



# **Memoria de ejecución del Plan Estratégico**

Años 2010-2011

Vicerrectorado de Planificación y Calidad  
Oficina Técnica del Plan Estratégico

**Universidad Internacional de Andalucía**

## CONTENIDOS

<b>I.- INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>II.- METODOLOGÍA .....</b>	<b>3</b>
<b>III.- GRADO DE EJECUCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>IV.- GRADO DE AVANCE .....</b>	<b>7</b>
1. Grado de avance por objetivo .....	8
2. Grado de avance por línea.....	9
<b>V.- EVALUACIÓN .....</b>	<b>12</b>
1. Sobre resultados .....	12
2. Sobre contenido y diseño del plan .....	13
3. Sobre despliegue y seguimiento.....	13
4. Sobre la participación de los grupos de interés.....	14
5. Sobre la difusión .....	14
<b>VI.- PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATEGICA.....</b>	<b>15</b>
<b>VII.- INFORME DE SEGUIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN POR RESPONSABLE .....</b>	<b>16</b>
1. Extensión Universitaria.....	16
2. Innovación.....	16
3. Internacionalización .....	17
4. Ordenación académica .....	17
5. Planificación y calidad .....	18
6. Gerencia .....	18
7. Directores de Sede .....	19
8. Secretaría General .....	19
9. Equipo de Gobierno .....	19

## **I.- INTRODUCCIÓN**

El Plan Estratégico es una herramienta dinámica y flexible, que permite a la Universidad Internacional de Andalucía responder a los cambios del Sistema de Educación Superior y actuar con agilidad ante las demandas de la sociedad. Para ello, en su formulación se han considerado dos niveles: por una parte la estructura de ejes, objetivos y líneas estratégicas que define la orientación que la Universidad ha definido para su futuro, y por otra la propuesta de acciones y actuaciones concretas que permitirán desarrollar las líneas estratégicas y avanzar en la consecución de los objetivos estratégicos.

Este segundo nivel, de ejecución operativa del Plan, es flexible y revisable para una mejor adecuación a los objetivos que se persiguen. Por ello, los responsables asignados a cada línea estratégica definen anualmente las prioridades y las acciones a desarrollar a través de los planes de acción anuales que son los instrumentos para la implantación del plan a lo largo del período de su vigencia y que son el soporte para la evaluación continua del Plan Estratégico, su revisión y su despliegue a todos los niveles de la Universidad.

La difusión del Plan y de sus resultados fue un compromiso desde su inicio, por ello se aprobó en Consejo de Gobierno el Protocolo de Seguimiento y Control del Plan Estratégico 2010-2014.

Este Protocolo está diseñado para asegurar una adecuada evaluación de la ejecución del Plan Estratégico, a partir de la sistematización de las medidas de observación y revisión, de tal modo que se pueda obtener de manera continua una información fiable de su estado y grado de avance.

Por ello, se presenta en este documento la primera Memoria anual de ejecución del Plan Estratégico que contiene información sobre el desarrollo del Plan en los años 2010 y 2011. A pesar de que el Plan fue aprobado formalmente en año 2011, en su diseño se tuvo en cuenta desde el primer momento la actividad desarrollada en el año 2010, que daba continuidad a la planificación del período anterior y a las previsiones futuras, por lo que se han desarrollado los planes de acción de ambos años, que son sobre los que se han realizado los informes de seguimiento que se incluyen, además del análisis de ejecución y grado de avance del plan a 31 de diciembre de 2011.

## **II.- METODOLOGÍA**

Para una correcta evaluación de la ejecución del Plan Estratégico, es necesario disponer de una metodología de seguimiento y control que permita obtener información fiable del estado de avance y que facilite el control por parte de los Órganos de Gobierno, así como la readaptación de la planificación estratégica ante nuevos escenarios.

El seguimiento del Plan se realiza a partir de las actuaciones y compromisos adquiridos por los diferentes responsables de las líneas estratégicas en los planes de acción que presentan anualmente.

