciones sin ejecutar por Objetivos Estratégicos.**



A continuación, en la Tabla 1, se detalla el estado de ejecución de cada una de las líneas estratégicas. La valoración del estado de ejecución y la descripción de los seguimientos realizados por la Oficina Técnica del Plan para cada una de las acciones puede ser consultada por cada coordinador en las fichas de compromiso de la base de datos, cuyos puertos permanecen abiertos.

**Tabla 1. Estado de Ejecución del Plan Estratégico UNIA 2007-2009 en el Primer Semestre de 2008. Número de acciones ejecutadas, acciones en proceso y acciones sin ejecutar por Objetivos y Líneas Estratégicas.**

<i>Objetivos y líneas estratégicas</i>	<i>Número de acciones</i>	<i>Acciones ejecutadas</i>	<i>Acciones en proceso</i>	<i>Acciones sin ejecutar</i>
1 AFIANZAR LA PRESENCIA EN EL ÁMBITO DE LAS ENSEÑANZAS DE POSGRADO	12		5	7
1.1 Definir la política de posgrado	4		4	
1.2 Impulsar mecanismos de mejora de la calidad de los estudios de posgrado	5		1	4

1.4 Incardinar la oferta de posgrado en el ámbito empresarial	3			3
<b>2 DAR RESPUESTA A LAS NECESIDADES FORMATIVAS A LO LARGO DE LA VIDA</b>	<b>6</b>		<b>3</b>	<b>3</b>
2.1 Desarrollar una programación académica ágil y adaptada a las nuevas demandas	3			3
2.2 Potenciar el entorno virtual de aprendizaje	3		3	
<b>3 DESARROLLAR UN MODELO EDUCATIVO FLEXIBLE QUE FAVOREZCA UNA ENSEÑANZA DE CALIDAD Y CONVERGENTE CON EL EEES</b>	<b>12</b>		<b>6</b>	<b>6</b>
3.1 Adecuar las enseñanzas las exigencias del EEES	5			5
3.2 Fomentar la utilización de las TIC en el proceso de enseñanza- aprendizaje	3		3	
3.3 Mejorar la calidad de los procesos de enseñanza- aprendizaje	4		3	1
<b>4 POTENCIAR LA INVESTIGACIÓN DE CALIDAD EN LAS LÍNEAS Y ÁMBITOS GEOGRÁFICOS Y CULTURALES</b>	<b>13</b>		<b>6</b>	<b>7</b>
4.1 Incentivar la realización de proyectos de investigación vinculados con las líneas y ámbitos geográficos y culturales preferentes	4		1	3
4.2 Facilitar la participación de los alumnos de posgrado en proyectos de investigación	2		1	1
4.3 Potenciar el papel de la universidad como espacio de encuentro de investigadores	2		1	1
4.4 Potenciar los servicios de apoyo destinados a la investigación	4		3	1
4.5 Potenciar los centros de apoyo a la docencia y la investigación	1			1
<b>5 DESARROLLAR UNA POLÍTICA CULTURAL ACTIVA Y RESPONSABLE</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
5.1 Observar y estudiar el entorno cultural	2			2
5.2 Crear redes para fortalecer el tejido cultural	4	1	3	
5.3 Poner en valor el patrimonio cultural	2		2	
<b>6 CONSOLIDAR LA PRESENCIA Y LA INTEGRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD EN SU ENTORNO</b>	<b>9</b>		<b>6</b>	<b>3</b>
6.1 Establecer un marco de relaciones con empresas e instituciones del entorno que favorezca la actividad	5		5	
6.2 Potenciar la captación de recursos y cofinanciación de actividades	1		1	
6.3 Desarrollar un plan de relaciones institucionales	3			3
<b>7 CONTRIBUIR AL PROGRESO DEL ENTORNO</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
7.1 Establecer alianzas para potenciar el intercambio de conocimiento y experiencias con su entorno	2			2

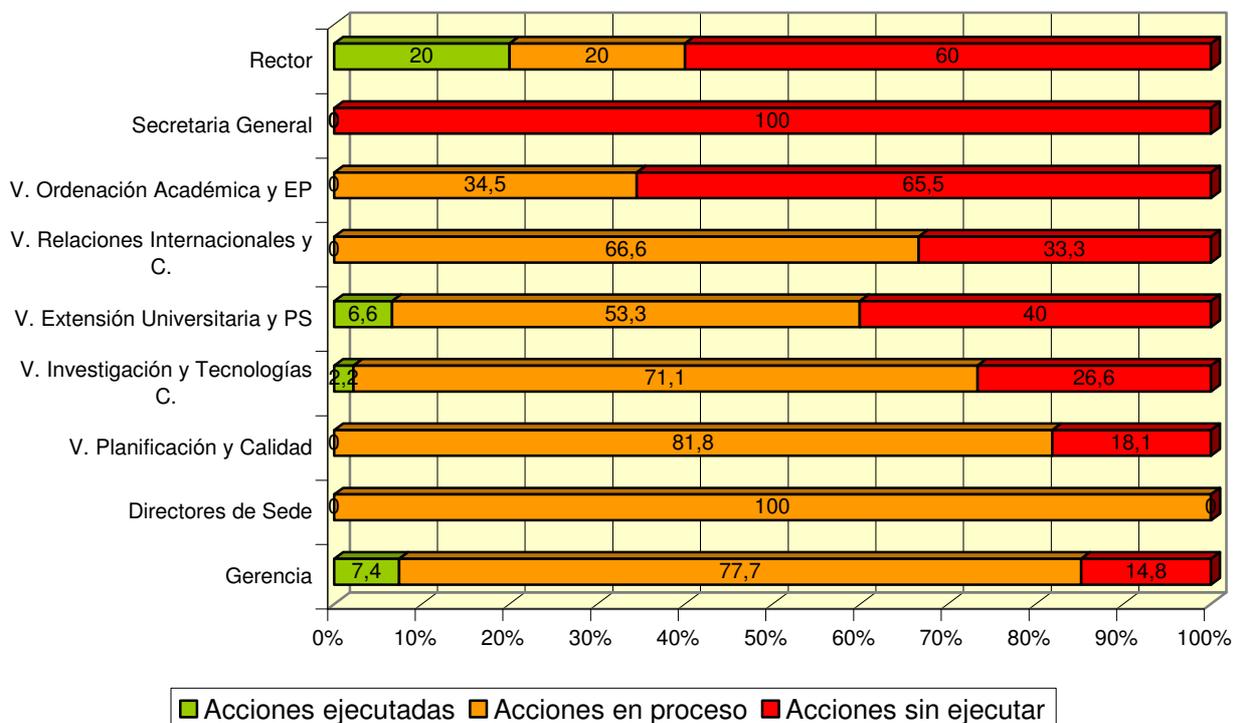
7.2 Impulsar proyectos de investigación aplicada	3	1	1	1
<b>8 POTENCIAR LA INTERNACIONALIZACIÓN Y EL COMPROMISO CON LA COOPERACIÓN</b>	<b>15</b>		<b>10</b>	<b>5</b>
8.1 Fomentar la internacionalización y la cooperación solidaria para el desarrollo	9		6	3
8.2 Internacionalizar los programas de posgrado	4		3	1
8.3 Diseñar estrategias de cooperación cultural	2		1	1
<b>9 MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y LA IMAGEN PÚBLICA INSTITUCIONAL</b>	<b>11</b>		<b>8</b>	<b>3</b>
9.1 Desarrollar un plan de comunicación	4		2	2
9.2 Mejorar la comunicación interna	3		3	
9.3 Potenciar la comunicación externa para garantizar la eficacia de la difusión de la información y de la imagen institucional	4		3	1
<b>10 DESARROLLAR UN PROGRAMA INTEGRAL DE ATENCIÓN A ALUMNOS</b>	<b>11</b>		<b>5</b>	<b>6</b>
10.1 Diseñar un plan de captación de alumnos	6		1	5
10.2 Impulsar la orientación del alumnado y el seguimiento de los egresados	2		1	1
10.3 Potenciar la política de becas	3		3	
<b>11 DESARROLLAR UN SISTEMA DE CALIDAD QUE INTEGRE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES</b>	<b>10</b>		<b>5</b>	<b>5</b>
11.1 Fomentar la cultura de calidad y la mejora continua	5		3	2
11.2 Avanzar hacia la gestión por procesos	2		1	1
11.3 Desarrollar una política global de prevención de riesgos laborales	3		1	2
<b>12 DESARROLLAR UNA GESTIÓN EFICIENTE, PARTICIPATIVA Y SOCIALMENTE RESPONSABLE</b>	<b>21</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>1</b>
12.1 Adaptar la gestión a las exigencias del EEES	3		3	
12.2 Mejorar la cualificación profesional del personal	6	2	4	
12.3 Adaptar la estructura organizativa a los objetivos estratégicos	3		3	
12.4 Adoptar medidas para mejorar la eficacia de la gestión	6		6	
12.5 Contribuir al desarrollo personal socialmente responsable	3		2	1
<b>13 ADECUAR Y ACTUALIZAR LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DE LAS COMUNICACIONES PARA EL APOYO A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA</b>	<b>12</b>		<b>11</b>	<b>1</b>
13.1 Actualizar los sistemas de comunicaciones y el procesamiento de la información	4		4	
13.2 Homogeneizar los sistemas de información	2		2	

