



Acuerdo 96/2011, de 20 de diciembre de 2011, del Consejo de Gobierno de la Universidad Internacional de Andalucía, por el que se aprueba el Plan de Innovación de la Universidad Internacional de Andalucía.

El Consejo de Gobierno de la Universidad Internacional de Andalucía, reunido en sesión ordinaria de 20 de diciembre de 2011, ha decidido aprobar el Plan de Innovación de la Universidad Internacional de Andalucía con el siguiente contenido:



Plan de Innovación

Universidad Internacional de Andalucía
(Elaborado por la Comisión de Innovación)

Diciembre, 2011

**El Plan de Innovación es un documento abierto.
Mejorémoslo colaborativamente**

Índice

1. Fundamentos y contexto.....	3
2. Política y estrategia de innovación en la UNIA.....	6
2.1. Innovación institucional en la UNIA. Antecedentes	6
2.2. Diagnóstico y evaluación.....	9
2.3. Estrategia y Objetivos del Plan de Innovación de la UNIA	13
3. Planificación y recursos de la innovación	17
3.1. Órgano de coordinación de la Innovación. Comisión de Innovación.....	17
3.2. Órgano de gestión de la innovación. Área de Innovación	17
3.3. Infraestructura y recursos materiales para la innovación.....	18
4. El Ciclo de Innovación en la UNIA.....	21
4.1. Vigilancia tecnológica	21
4.2. Gestión del conocimiento	21
4.3. Fomento de la creatividad y generación de ideas	21
4.4. Formulación y presentación de proyectos de innovación.....	22
4.5. Evaluación y selección de proyectos.....	23
4.6. Seguimiento y control de los proyectos	24
5. Evaluación y resultados del Plan de Innovación.....	25

1. Fundamentos y contexto

Desde hace unos años, se ha puesto de manifiesto el valor que la innovación tiene en las organizaciones, no sólo en el ámbito del sector privado que, tradicionalmente ha estado ligado a la misma, sino también en el sector público.

Para entender correctamente el concepto de innovación es necesario acudir a las distintas definiciones que habitualmente se manejan. Entre otras posibles, se pueden citar las siguientes:

- *Acción y efecto de innovar. Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. Innovar: Mudar o alterar algo, introduciendo novedades. (RAE)*
- *Innovación: Actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos o procesos, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes. (Norma UNE 166000:2006)*
- *Traducción práctica de ideas en nuevos productos, servicios, procesos, sistemas o interacciones sociales. (Modelo EFQM de Excelencia 2010).*
- *Innovación: convertir conocimiento en valor (Informe IAT)*

Asimismo, Mulgan y Albury¹ definen la innovación como nuevas ideas que funcionan, y añaden que: la innovación exitosa es la creación e implementación de nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega que dan lugar, y se traducen en mejoras significativas en los resultados de eficiencia, eficacia y calidad.

Hay que tener en cuenta, además, que la innovación puede producirse en distintos ámbitos y de distintas maneras. Así, se puede hablar de:

- *Innovación en tecnología, innovación tecnológica e innovación en la gestión. UNE 166000:2006.*
- *Innovación de producto, de proceso, en el marketing y organizacional. Manual de Oslo, julio de 2005.*

¹ Mulgan, Albury, “Innovation in the public sector”. Cabinet Office, London – UK, 2003.

- *Innovación en: tecnología, gestión, de producto, de proceso, en el marketing, organizacional (cambios en la organización del lugar de trabajo, relaciones con el exterior,...)*

Son muchas las razones que justifican la necesidad de innovar en el sector público. Entre otras, se pueden citar las que apunta Álvaro Vicente Ramírez-Alujas²:

- *Para responder más eficazmente a los cambios de las necesidades públicas y las crecientes expectativas ciudadanas (sobre todo hoy en día, para superar el obsoleto enfoque de "una talla única válida para todos" y la exigencia de un trato más personalizado y adaptado a las necesidades de los usuarios);*
- *Para contener los costes y aumentar la eficiencia, especialmente en contextos de restricciones presupuestarias y políticas de austeridad fiscal;*
- *Para mejorar la prestación y los resultados de los servicios públicos, especialmente para atender las áreas donde las políticas públicas (ya implementadas) han hecho pocos progresos o, sencillamente, han fracasado en su impacto;*
- *Para aprovechar todo el potencial de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs).*

La innovación puede contribuir tanto a la mejora de los servicios que el sector público presta a los ciudadanos, como a la mejora en los procesos que se llevan a cabo. Puede también contribuir a mejorar las conexiones, relaciones y vínculos entre las personas que integran el sector público.

La innovación se presenta por tanto, como una buena forma de conseguir mejores resultados en el desempeño del trabajo y/o en los servicios que se ofrecen mediante la introducción de cambios o nuevos paradigmas que permitan esa mejora. La Universidad Internacional de Andalucía integra la innovación como uno de los valores de la Institución en su Plan Estratégico 2010-2014. Es por tanto, una característica que define la identidad de la misma y uno de los principios que deben regular la actividad de la Universidad. Por tanto, el objetivo de este documento es presentar los fundamentos y objetivos que la UNIA se plantea en materia de

² A.V. Ramírez Aluja "Sobre la aplicación y desarrollo del concepto de innovación en el sector público", *Circunstancia*, año IX, Nº 26, septiembre 2011

innovación y presentar propuestas concretas para facilitar la gestión y el desarrollo de la innovación desde todos los ámbitos de actuación.

Asumiendo que la puesta en marcha de cualquier proceso de innovación puede hacerse de manera institucional o bien partiendo de iniciativas individuales. Desde hace años, la UNIA viene incorporando a nivel institucional la innovación en sus procesos de formación, gestión y comunicación. Sin embargo, los resultados de determinadas iniciativas inicialmente no institucionales, que en su día nacieron del impulso individual de las personas y que hoy están implantadas, de forma generalizada, en la Institución, muestran, en este sentido, la oportunidad de mejora que supone para la Universidad aprovechar esta inteligencia colectiva. Resulta, por tanto, muy interesante apoyar y fomentar la puesta en marcha nuevos procesos de innovación que partan de las personas que trabajan en la Institución.

