



PLAN ESTRATÉGICO UNIA 2007-2009

MEMORIA DE SEGUIMIENTO 2008

Vicerrectorado de Planificación y Calidad
Oficina del Plan Estratégico

Informada en Consejo de Gobierno de 24 de marzo de 2009

ÍNDICE

0. INTRODUCCIÓN	3
Cuestiones metodológicas	4
Plan Estratégico y Contrato Programa	4
1. GRADO DE EJECUCIÓN	8
2. SITUACIÓN POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	9
3. SITUACIÓN POR LÍNEAS ESTRATÉGICAS	11
4. SITUACIÓN POR ACCIONES	14
5. ACCIONES CORRECTORAS	14
6. ANÁLISIS DEL ESTADO DE EJECUCIÓN DEL PLAN	17
ANEXO 1. Informe individualizado por acciones	
ANEXO 2. Áreas de apoyo	

0. INTRODUCCIÓN

La *Memoria de Seguimiento 2008* que se presenta plasma el nivel de ejecución y desarrollo del Plan Estratégico 2007-2009 de la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA). Se trata, por tanto, de la evaluación del trabajo realizado en el primer y segundo año de implantación de un Plan Estratégico que comenzó a elaborarse al comienzo del curso académico 2005/2006 para alcanzar los siguientes objetivos:

- (i) Dar cumplimiento a lo previsto en el artículo 92 de la Ley Andaluza de Universidades, en el que se establece la obligatoriedad de elaborar planes estratégicos;
- (ii) Diseñar un modelo de gobierno eficaz, transparente y comprometido para prestar un mejor servicio al entorno, rendir cuentas a la sociedad y garantizar un mayor compromiso social;
- (iii) Dotar a la Universidad de un instrumento flexible de planificación, que le permita incorporar y actualizar los nuevos retos a los que se enfrenta esta Universidad pública, dentro del Sistema Universitario Español y Andaluz.

El Plan Estratégico UNIA 2007-2009 fue aprobado en la Junta de Gobierno extraordinaria de 18 de abril de 2007, dando traslado del mismo al Patronato de la Universidad que lo refrenda el 12 de junio de 2007; el Protocolo de Seguimiento y Control que acompaña al Plan fue aprobado en la Junta de Gobierno de 17 de octubre de 2007.

Una vez transcurridos dos años de ejecución y tras ser aprobadas las acciones correctoras propuestas en la *Memoria de Seguimiento 2007* en Consejo de Gobierno, de 17 de mayo de 2008, las líneas estratégicas han pasado a ser 48 (frente a las 47 iniciales) y las acciones 169 (frente a las 176 iniciales).

Las premisas de partida que se tienen en cuenta para llevar a cabo el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico han sido las siguientes:

- El plan estratégico de la UNIA se desarrolla en *líneas estratégicas*, que son los proyectos base de cuyo desarrollo depende que se consigan los objetivos planteados para los tres años de su vigencia.
- Las líneas se asignaron a los *responsables* máximos de la dirección.
- Las líneas, desplegadas en *acciones*, requieren para su cumplimiento y avance de la realización, durante el plazo marcado, de las *actividades* necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
- El desarrollo de las acciones depende en gran medida de la labor realizada por varios miembros del equipo de gobierno de *forma coordinada*, dada la transversalidad de muchos proyectos, así como de contar con la ayuda efectiva de las *unidades de apoyo* correspondientes.

Tras dos años de ejecución del Plan Estratégico, podemos afirmar que se ha avanzado considerablemente en la implantación de la dirección estratégica, ya que se ha asumido la responsabilidad de dirección y seguimiento de las distintas acciones, se ha implicado a las distintas áreas en la ejecución y facilitación de la información relativa a dichas acciones y se

han formalizado los Contratos Programas por Centros de Gastos. Asimismo se ha facilitado la labor de seguimiento a la Oficina del Plan ya que las fichas de compromiso de cada una de las acciones han sido en esta ocasión cumplimentadas de forma más detallada tanto por los responsables de líneas como por las respectivas áreas de apoyo.

Cuestiones metodológicas

La Oficina Técnica de Plan ha prestado asesoramiento a los coordinadores, especialmente en lo referido a resolver cuestiones técnicas y metodológicas y garantizar la elaboración de las fichas. Una vez completado este trabajo, la Oficina ha abordado el análisis pormenorizado de todo el material recopilado.

Hay que resaltar que antes de la elaboración de esta memoria han tenido lugar reuniones con todos los responsables de líneas con la Vicerrectora de Planificación y Calidad y la Oficina Técnica del Plan en las que se han verificado las evaluaciones realizadas en los informes presentados, analizado los compromisos de 2008, y avanzado en la planificación de las actividades correspondientes a 2009.