13.3 Incorporar las TIC en todos los procesos de gestión	2		2	
13.4 Establecer medidas para impulsar la utilización de software libre	3		3	
13.5 Desarrollar las actuaciones del documento de seguridad que aseguren el cumplimiento de la LOPD 14	1			1
<b>14 CONSTRUIR EL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<b>14</b>		<b>12</b>	<b>2</b>
14.1 Desarrollar el proyecto de responsabilidad social	5		5	
14.2 Activar el pensamiento crítico	4		3	1
14.3 Potenciar y difundir la sostenibilidad como principio básico de la institución	5		4	1
<b>15 CONSOLIDAR UN MODELO DE GOBIERNO EFICAZ, TRANSPARENTE Y COMPROMETIDO</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	
15.1 Adoptar medidas que afiancen un gobierno responsable	2	1	1	
15.2 Avanzar en el Sistema de Dirección Estratégica	3		3	
	<b>164</b>	<b>5</b>	<b>105</b>	<b>54</b>
		<b>3,05%</b>	<b>64,02%</b>	<b>32,93%</b>

## 1.2. Estado de ejecución por Acciones y Coordinador

En la Figura 3 se representa gráficamente el porcentaje de acciones ejecutadas, en proceso y sin ejecutar por cada uno de los nueve coordinadores de líneas del Plan Estratégico. Los coordinadores que tienen más del 50% de las acciones que lideran sin ejecutar son Secretaría General, el Vicerrectorado de Ordenación Académica y Estudios de Postgrado y el Rector. De igual forma que comentamos anteriormente, el grado de maduración de los proyectos que se encuentran ‘en proceso’ presenta importantes diferencias –la Oficina del Plan ha optado por no cuantificar los distintos grados de ejecución—, por lo que aún es pronto para aventurar resultados provisionales para el año 2008. Sí es importante tener en cuenta que los altos porcentajes de acciones ‘en proceso’ podrían contribuir a que los Grados de Avance (puntuación otorgada de 0 a 5) de 2008 fueran igual (por tanto, incluso 0) a los de 2007.

**Figura 3. Estado de Ejecución del Plan Estratégico UNIA 2007-2009 en el Primer Semestre de 2008. Porcentaje de acciones ejecutadas, acciones en proceso y acciones sin ejecutar por Coordinadores.**



A continuación se presenta el *Estado de Ejecución* de las acciones a la finalización del primer semestre de 2008, precedido del *Grado de Avance* de cada una de estas acciones al final de 2007, con objeto de visualizar también la información de partida.

**Tabla 2. Estado de Ejecución del Plan Estratégico UNIA 2007-2009 en el Primer Semestre de 2008. Grado de avance 2007 y estado de ejecución de las acciones por coordinador a 30/06/2008.**

<b>RECTOR</b>	<b>GRADO DE AVANCE 2007</b>	<b>ESTADO DE EJECUCIÓN</b>
<b>6.3 DESARROLLAR UN PLAN DE RELACIONES INSTITUCIONALES</b>		
6.3.1 Diseñar un plan de relaciones institucionales	0	Sin Ejecutar
6.3.2 Desarrollar un plan de patrocinio y mecenazgo	0	Sin Ejecutar
6.3.3 Establecer alianzas estratégicas para difundir la actividad	0	Sin Ejecutar
<b>15.1 ADOPTAR MEDIDAS QUE AFIANCEN UN GOBIERNO RESPONSABLE</b>		
15.1.1 Adaptar las normativas a los cambios legislativos y estratégicos	3	En proceso
15.1.3 Elaborar la memoria anual	0	Ejecutada
<b>SECRETARÍA GENERAL</b>		
<b>GRADO DE AVANCE 2007</b>		
<b>ESTADO DE EJECUCIÓN</b>		
<b>13.5 DESARROLLAR LAS ACTUACIONES DEL DOCUMENTO DE SEGURIDAD QUE ASEGUREN EL CUMPLIMIENTO DE LA LOPD 14</b>		
13.5.1 Desarrollar las actuaciones del documento de seguridad que aseguren el cumplimiento de la LOPD 14	Comienza en 2008	Sin ejecutar
<b>VICERRECTORADO DE ORDENACIÓN ACADÉMICA Y ESTUDIOS DE POSTGRADO</b>		
<b>GRADO DE AVANCE 2007</b>		
<b>ESTADO DE EJECUCIÓN</b>		
<b>1.1 DEFINIR LA POLÍTICA DE POSGRADO</b>		
1.1.1 Identificar líneas temáticas preferentes	0	En Proceso
1.1.2 Experimentar y evaluar modelos de adaptación al EEES	0	En Proceso
1.1.3 Incrementar la utilización de las TIC en los posgrados	2	En Proceso
1.1.4 Fomentar las relaciones con otras universidades y entidades públicas y privadas para el desarrollo de proyectos docentes	3	En Proceso
<b>1.2 IMPULSAR MECANISMOS DE MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS ESTUDIOS DE POSGRADO</b>		
1.2.1 Realizar estudios conducentes a conocer las necesidades formativas del ámbito de actuación de la Universidad	0	En Proceso
1.2.2 Establecer criterios de calidad para evaluar la aprobación de un proyecto nuevo	0	Sin ejecutar
1.2.3 Implantar un sistema de garantía de calidad	2	Sin ejecutar
1.2.4 Acreditar los títulos	Comienza en 2008	Sin ejecutar
1.2.5 Realizar un seguimiento de los egresados	Comienza en 2008	Sin ejecutar