Del seguimiento anual que reportan las personas responsables de cada línea estratégica depende el grado de avance de las acciones y en consecuencia el avance de las distintas líneas estratégicas. Es por ello que la figura de los coordinadores es un pilar fundamental en el seguimiento del plan.

Para llevar a cabo el seguimiento se ha diseñado una aplicación informática, accesible vía web, que facilita la labor tanto de los responsables de líneas estratégicas como de la Oficina Técnica del Plan, para la elaboración de los planes de acción anuales, el seguimiento de los compromisos y la evaluación posterior de los resultados.

Esta aplicación, desarrollada por el área TIC de la UNIA y que sustituye a la base de datos que se tenía en uso para el seguimiento del plan anterior, es el soporte principal para el seguimiento del Plan y constituye una herramienta más ágil, segura y accesible desde cualquier ordenador,

introduciendo una mejora e innovación importante en el proceso de planificación y dirección estratégica de la UNIA.

Los agentes involucrados en el proceso de seguimiento son los responsables de líneas estratégicas y su equipo de apoyo, la Oficina Técnica del Plan y el Vicerrectorado de Planificación y Calidad.

El seguimiento se lleva a cabo a través de los planes de acción anuales y los seguimientos de los responsables y de la Oficina Técnica del Plan. En una primera fase los responsables de las líneas estratégicas incorporan a la aplicación de seguimiento del Plan toda la información relativa a las acciones que están bajo su responsabilidad. Con esta información la Oficina Técnica evalúa las acciones y elabora los informes de seguimiento de los planes de acción anuales y la Memoria anual de ejecución del Plan Estratégico.

Durante este proceso, y respondiendo a la filosofía de participación y transparencia del sistema de dirección estratégica de la UNIA, se mantienen reuniones periódicas entre los responsables de línea y la Oficina Técnica cuyas conclusiones son utilizadas para completar los contenidos de los Informes de Seguimiento.

El Protocolo de Seguimiento y Control del Plan Estratégico establece tres instrumentos básicos que permiten asegurar el éxito del proceso:

#### **Planes de acción anuales**

*Los responsables asignados a cada una de las líneas estratégicas del Plan elaborarán, en los dos primeros meses de cada año, un plan de acción que expresará los compromisos que adquieren en las acciones que se encuentran bajo su responsabilidad.*

*Para ello incorporarán en la base de datos las actuaciones concretas mediante las que desarrollará cada acción asignada. Los responsables de líneas podrán en este proceso asignar y/o cambiar la temporalidad de sus acciones definiendo los años en que se realizará cada acción de las contenidas en el catálogo del Plan.*

*También se podrán proponer cambios de denominación de las acciones o proponer acciones nuevas que complementen a las existentes y ayuden a materializar el objetivo en el que se insertan. En tal caso los responsables deben comunicarlo a la Oficina del Plan para que sean incorporadas a las existentes en la base de datos del Plan.*

*En su elaboración deberán participar las áreas de gestión que se consideren son necesarias para su ejecución.*

#### **Informes de seguimiento**

*Los responsables asignados a cada línea informarán, en los dos primeros meses de cada año, de las actuaciones realizadas en cada una de sus acciones en el año anterior. Para ello utilizarán la base de datos del Plan donde incluirán toda la información necesaria para evaluar el grado de avance de la acción, incluyendo las evidencias de los logros obtenidos.*

*La Oficina Técnica del Plan, en coordinación con los responsables de línea, elaborará el informe de seguimiento de las acciones planteadas en el plan anual, y asignará el grado de avance de cada una de las acciones.*

*El grado de avance será el indicador de medida de la ejecución de cada acción y línea estratégica a lo largo de todo el período de vigencia del plan.*

#### **Memoria anual de ejecución del Plan Estratégico**

*Cada año, el Vicerrectorado de Planificación y Calidad presentará al Consejo de Gobierno la Memoria anual de ejecución del Plan Estratégico. Esta Memoria recogerá la información del estado de ejecución de plan y del grado de avance, así como los informes de los planes de acción.*

Con esta metodología de seguimiento se facilita a los Órganos de Gobierno conocer de manera continua la evolución de los objetivos acordados en el Plan Estratégico, llevar a cabo su

despliegue a través de los diferentes niveles de nuestra organización y readaptar la planificación estratégica, ante la aparición de nuevos escenarios sobre los que actuar, permitiendo introducir medidas correctoras y favoreciendo la mejora continua.