Con el conocimiento exacto de los objetivos de cada proyecto y de las actuaciones realizadas en el período de los dos años transcurridos, se ha procedido a revisar los informes de seguimiento de cada actuación y a comprobar las pruebas documentales (evidencias ciertas). Tras este análisis se han asignados los Grados de Avance de cada acción. En la Memoria también se aporta el Grado de Avance de cada línea, así como el Grado de Ejecución por líneas y objetivos y del Plan Estratégico en su conjunto.

Plan Estratégico y Contrato Programa

Es importante recordar que el proceso de Planificación Estratégica llevado a cabo en la UNIA también está sujeto a los compromisos recogidos en los Contratos Programas suscritos con la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa. Es en este documento, en relación con la financiación vinculada a resultados de innovación, en el que la UNIA se compromete a cumplir con una serie de compromisos estratégicos entre los que se encuentra la implantación de un sistema de dirección estratégica con protocolos de seguimiento y control formalmente aprobados.

En la Memoria de Seguimiento 2008, como viene siendo habitual en los informes ya realizados, se presenta la información sobre los objetivos y compromisos adquiridos en el Contrato Programa 2008 y su relación con las acciones contempladas en el Plan Estratégico, con el fin de evidenciar las acciones prioritarias del Plan, que deben ser las vinculadas a la financiación que recibe la universidad de acuerdo al cumplimiento del Contrato Programa (ver Tabla 1)

Tabla 1. Relación entre Contrato Programa CICE 2008 y Plan Estratégico UNIA

OBJETIVOS CONTRATO PROGRAMA	ACCIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO	COORDINADOR
Plena implantación del sistema de innovación docente y digital	1.1.3 “Incrementar la utilización de las TIC en los posgrados”	VOA y EP
	3.2.1 “Impulsar la utilización de plataformas virtuales en las tareas docentes y tutoriales”	VI y TIC
	3.2.2 “Desarrollar un plan de formación en el uso de las TIC”	
	3.2.3. “Dar soporte al profesorado para la preparación de materiales y su utilización a través de la red”	
	LÍNEA 2.2 Potenciar el entorno virtual de aprendizaje	
Bilingüismo de los alumnos	3.1.5 “Fomentar el conocimiento de idiomas”	VOA y EP
Excelencia final del proceso formativo: inserción laboral de los alumnos egresados	1.2.5 “Realizar un seguimiento de los egresados”	VOA y EP
	2.1.3 “Promover programas formativos que posibilite la incorporación al mercado laboral y la promoción profesional”	VEU y P
	1.4.1 “Elaborar reglamento de prácticas de alumnos”	VOA y EP
	1.4.2.”Potenciar la realización de prácticas de alumnos”	
	6.1.2. “Realizar un plan de prospectiva para diseñar un programa de prácticas de los alumnos”	DS
	6.1.3 “Establecer colaboraciones con los colegios profesionales de la Comunidad Autónoma”	
	6.1.4 “Fomentar los encuentros universidad-empresa”	
Estudios de postgrado de calidad acreditada	3.3.2 “Diseñar un plan institucional de evaluación continua”	VOA y EP / VP y C
	1.2.3 “Implantar un sistema de garantía de calidad”	
	1.2.4 “Acreditar los títulos”	
Implantación de las TIC's	13.1.2 “Desplegar la cobertura WiFi al conjunto de las instalaciones”	VI y TIC
	13.3.2 “Impulsar la administración electrónica”	
	12.4.6 “Desarrollar la administración electrónica”	Gerencia

Sistemas de gestión por procesos y competencias	11.2.2 “Llevar a cabo un inventario de procesos de gestión, identificando procesos claves y sus indicadores de actividad”	Gerencia
	12.2.4 “Elaborar el catálogo de competencias”	
	12.2.5 “Formular plan de formación bianual”	
Globalización de la actividad docente e investigadora	1.1.4 “Fomentar las relaciones con otras universidades y entidades públicas y privadas para proyectos docentes”	VOA y EP
	8.2.4 “Promover la movilidad internacional y nacional”	VRI y C
Participación de la mujer en los órganos de gestión y dirección		
Planificación Estratégica	15.2.1 “Establecer mecanismos de seguimiento y control del PE”	VP y C
Implantación de Contabilidad Financiera	12.4.4 “Implantar la contabilidad patrimonial”	Gerencia
Implantación de Contabilidad Analítica	12.4.5 “Ampliar el sistema informático de gestión económica”	Gerencia
Contratos Programas con Centros de Gasto		VP y C
Acuerdos y Convenios de Homologación del PAS	11.1.1 “Continuar los procesos de evaluación”	Gerencia
	11.1.3. “Diseñar un plan de evaluación continua”	
	11.1.4 “Implantar planes de mejora derivados de los procesos de evaluación”	
	11.2.2 “Llevar a cabo un inventario de procesos de gestión, identificando procesos claves y sus indicadores de actividad”	
	12.2.3. “Realizar estudios periódicos de necesidades formativas”	
	12.2.4 “Elaborar el catálogo de competencias”	
	12.2.5 “Formular y difundir el plan de formación bianual”	