<b>1.4 INCARDINAR LA OFERTA DE POSGRADO EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL</b>		
1.4.1 Elaborar un reglamento de prácticas de alumnos	0	Sin ejecutar
1.4.2 Potenciar la realización de prácticas de alumnos	Comienza en 2008	Sin ejecutar
1.4.3 Fomentar los encuentros universidad/empresa 2	0	Sin ejecutar
<b>3.1 ADECUAR LAS ENSEÑANZAS LAS EXIGENCIAS DEL EEES</b>		
3.1.1 Potenciar el desarrollo de guías docentes siguiendo las directrices del EEES	0	Sin ejecutar
3.1.2 Enfatizar la dimensión tutorial en el modelo de enseñanza-aprendizaje centrado en el estudiante	0	Sin ejecutar
3.1.3 Desarrollar la dimensión práctica en el nuevo modelo educativo	0	Sin ejecutar
3.1.4 Fomentar la movilidad de alumnos y profesores	0	Sin ejecutar
3.1.5 Fomentar el conocimiento de idiomas	0	Sin ejecutar
<b>4.5 POTENCIAR LOS CENTROS DE APOYO A LA DOCENCIA Y LA INVESTIGACIÓN</b>		
4.5.1 Potenciar los centros de apoyo a la docencia y la investigación (CAEDER y CAEI)	0	Sin ejecutar
<b>10.1 DISEÑAR UN PLAN DE CAPTACIÓN DE ALUMNOS</b>		
10.1.1 Definir el sector de usuarios al que nos dirigimos	0	Sin ejecutar
10.1.2 Avanzar en el conocimiento de las necesidades del potencial alumnado	0	Sin ejecutar
10.1.3 Crear mecanismos de captación y fidelización específica de doctorandos	0	Sin ejecutar
10.1.4 Potenciar la difusión de nuestra oferta académica	0	Sin ejecutar
10.1.5 Diseñar un programa de actividades paralelo al académico que de a conocer la Universidad	0	Sin ejecutar
10.1.6 Reforzar la participación en los foros relacionados con el sector de estudiantes y oferta académica	0	En Proceso
<b>10.2 IMPULSAR LA ORIENTACIÓN DEL ALUMNADO Y EL SEGUIMIENTO DE LOS EGRESADOS</b>		
10.2.1 Ofrecer un servicio de información y seguimiento al alumnado	0	En Proceso
10.2.2 Impulsar la creación de una red de egresados	0	Sin ejecutar
<b>10.3 POTENCIAR LA POLÍTICA DE BECAS</b>		
10.3.1 Impulsar la unidad de becas	0	En Proceso
10.3.2 Reformular la política de becas y ayudas	0	En Proceso
10.3.3 Impulsar la participación de empresas e Instituciones colaboradoras en la política de becas	0	En Proceso
<b>VICERRECTORADO DE RELACIONES INTERNACIONALES Y COOPERACIÓN</b>	<b>GRADO DE AVANCE 2007</b>	<b>ESTADO DE EJECUCIÓN</b>
<b>8.1 FOMENTAR LA INTERNACIONALIZACIÓN Y LA COOPERACIÓN SOLIDARIA PARA EL DESARROLLO</b>		
8.1.1 Elaborar el plan de cooperación	3	Sin Ejecutar
8.1.2 Intensificar la participación en asociaciones, redes y foros	2	En proceso

universitarios de carácter internacional		
8.1.3 Contribuir al emprendimiento y a la innovación en países de Latinoamérica, Magreb y Cuenca del Mediterráneo	1	Sin Ejecutar
8.1.4 Reforzar la cooperación en materia de formación a través de nuestra política de becas	0	En proceso
8.1.5 Contribuir a la mejora de la gestión de las universidades con las que la Universidad coopere	0	En proceso
8.1.6 Potenciar la formación específica en cooperación	3	En proceso
8.1.7 Impulsar el Grupo de Universidades Iberoamericanas La Rábida	2	En proceso
8.1.8 Contribuir a la configuración del espacio iberoamericano de educación superior	0	Sin Ejecutar
8.1.9 Crear foros o conferencias internacionales sobre áreas estratégicas	3	En proceso
<b>8.2 INTERNACIONALIZAR LOS PROGRAMAS DE POSGRADO</b>		
8.2.1 Diseñar programas dirigidos a Latinoamérica, el Magreb, la cuenca del Mediterráneo y Europa	1	En proceso
8.2.2 Realizar un proyecto de comunicación de la oferta de posgrado para el ámbito internacional	Comienza en 2008	En proceso
8.2.3 Promover la puesta en marcha de programas Interuniversitarios con universidades extranjeras de reconocido prestigio	Comienza en 2008	Sin Ejecutar
8.2.4 Promover la movilidad internacional y nacional	Comienza en 2008	En proceso
<b>8.3 DISEÑAR ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CULTURAL</b>		
8.3.1 Estudiar las políticas culturales de cooperación que llevan a cabo las universidades	0	En proceso
8.3.2 Integrar a la Universidad en las principales redes de cooperación cultural de carácter internacional	0	Sin Ejecutar
<b>VICERRECTORADO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y PARTICIPACIÓN SOCIAL</b>	<b>GRADO DE AVANCE 2007</b>	<b>ESTADO DE EJECUCIÓN</b>
<b>2.1 DESARROLLAR UNA PROGRAMACIÓN ACADÉMICA ÁGIL Y ADAPTADA A LAS NUEVAS DEMANDAS</b>		
2.1.1 Revisar estudios de prospectiva existentes sobre ámbitos y áreas de interés formativo	0	Sin ejecutar
2.1.2 Realizar una oferta complementaria para graduados y posgraduados orientada hacia sectores estratégicos	0	Sin ejecutar
2.1.3 Promover programas formativos que posibiliten la incorporación al mercado laboral y la promoción profesional.	0	Sin ejecutar
<b>5.1 OBSERVAR Y ESTUDIAR EL ENTORNO CULTURAL</b>		
5.1.1 Crear un observatorio de políticas culturales	0	Sin Ejecutar
5.1.2 Realizar estudios sobre prácticas culturales de otras instituciones	0	Sin ejecutar
<b>5.2 CREAR REDES PARA FORTALECER EL TEJIDO CULTURAL</b>		
5.2.1 Colaborar con el entorno en proyectos culturales de interés	4	Ejecutado
5.2.2 Reformular el programa cultural de acuerdo a los diferentes	2	En proceso

