



Universidad  
Internacional  
de Andalucía

# Plan Estratégico

25/  
27

*Inspirando  
el cambio,*

*innovando  
el posgrado*

# ÍNDICE

<b>1. Saluda del rector</b>	<b>3</b>
<b>2. Contexto y propósito del Plan Estratégico</b>	<b>4</b>
<b>3. Proceso metodológico y participación</b>	<b>6</b>
<b>4. Propósito, Misión, Visión y Valores</b>	<b>9</b>
<b>5. Diagnóstico estratégico (DAFO)</b>	<b>10</b>
<b>6. Líneas Estratégicas y Objetivos</b>	<b>12</b>
<b>7. Mapa Estratégico</b>	<b>22</b>
<b>8. Cuadro de Mando Integral (CMI)</b>	<b>25</b>
<b>9. Gobernanza del Plan y Seguimiento</b>	<b>31</b>
<b>10. Conclusión: una universidad que inspira el cambio</b>	<b>32</b>



## 1. Saluda del rector

La Universidad Internacional de Andalucía (UNIA) afronta un nuevo ciclo estratégico con ilusión renovada, visión crítica y vocación transformadora. Como institución pública especializada en posgrado, formación continua e internacionalización académica, la UNIA representa una singularidad dentro del Sistema Universitario Público de Andalucía (SUPA), y también una oportunidad: la de reimaginar la universidad del futuro desde modelos flexibles, digitales, interculturales y conectados con los retos sociales, científicos y tecnológicos contemporáneos.

Este Plan Estratégico 2025–2027 nace del compromiso de toda la comunidad universitaria con la mejora continua y con la construcción de una universidad útil, ágil, innovadora y profundamente humana. Una universidad que forma no sólo con contenidos, sino con propósito. Que entiende el posgrado como un espacio de alto impacto, donde se visibiliza el talento, se consolidan trayectorias profesionales y se diseñan soluciones concretas a los desafíos colectivos.

Nuestro horizonte estratégico se apoya en siete líneas de actuación prioritarias que buscan avanzar en calidad académica, digitalización, proyección internacional, responsabilidad social y excelencia en la gestión, reforzando especialmente nuestro modelo de enseñanza-aprendizaje (*eliA*) y el papel de la UNIA como universidad de posgrado referente en el ámbito hispanohablante. Este documento no es sólo un plan de acción: es una declaración de intención sobre el papel transformador de la universidad pública en la sociedad.

Quiero agradecer expresamente la participación de todo el personal técnico, de gestión y alumnado que ha contribuido a su elaboración. Este plan es el reflejo de una universidad comprometida con su tiempo, con su gente y con su misión. Nos esperan tres años apasionantes. Y en ellos, la Universidad Internacional de Andalucía, estará donde tiene que estar: anticipando, acompañando, abriendo camino.

José Ignacio García Pérez

El Rector

## 2. Contexto y propósito del Plan Estratégico

La Universidad Internacional de Andalucía (UNIA) es una institución pública de educación superior que forma parte del Sistema Universitario Público Andaluz (SUPA). Fundada con una clara vocación internacional, la UNIA se ha consolidado como un referente en formación de posgrado, innovación educativa y cooperación interuniversitaria, especialmente con Iberoamérica y el Magreb. Su modelo se caracteriza por la flexibilidad, la especialización y la apuesta por la transformación digital, con sedes estratégicamente distribuidas en Andalucía (La Rábida, Baeza, Málaga y Sevilla). La UNIA destaca por su capacidad de adaptación a los retos sociales y profesionales actuales, promoviendo una formación de calidad, inclusiva y orientada al desarrollo sostenible de su entorno y de la comunidad internacional.

El Plan Estratégico 2025-2027 se construye sobre la base de los logros y aprendizajes del ciclo anterior (2021-2024). El anterior plan sentó los cimientos para consolidar la identidad de la UNIA como universidad innovadora y flexible, impulsando la digitalización, la internacionalización y la especialización en posgrados. Entre sus principales avances se encuentran la implementación del modelo eliA de enseñanza-aprendizaje, la ampliación de la oferta de másteres y la mejora en la gestión interna. No obstante, el diagnóstico de cierre del ciclo 2021-2024 identificó áreas de mejora, como la necesidad de incrementar la visibilidad institucional, fortalecer la captación de estudiantes y avanzar en la automatización de procesos, aspectos que se abordan de manera prioritaria en el nuevo plan.

El nuevo Plan Estratégico de la Universidad Internacional de Andalucía se sitúa en un momento de profunda transformación institucional, tecnológica, académica y social. Las universidades, en su conjunto, están llamadas a redefinir su papel en un ecosistema global marcado por la complejidad, la volatilidad y los cambios acelerados. Frente a ello, la UNIA asume con responsabilidad y visión de futuro su papel específico como universidad pública andaluza, con un modelo singular centrado en el posgrado, la formación continua, la cooperación internacional y la digitalización educativa.



Este Plan Estratégico 2025–2027 responde a la necesidad de actualizar nuestra hoja de ruta institucional para afrontar nuevos retos y aprovechar oportunidades emergentes. Entre los principales factores de contexto que justifican este nuevo ciclo estratégico, cabe destacar:

- La creciente demanda de formación flexible, especializada y orientada a la empleabilidad en todos los niveles del aprendizaje a lo largo de la vida.
- La transformación digital de la educación superior, que obliga a repensar los modelos pedagógicos, los recursos tecnológicos y las competencias del profesorado.
- La presión por la sostenibilidad, la equidad y el impacto social que afecta a todas las instituciones públicas, incluidas las universidades.
- La redefinición del Sistema Universitario Público de Andalucía, donde la UNIA debe reafirmar su valor añadido y evitar duplicidades o solapamientos.
- El auge de la cooperación internacional interuniversitaria, que sitúa a la UNIA en una posición estratégica para ampliar alianzas, atraer talento y generar proyectos compartidos.

En este contexto, el propósito del presente Plan Estratégico no es otro que el de dotar a la UNIA de una brújula compartida que oriente las decisiones institucionales, priorice recursos, movilice capacidades y haga tangible una visión de futuro común. Se trata de un instrumento de transformación, pero también de rendición de cuentas, que expresa de forma clara hacia dónde quiere ir la universidad, por qué caminos y con qué valores como guía.

El Plan Estratégico 2025–2027 no es un punto de llegada, sino un punto de partida para una UNIA más consciente de su papel, más ambiciosa en sus metas y más comprometida con su entorno. Una universidad internacional en su ADN, innovadora por vocación y pública por convicción.



# 3. Proceso metodológico y participación

El diseño del Plan Estratégico 2025–2027 de la Universidad Internacional de Andalucía ha seguido una metodología rigurosa, participativa, deliberativa y orientada a resultados. Se ha concebido como un proceso colectivo de reflexión estratégica, donde las voces de las personas que conforman la institución han tenido un papel protagonista, desde la fase diagnóstica hasta la definición final de líneas, objetivos y proyectos.