	12.3.3 “Elaborar un plan de desarrollo profesional”	
	9.2.3 “Mejorar la coordinación y comunicación entre áreas y unidades”	
Responsabilidad Social	Objetivo 5 “Desarrollar un política cultural activa y responsable con el entorno”	VP y C
	Objetivo 8 “Potenciar la internacionalización y el compromiso con la cooperación”	
	Objetivo 12 “Desarrollar una gestión eficiente, participativa y socialmente responsable”	
	Objetivo 14 “Construir el modelo de responsabilidad social”	

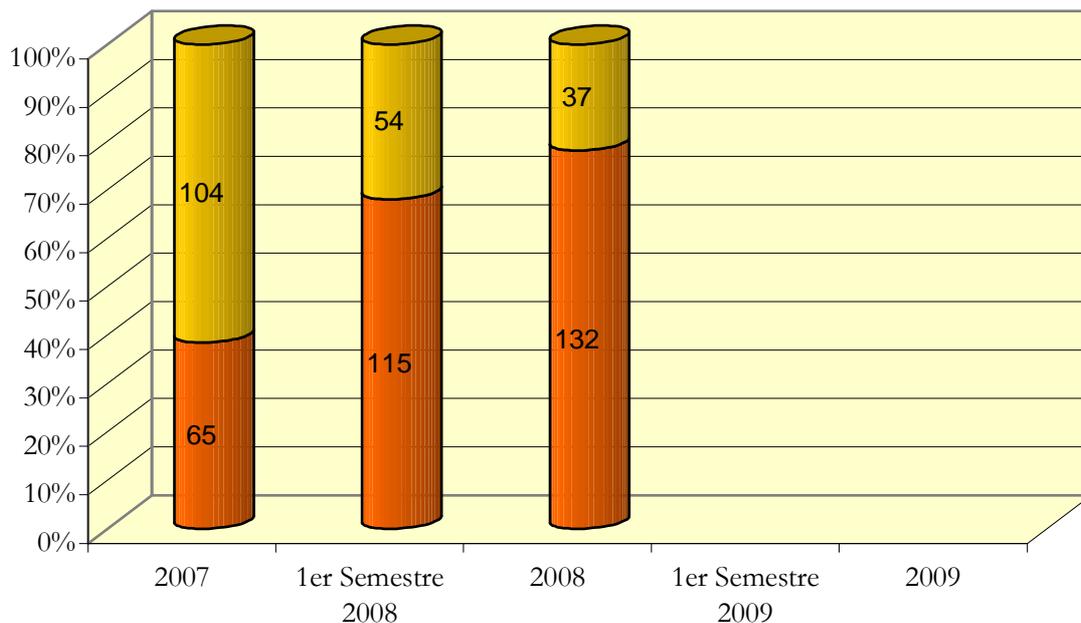
1. GRADO DE EJECUCIÓN

La situación general del Plan Estratégico, al finalizar el año 2008, se mide a través del *Grado de Ejecución*, que ha alcanzado el valor medio de **78,10%**.

Esta valoración resulta del cálculo del número de acciones ejecutadas y en proceso dividido entre el número total de acciones contempladas en el Plan (169). En esta Memoria de Seguimiento de 2008 el Grado de Ejecución y el Grado de Cumplimiento coinciden, ya que todas las acciones debían iniciarse en este año (ver Figura 1).

Hay que tener en cuenta que 37 acciones —relacionadas en el epígrafe ‘Análisis del Estado de Ejecución del Plan’— no han sido aún iniciadas y que, por tanto, éstas deben ser las tareas prioritarias a la hora de planificar el trabajo de 2009.

Figura 1. Grado de Ejecución del Plan Estratégico UNIA 2007-2009. Porcentaje de acciones iniciadas sobre el total de acciones del Plan



2. SITUACIÓN POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Además de las cifras globales ofrecidas en el capítulo anterior sobre el Grado de Ejecución del Plan Estratégico, es importante analizar la ejecución para cada uno de los quince objetivos plasmados en el documento. De esta forma también podremos visualizar el trabajo pendiente, en este caso, por objetivos estratégicos.

Se han calculado resultados sobre el Grado de Ejecución en 2008, referido al número de acciones ejecutadas y en proceso en relación a las acciones totales de cada objetivo (ver Figura 2 y Tabla 2).

El análisis pormenorizado de estas cifras nos hace concluir que en la mayor parte de los objetivos (excepto en el 7 y en el 10) nos encontramos por encima del 66.66% de ejecución, lo que significa un grado de cumplimiento aceptable, ya que quedaría por ejecutar, en términos relativos, una tercera parte de cada objetivo.

No obstante, hay que analizar el grado de avance por líneas y acciones así como las acciones no iniciadas para proyectar el estado de ejecución del Plan Estratégico al final del período. En este sentido, podemos prever que los objetivos “contribuir al progreso del entorno” y “desarrollar un programa integral de atención a alumnos” difícilmente podrán llegar a alcanzar el 100% de ejecución a final de 2009.