territorios		
5.2.3 Organizar seminarios de formación para profesionales del sector cultural	2	En proceso
5.2.4 Editar publicaciones relacionadas con la actividad cultural	3	En proceso
<b>5.3 PONER EN VALOR EL PATRIMONIO CULTURAL</b>		
5.3.1 Abrir los espacios monumentales de la Universidad a su entorno	0	En proceso
5.3.2 Aprovechar el patrimonio de las Sedes para actividades de interés de la sociedad	2	En proceso
<b>14.2 ACTIVAR EL PENSAMIENTO CRÍTICO</b>		
14.2.2 Crear foros de debate e investigación fundamentalmente en temas relacionados con responsabilidad social, desarrollo sostenible y multiculturalidad	2	En proceso
14.2.3 Poner en marcha campañas de sensibilización en las áreas que se definan como prioritarias en el pensamiento crítico	0	Sin ejecutar
14.2.4 Abrir nuevas vías de colaboración con entidades que sean pioneras en el desarrollo del pensamiento crítico	3	En proceso
14.2.5 Difundir los resultados del pensamiento crítico en forma de estrategias de actuación para sectores específicos	0	En proceso
<b>VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN</b>	<b>GRADO DE AVANCE 2007</b>	<b>ESTADO DE EJECUCIÓN</b>
<b>2.2 POTENCIAR EL ENTORNO VIRTUAL DE APRENDIZAJE</b>		
2.2.1 Desarrollar nuevas metodologías y contextos innovadores de enseñanza-aprendizaje	2	En proceso
2.2.2 Impulsar la formación e-learning	2	En proceso
2.2.3 Ensayar el uso de distintos canales digitales de comunicación	3	En proceso
<b>3.2 FOMENTAR LA UTILIZACIÓN DE LAS TIC EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA- APRENDIZAJE</b>		
3.2.1 Impulsar la utilización de plataformas virtuales en las tareas docentes y tutoriales	2	En proceso
3.2.2 Desarrollar un plan de formación en el uso de las TIC	0	En proceso
3.2.3 Dar soporte al profesorado para la preparación de materiales y su utilización a través de la red	0	En proceso
<b>4.1 INCENTIVAR LA REALIZACIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN VINCULADOS CON LAS LÍNEAS Y ÁMBITOS GEOGRÁFICOS Y CULTURALES PREFERENTES</b>		
4.1.1 Diseñar y aprobar un plan propio de investigación	0	Sin ejecutar
4.1.2 Incentivar la participación en convocatorias de investigación oficiales para proyectos vinculados a las líneas temáticas preferentes	0	Sin ejecutar
4.1.3 Participar en convocatorias que permitan la movilidad de los investigadores	2	En proceso
4.1.5 Promover proyectos de investigación en Latinoamérica, Magreb, Cuenca del Mediterráneo y Europa	0	Sin ejecutar
<b>4.2 FACILITAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS ALUMNOS DE POSGRADO EN PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN</b>		

4.2.1 Participar en convocatorias que permitan la movilidad de alumnos	Comienza en 2008	En proceso
4.2.2 Elaborar un marco que regule e incentive las estancias de alumnos en las distintas sedes cuando participan en proyectos de investigación	Comienza en 2008	Sin ejecutar
<b>4.3 POTENCIAR EL PAPEL DE LA UNIVERSIDAD COMO ESPACIO DE ENCUENTRO DE INVESTIGADORES</b>		
4.3.1 Incentivar la organización de Workshops y conferencias en las áreas preferentes de formación	4	Sin ejecutar
4.3.2 Crear redes temáticas y/o foros de debate en las líneas preferentes de investigación	0	En proceso
<b>4.4 POTENCIAR LOS SERVICIOS DE APOYO DESTINADOS A LA INVESTIGACIÓN</b>		
4.4.1 Publicar, en distintos formatos, los resultados de la investigación	1	En proceso
4.4.2 Impulsar la disponibilidad de recursos electrónicos para la investigación en la Universidad	3	En proceso
4.4.3 Favorecer el acceso remoto a los recursos electrónicos adquiridos por la Universidad	0	Sin ejecutar
4.4.4 Consolidar la cooperación en el ámbito de las bibliotecas universitarias	4	En proceso
<b>7.1 ESTABLECER ALIANZAS PARA POTENCIAR EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIAS CON SU ENTORNO</b>		
7.1.1 Participar en convocatorias oficiales de proyectos de investigación con empresas o Instituciones	0	Sin ejecutar
7.1.2 Elaborar un marco que regule las relaciones entre la Universidad y las empresas para la realización de trabajos de investigación	Comienza en 2008	Sin ejecutar
<b>7.2 IMPULSAR PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN APLICADA</b>		
7.2.1 Crear aulas de estudio permanente	Comienza en 2008	Ejecutada
7.2.2 Fomentar los contratos de Investigación y Desarrollo tecnológico con empresas e Instituciones	0	Sin ejecutar
7.2.3 Fomentar las relaciones con las empresas y las Instituciones ubicadas en los parques científicos y tecnológicos e instituciones de Fomento	0	En proceso
<b>9.1 DESARROLLAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN</b>		
9.1.2 Elaborar un mapa general de públicos	0	Sin ejecutar
9.1.3 Incrementar y optimizar los instrumentos para la difusión de la información	2	En proceso
9.1.4 Rediseñar la marca gráfica y elaborar un manual de identidad visual corporativa	2	En proceso
9.1.5 Evaluar la imagen que se proyecta de la universidad en la sociedad y el impacto de su actividad	1	Sin ejecutar
<b>9.2 MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA</b>		
9.2.1 Diseñar e implantar un plan de comunicación interna	Comienza en 2008	En proceso