Por todo ello, el Plan de Innovación pretende sentar las bases, para aprovechar de forma sistemática las iniciativas innovadoras de toda la comunidad universitaria, apoyando y dando cobertura institucional a los procesos de innovación y a los proyectos que se promuevan desde cualquier ámbito de la Universidad.

De esta forma, la propuesta que se plantea ahora es que la Institución asuma como valor **la innovación que proviene de las personas** y es por ello que uno de los objetivos fundamentales que se plantean en este Plan de innovación es poner en marcha mecanismos que favorezcan la generación, la implantación, la difusión y la evaluación de propuestas innovadoras que partan de las personas que integran la Institución, independientemente de la responsabilidad de cada una de ellas. Se quiere huir de manera intencionada de estructuras piramidales en la generación y puesta en marcha de procesos innovadores.

En esta nueva fase, y además de las iniciativas puestas ya en marcha, o que puedan surgir en el marco institucional, lo que se propone es fomentar la idea de que **la valoración y la influencia de cada persona en materia de innovación se hagan en función de su contribución a los procesos de innovación y no en función de su posición o cargo en la organización**. Con esta propuesta se pretenden crear las condiciones para que puedan surgir y desarrollarse este tipo de proyectos, potenciando para ello la iniciativa y la creatividad de las personas.

2. Política y estrategia de innovación en la UNIA

2.1. Innovación institucional en la UNIA. Antecedentes

Hasta el momento, puede considerarse que en la UNIA se han puesto en práctica iniciativas innovadoras desde un marco institucional, incidiendo fundamentalmente en **tres ámbitos: formación, gestión y comunicación.**

Como respuesta a las demandas sociales, a las exigencias didácticas y pedagógicas del marco europeo y buscando una mejora de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el ámbito de la formación, las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) y la web social se han convertido en los últimos años en herramientas fundamentales para poder llevar a cabo los objetivos estratégicos relativos a Innovación Educativa y erigirnos en una Universidad abierta, flexible, innovadora, accesible y tecnológica, que ofrece formación permanente y de posgrado a lo largo de toda la vida (long life learning).

Tras una **primera etapa** de la implantación del sistema de gestión de aprendizaje Moodle, en 2004, sobre la que se construyó un entorno de enseñanza-aprendizaje virtual propio, la oferta de cursos a través del Campus Virtual de la UNIA ha ido ocupando un lugar cada vez más importante en la actividad académica de la Institución. Desde el curso 2007-08, la totalidad de posgrados utiliza el **Campus Virtual.**

También en el ámbito de la formación (tanto del profesorado como del personal de administración y servicios) se han ido incorporando prácticas innovadoras, como consecuencia de esta apuesta por el elearning y por nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje. Dos de las bases para el desarrollo de tales experiencias docentes en la UNIA son, por una parte, la creación del **área de Innovación Docente y Digital** y, por otra, el **Plan de Innovación Docente y Digital.** Aprobado en Consejo de Gobierno en 2008, surge en con el objetivo general de contribuir a la redefinición de las formas de transmisión de conocimiento a la sociedad aprovechando las posibilidades de tales herramientas, en conexión con una mejora de

la formación del profesorado y las metodologías docentes para lograr, en síntesis, una mejora de la calidad en la docencia. La puesta en marcha de este Plan se materializa, así, en la definición de una serie de pautas, estrategias y acciones que, abogando por una visión sistémica del proceso de enseñanza-aprendizaje, afectan a todos sus elementos para garantizar el aprovechamiento del referido potencial de esta modalidad y contribuir a la consecución de los objetivos formativos fijados en cada caso.

Más allá del citado Campus, con el objetivo de salir del aula, en 2008 se lanzó la primera convocatoria para el diseño de contenidos formativos en abierto a través del **Proyecto OpenCourseWare-UNIA**, al tiempo que se continuaron, también a través de convocatorias selectivas, proyectos ya existentes con anterioridad como la impartición de asignaturas de libre configuración en el marco del **Campus Andaluz Virtual** y se pusieron en marcha otras iniciativas tales como el Proyecto de **Espacio-Red de Prácticas y Culturas Digitales** o el **canal de blogs de la UNIA**.

En los **últimos cursos**, además de continuar las experiencias docentes anteriores y proseguir incentivando el uso de las TICs y de la web 2.0 en las mismas por parte del Área de Innovación Docente y Digital, se caracteriza, de forma esquemática, por una **mayor implicación del resto de áreas y servicios universitarios tanto en la formación del profesorado como en el uso de aplicaciones 2.0** más allá de la docencia (comunicación, investigación, biblioteca o gestión universitaria) y en la consolidación del uso del software libre como estrategia principal.

En el ámbito de la gestión, desde hace años se han puesto en marcha distintas iniciativas que están permitiendo mejorar la gestión en la Universidad, tanto la gestión de personas como de actividades y recursos. En el ámbito de la gestión académica y económica se han implementado distintas herramientas TIC que facilitan estas tareas. En el ámbito de los servicios que ofrece la Universidad, la puesta en marcha de la administración electrónica está permitiendo una nueva vía de relación con la comunidad universitaria y con los ciudadanos en general.

Desde el punto de vista de la organización del trabajo y las personas, la puesta en marcha de la Gestión por procesos también está permitiendo avanzar en una mayor eficacia en el desarrollo del trabajo.