Esta metodología se ha basado en tres principios fundamentales:

- **Participación institucional:** Implicación activa del equipo de gobierno, responsables académicos y técnicos, personal docente, PTGAS y agentes externos vinculados a la UNIA.
- **Análisis estratégico:** Evaluación sistemática de la situación interna y externa de la universidad mediante herramientas como el DAFO, análisis de contexto y revisión de planes anteriores, incorporando también los estudios de los Observatorios UNIA sobre perfiles profesionales.
- **Orientación a la acción:** Formulación de proyectos estratégicos concretos, con indicadores de seguimiento y resultados esperados, vinculados a objetivos medible

El proceso de análisis y diseño del Plan Estratégico se articuló en diferentes fases, que permitieron combinar visión institucional, análisis técnico y escucha activa:

1. Revisión del Plan Estratégico 2021–2024 y de su informe de evaluación.
2. Análisis documental y diagnóstico DAFO actualizado.
3. Reuniones de trabajo con responsables de áreas estratégicas (formación, digitalización, internacionalización, gestión, cultura, etc.).
4. Definición de líneas estratégicas, objetivos y proyectos prioritarios.
5. Construcción del mapa estratégico, el cuadro de mando integral y el sistema de seguimiento
6. Validación institucional y diseño del documento final.



La participación activa de distintos perfiles y niveles de responsabilidad ha sido clave para garantizar que el plan no solo sea técnicamente sólido, sino institucionalmente asumido. Este enfoque ha permitido que el Plan Estratégico no sea una herramienta externa o impuesta, sino un instrumento de trabajo útil, compartido y legítimo.

Se ha adoptado el marco del Balanced Scorecard para garantizar una visión integrada de la estrategia, facilitando su despliegue operativo y seguimiento sistemático. Para ello, el proceso metodológico de consenso y aprobación seguido se desglosa en las siguientes fases:

### **1. Discusiones del equipo amplio para consensuar la propuesta y adaptarla a la realidad UNIA**

En esta fase inicial se convoca al equipo ampliado de la Universidad Internacional de Andalucía para debatir y consensuar los contenidos del Plan Estratégico. El objetivo principal es asegurar que la propuesta refleje de manera realista y fiel las particularidades institucionales, operativas y culturales de la UNIA. Este proceso deliberativo favorece la construcción colectiva del documento estratégico y garantiza un mayor grado de apropiación por parte de toda la comunidad universitaria.

### **2. Discusión del proyecto en las distintas áreas administrativas. Sugerencias**

Una vez acordada la propuesta preliminar, esta se somete a revisión por parte de las diferentes áreas administrativas. Este proceso permite recoger sugerencias, detectar posibles limitaciones operativas y valorar la viabilidad técnica de las líneas estratégicas planteadas. Las aportaciones recibidas enriquecen el documento y aseguran su alineación con los recursos, procesos y capacidades internas existentes.





### 3. Presentación al PTGAS UNIA

La propuesta se presenta formalmente al Personal Técnico de Gestión y de Administración y Servicios (PTGAS), un actor clave en la implementación del Plan. Esta fase tiene como finalidad informar, implicar y recoger impresiones y aportaciones del colectivo, fortaleciendo su compromiso y el sentido de pertenencia con respecto al nuevo ciclo estratégico.

### 4. Exposición pública

Para garantizar la transparencia y fomentar la participación de todos los grupos de interés, el documento estratégico se expone públicamente. Esta apertura permite que cualquier miembro de la comunidad universitaria o colaborador externo pueda conocer, valorar y contribuir con observaciones antes de su aprobación definitiva.

### 5. Aprobación en Consejo de Gobierno

Una vez recogidas todas las aportaciones y realizados los ajustes pertinentes, el Plan Estratégico se somete a la aprobación del Consejo de Gobierno de la UNIA. Este órgano colegiado valida oficialmente el documento como hoja de ruta institucional para el período 2025-2027, dotándolo de legitimidad y respaldo institucional

### 6. Aprobación en Patronato

Finalmente, el Plan se presenta al Patronato de la UNIA para su aprobación definitiva. Este órgano, que representa a los principales actores sociales, académicos y gubernamentales vinculados a la Universidad, otorga el respaldo final al documento estratégico, asegurando su alineación con los fines fundacionales y el interés general.

En suma, el proceso metodológico del Plan Estratégico ha sido también una oportunidad para fortalecer el trabajo transversal, la mirada a largo plazo y la cultura de la planificación dentro de la UNIA.

## 4. Propósito, Misión, Visión y Valores

- **Propósito:** Contribuir al desarrollo social, académico y profesional de personas e instituciones, mediante una formación de posgrado y continua, adaptada a los retos del presente y del futuro.
- **Misión:** Universidad pública especializada en formación de posgrado, permanente y a medida, que actúa como nodo de cooperación entre universidades, sectores productivos e instituciones, con una vocación internacional, digital e inclusiva.
- **Visión 2027:** La UNIA quiere ser una universidad referente en posgrado y formación permanente, innovadora, versátil y de calidad, orientada a la transformación digital, al desarrollo social y sostenible del entorno, reconocida por su excelencia académica, su modelo flexible y su capacidad para acompañar a las personas en su formación a lo largo de la vida, con especial impacto social en Andalucía, Iberoamérica y el Magreb.
- **Valores:**
  - Excelencia académica y de gestión.
  - Innovación educativa y digital.
  - Agilidad, flexibilidad y adaptación.
  - Cooperación, inclusión y compromiso social.
  - Transparencia, equidad y sostenibilidad.

En definitiva, el presente Plan Estratégico 2025-2027 se ha formulado teniendo en cuenta este contexto y dando continuidad a la hoja de ruta previa, pero ajustando las prioridades a la nueva realidad. A continuación, se presentan el diagnóstico estratégico de la UNIA, los objetivos estratégicos a lograr en 2025-2027, las líneas de actuación planificadas, el portfolio de proyectos clave con su cronograma, y finalmente los indicadores que permitirán hacer seguimiento y evaluar el cumplimiento del plan.



# 5. Diagnóstico estratégico (DAFO)

El diagnóstico estratégico del Plan UNIA 2025–2027 se ha realizado a través de una matriz DAFO que recoge las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la universidad.

Esta herramienta ha permitido visualizar con claridad el punto de partida de la institución, sus capacidades diferenciales, sus márgenes de mejora y el entorno en el que se desarrolla su actividad. A continuación, se detalla el análisis realizado:

## Fortalezas

- Reconocimiento institucional y experiencia en cooperación internacional, especialmente con Iberoamérica (Grupo La Rábida, AUIP).
- Capacidad de adaptación e innovación en docencia virtual, con iniciativas como el Modelo eliA, #TDI-UNIA, ciclo de conferencias Ed-Tech y aulas híbridas.
- Flexibilidad organizativa para diseñar programas propios, formación a medida y actividades de fomento de la investigación.
- Sedes estratégicamente distribuidas en Andalucía (La Rábida, Baeza, Málaga y Sevilla), con importante impacto local.
- Compromiso del PTGAS y del personal docente con la mejora de la calidad, con mecanismos de evaluación y cultura organizativa abierta al cambio.
- Sistema de selección de docentes altamente especializado.
- Una Gobernanza singular, enriquecida por las aportaciones de las distintas sedes y de las universidades públicas andaluzas.