9.2.2 Impulsar la comunicación de los órganos de gobierno con toda la organización	0	En proceso
9.2.3 Mejorar la coordinación y comunicación entre áreas y unidades	1	En proceso
<b>9.3 POTENCIAR LA COMUNICACIÓN EXTERNA PARA GARANTIZAR LA EFICACIA DE LA DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL</b>		
9.3.1 Diseñar e implantar un plan de comunicación externa	0	Sin ejecutar
9.3.2 Reforzar las relaciones con los medios de comunicación e impulsar la presencia de la Universidad en éstos	3	En proceso
9.3.4 Planificar la publicidad y las acciones de marketing	3	En proceso
9.3.5 Dar a conocer las publicaciones y la producción audiovisual, canalizando su distribución	0	En proceso
<b>13.1 ACTUALIZAR LOS SISTEMAS DE COMUNICACIONES Y EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>		
13.1.1 Mejorar los accesos a la red RICA de todas las sedes	0	En proceso
13.1.2 Desplegar la cobertura WiFi al conjunto de las instalaciones	3	En proceso
13.1.3 Mejorar los sistemas de comunicación síncrona	0	En proceso
13.1.4 Adecuar y modernizar la infraestructura para el procesamiento de la información	3	En proceso
<b>13.2 HOMOGENEIZAR LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>		
13.2.1 Establecer las políticas para la adquisición de software y hardware	Comienza en 2008	En proceso
13.2.2 Promover la utilización de herramientas corporativas únicas	Comienza en 2008	En proceso
<b>13.3 INCORPORAR LAS TIC EN TODOS LOS PROCESOS DE GESTIÓN</b>		
13.3.1 Implantar una aplicación de gestión académica centralizada	2	En proceso
13.3.2 Impulsar la administración electrónica	1	En proceso
<b>13.4 ESTABLECER MEDIDAS PARA IMPULSAR LA UTILIZACIÓN DE SOFTWARE LIBRE</b>		
13.4.1 Dotar de software libre las aulas de informática	0	En proceso
13.4.2 Incentivar la utilización de herramientas ofimáticas de trabajo de software libre	0	En proceso
13.4.3 Impulsar la utilización de aplicaciones de servicio basadas en software libre	2	En proceso
<b>VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD</b>		<b>GRADO DE AVANCE 2007</b>
		<b>ESTADO DE EJECUCIÓN</b>
<b>3.3 MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE</b>		
3.3.1 Establecer criterios de calidad para evaluar la aprobación de un proyecto nuevo de enseñanza	0	En proceso
3.3.2 Diseñar un plan institucional de evaluación continua	Comienza en 2008	En proceso
3.3.3 Potenciar la participación del alumnado en la evaluación de los programas	1	En proceso
3.3.4 Impulsar publicaciones que refuercen los procesos de	0	Sin ejecutar

enseñanza-aprendizaje		
<b>11.1 FOMENTAR LA CULTURA DE CALIDAD Y LA MEJORA CONTINUA</b>		
11.1.1 Continuar los procesos de evaluación	3	En proceso
11.1.2 Formar en la cultura de la calidad y la mejora continua	2	Sin ejecutar
11.1.3 Diseñar un plan institucional de evaluación continua	Comienza en 2008	En proceso
11.1.4 Implantar planes de mejora derivados de los procesos de evaluación	2	En proceso
11.1.5 Elaborar cartas de servicio	Comienza en 2008	Sin ejecutar
<b>14.1 DESARROLLAR EL PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>		
14.1.1 Definir el compromiso social	0	En proceso
14.1.2 Elaborar el programa propio de responsabilidad social	1	En proceso
14.1.4 Desarrollar proyectos de formación y sensibilización sobre responsabilidad social	0	En proceso
14.1.5 Integrar a la Universidad en redes sobre responsabilidad social	0	En proceso
14.1.6 Elaborar la memoria de responsabilidad social	1	En proceso
<b>14.3 POTENCIAR Y DIFUNDIR LA SOSTENIBILIDAD COMO PRINCIPIO BÁSICO DE LA INSTITUCIÓN</b>		
14.3.1 Potenciar la apuesta en materia ambiental en la programación académica	0	En proceso
14.3.2 Apoyar la difusión de experiencias docentes, investigadoras y de gestión universitaria ligadas a la sostenibilidad	0	En proceso
14.3.4 Desarrollar un sistema de gestión medioambiental	0	En proceso
14.3.5 Respalda los compromisos internacionales de la Agenda 21	0	Sin ejecutar
14.3.6 Crear un aula de sostenibilidad	3	En proceso
<b>15.2 AVANZAR EN EL SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA</b>		
15.2.1 Establecer mecanismos de seguimiento y control del Plan Estratégico	3	En proceso
15.2.2 Diseñar e implantar un sistema de información de la Universidad	0	En proceso
15.2.3 Desarrollar un cuadro de mando institucional	0	En proceso
<b>DIRECTORES DE SEDE</b>	<b>GRADO DE AVANCE 2007</b>	<b>ESTADO DE EJECUCIÓN</b>
<b>6.1 ESTABLECER UN MARCO DE RELACIONES CON EMPRESAS E INSTITUCIONES DEL ENTORNO QUE FAVOREZCA LA ACTIVIDAD</b>		
6.1.1 Crear aulas de empresa	0	En proceso
6.1.2 Realizar un plan de prospectiva para diseñar un programa de prácticas de los alumnos	1	En proceso
6.1.3 Establecer colaboraciones con los colegios profesionales de la Comunidad Autónoma	0	En proceso
6.1.4 Fomentar los encuentros universidad-empresa	0	En proceso
6.1.5 Fomentar las relaciones con las empresas y las instituciones ubicadas en los parques científicos y tecnológicos e instituciones de fomento	0	En proceso