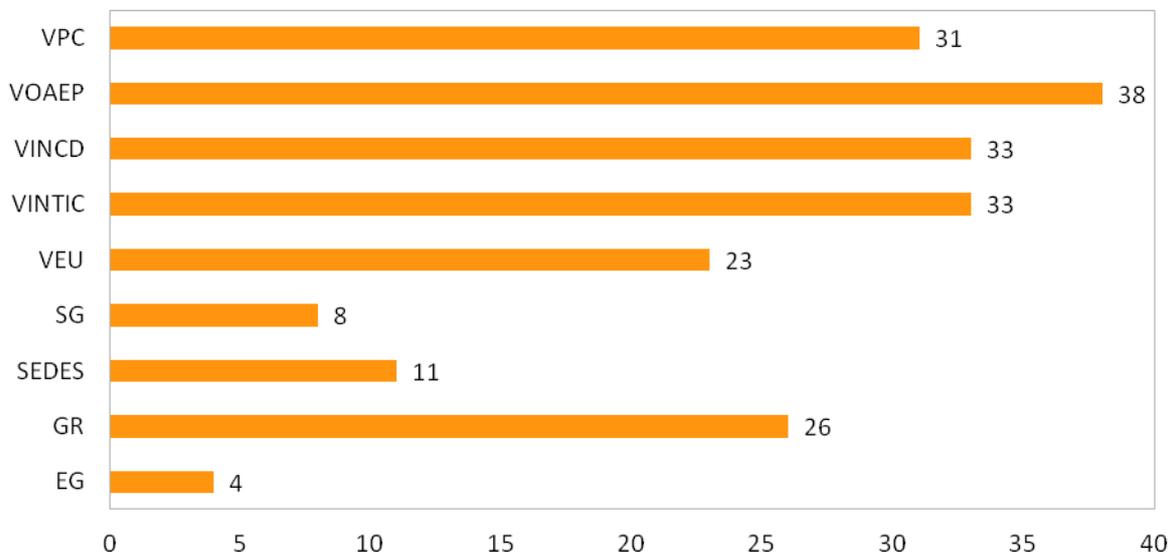
### III.- GRADO DE EJECUCIÓN

El grado de ejecución se calcula con la suma de las acciones que están en proceso y las que están ejecutadas sobre el total de acciones. Consideramos que están en proceso las que han alcanzado grado de avance 2 y 3 y que están ejecutadas las que tienen grado de avance 4 y 5 (valores considerados óptimos), tal y como se establece en el Protocolo del seguimiento y control del Plan.

Si consideramos, en el total de acciones, las que han sido escogidas por cada responsable y que tienen actuaciones en el período 2010 y 2011, 169 acciones, el grado de ejecución a 31 de diciembre de 2011 es del 72,78%. Sin embargo, el total de acciones planteadas en el plan es de 202, por lo que el grado de ejecución con respecto al total del catálogo es del 60,89%, dado que hay acciones que han quedado sin iniciar.

Las acciones propuestas en el Plan Estratégico están distribuidas bajo la responsabilidad de nueve responsables de líneas. De todas las acciones 5 de ellas están compartidas por más de un responsable, con lo cual el total, si sumamos las de cada responsable, asciende a 207.

Asignación acciones por responsables



<b>VPC</b>	Vicerrectorado de Planificación y Calidad
<b>VOAEP</b>	Vicerrectorado de Ordenación Académica y Estudios de Posgrado
<b>SEDES</b>	Directores de Sede
<b>SG</b>	Secretaría General
<b>VEU</b>	Vicerrectorado de Extensión Universitaria
<b>VINTIC</b>	Vicerrectorado de Innovación y Tecnologías de la Comunicación
<b>VINCD</b>	Vicerrectorado de Internacionalización y Cooperación al Desarrollo
<b>GR</b>	Gerente
<b>EG</b>	Equipo de Gobierno