## Debilidades

- Baja visibilidad institucional a nivel andaluz, lo que afecta a la captación de estudiantes y al reconocimiento general.
- Baja perspectiva de crecimiento en recursos económicos y humanos, con falta de especialización en algunas áreas estratégicas.
- Equipos de gobierno con dedicación a tiempo parcial, lo que dificulta la continuidad y ejecución de los proyectos estratégicos.
- Ausencia de verificación de los datos e insuficiente automatización o digitalización de procesos integrados.
- Escasa presencia de la UNIA en rankings nacionales e internacionales, debido a su singularidad y estructura.
- Dispersión geográfica de las sedes que conduce a una cultura organizativa compleja, dificultando la coordinación centralizada.

## Oportunidades

- Expansión de la demanda de formación flexible, online y de corta duración (microcredenciales, programas híbridos).
- Alineación con los ODS y políticas públicas europeas, lo que permite acceder a fondos de cooperación, digitalización y sostenibilidad.
- Posibilidad de crear títulos conjuntos con universidades internacionales, en especial con Iberoamérica y el Magreb.
- Crecimiento de la formación permanente (*Long-term learning*), permitiendo fidelizar a los egresados mediante programas continuos.
- Desarrollo de alianzas con empresas e instituciones del entorno, que demandan formación especializada y pueden actuar como socios estratégicos.
- Amplio margen de mejora en la integración con redes europeas y del arco mediterráneo.

## Amenazas

- Creciente competencia de universidades privadas y plataformas digitales globales, más ágiles y con fuerte inversión en marketing.
- Restricciones estructurales y normativas de la administración pública, que dificultan la contratación ágil y la innovación organizativa.
- Cambio de políticas e inestabilidad institucional, especialmente en regiones de cooperación como el Magreb.
- Riesgo de solapamiento con otras universidades andaluzas, lo que complica la diferenciación y posicionamiento dentro del SUA.
- Falta de un marco normativo específico para instituciones como la UNIA, dificultando su encaje dentro del sistema universitario español.



# 6. Líneas Estratégicas y Objetivos

El Plan Estratégico 2025–2027 de la UNIA se estructura en torno a siete grandes líneas estratégicas que recogen las prioridades institucionales para el nuevo ciclo. Cada línea se justifica a partir del análisis interno y del contexto, y se concreta en objetivos estratégicos y proyectos prioritarios. Estas líneas no funcionan de forma aislada, sino que están interconectadas, contribuyendo conjuntamente a una transformación integral de la universidad.



**Formación de posgrado innovadora**



**Formación permanente flexible y adaptada al entorno**



**Internacionalización estratégica**



**Cultura digital e innovación docente**



**Visibilidad institucional e impacto social**



**Gestión excelente y sostenible**



**Implantación del modelo eliA de enseñanza-aprendizaje en los másteres del SUPA**





## Formación de posgrado innovadora

La UNIA debe reforzar su singularidad como universidad de posgrado con una oferta académica relevante, actualizada, modular y adaptada a las necesidades sociales y profesionales. Esta línea busca consolidar las titulaciones oficiales y propias, impulsar las microcredenciales, y aumentar la conexión con los sectores productivos.

### Objetivos Estratégicos.

- **OE1.1:** Transformar el enfoque académico del posgrado UNIA hacia una propuesta diferencial, basada en la combinación de competencias técnicas avanzadas y habilidades creativas, analíticas e innovadoras.
- **OE1.2:** Consolidar un modelo metodológico UNIA, basado en la combinación de formatos, la flexibilidad y el acompañamiento personalizado del estudiantado.
- **OE1.3:** Impulsar másteres oficiales y propios innovadores en alianza con universidades, instituciones y empresas que valoren el pensamiento crítico, la interdisciplinariedad y el desarrollo del talento especializado.

### Proyectos Estratégicos.

#### P1. Consolidación de la oferta de másteres oficiales y propios

- Objetivo: Transformar el enfoque académico del posgrado UNIA hacia una propuesta con identidad propia, centrada en el talento y la empleabilidad
- Acciones clave:
  - Implantación de nuevas titulaciones, de acuerdo con la programación Académica del Sistema Andaluz
  - Diseño de itinerarios especializados
  - Análisis de la evolución de la demanda en los programas ofertados
  - Integración de contenidos innovadores, de acuerdo con una metodología propia
  - Internacionalización de la oferta de Posgrado
- Indicadores: N° de programas implantados, tasa de matriculación, nivel de satisfacción del estudiantado, tasa de empleabilidad.

#### P2. Implantación del modelo metodológico innovador UNIA

- Objetivo: Consolidar un modelo metodológico UNIA (Modelo eliA), basado en la combinación de formatos, la flexibilidad y el acompañamiento personalizado del estudiantado.
- Acciones clave:
  - Diseño del modelo
  - Implantación en programas
  - Formación de docentes.
- Indicadores: N° de programas con el Modelo UNIA, docentes formados, resultados en evaluación docente.



## Formación permanente flexible y adaptada al entorno

La innovación docente y la transformación digital deben ser ejes de mejora de la experiencia de aprendizaje. Esta línea impulsa la adopción de metodologías activas, el uso inteligente de las tecnologías educativas, la evaluación continua y la consolidación del ecosistema virtual de aprendizaje de la UNIA.

### Objetivos Estratégicos.

- **OE2.1:** Impulsar una cartera de microcredenciales propias, alineadas con necesidades sectoriales.
- **OE2.2:** Consolidar y escalar programas con alta demanda.

### Proyectos Estratégicos.

#### P3. Catálogo UNIA de Microcredenciales

- Objetivo: Desarrollar una oferta de microcredenciales flexible, profesionalizante y ajustada a las necesidades del mercado laboral.
- Acciones clave:
  - Diseño e implementación de microcredenciales no dependientes de subvenciones.
  - Desarrollo de microcredenciales conducentes a títulos de formación permanente y posgrado aprovechando la modularidad y el apilamiento.
  - Integración en plataformas de certificación.
  - Análisis de la evolución de la demanda en las microcredenciales ofertadas.
- Indicadores: N° de microcredenciales ofertadas, instituciones/empresas participantes, indicadores de matrícula y seguimiento



## Internacionalización estratégica

La internacionalización es uno de los pilares fundacionales de la UNIA. Esta línea pretende consolidar su papel como universidad puente entre Europa, América Latina y el norte de África, reforzando sus redes, títulos conjuntos y programas de movilidad. Asimismo, se quiere ampliar la oferta para estudiantes internacionales y diversificar las formas de colaboración institucional.

### Objetivos Estratégicos.

- **OE3.1:** Impulsar la movilidad de estudiantes en el contexto de los estudios de Posgrado.
- **OE3.2:** Impulsar la captación de estudiantes internacionales.
- **OE3.3:** Establecer alianzas con universidades y socios estratégicos internacionales.
- **OE3.4:** Coordinar la proyección internacional del Sistema Universitario Público Andaluz.