Figura 2. Grado de Ejecución (%) por Objetivos Estratégicos.

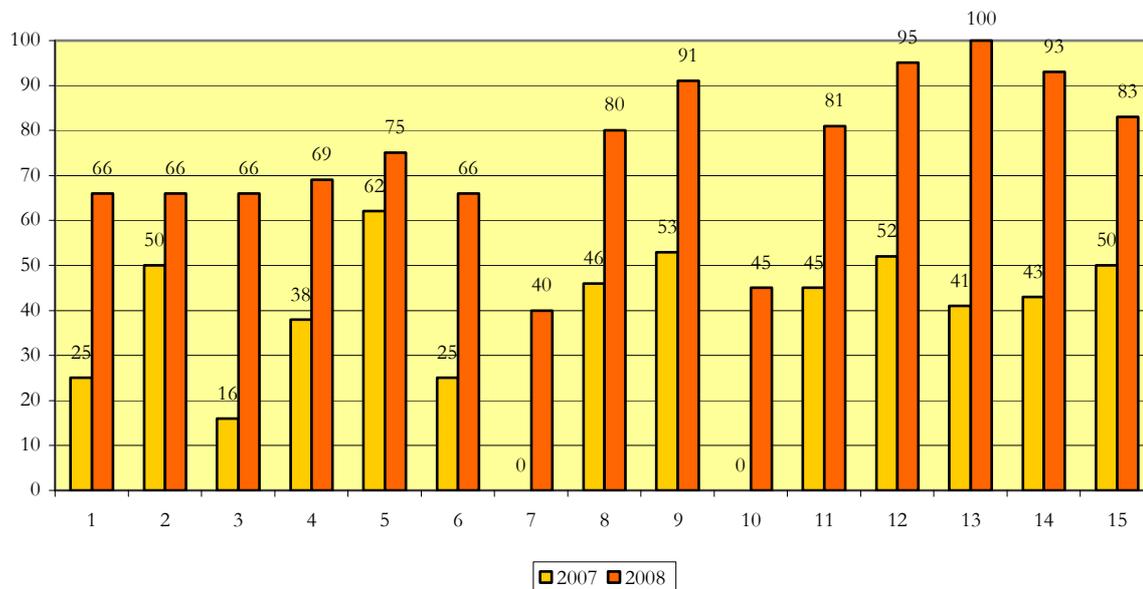


Tabla 2. Grado de ejecución por Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS PLAN ESTRATÉGICO		GRADO DE EJECUCIÓN <i>% Acciones ejecutadas más en proceso</i>
1	Afianzar la presencia en el ámbito de las enseñanzas de posgrado	66.66
2	Dar respuesta a las necesidades formativas a lo largo de la vida	66.66
3	Desarrollar un modelo educativo flexible que favorezca una enseñanza de calidad y convergente con el EEES	66.66
4	Potenciar la investigación de calidad en las líneas y ámbitos geográficos y culturales	69.23
5	Desarrollar una política cultural activa y responsable	75
6	Consolidar la presencia y la integración de la universidad en su entorno	66.66
7	Contribuir al progreso del entorno	40
8	Potenciar la internacionalización y el compromiso con la cooperación	80
9	Mejorar la comunicación y la imagen pública institucional	91.6
10	Desarrollar un programa integral de atención a alumnos	45.45
11	Desarrollar un sistema de calidad que integre la gestión por procesos y la política de prevención de riesgos laborales	81.81
12	Desarrollar una gestión eficiente, participativa y socialmente responsable	95.23
13	Adecuar y actualizar los sistemas de información y de las comunicaciones para el apoyo a la comunidad universitaria	100
14	Construir el modelo de responsabilidad social	93.3
15	Consolidar un modelo de gobierno eficaz, transparente y comprometido	83.33

3. SITUACIÓN POR LÍNEAS ESTRATÉGICAS

En este capítulo se presentan los resultados del análisis realizado por líneas estratégicas. En este caso se ha medido de nuevo el *Grado de Ejecución*. Se ofrece además el *Grado de Avance* de cada una de las líneas, que indica la media de las puntuaciones otorgadas a cada una de las acciones que integran dichas líneas, asignadas por la Oficina del Plan de acuerdo a las evidencias documentadas y recopiladas, teniendo en cuenta la siguiente escala:

- 0 No iniciada
- 1 En fase de análisis
- 2 Iniciada y con valor del indicador en progreso
- 3 Ejecutada parcialmente, teniendo también en cuenta el valor alcanzado por el indicador
- 4 Muy avanzada en su ejecución con valor del indicador suficientemente alcanzado
- 5 Implantada con el valor del indicador conseguido

Hay que tener en cuenta que el Grado de Ejecución nos indica las acciones de cada línea que han sido totalmente ejecutadas o están en proceso. Un Grado de Ejecución con valor cero significa que las acciones correspondientes no han sido iniciadas.