Las acciones que han quedado sin iniciar, es decir, no han sido incluidas en los planes de acción que cada responsable ha definido en los años 2010, 2011 y 2012, son las que se relacionan a continuación:

<b>INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN</b>
2.5.1 Garantizar la existencia de guías docentes en red en la totalidad de materias de posgrado.
2.6.4 Adecuar recursos educativos para su difusión a través de sistemas de multicanalidad y multiformato.
<b>EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y PARTICIPACIÓN</b>
3.1.1 Diseñar una oferta de formación continua competitiva, coherente con las áreas estratégicas de la Institución.
3.1.4 Complementar la oferta oficial, posibilitando el reconocimiento de la formación continua propia como créditos en las enseñanzas oficiales.
<b>ORDENACIÓN ACADÉMICA</b>
4.2.2 Fomento de la movilidad y formación científico/técnica de los doctorandos de la UNIA.
4.3.3 Facilitar el desarrollo de spin-offs generadas en las Universidades convenidas en el punto anterior.
9.3.2 Continuar con las convocatorias de ayudas para la publicación digital de trabajos fin de máster y tesis bajo licencias que permitan su publicación en abierto en el repositorio digital de la biblioteca de la UNIA.
<b>INTERNACIONALIZACIÓN Y COOPERACIÓN AL DESARROLLO</b>
6.3.5 Desarrollo de instrumentos para la evaluación de las acciones de cooperación (calidad y resultados de las acciones) con el objeto de mejorar su eficacia y competitividad.
6.5.2 Fomento de la sensibilización social hacia los problemas del desarrollo.
6.5.3 Generación de programas académicos para la formación de formadores y cooperantes en el ámbito de la cooperación al desarrollo.
6.5.4 Promoción de programas de educación para el desarrollo y su posible inserción transversal en las actividades docentes de la UNIA.
<b>GERENCIA</b>
13.2.2 Definir un modelo integral de recursos humanos que contribuya a adecuar la estructura de la plantilla a los cambios operados por el EBEP y a mejorar la distribución de las cargas de trabajo.
13.2.4 Desarrollar actuaciones en materia de acción social especialmente aquellas que favorezcan las medidas de conciliación de la vida familiar, personal y laboral.
13.4.2 Adoptar medidas que permitan la mejora del rendimiento de los ingresos.
13.5.5 Desarrollo de un programa de formación en prevención de riesgos y hábitos de vida saludable para los alumnos de posgrado.
<b>PLANIFICACIÓN Y CALIDAD</b>
12.1.1 Impulso del modelo de responsabilidad social, fomentando actuaciones que se puedan realizar en el entorno local desde las Sedes.
12.3.1 Establecimiento de medidas de apoyo a los sectores más desfavorecidos del entorno promoviendo el voluntariado.
14.1.2 Selección y contratación de la plataforma de tratamiento de la información.
14.1.4 Implantación y puesta en marcha del sistema de información de la UNIA.
14.4.2 Elaboración del plan institucional de calidad que integre las actuaciones, en materia de calidad, de los distintos ámbitos de la Universidad.
14.4.4 Avanzar en la revisión y actualización de los formularios-tipo utilizados por los distintos servicios de la UNIA.
<b>GERENCIA/INNOVACIÓN</b>
10.1.1 Favorecer la comunicación horizontal entre el PAS y demás miembros de la comunidad universitaria: o Fomentar las reuniones por áreas de trabajo para la organización del trabajo y para involucrar al personal en la toma de decisiones del área. o Propiciar el trabajo en equipo y mejorar los mecanismos de comunicación interna dentro de las áreas. o Establecer mecanismos de coordinación entre las distintas áreas de la Universidad.
13.3.1 Fomentar la formación y cualificación de nuestros recursos en administración electrónica para favorecer su implantación y desarrollo.

## IV.- GRADO DE AVANCE

El grado de avance es un indicador de medida del grado de desarrollo y cumplimiento del plan.