### Proyectos Estratégicos.

#### P4. Plan de captación UNIA

- Objetivo: Aumentar la captación internacional de estudiantado de excelencia.
- Acciones clave:
  - Diseño de una política de becas específica de movilidad y atracción de talento.
  - Gestión simplificada de las convocatorias.
  - Promoción en ferias y plataformas globales.
- Indicadores: N° de becas concedidas, nacionalidades representadas, ratio de solicitudes por plaza.

#### P5. Colaboración con socios internacionales

- Objetivo: Establecer alianzas con universidades y socios internacionales.
- Acciones clave:
  - Suscripción de convenios multilaterales de colaboración.
  - Participación activa en proyectos y redes internacionales.
- Indicadores: N° de acciones ejecutadas, presencia geográfica, número de instituciones colaboradoras.



## Cultura digital e innovación docente

La gestión universitaria debe ser eficiente, digitalizada y orientada a resultados. Esta línea promueve un modelo de gobernanza transparente, con planificación operativa y seguimiento riguroso, centrado en la mejora continua y el desarrollo profesional del equipo humano.

### Objetivos Estratégicos.

**OE4.1:** Acelerar la transformación digital de los procesos docentes y administrativos.

**OE4.2:** Potenciar el Modelo eliA como propuesta de innovación metodológica.

**OE4.3:** Implantar un modelo propio de acompañamiento del estudiante.

**OE4.4:** Desarrollar un itinerario formativo interno en competencias digitales para todo el personal.

### Proyectos Estratégicos.

#### **P6. DPI-UNIA: Perfiles de innovación en transformación digital**

- Objetivo: Posicionar a la UNIA como nodo formativo en innovación y digitalización.

- Acciones clave:

- Creación de itinerarios de especialización digital.
- Alianzas con empresas tecnológicas.
- Acreditación europea de competencias digitales.

- Indicadores: N° de programas DPI, empleabilidad, número de empresas colaboradoras.

#### **P7. Programa de competencias digitales para docentes y PTGAS**

- Objetivo: Alinear al PTGAS y personal docente externo con las competencias digitales actuales.

- Acciones clave:

- Formación intensiva en metodologías activas, Modelo eliA e IA educativa.
- Desarrollo de las competencias digitales docentes.
- Desarrollo de las competencias digitales del PTGAS.

- Indicadores: N° de PTGAS y docentes formados, grado de digitalización de los programas, grado de competencia digital docente, satisfacción del personal docente, satisfacción del PTGAS con la formación en digitalización recibida.

#### **P8. Diseño e implantación del Modelo “eliA” de acompañamiento personalizado al estudiantado**

- Objetivo: Ofrecer un modelo de acompañamiento y orientación individualizada al estudiantado a lo largo de su recorrido formativo online en la UNIA.

- Acciones clave:

- Desarrollo e Implantación de una metodología innovadora basada en la combinación de formatos y la flexibilidad.
- Desarrollo e implementación de un sistema de acompañamiento al alumnado de programas virtuales de la UNIA que incluye seguimiento proactivo colectivo, monitorización de su actividad online e intervención personalizada y atención a consultas individuales, a través de la figura del dinamizador y de la puesta en marcha de diversas herramientas de analítica, canales de comunicación y recursos de apoyo online.

- Indicadores: N° de intervenciones personalizadas realizadas por dinamizadores, n° de interacciones en los canales de comunicación habilitados, nivel de satisfacción del estudiantado con el acompañamiento, tasa de finalización de estudios en tiempo previsto, n° de informes generados por curso, % del total de dinamizadores y docentes formados en el uso del sistema de seguimiento.



## Visibilidad institucional e impacto social

Esta línea estratégica aborda el fortalecimiento de la visibilidad institucional desde una triple dimensión: la comunicación multicanal, el fomento de una comunidad activa y comprometida, y la proyección internacional.

### Objetivos Estratégicos.

- **OE5.1:** Diseñar e implementar una estrategia de comunicación y marketing multicanal.
- **OE5.2:** Reforzar la proyección internacional de la investigación del SUPA.
- **OE5.3:** Reforzar la programación cultural en las sedes como instrumento de integración y notoriedad.
- **OE5.4:** Fomentar una cultura de transparencia y toma de decisiones basada en datos
- **OE5.5:** Integrar los ODS en la actividad institucional.
- **OE5.6:** Desarrollar un programa Alumni que refuerce el vínculo de la universidad con su entorno.
- **OE5.7:** Profundizar en el diseño de estructuras y actividades de fomento y apoyo del sistema de investigación andaluz.

### Proyectos Estratégicos.

#### P9. Estrategia de Comunicación y Marketing Institucional UNIA

- Objetivo: Mejorar el posicionamiento y el conocimiento público de la universidad.
- Acciones clave:
  - Estrategia de contenido en RR.SS.
  - Campañas específicas para cada línea formativa.
  - Alianzas con medios locales y sectoriales.
- Indicadores: N° de impactos, visitas web, notoriedad de marca medida por estudios externos.

#### P10. Cultura UNIA: ciencia abierta, arte y pensamiento

- Objetivo: Potenciar la actividad cultural de las sedes como herramientas de atracción y visibilidad.
- Acciones clave:
  - Programación anual con enfoque en ciencia abierta, arte contemporáneo y pensamiento crítico.
  - Coordinación con entidades culturales del entorno.
- Indicadores: N° de actividades culturales celebradas por sede, público alcanzado, alianzas generadas, grado de satisfacción del público asistente.

### **P11. Investigación UNIA: sinergia y talento para el sistema de investigación andaluz**

- Objetivo: Fomentar la creación de sinergias y el apoyo a la captación de fondos y talento para alcanzar la excelencia del sistema de investigación andaluz.

- Acciones clave:

- Desarrollar fórmulas que consoliden la programación de los encuentros internacionales de investigación mediante financiación pública y privada que permitan atraer en su organización y participación a investigadores del máximo nivel en las líneas estratégicas de la UNIA.
- Establecer una programación de premios y ayudas de investigación destinadas a la visualización y puesta en valor de los jóvenes investigadores y de los equipos de investigación consolidados del sistema de investigación andaluz.
- Fomentar la transferencia del conocimiento a la sociedad a través de actividades de investigación de las cátedras UNIA.
- Desarrollar estructuras de apoyo a la investigación que orienten en la captación de fondos y talento internacional para el sistema de investigación andaluz (Oficina de Proyectos Europeos).

- Indicadores: Nº de workshops internacionales celebrados y nº de participantes, cuantía de la captación externa de fondos para el desarrollo de actividades de investigación, nº de redes, alianzas y sinergias generados por las actividades UNIA, nº de jóvenes premiados que consolidan posiciones de investigación, nº de proyectos solicitados en el sistema andaluz con la orientación de la UNIA, nº de actividades de investigación de las cátedras UNIA.

### **P12. UNIA Responsable: ODS, transparencia, igualdad, sostenibilidad e inclusión**

- Objetivo: Consolidar la Responsabilidad Social Universitaria y la Transparencia como ejes vertebradores de la actividad de la UNIA.