Sin embargo, es el Grado de Avance el que nos aporta información sobre la situación en que se encuentran las distintas líneas para alcanzar el ‘estado 5’, es decir, “Implantada con valor del indicador conseguido”.

Se debe reflexionar especialmente sobre aquellas líneas que no han sido iniciadas (5) y las que están en fase de análisis (9 con grado de avance entre 0 y 1). Podemos considerar como prioritarias las que tienen una puntuación entre 1 y 3 (16), para mejorar las actuaciones que se planifiquen en 2009 y poder con ello alcanzar el estado de plena implantación o, al menos, el de “Muy avanzada en su ejecución”.

La situación óptima es la de haber conseguido como media un 4 en el grado de avance.

Tabla 3. Grado de ejecución y grado de avance por Líneas Estratégicas

LÍNEAS PLAN ESTRATÉGICO UNIA 2007-2009		GRADO DE EJECUCIÓN (Ejecutadas y en proceso) %	GRADO DE AVANCE
1.1.	Definir la política de posgrado	100	3.25
1.2.	Impulsar mecanismos de mejora de la calidad de los estudios de posgrado	80	2.6
1.4.	Incardinar la oferta de posgrado en el ámbito empresarial	0	0
2.1.	Desarrollar una programación académica ágil y adaptada a las nuevas demandas	33	0.33

2.2.	Potenciar el entorno virtual de aprendizaje	100	3.33
3.1.	Adecuar las enseñanzas las exigencias del EEES	40	0.8
3.2.	Fomentar la utilización de las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje	100	2
3.3.	Mejorar la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje	75	3
4.1.	Incentivar la realización de proyectos de investigación vinculados con las líneas y ámbitos geográficos y culturales preferentes	50	0.25
4.2.	Facilitar la participación de los alumnos de posgrado en proyectos de investigación	50	0.50
4.3.	Potenciar el papel de la universidad como espacio de encuentro de investigadores	100	2.5
4.4.	Potenciar los servicios de apoyo destinados a la investigación	100	3.5
4.5.	Potenciar los centros de apoyo a la docencia y la investigación (CAEDER y CAEI)	0	0
5.1.	Observar y estudiar el entorno cultural	0	0
5.2.	Crear redes para fortalecer el tejido cultural	100	3.5
5.3.	Poner en valor el patrimonio cultural	100	2.5
6.1.	Establecer un marco de relaciones con empresas e instituciones del entorno que favorezca la actividad	100	3
6.2.	Potenciar la captación de recursos y cofinanciación de actividades	100	4
6.3.	Desarrollar un plan de Relaciones Institucionales	0	0
7.1.	Establecer alianzas para potenciar el intercambio de conocimiento y experiencias con su entorno	0	0
7.2.	Impulsar proyectos de investigación aplicada	66.66	3
8.1.	Fomentar la internacionalización y la cooperación solidaria para el desarrollo	88.8	2.22
8.2.	Internacionalizar los programas de posgrado	75	1.5
8.3.	Diseñar estrategias de cooperación cultural	50	0.5
9.1.	Desarrollar un plan de comunicación	100	3.2
9.2.	Mejorar la comunicación interna	100	2.66
9.3.	Potenciar la comunicación externa para garantizar la eficacia de la difusión de la información y de la imagen institucional	75	2.5
10.1.	Diseñar un plan de captación de alumnos	16.6	0.33

10.2.	Impulsar la orientación del alumnado y el seguimiento de los egresados	50	1
10.3.	Potenciar la política de becas	100	3
11.1.	Fomentar la cultura de calidad y la mejora continua	80	2.4
11.2.	Avanzar hacia la gestión por procesos	100	4.33
11.3.	Desarrollar una política global de prevención de riesgos laborales	66.66	1
12.1.	Adaptar la gestión a las exigencias del EEES	100	3.33
12.2.	Mejorar la cualificación profesional del personal	100	4.33
12.3.	Adaptar la estructura organizativa a los objetivos estratégicos	100	3
12.4.	Adoptar medidas para mejorar la eficacia de la gestión	100	2.66
12.5.	Contribuir al desarrollo personal socialmente responsable	66.66	2.33
13.1.	Actualizar los sistemas de comunicaciones y el procesamiento de la información	100	3
13.2.	Homogeneizar los sistemas de información	100	2.5
13.3.	Incorporar las TIC en todos los procesos de gestión	100	2
13.4.	Establecer medidas para impulsar la utilización de software libre	100	3
13.5.	Desarrollar las actuaciones del documento de seguridad que aseguren el cumplimiento de la LOPD	100	1
14.1.	Desarrollar el proyecto de responsabilidad social	100	2.5
14.2.	Activar el pensamiento crítico	80	3
14.3.	Potenciar y difundir la sostenibilidad como principio básico de la institución	100	2.8
15.1.	Adoptar medidas que afiancen un gobierno responsable	100	3.66
15.2.	Avanzar en el sistema de dirección estratégica	66.66	1.66

4. SITUACIÓN POR ACCIONES

Se ofrece también el *grado de avance* de cada acción, de acuerdo a la escala de 0 a 5 comentada en el capítulo anterior. Para establecer la puntuación final se ha tenido en cuenta el período en el que se tiene que realizar cada acción (uno, dos o tres años), el objetivo planteado para dicho periodo, el esfuerzo e importancia de las actividades realizadas con respecto a todas las planificadas y el valor conseguido, en su caso, en el indicador con respecto al valor final planteado.