Es de destacar también la apuesta de la UNIA por la planificación estratégica. En el año 2007 se aprobó el primer Plan Estratégico de la UNIA. Este proceso ha tenido continuidad con la

elaboración en el año 2010 del segundo Plan Estratégico de la UNIA. La Planificación estratégica se concibe como el instrumento que guíe el trabajo en todos los niveles de la organización, desde el gobierno a las unidades administrativas. Es la planificación de los proyectos que se desarrollarán en los siguientes años, con la filosofía de revisión continua y seguimiento de su ejecución.

También la sistematización de los procesos de formación del personal y la evaluación continua de las actividades académicas, de los distintos servicios, áreas y de la propia Universidad, ha supuesto una importante innovación en el ámbito de la gestión. En este sentido, la sistematización de los procesos de recogida de información mediante la utilización de un sistema de encuestas basado en las TICs es un buen ejemplo de innovación surgida a través de una iniciativa no institucional que finalmente ha sido adoptada y valorada como muy positiva por la Institución.

Por último, en el ámbito de la comunicación, desde el Área se viene trabajando con el objetivo de lograr una política de comunicación unitaria y coherente, que contribuya a mejorar, unificar y controlar la imagen proyectada por la UNIA, de manera que se potencie la idea de la UNIA como una única Universidad. Así los principales objetivos son:

- Comunicar y difundir la imagen institucional de la Universidad (sus valores, objetivos, líneas prioritarias,...)
- Comunicar y difundir la actividad que se desarrolla, en todos los ámbitos (académico, cultural, proyectos, acuerdos,...), con el doble objetivo de dar a conocer esta actividad y de captar públicos.

Para llevar a cabo estas tareas, y como parte fundamental de un proceso de mejora en la organización, el área de Comunicación reestructuró su organización separando, por una parte, las funciones de prensa y relaciones con los medios de comunicación y, por otra, las funciones de diseño y producción de materiales de difusión.

En el ámbito de la comunicación, en los últimos años se han puesto en marcha nuevos canales de difusión, con el objetivo de acercar más la información a los diferentes públicos, tanto internos como externos, de la Universidad. Así, entraron en funcionamiento las listas de difusión temáticas, la web institucional y el boletín "Unia Informa", entre otros, basados todos ellos en herramientas libres, y el servicio de resumen de prensa digitalizado, que permite a los públicos internos y externos visualizar las actividades que desarrolla la Institución. Además se han puesto en marcha mecanismos que facilitan la difusión de los resultados del trabajo que se

realizan por parte del personal de la Universidad en todos los ámbitos, especialmente en formación de posgrado, cursos de verano, actividades culturales y congresos.

En la misma línea de innovación en comunicación, se ha realizado en los últimos tiempos un esfuerzo importante en las redes sociales. La Universidad cuenta con un perfil en *Twitter* que, según la página www.klout.com, tiene un nivel de influencia del 38% de sus posibilidades. Igualmente, se cuenta con una página de *Facebook*, que es seguida por personas de más de 18 países diferentes, fundamentalmente España y América Latina. Hay que destacar, que en esta red existe una mayor interactividad con nuestros públicos, especialmente con estudiantes y antiguos alumnos de las diferentes sedes. Desde mayo, contamos también con un grupo de debate en la red profesional *Linkedin*. Por último, la Universidad también cuenta con perfiles en *Flickr* y *Blip TV*, y con un canal oficial en Youtube.

Por otra parte, se han materializado también otras iniciativas como los proyectos de difusión del conocimiento en los que se viene trabajando desde hace ya algún tiempo como es el canal audiovisual de la UNIA.

2.2. Diagnóstico y evaluación.

Como parte de las actuaciones de la UNIA para la puesta en marcha de un sistema integral de Gestión de la Innovación, **durante los días 7 y 8 de marzo de 2011** tuvo lugar una **sesión en la Sede de La Rábida de la UNIA**, dinamizada por el Instituto Andaluz de Tecnología (IAT), a la que asistieron responsables del equipo de gobierno y de las distintas áreas de la Universidad, y cuyos resultados se resumen a continuación por servir de base para el actual Plan.

En dicha sesión, además de sentar las bases conceptuales necesarias para la puesta en marcha de la gestión de la Innovación en la Universidad de acuerdo al modelo EFQM2010, se realizó una **autoevaluación del actual modelo de Innovación en la UNIA**, conforme a un modelo de cuestionario diseñado por el IAT, compuesto de **siete criterios**, según se aprecia en la figura 1.

Toda la documentación que se utilizó en estas jornadas así como los resultados de la autoevaluación y las propuestas, que allí surgieron ha sido tenida en cuenta en la elaboración de este Plan de Innovación. Además, esta información estará disponible para toda la Universidad en los espacios de difusión abiertos que se pondrán en marcha tras la aprobación de este Plan.