GERENCIA	GRADO DE AVANCE 2007	ESTADO DE EJECUCIÓN
<b>6.2 POTENCIAR LA CAPTACIÓN DE RECURSOS Y COFINANCIACIÓN DE ACTIVIDADES</b>		
6.2.1 Promover convenios de colaboración con instituciones financieras	3	En proceso
<b>11.2 AVANZAR HACIA LA GESTIÓN POR PROCESOS</b>		
11.2.1 Describir funciones por áreas de trabajo	0	Sin Ejecutar
11.2.3 Elaborar el manual de procesos	1	En proceso
<b>11.3 DESARROLLAR UNA POLÍTICA GLOBAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES</b>		
11.3.1 Desarrollar un sistema global de prevención de riesgos laborales	0	En proceso
11.3.2 Implantar planes de mejora acordes con la evaluación de riesgos laborales	0	Sin Ejecutar
11.3.3 Elaborar planes de emergencia y seguridad	0	Sin Ejecutar
<b>12.1 ADAPTAR LA GESTIÓN A LAS EXIGENCIAS DEL EEES</b>		
12.1.1 Capacitar al personal de administración y servicios para adaptar la gestión a las nuevas exigencias del EEES	2	En proceso
12.1.2 Desarrollar programas de movilidad para el personal de administración y servicios	1	En proceso
12.1.3 Fomentar el conocimiento de idiomas	4	En proceso
<b>12.2 MEJORAR LA CUALIFICACIÓN PROFESIONAL DEL PERSONAL</b>		
12.2.1 Reformular el reglamento de acciones Formativas del PAS	0	En proceso
12.2.2 Crear una comisión para el desarrollo profesional del PAS	0	Ejecutada
12.2.3 Realizar estudios periódicos de necesidades formativas	2	En proceso
12.2.4 Elaborar el catálogo de competencias	Comienza 2008	Ejecutada
12.2.5 Formular y difundir el plan de formación bianual	0	En proceso
12.2.6 Evaluar de manera continua todas las acciones formativas	3	En proceso
<b>12.3 ADAPTAR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>		
12.3.1 Realizar estudios periódicos de los RRHH	3	En proceso
12.3.2 Adoptar medidas que se deriven de la nueva planificación de los RRHH	3	En proceso
12.3.3 Elaborar un plan de desarrollo profesional	Comienza 2008	En proceso
<b>12.4 ADOPTAR MEDIDAS PARA MEJORAR LA EFICACIA DE LA GESTIÓN</b>		
12.4.1 Desarrollar un sistema de gestión medioambiental	0	En proceso
12.4.2 Mejorar la gestión del equipamiento e instalaciones	2	En proceso
12.4.3 Establecer criterios de contratación y potenciar las compras centralizadas	0	En proceso
12.4.4 Implantar la contabilidad patrimonial	4	En proceso
12.4.5 Ampliar el sistema informático de gestión económica	2	En proceso
12.4.6 Desarrollar la administración electrónica	1	En proceso

<b>12.5 CONTRIBUIR AL DESARROLLO PERSONAL SOCIALMENTE RESPONSABLE</b>		
12.5.1 Adaptar el programa de acción social a criterios solidarios y redistributivos	0	En proceso
12.5.2 Promover la conciliación de la vida familiar y laboral en condiciones de igualdad	Comienza 2008	En proceso
12.5.3 Facilitar la formación y participación en acciones de cooperación	Comienza 2008	<b>Sin Ejecutar</b>

## **2. PLAN ESTRATÉGICO Y CONTRATO PROGRAMA**

Es necesario hacer hincapié en que el proceso de Planificación Estratégica llevado a cabo en la UNIA también está sujeto a los compromisos recogidos en el Contrato Programa suscrito con la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa (CICE). En este documento, en relación con la financiación vinculada a resultados, la UNIA se compromete a cumplir con una serie de compromisos estratégicos entre los que se encuentra la implantación de un sistema de dirección estratégica con protocolos de seguimiento y control formalmente aprobados. Ello incluye la redacción y publicación de las memorias e informes de seguimiento a través de la web, lo que ya se hizo con la Memoria 2007, a través de la web del Vicerrectorado de Planificación y Calidad, y se hará con este informe semestral, según lo establecido en el Protocolo de Seguimiento.

Si bien es cierto que, a fecha de presentación de este informe, el Contrato Programa 2008 aún no ha sido firmado con la CICE, es necesario en cambio tener presente de forma permanente los compromisos del modelo de financiación y los adquiridos con la Consejería en años anteriores. Recientemente la AGAE ha presentado a los Vicerrectores de Calidad de las universidades andaluzas un documento de trabajo, realizado por encargo de la CICE, en el que se avanza en la definición técnica de los indicadores en los que se basa el Contrato Programa. Ello hace pensar que la negociación y firma del contrato correspondiente al año 2008 se resolverá próximamente y, lo que es más importante, que la medición de resultados será mucho más rigurosa que la realizada hasta el momento y que aumentarán las exigencias sobre la fiabilidad de la información aportada a la CICE, que podrá además ser auditada.

Por ello en la Tabla 3 se presentan los objetivos y compromisos del Contrato Programa en relación directa con acciones del Plan Estratégico de la UNIA, los coordinadores responsables de su desarrollo y el estado de ejecución, finalizado el Primer Semestre de 2008.

Entre los Objetivos del Contrato Programa con más acciones sin ejecutar destacan dos de especial importancia, coordinados por el Vicerrectorado de Ordenación Académica y Estudios de Postgrado: (i) Excelencia final del proceso formativo: inserción laboral de los alumnos egresados; y (ii) Estudios de posgrado de calidad acreditada. Por último, entre los Compromisos del Contrato Programa aún no ejecutados hay que señalar, por su trascendencia y posibles consecuencias en el grado de cumplimiento general del Plan Estratégico, la firma de Contratos Programa con los Centros de Gasto, que en el caso de la UNIA se refiere a las Sedes de La Rábida, Málaga y Baeza, y que deben ser coordinados por los Directores de Sede.

**Tabla 3. Estado de Ejecución del Plan Estratégico UNIA 2007-2009 en el Primer Semestre de 2008. Situación de los objetivos y compromisos del Contrato Programa.**

<b>OBJETIVOS CONTRATO PROGRAMA</b>	<b>ACCIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>COORDINADOR</b>	<b>ESTADO DE EJECUCIÓN</b>
<b>OBJETIVOS DE FORMACIÓN</b>			
Plena implantación del sistema de innovación docente y digital	1.1.3 “Incrementar la utilización de las TIC en los posgrados”	VOA y EP	En proceso
	3.2.1 “Impulsar la utilización de plataformas virtuales en las tareas docentes y tutoriales”	VI y TIC	En proceso
	3.2.2 “Desarrollar un plan de formación en el uso de las TIC”		En proceso
	3.2.3. “Dar soporte al profesorado para la preparación de materiales y su utilización a través de la red”		En proceso
Excelencia y Calidad Docente	3.3.3 “Potenciar la participación del alumnado en la evaluación de los programas”	VP y C	En proceso
Excelencia final del proceso formativo: inserción laboral de los alumnos egresados	1.2.5 “Realizar un seguimiento de los egresados”	VOA y EP	Sin ejecutar
	2.1.3 “Promover programas formativos que posibilite la incorporación al mercado laboral y la promoción profesional”	VEU y P	Sin ejecutar
	10.2.2 “Impulsar la creación de una red de egresados”	VOA y EP	Sin ejecutar
	1.4.1 “Elaborar reglamento de prácticas de alumnos”		Sin ejecutar
	1.4.2.”Potenciar la realización de prácticas de alumnos”		Sin ejecutar
		6.1.2. “Realizar un plan de prospectiva para diseñar un programa de prácticas de los alumnos”	DS
Estudios de postgrado de calidad acreditada	1.2.4 “Acreditar los títulos”	VOA y EP	Sin ejecutar
<b>OBJETIVOS DE INNOVACIÓN</b>			
Implantación de las TIC's	2.2.1 “Desarrollar nuevas metodologías y contextos innovadores de enseñanza-aprendizaje”	VI y TIC	En proceso