De las 169 acciones evaluadas 17 están ejecutadas, 115 en proceso y 37 no iniciadas. En cuanto al Grado de Avance se considera un resultado favorable haber conseguido una puntuación igual o superior a 3 y un resultado óptimo haber conseguido al menos un 4.

Deben ser objeto de análisis especial aquellas que no han sido iniciadas o sólo están en fase de análisis, ya que difícilmente se podrán abordar o implantar en el ejercicio 2009, y de igual forma impulsar la ejecución de aquellas valoradas con un 2.

En el Anexo 1 se ofrece el resultado para cada una de las acciones en informes individualizados. En estos informes se recogen las referencias del objetivo estratégico y la línea a la que pertenece la acción, así como responsable/s, plazos, las actuaciones propuestas por los coordinadores y su seguimiento y, por último, el resultado del análisis realizado por la Oficina Técnica que se recoge en el grado de avance.

El esfuerzo realizado por sistematizar, documentar y evaluar cada una de las acciones sólo tendrá utilidad y efectos prácticos si cada uno de los responsables y coordinadores analiza pormenorizadamente los resultados obtenidos y diseña su propio plan de acción para 2009.

5. ACCIONES CORRECTORAS

El Consejo de Gobierno de la Universidad Internacional de Andalucía, reunido en sesión ordinaria el 21 de abril de 2009, aprobó la adopción de las medidas correctoras del Plan Estratégico de la UNIA que a continuación se relacionan:

- **Cambio de coordinación:**
 - La Línea 8.2.3 “Diseñar Estrategias de cooperación cultural”, pasa a la coordinación del Vicerrectorado de Extensión Universitaria y Participación.
 - La Acción 3.3.4. “Impulsar publicaciones que refuercen los procesos de enseñanza-aprendizaje”, pasa al Vicerrectorado de Extensión Universitaria y Participación.

- **Incluir responsables en las acciones:**

- Incluir al Vicerrectorado de Investigación y Tecnología de la Comunicación como responsable en:
 - Acción 3.1.1. “Potenciar el desarrollo de guías docentes siguiendo las directrices del EEES”, en coherencia con el Plan de Innovación Docente aprobado en Consejo de Gobierno.

- Incluir a los Directores de Sede como responsables en:
 - Acción 3.1.1. “Potenciar el desarrollo de guías docentes siguiendo las directrices del EEES”.
 - Acción 4.2.2. “Elaborar un marco que regule e incentive las estancias de alumnos en las distintas sedes cuando participan en proyectos de investigación”.
 - Acción 5.3.1. “Abrir los espacios monumentales de la Universidad a su entorno.
 - Acción 5.3.2. “Aprovechar el patrimonio de las Sedes para actividades de interés de la sociedad”.
 - Acción 7.1.2. “Elaborar un marco que regule las relaciones entre la Universidad y las empresas para la realización de trabajos de investigación”, a propuesta del **Vicerrectorado de Investigación y Tecnologías de la Comunicación**

- Incluir al Secretario General como responsable en:
 - Acción 7.1.2. “Elaborar un marco que regule las relaciones entre la Universidad y las empresas para la realización de trabajos de investigación”.

- Incluir a la Gerencia como responsable en:
 - Acción 9.2.1 “Diseñar e implantar un plan de comunicación interna” .

- **Ampliación de plazos de ejecución de acciones a “continuo”**
 - Acción 1.1.2 “Experimentar y evaluar modelo de adaptación al EEES”
 - Acción 3.3.2 “Diseñar un plan institucional de evaluación continua”
 - Acción 9.1.2 “Diseñar e implantar un plan de comunicación interna”
 - Acción 11.1.3 “Diseñar un plan institucional de evaluación continua”
 - Acción 13.4.1 “Implantar una aplicación de gestión académica centralizada”
 - Acción 13.4.2 “Impulsar la administración electrónica”

- **Reducción de plazos de ejecución a 2008**
 - Acción 1.2.2 “Establecer criterios de calidad de los estudios de posgrado”

- **Asignar un solo coordinador a acciones iguales**
 - La Acción 1.4.3. “Fomentar los encuentros universidad/empresa” no será contada en el objetivo 1 sino en el 6, al ser idéntica a la 6.1.4., quedando bajo la responsabilidad de los Directores de Sede
 - La Acción 7.2.3. “Fomentar las relaciones con las empresas y las instituciones ubicadas en los parques científicos y tecnológicos e instituciones de fomento”, no será contada en el objetivo 7 sino el 6, ya que es igual a la 6.1.5, quedando bajo la responsabilidad de los Directores de Sede.