Acciones clave:

- Evaluación del impacto social de la formación UNIA.
- Planes de Igualdad, Voluntariado, Sostenibilidad y Salud actualizados.
- Implantación, seguimiento y mejora del Plan Concilia del PTGAS.

- Indicadores: Grado de ejecución de los planes, indicadores de impacto social, sellos de transparencia y calidad obtenidos, nº de buenas prácticas del PTGAS, rankings.

### **P13. Programa ALUMNI UNIA**

- Objetivo: Convertir a los egresados en parte activa del ecosistema UNIA.

- Acciones clave:

- Desarrollo de un portal exclusivo para alumni.
- Programa de mentorización y formación continua.
- Club Alumni UNIA con eventos y ventajas exclusivas.

- Indicadores: Nº de usuarios activos, nº de eventos realizados, satisfacción de los participantes.



## Gestión excelente y sostenible

Esta línea se propone potenciar y desarrollar el desarrollo excelente del personal, profesionalizar la tarea administrativa, el trabajo en equipo y el foco en los resultados.

### Objetivos Estratégicos.

- **OE6.1:** Consolidar la implantación de la Dirección por Objetivos y evaluación de procesos.
- **OE6.2:** Mejorar la capacidad de generación y captación de ingresos propios.
- **OE6.3:** Profesionalizar la gestión administrativa a través de herramientas tecnológicas y trabajo colaborativo.

### Proyectos Estratégicos.

#### P14. Dirección por Objetivos y Planificación Estratégica Operativa

- Objetivo: Integrar la planificación estratégica en la operativa diaria de gestión.
- Acciones clave:
  - Formación de responsables en DPO.
  - Desarrollo de planes de acción anuales vinculados a los proyectos estratégicos y sus indicadores.
  - Sistema de reporting y revisión semestral.
- Indicadores: Nº de objetivos operativos alineados, grado de cumplimiento, revisiones realizadas.

#### P15. Revisión de procesos y digitalización de la gestión

- Objetivo: Automatizar procesos críticos para mejorar la eficacia y eficiencia.

- Acciones clave:

- Consolidación de la administración electrónica en sedes y servicios.
- Revisión y simplificación de procesos administrativos.
- Validación y verificación de datos existentes.
- Creación y desarrollo de un modelo de datos únicos UNIA.

- Indicadores: Tasa de procesos digitalizados, tiempos medios de gestión, satisfacción PTGAS.

#### P16. Evaluación de la calidad docente y de los títulos

- Objetivo: Asegurar la excelencia académica y premiar el compromiso del profesorado.
- Acciones clave:
  - Implantación del nuevo modelo de evaluación de la docencia.
  - Mantenimiento del Premio a la Excelencia Docente.
  - Auditorías internas de títulos con participación externa.
- Indicadores: Resultados en encuestas, ratio de mejora, participación en premios.



## Implantación del modelo eliA de enseñanza-aprendizaje en los másteres del SUPA

Esta línea introduce el modelo eliA (enseñanza-aprendizaje inteligente y adaptable) como eje metodológico transformador para los másteres del SUPA. Con él, la UNIA lidera la innovación educativa en el sistema público andaluz, adaptando los procesos formativos al ritmo, perfil y capacidades del alumnado.

### Objetivos Estratégicos.

- **OE7.1:** Integrar el Modelo eliA en los másteres del SUPA, adaptando la formación al ritmo y capacidades de cada estudiante.
- **OE7.2:** Desarrollar nuevas titulaciones de posgrado que incorporen el Modelo eliA desde su diseño curricular.
- **OE7.3:** Capacitar al profesorado en las metodologías y herramientas del Modelo eliA para garantizar su correcta implementación.

### Proyectos Estratégicos.

#### P17. Diseño del Modelo eliA

-Objetivo: Proponer un modelo innovador de acompañamiento y orientación individualizada al estudiantado a lo largo de su recorrido formativo online en la UNIA.

- Acciones clave:

- Creación de nuevos perfiles de profesorado.
- Convocatoria específica de profesorado para el desarrollo de la docencia asíncrona: encargos docentes en el contexto del Modelo eliA.
- Desarrollo de una metodología innovadora basada en la combinación de formatos y la flexibilidad.
- Diseño de un sistema de acompañamiento al alumnado de programas virtuales de la UNIA.

- Definición del sistema de seguimiento y evaluación del modelo de acompañamiento al alumnado de programas eliA.
- Comunicación y capacitación del modelo de seguimiento a docentes y estudiantes de programas eliA y otros actores implicados.

- Indicadores: N° de títulos implicados, profesores contratados con nuevos perfiles eliA, n° de intervenciones personalizadas realizadas por dinamizadores, n° de interacciones en los canales de comunicación habilitados, nivel de satisfacción del estudiantado con el acompañamiento, tasa de finalización de estudios en tiempo previsto, n° de informes generados por curso, % de dinamizadores y docentes formados en el uso del sistema de seguimiento.

#### P18. Implantación del Modelo eliA en el marco del SUPA

- Objetivo: Trasladar el Modelo eliA a la formación de Posgrado universitaria del SUPA

- Acciones clave:

- Implantación del modelo en másteres universitarios clave en coordinación con otras universidades andaluzas
- Implementación del sistema de acompañamiento al alumnado: seguimiento proactivo colectivo, monitorización de su actividad online e intervención personalizada y atención a consultas individuales.
- Puesta en práctica de la figura del dinamizador: herramientas de analítica, canales de comunicación y recursos de apoyo online.

- Indicadores: N° de títulos implicados, profesores contratados con nuevos perfiles eliA, n° de intervenciones personalizadas realizadas por dinamizadores, n° de interacciones en los canales de comunicación habilitados, nivel de satisfacción del estudiantado con el acompañamiento, tasa de finalización de estudios en tiempo previsto, n° de informes generados por curso, % de dinamizadores y docentes formados en el uso del sistema de seguimiento.

En el cuadro que se presenta a continuación se recogen, de manera esquemática, las distintas líneas estratégicas con sus correspondientes objetivos, de forma que sea más fácil la visualización de los mismos (ver cuadro 1).

Línea Estratégica	Objetivo General
1. Formación de posgrado innovadora	Transformar la oferta de posgrado con identidad propia, centrada en talento y empleabilidad.
2. Formación permanente flexible y adaptada al entorno	Impulsar microcredenciales y programas alineados con necesidades sectoriales.
3. Internacionalización estratégica	Reforzar movilidad, captar estudiantes internacionales y alianzas globales.
4. Cultura digital e innovación docente	Acelerar la digitalización y potenciar el modelo eliA.
5. Visibilidad institucional e impacto social	Mejorar la comunicación, proyección internacional y cultura de transparencia.
6. Gestión excelente y sostenible	Implantar dirección por objetivos y profesionalizar la gestión.
7. Implantación del modelo eliA	Extender el modelo de enseñanza-aprendizaje online en el SUPA y a nivel internacional.

# 7. Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico del Plan UNIA 2025–2027 sintetiza gráficamente la lógica interna del plan: cómo las distintas líneas, objetivos y proyectos se alinean con la misión institucional y contribuyen al propósito transformador de la universidad. Se organiza en torno a cuatro grandes perspectivas estratégicas, que actúan como niveles complementarios del impacto:

## 1. Resultados y valor aportado:

Impacto de la UNIA en la sociedad, en el estudiantado, en la ciencia, la cultura y el territorio.