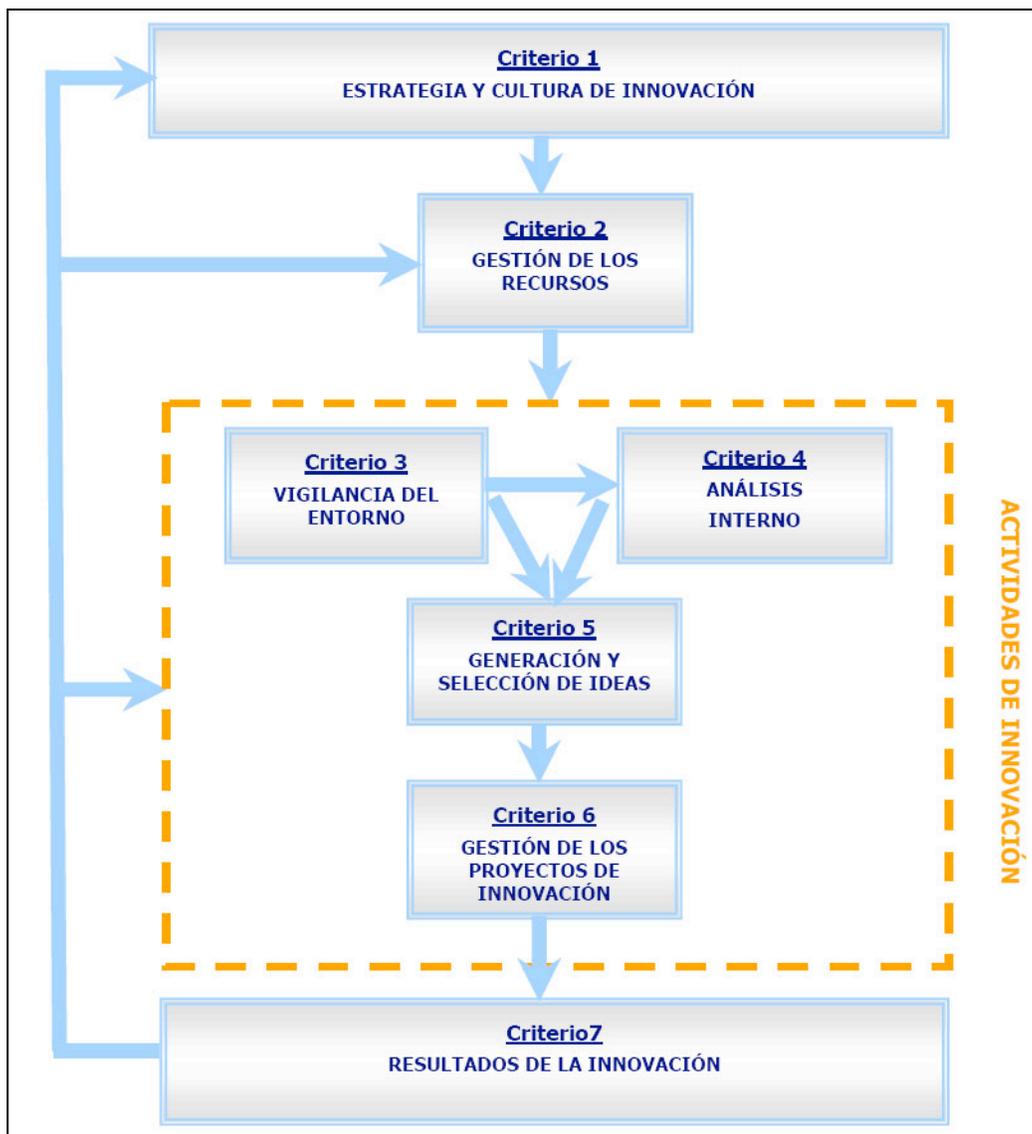


Figura 1 Esquema del Modelo de evaluación de la innovación del IAT.

Los resultados del autodiagnóstico realizado conforme a estos criterios muestran la necesidad de desarrollar una planificación de la Innovación en la UNIA. Según dicha autoevaluación, aunque existen varios puntos fuertes en la Institución relacionados con los distintos criterios y subcriterios analizados (ver esquema del modelo de cuestionario empleado), se detectaron una

serie de áreas de mejora, que deben servir de base para el impulso de la Innovación en la Universidad.

Una de las primeras conclusiones a las que se llegó fue la necesidad de asignar, en la Universidad, una serie de recursos materiales y humanos para lograr dicho impulso, entre ellos a un órgano encargado de coordinar la gestión de la innovación. En cuanto a la gestión de los recursos humanos, se vio la importancia de definir y sistematizar métodos para la implicación del personal, tanto mecanismos de motivación y reconocimiento como recursos para su capacitación, en materia de competencias sobre innovación. De forma similar, en el caso de la infraestructura y recursos materiales se llegó a la conclusión de que falta, en la UNIA, una planificación de los proyectos, incluyendo los recursos necesarios y una previsión de futuro.

Resulta, además, fundamental para implantar, de facto, una verdadera cultura de la innovación establecer mecanismos formales para el fomento de la generación de ideas, así como una sistemática que incluya herramientas que hagan viable su generación y técnicas que estimulen la creatividad por parte de la comunidad universitaria. Igualmente es crucial crear un protocolo de identificación, selección y evaluación de dichas ideas que permita que éstas se hagan visibles y, una vez analizada su viabilidad, se conviertan en proyectos reales.

Respecto al conocimiento, resulta esencial, de acuerdo a los resultados del autodiagnóstico, establecer mecanismos para la gestión del conocimiento (búsqueda, tratamiento y difusión), así como sistematizar la transferencia de dicho conocimiento.

En relación a otro de los pilares de la innovación, la vigilancia del entorno, y ante la falta de sistematización, en la labor de la UNIA, sobre esta cuestión, se apuntó la importancia de establecer una sistemática que permita identificar las expectativas, casos de éxito, buenas prácticas o tecnologías puestas en marcha por otras instituciones u organismos que puedan ser aplicadas para la mejora de la Universidad. Para ello resulta fundamental, siguiendo los citados resultados y en relación a la identificación de las fuentes de acceso a la información, establecer medidas de eficacia de los medios de acceso a la información, por un lado, y compartir tales medios y el conocimiento generado a través de éstos, por otro.

Tampoco existe una sistemática asentada, en la UNIA, para la búsqueda de la información, no se realiza un tratamiento, difusión y seguimiento de dicha información, en términos generales, ni una puesta en valor de ésta, lo que nos lleva a insistir en la importancia de promover medidas que impulsen la gestión del conocimiento y la vigilancia del entorno, de la forma que se ha comentado.

Para lograr mejorar los resultados de la Institución a través de la innovación resulta igualmente esencial plantear un análisis interno que incluya un análisis de los factores de éxito de los títulos, así como establecer mecanismos tanto para analizar expectativas en grupos de interés de la Universidad como para identificar obstáculos de los nuevos proyectos.