6. ANÁLISIS DEL ESTADO DE EJECUCIÓN DEL PLAN

La Memoria de Seguimiento 2007 recogía como prioridad inmediata (Capítulo 5) el necesario esfuerzo de los coordinadores por impulsar la actividad entonces pendiente y por implicar en su ejecución a las unidades de apoyo asignadas. Esto respondía a que, como es sabido, el Plan Estratégico está organizado en torno a una serie de proyectos transversales para cuyo desarrollo se plantearon distintas acciones, recogidas en objetivos y líneas diferentes, que se complementan y cuya responsabilidad recae en distintas personas. Estas interrelaciones entre las acciones del Plan hace imprescindible la correcta y permanente colaboración entre todos los coordinadores que lideran los proyectos. Debemos insistir en ello, ya que si bien las áreas han estado implicadas en el desarrollo de las acciones que les han sido asignadas, el análisis de algunas líneas y acciones concretas demuestran que la responsabilidad sigue sin compartirse y por tanto hay disparidad de desarrollo en acciones similares o coincidentes y que la visión de transversalidad entre objetivos líneas y acciones no se ha asumido plenamente.

En el Informe de Seguimiento Semestral 2008 del Plan Estratégico se destacaban las acciones urgentes; algunas de ellas ya se encuentran con un grado de avance aceptable, alto o ejecutadas, sin embargo otras, seis meses después, siguen teniendo un grado de avance cero.

El análisis de los grados de avance nos lleva a resaltar las líneas o acciones que están avanzando o ejecutadas, así como a relacionar aquellas que no se han iniciado o que requieren una gran esfuerzo para su ejecución en el año que queda de vigencia del actual Plan Estratégico. Del resto de acciones no se hace mención porque, si bien no han llegado al óptimo en este año (4), sus grados de avance y las actuaciones planteadas para 2009 las sitúan en un estado de ejecución alcanzable.

Las acciones en las que se ha avanzado son:

- Establecer formalmente las **líneas temáticas preferentes** de la UNIA.
- Establecer **criterios de calidad** para evaluar las nuevas propuestas de estudios así como impulsar el estudio de egresados y aprobar medidas de aseguramiento de la calidad, ya que se han aprobado los **sistemas de garantía de calidad de los posgrados**.
- Elaborar la primera **memoria académica** de la Universidad.
- Fomentar las **relaciones con otras Universidades** para el desarrollo de proyectos docentes.
- Fomentar los **encuentros universidad-empresa** y las **colaboraciones con las empresas ubicadas en los parques tecnológicos del entorno de la Universidad y con las instituciones de fomento**.
- Potenciar la **captación de recursos y cofinanciación de actividades**, a través del convenio con Cajasol.
- Potenciar la **política de becas**: se ha creado la unidad y se han impulsado los convenios de colaboración, aunque falta por reformular la normativa.
- Editar **publicaciones relacionadas con la actividad cultural**, acción en la que ha sido determinante la participación activa de la Universidad en el proyecto Atalaya

- ❑ Consolidar **nuevas vías de colaboración en el proyecto arte y pensamiento** así como **aumentar la difusión de los resultados** de los diferentes proyectos y trabajos desarrollados.
- ❑ Potenciar el **entorno virtual de aprendizaje**, desarrollando nuevas metodologías y contextos innovadores de enseñanza-aprendizaje e impulsando la formación e-learning, poniendo a disposición de profesores un aula de formación, documentación y herramientas para que puedan hacer uso de ellas en el campus virtual de la UNIA.
- ❑ Organizar **workshops**, aumentar los **recursos electrónicos** para potenciar los servicios de apoyo a la investigación y las mejoras sustanciales en la Biblioteca de la Universidad, son resultados positivos a tener en cuenta en el objetivo de incentivar proyectos de investigación.
- ❑ **Crear aulas de estudio permanente:** el Aula de Sostenibilidad, el Espacio-Red de Prácticas y Cultural Digitales y la Cátedra UNESCO de Derechos Humanos e Interculturalidad, han supuesto un salto cualitativo que reafirma la *visión de compromiso con la cooperación para la sostenibilidad y para la cultura y el pensamiento innovador.*
- ❑ **Rediseñar la marca gráfica** para modernizar la imagen de la Universidad y significar los cambios institucionales de los últimos años.
- ❑ **Reforzar las relaciones con los medios de comunicación.**
- ❑ Desplegar la **cobertura WIFI** y **dotar de software libre a las aulas de informática**, para *ser una Universidad flexible y ágil que apuesta por la aplicación de nuevas tecnologías en su gestión.*
- ❑ **Potenciar la gestión por procesos.**
- ❑ Fomentar el **conocimiento de idiomas** en el PAS.
- ❑ Mejorar la **cualificación profesional del personal**, a través del plan de formación publicado y la definición y evaluación de competencias.
- ❑ Implantar la **contabilidad patrimonial:** se presentó en 2008 el primer balance y cuenta de resultados.
- ❑ Adaptar el **programa de acción social.**
- ❑ Desarrollar proyectos de formación y **sensibilización sobre responsabilidad social**, tanto para toda la comunidad universitaria como para los grupos de interés de la Universidad, así como difundir las actividades en materia ambiental.
- ❑ Establecer mecanismos de **seguimiento y control del plan**, dando cumplimiento al Protocolo aprobado y publicando los informes resumidos en la web.