## 2. Relación con *stakeholders*:

Percepción, experiencia y contribución de los grupos de interés (estudiantes, empleadores, instituciones, comunidad).

## 3. Procesos clave:

Principales funciones, flujos y servicios que la universidad ejecuta para generar valor.

## 4. Recursos y capacidades:

Base estructural, organizativa, digital y humana que sostiene la transformación.

Este modelo permite alinear objetivos institucionales con resultados medibles, facilitando la planificación operativa, la toma de decisiones basada en datos y la rendición de cuentas.

Este mapa no solo articula la estrategia, sino que facilita su seguimiento, al estar directamente vinculado al Cuadro de Mando Integral y a los proyectos estratégicos definidos en el plan. Funciona, por tanto, como una brújula institucional para orientar la acción en todas las áreas de la UNIA.



Línea Estratégica	Objetivo General
Resultados y Valor Aportado	R1. Incrementar la visibilidad y el posicionamiento institucional de la UNIA dentro y fuera de Andalucía, situándola como nodo formativo en innovación y digitalización.
Resultados y Valor Aportado	R2. Implantar y consolidar títulos universitarios de alta calidad, con los mejores docentes y con un modelo de enseñanza-aprendizaje diferenciado.
Resultados y Valor Aportado	R3. Ampliar la captación de estudiantes con talento, nacionales e internacionales.
Resultados y Valor Aportado	R4. Aumentar el impacto social y cultural de la UNIA mediante una formación permanente alineada con las necesidades del mercado y de las empresas.
Resultados y Valor Aportado	R5. Mejorar la conexión con egresados y alumni
Resultados y Valor Aportado	R6. Incrementar las redes internacionales y consolidar las existentes para generar conocimiento compartido.
Stakeholders, Alumnos, Egresados	S1. Universidad de Posgrado innovadora reconocida por su excelencia en la formación digital e híbrida.
Stakeholders, Alumnos, Egresados	S2. Universidad singular por su modelo de enseñanza diferenciado.
Stakeholders, Alumnos, Egresados	S3. Universidad conectada con la realidad profesional, con programas a demanda y flexibles.
Stakeholders, Alumnos, Egresados	S4. Universidad con PTGAS y docentes cercanos a los/las estudiantes, quienes los acompañan de manera personalizada a lo largo de su vida.
Stakeholders, Alumnos, Egresados	S5. Universidad comprometida con la sostenibilidad, la equidad y el desarrollo local.
Stakeholders, Alumnos, Egresados	S6. Universidad con una comunidad alumni activa y vinculada.
Stakeholders, Alumnos, Egresados	S7: Universidad ágil y eficiente en sus procesos y servicios.

Cuadro 2. Objetivos estratégicos por perspectiva del Plan 2025\_27

Línea Estratégica	Objetivo General
Procesos Clave	P1. Diseñar y mantener una oferta académica flexible, modular y de alta calidad.
Procesos Clave	P2. Captar, orientar y acompañar al estudiante en todo su ciclo académico y profesional.
Procesos Clave	P3. Establecer alianzas con universidades, empresas y agentes sociales para generar programas conjuntos.
Procesos Clave	P4. Incrementar la digitalización y el manejo de datos integrados.
Procesos Clave	P5. Evaluar y mejorar sistemáticamente la calidad docente, de los títulos y de los procesos administrativos.
Procesos Clave	P6. Comunicar eficazmente la propuesta de valor de la UNIA a todos los públicos.
Capacidades y Recursos	C1. Modernizar la infraestructura digital para docencia, gestión y relación con el entorno.
Capacidades y Recursos	C2. Desarrollar competencias digitales y de acompañamiento al estudiantado entre el personal docente y técnico.
Capacidades y Recursos	C3. Consolidar un modelo de gestión orientado a resultados y a la mejora continua entre el PTGAS (DPO, Evaluación del Desempeño, ...).
Capacidades y Recursos	C4. Optimizar la estructura organizativa y los procesos administrativos.
Capacidades y Recursos	C5. Mejorar el sentido de pertenencia del PTGAS (compromiso/engagement).
Capacidades y Recursos	C6. Consolidar una cultura institucional basada en la cooperación, la solidaridad, el buen gobierno, la convivencia, el bienestar, la equidad y el compromiso social.

Cuadro 2. Objetivos estratégicos por perspectiva del Plan 2025\_27

# 8. Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es la herramienta que permite alinear los objetivos estratégicos del plan con indicadores concretos de seguimiento, asegurando la trazabilidad, la transparencia y la mejora continua. Sirve para traducir la estrategia en acción, facilitando la evaluación del desempeño institucional en las distintas perspectivas estratégicas.

El CMI de la UNIA 2025–2027 incluye un conjunto de indicadores clave (KPIs) asociados a cada objetivo estratégico, organizados por las cuatro grandes perspectivas del Mapa Estratégico. A cada indicador se le vincula también uno o varios proyectos estratégicos responsables de su desarrollo.

## PERSPECTIVA 1: RESULTADOS Y VALOR APORTADO

**¿Qué resultados queremos alcanzar que APORTEN VALOR sostenible?**

- R1. Incrementar la visibilidad y el posicionamiento institucional de la UNIA dentro y fuera de Andalucía, situándola como nodo formativo en innovación y digitalización.
- R2. Implantar y consolidar títulos universitarios de alta calidad, con los mejores docentes y con un modelo de enseñanza-aprendizaje diferenciado.
- R3. Ampliar la captación de estudiantes con talento, nacionales e internacionales.
- R4. Aumentar el impacto social y cultural de la UNIA mediante una formación permanente alineada con las necesidades del mercado y de las empresas.
- R5. Mejorar la conexión con egresados y alumni
- R6. Incrementar las redes internacionales y consolidar las existentes para generar conocimiento compartido.

## PERSPECTIVA 2: STAKEHOLDERS, ALUMNOS Y EGRESADOS

**¿Cómo nos deben percibir nuestros grupos de interés para alcanzar esos resultados?**

- S1. Universidad de Posgrado innovadora reconocida por su excelencia en la formación digital e híbrida.
- S2. Universidad singular por su modelo de enseñanza diferenciado.
- S3. Universidad conectada con la realidad profesional, con programas a demanda y flexibles.
- S4. Universidad con PTGAS y docentes cercanos a los/las estudiantes, quienes los acompañan de manera personalizada a lo largo de su vida.
- S5. Universidad comprometida con la sostenibilidad, la equidad y el desarrollo local.
- S6. Universidad con una comunidad alumni activa y vinculada.
- S7: Universidad ágil y eficiente en sus procesos y servicios.