Son precisamente estos resultados los que nos han llevado, con el objeto de institucionalizar el fomento de la innovación en la Universidad, dotándola de los recursos necesarios para su puesta en marcha según señalaban parte de los mismos, a la creación de la Comisión de Innovación y a la definición del presente Plan de Innovación. Un Plan que recoge, como se expone en los siguientes apartados, algunas actuaciones que, considerando la situación actual de la UNIA en materia de Innovación, pretenden incidir en los aspectos señalados.

A partir de estos resultados y considerando los conceptos expuestos en la citada sesión de La Rábida, se elaboró un **mapa para la innovación** que sirve como base para definir el modelo de Innovación en la UNIA.

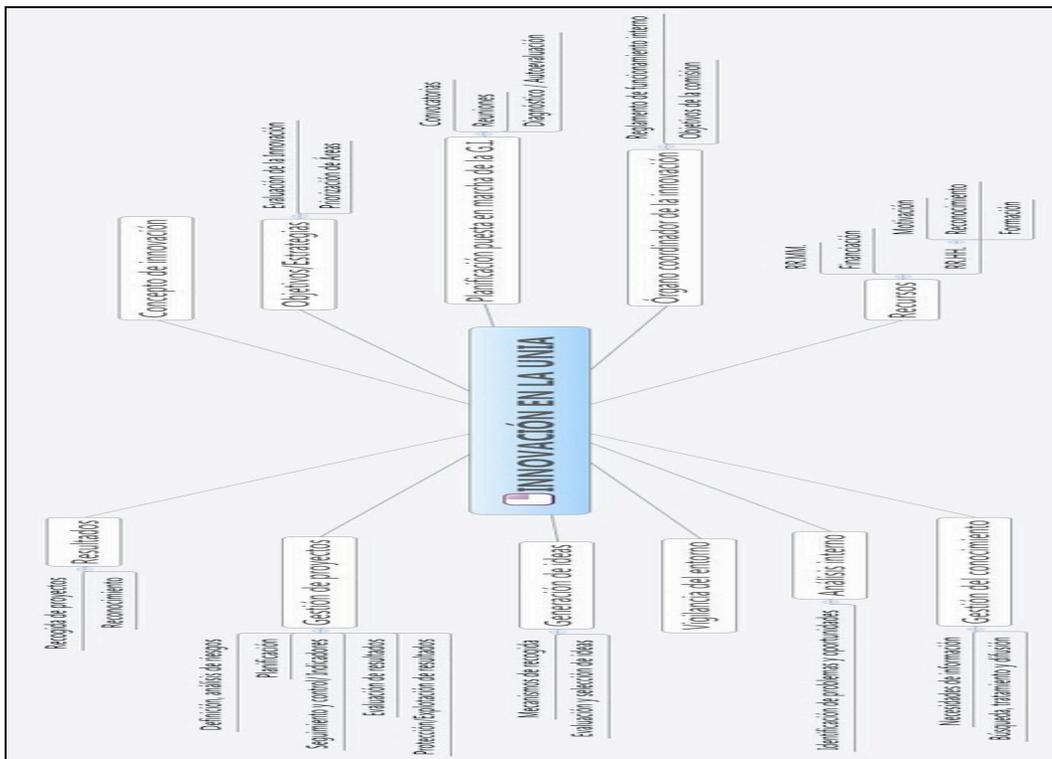


Figura 2 Mapa de la innovación para la UNIA

2.3. Estrategia y Objetivos del Plan de Innovación de la UNIA

Plan Estratégico y Modelo EFQM

El Plan de Innovación pretende responder a los objetivos institucionales de la UNIA expresados en su Plan Estratégico 2010-2014³.

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

Además, uno de los valores de la Institución, expresados en el Plan Estratégico, es la Innovación permanente: la UNIA utiliza la innovación de forma continua en sus procesos tanto académicos como de gestión, promoviendo la reflexión, la investigación y el debate en torno a las nuevas prácticas y culturas digitales para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, facilitar la gestión y la comunicación, así como para la creación de redes de conocimiento.

Esta apuesta por la innovación, en todos sus ámbitos, se sustancia también en la Visión de la Universidad que presenta entre sus enunciados para las aspiraciones de la Institución en los próximos años los siguientes:

- Una Universidad de referencia en la innovación y uso de las tecnologías de la información y la comunicación aplicadas a la formación, que ha desarrollado con éxito un entorno virtual de aprendizaje.

³ Plan Estratégico 2010-2014. Universidad Internacional de Andalucía. 2011
(http://www.unia.es/images/stories/Planificac_Calidad/PLAN%20ESTRATEGICO/planestrategico_2010_2014.pdf)

- Una Universidad que avanza y se consolida dentro de la sociedad del conocimiento y que promueve redes y prácticas digitales.
- Una Universidad que fomenta la innovación tecnológica, y que apoya líneas y proyectos de interés estratégico para su entorno.
- Una Universidad que participa en el proceso de innovación y modernización de su entorno, manteniendo el compromiso social con el tejido económico y productivo de Andalucía.
- Una Universidad innovadora y proactiva que apuesta por la excelencia.
- Una Universidad cuyo personal, formado y motivado, participa y se implica en los objetivos y la estrategia de la Institución.

Por último, el Plan Estratégico concreta para los próximos años objetivos estratégicos, y líneas de actuación, relacionados con la innovación y que podrán tener un apoyo en este Plan de Innovación. Estos objetivos son:

- Objetivo 2: Potenciar un modelo educativo orientado a la innovación docente y a la mejora continua de la calidad.
- Objetivo 9: Contribuir a la integración plena de la ciudadanía en la sociedad del conocimiento.
- Objetivo 13: Consolidar un modelo de gestión eficiente, innovador y comprometido con los recursos humanos.

Por otra parte, en el año 2011, la UNIA ha iniciado un proceso de evaluación institucional bajo el modelo EFQM de Excelencia, sometiendo a evaluación a toda la Institución en su conjunto. Para ello se ha constituido el Comité de Autoevaluación EFQM de la UNIA y se ha realizado una primera fase de autoevaluación.