A través de la evaluación continua de cada proyecto a lo largo de la vigencia del plan, basada en el conocimiento y evidencias de las actuaciones realizadas cada año y en el período para el que se planifique cada acción, se puede obtener el grado de avance que cada año va obteniendo las acciones, las líneas estratégicas (media de los grados de avances de las acciones que contengan) y los objetivos estratégicos (medias de los grados de avances de las líneas estratégicas).

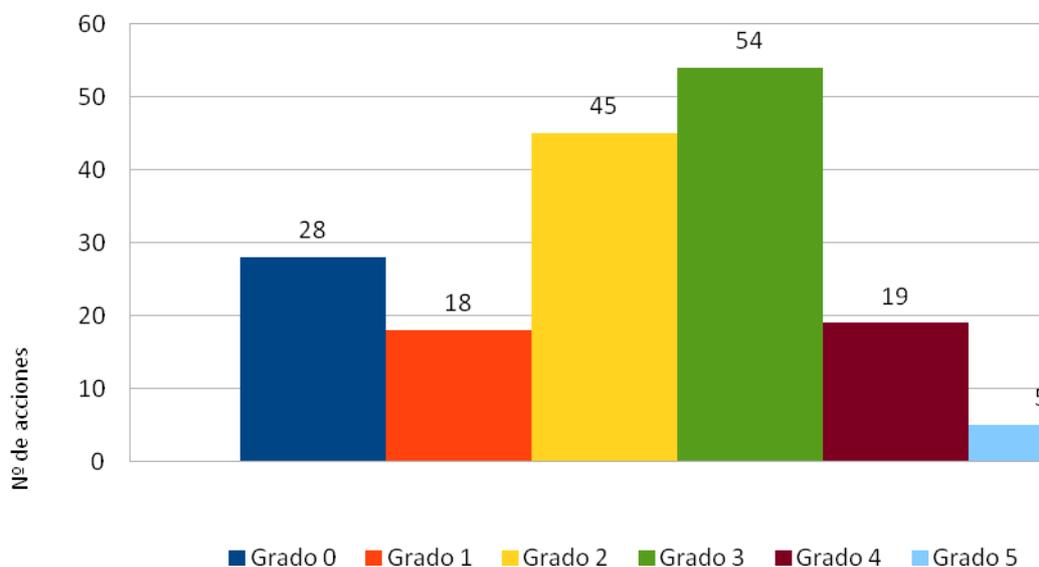
La Oficina del Plan Estratégico evalúa y propone el grado de avance conseguido por cada acción, teniendo en cuenta los informes de seguimiento que cada responsable ha realizado de las actuaciones planteadas en los años 2010 y 2011, y las pruebas documentales y evidencias que la oficina ha revisado y aportado como información a la base de datos.

El grado de avance de una acción representa el nivel de ejecución de la acción y se mide en una escala de 1 a 5 de la siguiente forma:

- 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

El grado de avance del plan en el año 2011, como resultado de las medias de los grados de avance obtenidos de las 169 acciones que se implantaron, es de 2,20.

Grado de Avance 2010- 2011



## 1. Grado de avance por objetivo

En la tabla adjunta se desglosa el grado de avance alcanzado, en el año 2011, en cada uno de los objetivos estratégicos del Plan.

OBJETIVO ESTRATÉGICO		Grado de Avance
1	Consolidar una oferta formativa de posgrado estable y competitiva.	1,95
2	Potenciar un modelo educativo orientado a la innovación docente y a la mejora continua de la calidad.	2,46
3	Desarrollar la oferta de formación continua, adaptándola a las demandas de la sociedad.	2,75
4	Establecer un marco que facilite el desarrollo de la investigación en la UNIA.	0,83
5	Afianzar la proyección internacional de la UNIA.	2,08
6	Fortalecer el compromiso de la UNIA con la cooperación al desarrollo.	2,14
7	Potenciar los proyectos de cooperación cultural activa, el pensamiento crítico y la cultura abierta.	3,35
8	Mejorar la implicación de la UNIA con el desarrollo del entorno.	N/E <sup>1</sup>
9	Contribuir a la integración plena de la ciudadanía en la sociedad del conocimiento.	2,70
10	Fortalecer la comunicación y la imagen pública institucional.	1,72
11	Potenciar la orientación integral del alumnado en las distintas fases del desarrollo de su carrera.	2,00
12	Consolidar el compromiso de la UNIA con la responsabilidad social.	2,59
13	Consolidar un modelo de gestión eficiente, innovador y comprometido con los recursos humanos.	2,39
14	Avanzar en el modelo de excelencia para el gobierno, la dirección y la colaboración institucional.	2,33

<sup>1</sup> Las acciones correspondientes a este objetivo no han podido ser evaluadas por la falta de información relativa a dos de las Sedes de la Universidad.