	2..2.2. “Impulsar la formación e-learning”		En proceso
	2.2.3. “Ensayar el uso de distintos canales digitales de comunicación”		En proceso
	4.4.2 “Impulsar la disponibilidad de recursos electrónicos para la investigación en la Universidad”		En proceso
	4.4.3. “Favorecer el acceso remoto a los recursos electrónicos adquiridos por la Universidad”		Sin ejecutar
	13.1.2 “Desplegar la cobertura WiFi al conjunto de las instalaciones”		En proceso
	13.3.2 “Impulsar la administración electrónica”		En proceso
Sistemas de gestión por procesos y competencias	11.2.2 “Llevar a cabo un inventario de procesos de gestión, identificando procesos claves y sus indicadores de actividad”	Gerencia	Ejecutado
	11.2.3 “Elaborar el manual de procesos”		En proceso
	12.2.4 “Elaborar el catálogo de competencias”		Ejecutado
	12.2.5 “Formular plan de formación bianual”		En proceso
Globalización de la actividad docente e investigadora	1.1.4 “Fomentar las relaciones con otras universidades y entidades públicas y privadas para proyectos docentes”	VOA y EP	En proceso
	8.2.4 “Promover la movilidad internacional y nacional”	VRI y C	En proceso
Participación de la mujer en los órganos de gestión y dirección			
<b>COMPROMISOS CONTRATO PROGRAMA</b>			
Planificación Estratégica	15.2.1 “Establecer mecanismos de seguimiento y control del PE”	VP y C	En proceso
Implantación de Contabilidad Financiera	12.4.4 “Implantar la contabilidad patrimonial”	Gerencia	En proceso
Implantación de Contabilidad Analítica	12.4.5 “Ampliar el sistema informático de gestión económica”		En proceso
Contrato Programa con centros de gasto		DS	Sin ejecutar

Acuerdos y Convenios de Homologación del PAS	11.1.1 “Continuar los procesos de evaluación”	Gerencia	En proceso
	11.1.4 “Implantar planes de mejora derivados de los procesos de evaluación”		
	11.1.5 “Elaborar Cartas de Servicios”		
	11.2.2 “Llevar a cabo un inventario de procesos de gestión, identificando procesos claves y sus indicadores de actividad”		
	11.2.3 “Elaborar el Manual de procesos”		
	12.2.4 “Elaborar el catálogo de competencias”		
	12.2.5 “Formular y difundir el plan de formación bianual”		
	12.3.3 “Elaborar un plan de desarrollo profesional”		
Implantación de la administración electrónica en el conjunto de las actividades universitarias	12.4.6 “Desarrollar la administración electrónica”	Gerencia	En proceso
	13.3.2 “Impulsar la administración electrónica”	VI y TIC	
Responsabilidad Social	14.1.1 “Definir el compromiso social”	VP y C	En proceso
	14.1.2 “Elaborar el programa propio de responsabilidad social”		En proceso
	14.1.3 “Analizar y sistematizar las actuaciones de compromiso social que se vienen realizando”		En proceso
	14.1.4 “Desarrollar proyectos de formación y sensibilización sobre responsabilidad social”		En proceso
	14.1.5 “Integrar a la Universidad en redes sobre responsabilidad social”		En proceso
	14.1.6 “Elaborar la memoria de responsabilidad social”		En proceso
	14.2.1 “Profundizar en los objetivos del proyecto UNIA artepensamiento”	VEU y P	Ejecutado
	14.2.2 “Crear foros de debate e investigación fundamentalmente en temas relacionados con responsabilidad social, desarrollo sostenible y multiculturalidad”		En proceso
	14.2.3 “Poner en marcha campañas de sensibilización en las áreas que se definan como prioritarias en el pensamiento crítico”		Sin ejecutar
	14.2.4 “Abrir nuevas vías de colaboración con entidades que sean pioneras en el desarrollo del pensamiento crítico”		En proceso

	14.2.5 “Difundir los resultados del pensamiento crítico en forma de estrategias de actuación para sectores específicos		En proceso
	14.3.1 “Potenciar la apuesta en materia ambiental en la programación académica”	VP y C	En proceso
	14.3.2 “Apoyar la difusión de experiencias docentes, investigadoras y de gestión universitaria ligadas a la sostenibilidad”		En proceso
	14.3.3 “Elaborar una memoria anual de sostenibilidad”		En proceso
	14.3.4 “Desarrollar un sistema de gestión medioambiental”		En proceso
	14.3.5 “Respaldar los compromisos internacionales de la Agenda 21”		Sin ejecutar
	14.3.6 “Crear un aula de sostenibilidad”		En proceso
	12.4.1 “Desarrollar un sistema de gestión ambiental”	Gerencia	En proceso

### 3. ACCIONES URGENTES

La Memoria de Seguimiento 2007 recogía como prioridad inmediata (Capítulo 5) el necesario esfuerzo de los coordinadores por impulsar la actividad entonces pendiente y por implicar en su ejecución a las unidades de apoyo asignadas. Esto respondía a que, como es sabido, el Plan Estratégico está organizado en torno a una serie de proyectos transversales para cuyo desarrollo se plantearon distintas acciones, recogidas en objetivos y líneas diferentes, que se complementan y cuya responsabilidad recae en distintas personas. Estas interrelaciones entre las acciones del Plan hace imprescindible la correcta y permanente colaboración entre todos los coordinadores que lideran los proyectos.

En el primer semestre de 2008 la cuestión de la coordinación vuelve a ser clave para identificar las cuestiones que necesitan de una reflexión más pausada y de medidas correctoras. Analizados los documentos aportados por la Oficina Técnica del Plan Estratégico, las cuestiones que el Vicerrectorado de Planificación y Calidad señala para su urgente revisión son las siguientes:

#### 1) *DEFINIR, IMPULSAR Y ACTUALIZAR LA OFERTA DE POSGRADO*

Resulta necesario establecer formalmente las *líneas temáticas preferentes* de la UNIA para que todos los esfuerzos y la planificación académica y científica de la universidad se dirijan en esa dirección. De igual forma urge formalizar *relaciones con el ámbito empresarial* y promover los *posgrados interuniversitarios con universidades extranjeras*. Muy especialmente es necesario establecer *mecanismos de aseguramiento de la calidad* y de *acreditación de títulos* con objeto de someter los posgrados al proceso que ha abierto la AGAE para la acreditación obligatoria de títulos oficiales.