Este proceso de evaluación y mejora, basado en la comparación con organizaciones excelentes, es un compromiso de la organización expresado en el Plan Estratégico y permitirá avanzar en el camino de calidad en todos los ámbitos de la Institución.

El **Modelo EFQM**, en su versión 2010, define ocho conceptos fundamentales de la excelencia que suponen los cimientos esenciales para que la organización alcance una excelencia sostenida y sirven de base para la dirección y gestión de la organización. Entre estos conceptos fundamentales de la excelencia el modelo establece “**Favorecer la creatividad y la innovación**” afirmando que las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores

resultados a través de la innovación continua y sistemática que aprovecha la creatividad de sus grupos de interés⁴.

Entre los aspectos que las organizaciones excelentes practican, el modelo destaca:

- Establecen y gestionan redes para identificar oportunidades de innovación que puedan surgir dentro y fuera de la organización
- Establecen metas y objetivos claros para la innovación y perfeccionan su estrategia de acuerdo con los logros alcanzados en innovación
- Desarrollan iniciativas para implicar a las personas, *partners*, clientes y sociedad en la generación de ideas e innovación
- Se aseguran que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente y de forma creativa e innovadora a los retos que encuentran
- Hacen realidad las nuevas ideas mediante procesos que facilitan la innovación y se adecúan a la naturaleza e importancia de los cambios que introducirán
- Evalúan el impacto y valor añadido de las innovaciones

Estos aspectos se concretan en distintos criterios del Modelo de la siguiente forma:

Criterio 3: Personas

- La Universidad es proactiva en la definición de actuaciones que fomenten y faciliten la participación en la revisión y mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos
- Se fomenta y apoya la participación en el trabajo de equipos de mejora
- Existen canales para presentar iniciativas, sugerencias y mejoras
- Se fomentan y apoyan las actitudes y actividades creativas e innovadoras
- Se respaldan las iniciativas y se proporciona el suficiente apoyo para llevarlas a cabo.

Criterio 4. Recursos

- La Universidad aprovecha su propia información y conocimiento y los pone al servicio de la propia mejora de sus sistemas de gestión.
- La Universidad aprovecha su propia información y conocimiento y los pone al servicio de la creatividad y la innovación

⁴ Modelo EFQM de Excelencia 2010. Club Excelencia en Gestión. Madrid, 2010.

Criterio 5: Procesos, productos y servicios

- La Universidad se anticipa a las necesidades del mercado en su proceso de diseño y desarrollo de nuevos procesos o servicios.
- La Universidad fomenta las actividades de creatividad e innovación, y las aplica en el proceso de desarrollo de nuevos procesos o servicios.
- La Universidad tienen evidencias a la efectividad del proceso innovador

Objetivos del Plan de Innovación de la UNIA

El Plan de Innovación servirá tanto para responder a los objetivos estratégicos de la Institución como para avanzar en el camino de la excelencia de la organización bajo el modelo EFQM.

Por tanto, los objetivos del Plan de Innovación son:

- Desarrollar la **Misión**, y alcanzar la **Visión de la Universidad**, en el ámbito de la innovación
- Establecer un sistema para **identificar oportunidades de innovación** que puedan surgir dentro y fuera de la organización
- Aprovechar y **consolidar el conocimiento generado** en la organización y ponerlo al servicio de la mejora y de la creatividad
- Establecen **metas y objetivos para la innovación** y perfeccionan su estrategia de acuerdo con los logros alcanzados en innovación
- **Implicar al personal de la Universidad** en la generación de ideas innovadoras que permitan mejorar los procesos o servicios de la organización
- Fomentar una **mentalidad abierta de las personas** para responder rápidamente y de forma creativa e innovadora a los retos que se presentan
- Facilitar y apoyar la innovación de las personas mediante un proceso estructurado de **presentación, gestión y evaluación de proyectos**
- Establecer un **sistema de evaluación del impacto** y valor añadido de las innovaciones en la organización

3. Planificación y recursos de la innovación

La UNIA, y en particular la Comisión de Innovación, destinarán los recursos internos y externos necesarios para la realización de actividades de innovación, tanto humanos como materiales planificando su funcionamiento y asegurándose de que están disponibles cuando sean necesarios. A continuación se proporciona un listado de los establecidos para esta primera etapa, sin perjuicio de que puedan establecerse nuevos o modificarse sus características conforme a las demandas de la Institución y los resultados de la gestión de la Innovación.

3.1. Órgano de coordinación de la Innovación. Comisión de Innovación

La **Comisión de Innovación** será la encargada de coordinar los procesos de innovación en la UNIA y de proponer mecanismos que faciliten la generación de ideas innovadoras en la organización. Para ello establecerá mecanismos dinámicos que permitan recopilar las propuestas que surjan de las personas, las evaluará y facilitará la ejecución de las mismas, en caso de que se estime que suponen una mejora para el trabajo de las personas o para el conjunto de la Institución, y que además se pueden poner en marcha con los recursos humanos y materiales de que se disponga.

Los miembros de la Comisión de Innovación así como su Reglamento de Funcionamiento se aprobarán en Consejo de Gobierno como documentos separados de este.

3.2. Órgano de gestión de la innovación. Área de Innovación

Como nexo entre la Comisión de Innovación y el personal y el resto de comunidad universitaria actuará el Área de innovación.

Será dicho área quien se encargue de la **gestión de la Innovación en la UNIA**, tarea que se suma a sus actuales competencias relacionadas con la Innovación metodológica y tecnológica en el ámbito de la docencia.