### PERSPECTIVA 3: PROCESOS CLAVE

**¿En qué procesos internos debemos ser excelentes para cumplir con las expectativas de nuestros públicos?**

- P1. Diseñar y mantener una oferta académica flexible, modular y de alta calidad.
- P2. Captar, orientar y acompañar al estudiante en todo su ciclo académico y profesional.
- P3. Establecer alianzas con universidades, empresas y agentes sociales para generar programas conjuntos.
- P4. Incrementar la digitalización y el manejo de datos integrados.
- P5. Evaluar y mejorar sistemáticamente la calidad docente, de los títulos y de los procesos administrativos.
- P6. Comunicar eficazmente la propuesta de valor de la UNIA a todos los públicos.

### PERSPECTIVA 4: CAPACIDADES Y RECURSOS

**¿Qué capacidades y recursos necesitamos desarrollar o consolidar?**

- C1. Modernizar la infraestructura digital para docencia, gestión y relación con el entorno.
- C2. Desarrollar competencias digitales y de acompañamiento al estudiantado entre el personal docente y técnico.
- C3. Consolidar un modelo de gestión orientado a resultados y a la mejora continua entre el PTGAS (DPO, Evaluación del Desempeño, ...).
- C4. Optimizar la estructura organizativa y los procesos administrativos.
- C5. Mejorar el sentido de pertenencia del PTGAS (*compromiso/engagement*).
- C6. Consolidar una cultura institucional basada en la cooperación, la solidaridad, el buen gobierno, la convivencia, el bienestar, la equidad y el compromiso social.

Un resumen de los distintos indicadores (KPIs) por perspectiva se recoge en el cuadro 3.



Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)
R1. Incrementar la visibilidad y el posicionamiento institucional de la UNIA dentro y fuera de Andalucía, situándola como nodo formativo en innovación y digitalización.	Nº de impactos, visitas web, notoriedad de marca medida por estudios externos
R2. Implantar y consolidar títulos universitarios de alta calidad, con los mejores docentes y con un modelo de enseñanza-aprendizaje diferenciado.	Nº de programas implantados, tasa de matriculación, nivel de satisfacción del estudiantado, tasa de empleabilidad
R3. Ampliar la captación de estudiantes con talento, nacionales e internacionales.	Nº de becas concedidas, nacionalidades representadas, ratio de solicitudes por plaza
P R3. Ampliar la captación de estudiantes con talento, nacionales e internacionales.	Nº de microcredenciales ofertadas, instituciones/empresas participantes, indicadores de matrícula y seguimiento
R5. Mejorar la conexión con egresados y alumni	Nº de usuarios activos, nº de eventos realizados, satisfacción de los participantes
R6. Incrementar las redes internacionales y consolidar las existentes para generar conocimiento compartido.	Nº de acciones ejecutadas, presencia geográfica, número de instituciones colaboradoras
S1. Universidad de Posgrado innovadora reconocida por su excelencia en la formación digital e híbrida.	Tasa de satisfacción del estudiantado con enseñanza virtual e híbrida
S2. Universidad singular por su modelo de enseñanza diferenciado.	Nº de programas DPI, empleabilidad, número de empresas colaboradoras
S3, Universidad conectada con la realidad profesional, con programas a demanda y flexibles.	Nº de programas a demanda, satisfacción de empleadores y estudiantes
S4. Universidad con PTGAS y docentes cercanos a los/las estudiantes, quienes los acompañan de manera personalizada a lo largo de su vida.	Nº de intervenciones personalizadas, satisfacción del estudiantado, tasa de finalización en tiempo
S5. Universidad comprometida con la sostenibilidad, la equidad y el desarrollo local.	Grado de ejecución de planes, sellos de transparencia y calidad, indicadores de impacto social
S6. Universidad con una comunidad alumni activa y vinculada.	Nº de usuarios activos, eventos realizados, acciones de fidelización
S7: Universidad ágil y eficiente en sus procesos y servicios.	Tasa de resolución de incidencias, tiempos medios de atención

Cuadro 3. Indicadores por perspectiva del Plan 2025\_27

Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)
P1. Diseñar y mantener una oferta académica flexible, modular y de alta calidad.	Nº de programas actualizados, % de programas flexibles
P2. Captar, orientar y acompañar al estudiante en todo su ciclo académico y profesional.	Tiempos medios de atención, grado de satisfacción
P3. Establecer alianzas con universidades, empresas y agentes sociales para generar programas conjuntos.	Nº de convenios firmados, número de programas conjuntos
P4. Incrementar la digitalización y el manejo de datos integrados.	Tasa de procesos digitalizados, tiempo de ciclo de procesos
P5. Evaluar y mejorar sistemáticamente la calidad docente, de los títulos y de los procesos administrativos.	Resultados de evaluación docente, participación en planes de mejora
P6. Comunicar eficazmente la propuesta de valor de la UNIA a todos los públicos.	Nº de campañas activas, visitas web, reconocimiento externo
C1. Modernizar la infraestructura digital para docencia, gestión y relación con el entorno.	% de aulas híbridas y tecnología disponible
C2. Desarrollar competencias digitales y de acompañamiento al estudiantado entre el personal docente y técnico.	% de docentes y PTGAS formados, grado de competencia digital
C3. Consolidar un modelo de gestión orientado a resultados y a la mejora continua entre el PTGAS (DPO, Evaluación del Desempeño, ...).	Grado de cumplimiento de objetivos operativos, número de revisiones semestrales
C4. Optimizar la estructura organizativa y los procesos administrativos.	Nº de intervenciones personalizadas, satisfacción del estudiantado, tasa de finalización en tiempo
C5. Mejorar el sentido de pertenencia del PTGAS (compromiso/engagement).	Tasa de procesos automatizados, uso de herramientas de gestión
C6. Consolidar una cultura institucional basada en la cooperación, la solidaridad, el buen gobierno, la convivencia, el bienestar, la equidad y el compromiso social.	Tasa de participación interna en proyectos, satisfacción del personal
S7: Universidad ágil y eficiente en sus procesos y servicios.	Nº de acciones de bienestar, convivencia, responsabilidad social

Cuadro 3. Indicadores por perspectiva del Plan 2025\_27

Indicador (KPI)	Proyecto Estratégico Vinculado
Nº de impactos, visitas web, notoriedad de marca medida por estudios externos	P9. Estrategia de Comunicación y Marketing Institucional UNIA
Nº de programas implantados, tasa de matriculación, nivel de satisfacción del estudiantado, tasa de empleabilidad	P1. Consolidación de la oferta de másteres oficiales y propios
Nº de becas concedidas, nacionalidades representadas, ratio de solicitudes por plaza	P4. Plan de Captación UNIA
Nº de microcredenciales ofertadas, instituciones/empresas participantes, indicadores de matrícula y seguimiento	P3. Catálogo UNIA de Microcredenciales
Nº de usuarios activos, nº de eventos realizados, satisfacción de los participantes	P13. Programa ALUMNI UNIA
Nº de acciones ejecutadas, presencia geográfica, número de instituciones colaboradoras	P5. Colaboración con socios internacionales
Tasa de satisfacción del estudiantado con enseñanza virtual e híbrida	P2. Implantación del modelo metodológico innovador UNIA
Nº de programas DPI, empleabilidad, número de empresas colaboradoras	P6. DPI-UNIA
Nº de programas a demanda, satisfacción de empleadores y estudiantes	P1. Consolidación de la oferta de másteres + P3. Microcredenciales
Nº de intervenciones personalizadas, satisfacción del estudiantado, tasa de finalización en tiempo	P8. Modelo eliA de acompañamiento personalizado
Grado de ejecución de planes, sellos de transparencia y calidad, indicadores de impacto social	P12. UNIA Responsable
Nº de usuarios activos, eventos realizados, acciones de fidelización	P13. Programa ALUMNI UNIA
Tasa de resolución de incidencias, tiempos medios de atención	P15. Revisión de procesos y digitalización de la gestión