#### 2) *CUMPLIR LOS OBJETIVOS DEL CONTRATO PROGRAMA*

Los dos objetivos del Contrato Programa de más relevancia —por su repercusión en la financiación— que se corresponden con acciones no iniciadas del Plan Estratégico son los relativos a: (i) implantar el protocolo de *seguimiento de egresados* y llevar a cabo el plan de actuación para la *inserción laboral*; y (ii) la firma de los *Contratos Programas con las Sedes*. En el primer caso es necesario que el proyecto sea liderado por el Vicerrectorado de Ordenación Académica y Estudios de Postgrado o bien sea adscrito a otro responsable. En el caso de los contratos programas por centros de gasto es necesario que la Gerencia defina la forma en que el cumplimiento o incumplimiento de lo comprometido en esos documentos tenga repercusión económica.

3) *ADECUAR LAS ENSEÑANZAS AL EEES Y DESARROLLAR UNA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA ÁGIL*

Las acciones llevadas a cabo hasta el momento para adecuar las enseñanzas al EEES no se han generalizado al conjunto de la programación de la universidad, ya que se encuentran más avanzadas en la modalidad de enseñanza virtual que en el resto. En este sentido se requiere un fuerte y definido liderazgo para *desarrollar guías docentes* para todos los programas por materias/asignaturas, promover los *programas de movilidad* de alumnos y profesores, fomentar el conocimiento de *idiomas*, impulsar la implantación de *nuevas metodologías docentes* y el uso de *herramientas digitales*. Por otra parte, y en relación con la necesidad de dar una respuesta ágil a las necesidades formativas que puedan surgir en cada momento, es necesario rediseñar la oferta de formación complementaria de la UNIA para acercarla a *sectores estratégicos* y para que faciliten en mayor medida la *inserción laboral* y la *promoción profesional*.

4) *DESARROLLAR LOS PLANES DE COMUNICACIÓN, DE RELACIONES INSTITUCIONALES, DE COOPERACIÓN Y DE CAPTACIÓN DE ALUMNOS DE LA UNIA*

Se han querido resaltar cuatro proyectos de especial importancia para la UNIA que aún no han sido ejecutados. El hecho de disponer de los proyectos detallados que indiquen cuál es la ruta que en cada uno de estos ámbitos estratégicos debe seguir la universidad significaría un gran impulso en estas áreas. Contar con un *plan de comunicación* nos servirá sin duda para visualizar en su conjunto las acciones que en esta materia estamos realizando, poder evaluarlas e introducir las mejoras necesarias. Este plan depende a su vez de la *política de relaciones institucionales* que establezca el Rector, puesto que ésta marcará entre otras cuestiones las directrices de la comunicación. Sin duda, el desarrollo del plan de comunicación tendrá su impacto en la *captación de alumnos* así como la ejecución de las acciones relacionadas con el necesario y urgente desarrollo de un *programa integral de atención a alumnos*. En este caso, vuelve a surgir la necesidad de un claro liderazgo o bien de una reasignación de funciones. Por último, se ha querido recoger también en este apartado la necesidad de desarrollar el *plan de cooperación* de la UNIA, dado que se trata de uno de sus rasgos de identidad y de las bases de su actividad.

5) *RECONSIDERAR LA POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIA*

Los resultados del seguimiento realizado en 2007 y en el primer semestre de 2008 puede llevar a recomendar una reconsideración de la política de investigación de la universidad planteada inicialmente en el Plan Estratégico. Las dificultades para incentivar la realización de *proyectos de investigación*, a través de un *Plan Propio*, de la participación en *convocatorias públicas* o del fomento de los

*contratos de investigación*, podría señalar a una necesidad de revisión pausada del Objetivo 4 y del Objetivo 7.

En los cinco apartados anteriores, se han sintetizado los proyectos de mayor urgencia tanto por el importante retraso acumulado en su puesta en marcha como por la relevancia que tienen para la universidad. Así mismo, son los proyectos sobre los que hay que tomar decisiones relativas a su reasignación, dotación de personal o revisión de contenidos. Son, por tanto, las tareas que exigen una mayor concentración y esfuerzo en los meses que restan de 2008, de tal forma que a la finalización del segundo año de vigencia del Plan Estratégico pueda alcanzarse un óptimo Grado de Cumplimiento y Grado de Avance.

Además de los citados, están ‘en proceso’ —pero avanzando con dificultades y acusando la falta de coordinación, la carencia de un sistema de información y el aún débil calado que tienen en la universidad— otros proyectos transversales y básicos en el Contrato Programa como: (i) el proyecto de responsabilidad social; (ii) la implantación de la administración electrónica; y (iii) el afianzamiento de un sistema de dirección estratégica. Estos proyectos, quizás más que otros, necesitan de un gran esfuerzo colectivo y de una mayor fluidez de información y compromiso con la rendición de cuentas.

## CONCLUSIONES

Más allá de los resultados anuales o semestrales expuestos en los apartados anteriores, hay que partir de la premisa de que el gobierno de la universidad realizó una apuesta por la planificación y dirección estratégica como instrumentos de gestión y control institucional. Por tanto, el ejercicio de planificación de los proyectos y de revisión continua debe servir a los responsables de las distintas áreas para organizar el trabajo diario, priorizar actuaciones y alcanzar los objetivos inicialmente marcados.

Sin embargo, pasado el ecuador de implantación del Plan Estratégico UNIA 2007-2009, sigue siendo visible la débil coordinación entre responsables, sedes y unidades de apoyo. El hecho de que muchas de las fichas de compromiso hayan sido completadas por la Oficina del Plan Estratégico y no por los coordinadores de línea significa, más allá de la confusión de responsabilidades, que no se ha asumido en su totalidad la importancia y la enorme potencialidad de usar el Plan como 'hoja de ruta', así como de lograr un alto porcentaje de ejecución a su finalización.

En este contexto, no se considera viable a corto plazo comprometerse plenamente con el despliegue del Plan a todas las áreas/unidades de la universidad, como exige el Acuerdo sobre Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios que presta el PAS, ya que es condición sine qua non que los coordinadores diseñen, planifiquen, asuman y dirijan las acciones a desarrollar en todos los ámbitos.

Por todo ello, el Vicerrectorado de Planificación y Calidad propone:

- Realizar una reunión con cada uno de los coordinadores y sus unidades de apoyo con los siguientes objetivos:
  - Revisar las fichas de compromiso
  - Explicar detalladamente y verificar la evaluación realizada
  - Planificar el trabajo pendiente para el segundo semestre de 2008
- Realizar una sesión de trabajo en otoño de 2008 con todo el equipo de gobierno (similar a la realizada en Baeza en marzo de 2006 y en La Rábida en marzo de 2007) para:
  - Analizar el estado del Plan Estratégico
  - Avanzar resultados de ejecución
  - Avanzar propuestas de revisión