Su cometido consistirá en fomentar la innovación para que no “muera” debido al ritmo de actividad diaria en la organización. Para ello asumirá, entre otras, las siguientes **funciones**:

- Impulsar, en colaboración con el Área de Comunicación, la comunicación interna y la participación de todo el personal y comunidad universitaria en el proceso de innovación, especialmente en las actividades de detección de oportunidades y generación de ideas, poniendo en marcha las actividades y mecanismos necesarios para ello.
- Gestionar los mecanismos (espacios, vías de comunicación...) establecidos para la aportación de ideas y las vías de participación en materia de Innovación por parte de las personas que componen la Universidad.
- Realizar el seguimiento de los proyectos de innovación.
- Asegurar la visibilidad interna y externa del esfuerzo en innovación, apoyando al Área de Comunicación de la Universidad en la difusión de los resultados, tanto los de carácter general (actuaciones ligadas al Plan) como los relativos a iniciativas específicas.
- Cualquier otra encargada por la Comisión de Innovación

3.3. Infraestructura y recursos materiales para la innovación.

La Comisión de Innovación llevará a cabo una labor de gestión del conocimiento, elaborando o recogiendo la documentación externa de interés para la puesta en marcha del sistema de Gestión de la Innovación en la Universidad y trasladándola a la comunidad universitaria a través de un espacio virtual apropiado para llevar a cabo estas tareas (ver apartado 4.2). En este espacio también se gestionará el conocimiento de las personas de la Institución.

En dicho espacio se elaborará un repositorio, en abierto, con todos los proyectos de Innovación desarrollados por la Universidad, de forma que estén disponibles, para su consulta, por parte de la comunidad universitaria y la sociedad en general.

También se analizará la posibilidad de incluir, como documentación de ayuda y guía, recursos tales como glosarios de términos vinculados a la Gestión de la Innovación o listados de preguntas frecuentes sobre los procedimientos de envío y evaluación de propuestas de innovación, entre otras.

La difusión de esta información así como el fomento de la participación se realizará a través de los mecanismos descritos a continuación.

Espacio Digital sobre Innovación en la UNIA como lugar centralizador para la difusión y participación de la comunidad universitaria

Se creará un espacio digital sobre Innovación Docente en la UNIA. Será espacio centralizador de toda la información (incluida la relacionada con la forma de envío y evaluación de propuestas, descrita más adelante) y vía de difusión de las acciones actuales y futuras llevadas a cabo por la Comisión y de los proyectos de Innovación desarrollados en la UNIA.

También se recogerán aquellas experiencias de instituciones externas que se consideren relevantes, así como la información de actualidad vinculada con la gestión de la Innovación en Universidades.

Dispondrá, además, de mecanismos que garanticen la participación del personal de la UNIA y hará asimismo accesibles y visibles los resultados de aquellos mecanismos construidos sobre otras herramientas.

Canales en redes sociales para la participación de la comunidad universitaria

Como recursos específicamente orientados a la participación de la comunidad universitaria de la UNIA, especialmente el PAS, se emplearán redes sociales como *Facebook*, *Twitter* o *LinkedIn* para crear grupos sobre esta temática.

Se trataría con ello de poner en marcha un canal para que se comuniquen las actividades realizadas en las distintas sedes, se comenten y se intercambien ideas.

De esta forma se mostrarán, además, las posibilidades de las redes sociales, incentivando su conocimiento y uso por parte del PAS.

Boletín interno con noticias sobre Innovación

El área de Comunicación lanzará un boletín interno que incluirá, aparte de una sección sobre Innovación, otras relacionadas con la comunicación interna (actividades de las distintas áreas/sedes...)

Como vía para la difusión del presente Plan y de los espacios creados para la Innovación se se publicará un primer boletín, a modo de monográfico, donde se presente toda esta información.

Creación de un canal interno de vídeo

En la misma línea se creará también un canal interno en alguna de las plataformas de vídeo existentes para difundir iniciativas innovadoras puestas en marcha por la UNIA, así como otras relacionadas con la innovación puestas aplicadas en otras universidades, instituciones o empresas.

Estos vídeos se distribuirán mediante suscripción del personal de la UNIA en un boletín desde el canal creado por la UNIA.

4. El Ciclo de Innovación en la UNIA

4.1. Vigilancia tecnológica

La Universidad Internacional de Andalucía establecerá un sistema de vigilancia tecnológica, extensivo a toda la organización, que le permita captar información, detectar nuevos conocimientos y aprovechar los avances técnicos para la mejora de la Universidad y para la puesta en marcha de proyectos de innovación.

La UNIA fomentará la actualización científica y técnica de cada una de las áreas de la organización, y establecerá los medios y recursos necesarios para el mantenimiento del sistema de vigilancia tecnológica.

4.2. Gestión del conocimiento

La Universidad Internacional de Andalucía pondrá en marcha herramientas para estructurar y consolidar nuevos conocimientos. Para ello, la Comisión de Innovación diseñará un sistema de gestión del conocimiento, adecuado a la organización, que permita organizar las fuentes de conocimiento adquiridas y facilite la búsqueda y el acceso a ellas por parte del personal de la Institución. La información será categorizada por áreas funcionales y organizada de acuerdo a su importancia.

El sistema de gestión del conocimiento se integrará con los canales de comunicación interna de la Universidad de forma que se asegure la correcta difusión de la información a los grupos interesados.

4.3. Fomento de la creatividad y generación de ideas

La Universidad Internacional de Andalucía establecerá mecanismos para fomentar la creatividad, el trabajo en equipo y la generación de ideas por parte de las personas de la organización.

La Comisión de Innovación impulsará los procesos de creatividad dentro de la organización, implicando al Equipo de Gobierno y diseñando procesos de formación específica en técnicas que favorezcan la generación de ideas. Asimismo, las áreas funcionales establecerán reuniones sistemáticas para la generación de ideas.