Cuadro 4. Proyectos estratégicos e indicadores del Plan 2025\_27

Indicador (KPI)	Proyecto Estratégico Vinculado
Nº de programas actualizados, % de programas flexibles	P1. Consolidación de másteres + P3. Microcredenciales
Tiempos medios de atención, grado de satisfacción	P8. Modelo eliA + P15. Digitalización de gestión
Nº de convenios firmados, número de programas conjuntos	P5. Alianzas internacionales + P18. SUPA-eliA
Tasa de procesos digitalizados, tiempo de ciclo de procesos	P14. Dirección por Objetivos y Planificación Estratégica
Resultados de evaluación docente, participación en planes de mejora	P16. Evaluación de calidad docente
Nº de campañas activas, visitas web, reconocimiento externo	P9. Estrategia de Comunicación y Marketing
Tasa de satisfacción del estudiantado con enseñanza virtual e híbrida	P15. Revisión de procesos y digitalización
Nº de programas DPI, empleabilidad, número de empresas colaboradoras	P7. Competencias digitales
Nº de programas a demanda, satisfacción de empleadores y estudiantes	P14. Dirección por Objetivos
Nº de intervenciones personalizadas, satisfacción del estudiantado, tasa de finalización en tiempo	P15. Revisión de procesos
Grado de ejecución de planes, sellos de transparencia y calidad, indicadores de impacto social	P10. Cultura UNIA + P12. UNIA Responsable
Nº de usuarios activos, eventos realizados, acciones de fidelización	P12. UNIA Responsable

Cuadro 4. Proyectos estratégicos e indicadores del Plan 2025\_27

# 9. Gobernanza del Plan y Seguimiento

El éxito del Plan Estratégico 2025–2027 de la UNIA depende no solo de la calidad de sus propuestas, sino de su capacidad de ejecución. Por ello, se establece un modelo de gobernanza específico para garantizar la implementación eficaz, el seguimiento periódico y la evaluación sistemática de los avances.

## Estructura de gobernanza

La coordinación general del Plan corresponderá al equipo de gobierno de la UNIA, en colaboración con los responsables de cada proyecto estratégico. Para facilitar su despliegue, se propone la creación de un Comité de Seguimiento Estratégico (CSE), integrado por miembros de la gerencia, dirección académica, representantes de sedes, y responsables técnicos de planificación, calidad y digitalización.

Este comité se encargará de revisar periódicamente los avances del plan, activar medidas correctoras, y garantizar la coherencia entre los objetivos institucionales y la planificación operativa anual.

## Mecanismos de seguimiento

El seguimiento del plan se articula en torno a los siguientes mecanismos:

- Revisión semestral del grado de cumplimiento de cada objetivo estratégico y sus KPIs asociados.
- Elaboración de informes anuales de seguimiento y evaluación con carácter público.
- Integración de los indicadores estratégicos en el sistema de información institucional.
- Sesiones de coordinación y trabajo entre áreas para compartir avances, buenas prácticas y dificultades.
- Evaluación final en 2027, con balance de impacto institucional y recomendaciones para el siguiente ciclo estratégico.

## Alineación con la planificación operativa

Para que el Plan Estratégico tenga un impacto real, es necesario que se integre en la dinámica operativa de la universidad. Por ello, se impulsará la planificación por objetivos (DPO) en cada unidad, alineando metas individuales y de equipo con las prioridades estratégicas institucionales. Esta alineación será clave para movilizar recursos, priorizar actuaciones y generar una cultura de evaluación orientada a resultados.



# 10. Conclusión: una universidad que inspira el cambio

El Plan Estratégico 2025-2027 de la Universidad Internacional de Andalucía representa una hoja de ruta coherente y operativa, que da continuidad a los avances del ciclo anterior y responde a los nuevos retos del entorno universitario global. La apuesta por la innovación, la internacionalización, la digitalización y el impacto social refuerza la posición de la UNIA como universidad pública de referencia en el ámbito del posgrado y la formación permanente, con especial atención a Andalucía, Iberoamérica y el Magreb. Este nuevo ciclo estratégico se sustenta en la participación activa de la comunidad universitaria y en el compromiso con la excelencia, la inclusión y la sostenibilidad

Pero este Plan Estratégico 2025–2027 representa mucho más que una hoja de ruta administrativa. Es una declaración colectiva de futuro. Una apuesta por una universidad pública ágil, transformadora, cercana y comprometida. Una UNIA que mira al futuro con ambición, pero también con responsabilidad institucional y sensibilidad social.

A lo largo de este documento se han expuesto los principales desafíos, prioridades y apuestas estratégicas que marcarán el camino de la Universidad Internacional de Andalucía en los próximos tres años. Desde la consolidación de su singular modelo académico hasta la implantación del modelo eliA, pasando por la digitalización, la sostenibilidad, la internacionalización o la mejora de la calidad docente, todo confluye en una idea clave: poner a las personas en el centro, y hacer de la universidad un motor real de oportunidades.

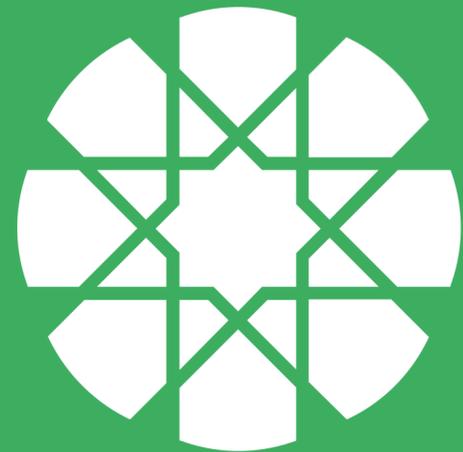
Los próximos años exigirán liderazgo, compromiso y visión compartida. Cada línea estratégica y cada proyecto no son simples iniciativas técnicas, sino apuestas con capacidad de transformar nuestra forma de enseñar, de aprender, de colaborar y de hacer universidad. Este plan necesita ser vivido, interiorizado y defendido desde cada área, sede y colectivo.

Con este documento culmina un proceso participativo, profesional e ilusionante, pero también se abre una nueva etapa de ejecución, seguimiento y mejora continua. Sabemos que el mundo universitario está cambiando. La UNIA ha decidido no observar ese cambio, sino protagonizarlo. Inspirarlo. Multiplicarlo.



**Porque el futuro no se espera.  
El futuro se construye. Y la UNIA  
está preparada para hacerlo**





Universidad  
Internacional  
de Andalucía

[unia.es](http://unia.es)