Por el contrario, del resultado del informe se desprende que urge actuar y tomar decisiones sobre las líneas o **acciones que no se han iniciado o están en fase de análisis**, para actuar de inmediato, considerarlas para el próximo plan estratégico o reformularlas:

- ❑ Desarrollar un **plan de relaciones institucionales.**
- ❑ Desarrollar las actuaciones del **documento de seguridad.**
- ❑ Realizar estudios para conocer las **necesidades formativas del entorno** y **desarrollar una programación académica adaptada a las nuevas demandas** para acercarla a sectores estratégicos y para que faciliten en mayor medida la inserción laboral y la promoción profesional.
- ❑ **Incardinar la oferta de posgrado en el ámbito empresarial** para impulsar la realización de prácticas de los alumnos.
- ❑ **Adecuar las enseñanzas a las exigencias del EEES** y **fomentar la utilización de las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje.** Debemos insistir en que las

acciones llevadas a cabo hasta el momento para adecuar las enseñanzas al EEES no se han generalizado al conjunto de la programación de la universidad, ya que se encuentran más avanzadas en la modalidad de enseñanza virtual que en el resto. En este sentido se requiere un fuerte y definido liderazgo para desarrollar guías docentes para todos los programas por materias/ asignaturas, promover los programas de movilidad de alumnos y profesores, fomentar el conocimiento de idiomas, impulsar la implantación de nuevas metodologías docentes y el uso de herramientas digitales.

- ❑ Potenciar los **centros de apoyo a la docencia y la investigación**.
- ❑ Diseñar un plan de **captación de alumnos** (se ha empezado a participar en foros de estudiantes) e impulsar la orientación del alumnado.
- ❑ En materia de **cooperación** queda pendiente la puesta en marcha del Plan de Cooperación y plasmar la contribución a la configuración del Espacio Iberoamericano de Educación Superior.
- ❑ Diseñar estrategias de **cooperación cultural** y poner en marcha el **observatorio de políticas y prácticas culturales**.
- ❑ El objetivo desarrollar un **plan de comunicación** tiene pendiente la elaboración de un plan de comunicación que servirá para visualizar en su conjunto las acciones que en esta materia estamos realizando, poder evaluarlas e introducir las mejoras necesarias. Este plan depende a su vez de la política de relaciones institucionales que establezca el Rector, puesto que ésta marcará entre otras cuestiones las directrices de la comunicación. Sin duda, el desarrollo del plan de comunicación tendrá su impacto en la captación de alumnos así como la ejecución de las acciones relacionadas con el necesario y urgente desarrollo de un programa integral de atención a alumnos.
- ❑ Reconsiderar la **política de investigación**, ya que incentivar la realización de proyectos de investigación, a través de un Plan Propio, de la participación en convocatorias públicas o del fomento de los contratos de investigación tiene que ser objeto de reflexión para hacer una revisión pausada del Objetivo 4 y del Objetivo 7. No obstante, tal como se cita anteriormente en la relación de avances del Plan, la creación de aulas de estudio permanente, la organización de workshops, los recursos electrónicos y las mejoras sustanciales en la Biblioteca de la Universidad, son resultados positivos a tener en cuenta en la reflexión sobre estos objetivos.
- ❑ En la línea desarrollar una **política global de riesgos laborales** se ha comenzado a trabajar a final de año, por lo que requiere esfuerzo y celeridad en su implantación.
- ❑ **La carencia de un sistema de información** y el desarrollo de un cuadro de mando institucional son proyectos pendientes que tienen su repercusión en la gestión y en la evaluación y rendición de cuentas que debe hacer la Universidad ante la sociedad y ante la administración financiadora. Sin sistema de información no se podrá avanzar en el sistema de dirección estratégica y para ello se requiere dotación de personal y recursos, asignación de responsabilidades y máxima coordinación.
- ❑ El **proyecto de responsabilidad social** requiere aprobar el plan de acción y conseguir un mayor calado en la Universidad.

Los proyectos señalados son los que requieren tomar decisiones relativas a su reasignación, dotación de personal o revisión de contenidos, por lo que urge hacer una reflexión conjunta antes de planificar las tareas del año 2009, de tal forma que a la finalización del segundo año de vigencia del Plan Estratégico pueda alcanzarse un óptimo Grado de Ejecución y Grado de Avance.