Con el objeto de fomentar la innovación en la Universidad en la primera fase de puesta en marcha del Plan, la Comisión de Innovación diseñará y pondrá en marcha sesiones informativo-formativas en las distintas Sedes de la Universidad. En dichas sesiones se presentará el Plan de Innovación y se darán a conocer al personal de la UNIA las herramientas disponibles a través de la web y de redes sociales, especialmente los mecanismos para fomentar la comunicación interna o para participar en la generación de ideas. Igualmente, se pondrán en marcha acciones formativas para el uso y manejo de aquellas herramientas que se pongan en marcha dentro del Plan de Innovación.

4.4. Formulación y presentación de proyectos de innovación

La formulación de propuestas de innovación y la presentación de proyectos de innovación por parte de la comunidad universitaria no estarán sujetas a ninguna convocatoria anual sino que será un proceso abierto de forma continuada. Las instrucciones para la formulación de las propuestas estarán disponibles en el Espacio digital sobre Innovación de la UNIA

Ficha para la propuesta de ideas

Con el objetivo de sistematizar la recogida de propuestas de innovación se utilizará la “Ficha de Propuesta de Proyecto de Innovación” que facilitará la Comisión de Innovación y que estará disponible en el Espacio Digital de Innovación de la UNIA. Los proyectos presentados deberán haber identificado los aspectos relevantes a tener en cuenta: recursos necesarios, impacto previsto, plazo, factores de riesgo, áreas implicadas, etc.

Email para el envío de propuestas

Para el envío de proyectos de innovación conforme a la ficha estandarizada u otras sugerencias e ideas, la comunidad universitaria dispondrá de la cuenta de correo v.innovacion@unia.es

4.5. Evaluación y selección de proyectos

La Comisión de Innovación será la encargada de la evaluación y selección de los proyectos.

Se evaluarán y, en su caso, reconocerán, tanto las propuestas nuevas (innovación basada en las personas), como los proyectos que estén implantándose, como apuesta institucional, y que supongan una mejora. En el primer caso será necesario, para su puesta en marcha, que la Comisión dé viabilidad a estas propuestas.

La evaluación de las propuestas remitidas por los miembros de la comunidad universitaria se realizará en dos niveles:

En un primer nivel, a modo de filtro, se evaluará de forma general, atendiendo a si la propuesta puede considerarse o no proyecto de innovación. Para dicha evaluación se utilizarán criterios como los siguientes:

- Verificar si supone la incorporación de alguna novedad significativa, a nivel de lo que se hace o de cómo se hace
- Determinar si el resultado se orienta a la aplicación efectiva a medio o largo plazo, con impacto en la mejora de los servicios o actividades
- Comprobar si comporta una acción proactiva, un reto ambicioso y tiene asociado un riesgo no sólo comercial/económico
- Analizar si su resultado aporta valor a alguno de los grupos objetivos (estudiantes, profesores o PAS) y/o a la propia Universidad como Institución

En un segundo nivel se evaluarán criterios específicos como su viabilidad, aportaciones... En este nivel se emplearán criterios de evaluación de propuestas/proyectos como los siguientes:

- ¿La idea está alineada con la estrategia de la Universidad/ Plan de Innovación?
- ¿Se orienta hacia un mejor servicio?
- Nivel de viabilidad
- Grado de Innovación

Mientras que la evaluación a un primer nivel podrá ser ejercida por la propia Comisión de Innovación, que actuará así como filtro, la valoración de las propuestas se realizará contando con la colaboración de los responsables de las áreas implicadas en dichos proyectos.

4.6. Seguimiento y control de los proyectos

El área de innovación realizará el seguimiento de los proyectos puestos en marcha y asesorará a los responsables sobre cómo informar y documentar los resultados obtenidos.

Informes de proyectos

Una vez desarrollado cada proyecto seleccionado, su responsable deberá remitir a la Comisión de Innovación un informe que recoja los resultados del mismo.

Para ello, la Comisión de Innovación pondrá a disposición de los responsables de los proyectos seleccionados un modelo de informe que se deberá cumplimentar, una vez desarrollado dicho proyecto, y se remitirá a la Comisión, con el objetivo de evaluar sus resultados, facilitar su difusión y proceder a su inclusión en la memoria anual.

5. Evaluación y resultados del Plan de Innovación

La Comisión de Innovación establecerá objetivos específicos para la innovación en la UNIA y realizará anualmente una evaluación del Plan de Innovación, presentando al Consejo de Gobierno los principales resultados obtenidos. La herramienta fundamental para ello será la memoria anual de innovación.

Memoria anual de Innovación

Anualmente la Comisión de Innovación elaborará una memoria que, además de recoger las actuaciones realizadas por la misma, resumirá los proyectos de Innovación desarrollados en la Universidad (tanto aquellos por iniciativa de las personas, considerados viables y evaluados por la Comisión, como aquellos de carácter institucional) y sus resultados. Esta memoria será también un instrumento para el reconocimiento de las actuaciones desarrolladas.

Reconocimientos a la innovación de las personas

La Comisión de Innovación propondrá mecanismos de reconocimiento para las actividades e iniciativas que se valoren como positivas para el funcionamiento de la Institución en el marco de este Plan de Innovación.

Resultados de la Innovación

La Comisión de Innovación establecerá una serie de indicadores para la medida de los resultados de la innovación en la Universidad. Aunque esta definición podrá ir completándose y modificándose a criterio de la Comisión, inicialmente se proponen los siguientes indicadores:

- Indicadores de INPUT:
 - Número de ideas generadas
 - Número de ideas puestas en marcha
 - Número de personas que han aportado ideas

- Número de personas implicadas en proyectos de innovación
- Indicadores de PROCESO:
 - Porcentaje de propuestas que se convierten en proyectos
 - Porcentaje de proyectos finalizados
- Indicadores de OUTPUT: y RESULTADOS
 - Número de proyectos con un plan de difusión asociado
 - Número de publicaciones o aportaciones en congresos, revistas... relacionados con proyectos de innovación