## 2. Grado de avance por línea

A continuación se detalla el grado de avance alcanzado para cada una de las líneas estratégicas definidas en el Plan.

<b>LÍNEAS ESTRATÉGICAS</b>		<b>Grado de avance</b>
1.1	Diseñar una oferta de posgrado estable y competitiva, coherente con las áreas estratégicas de la Institución.	1,20
1.2	Impulsar el posicionamiento estratégico de la oferta de posgrado.	3,00
1.3	Aumentar la dimensión internacional de la oferta de posgrado.	1,66
2.1	Asegurar la mejora continua de la calidad de los títulos ofertados por la UNIA.	3,33
2.2	Redefinir la política de selección, encargo docente y fidelización del profesorado.	2,50
2.3	Facilitar la innovación científico-tecnológica y el uso de infraestructura técnica en los posgrados y doctorados de la UNIA.	0,00
2.4	Impulsar el proyecto de biblioteca virtual como instrumento de apoyo a la docencia e investigación.	2,50
2.5	Extender el Plan de Innovación Docente y Digital de la Universidad a la totalidad de programas de posgrado.	3,75
2.6	Consolidar la utilización de tecnologías digitales con fines educativos como respuesta a las demandas del contexto actual.	2,66
3.1	Dar respuesta académica a las necesidades formativas a lo largo de la vida y a las demandas sociales.	3,00
3.2	Actualizar la regulación sobre la formación continua en la UNIA para posibilitar el reconocimiento social, profesional y académico.	2,50
4.1	Redefinir la política y estructura del doctorado en la UNIA.	1,00
4.2	Reorientar el Plan Propio de Investigación de la UNIA.	0,00
4.3	Mejorar la visibilidad y los resultados de las actividades de investigación de la UNIA.	1,50
5.1	Incrementar y fortalecer la presencia de la UNIA en foros, asociaciones y organismos de ámbito internacional.	2,25
5.2	Mejorar la programación, desarrollo y visibilidad de las actividades de internacionalización de la UNIA.	1,50
5.3	Promover el diseño de programas académicos que respondan a la demanda internacional y que faciliten la movilidad e intercambio de profesores y alumnos	1,66
5.4	Fortalecer la integración de la UNIA en el Espacio Europeo de Educación Superior.	2,00
5.5	Contribuir a la construcción del Espacio Iberoamericano del Conocimiento.	3,00
6.1	Fortalecer la presencia de la UNIA en redes, organismos y asociaciones, preferentemente de carácter universitario, dedicadas a la cooperación al desarrollo	2,00
6.2	Reforzar el área de cooperación universitaria al desarrollo y mejorar su visibilidad.	2,00
6.3	Planificar las actividades de cooperación universitaria al desarrollo, incrementando la eficacia y eficiencia de los proyectos.	2,20
6.4	Establecer alianzas en el ámbito de la cooperación.	2,50

6.5	Incentivar y fortalecer el interés social e institucional por las acciones de cooperación al desarrollo.	2,00
-----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------	------

<b>LÍNEAS ESTRATÉGICAS</b>		<b>Grado de avance</b>
7.1	Desarrollar una programación cultural conectada con el tejido social e institucional.	3,50
7.2	Mejorar los procesos de difusión y divulgación de las publicaciones de la UNIA.	3,25
7.3	Impulsar el compromiso con la cultura libre de código abierto.	3,00
7.4	Generar sinergias de cooperación cultural activa.	3,00
7.5	Promover el pensamiento crítico que ponga en valor nuevos modelos sociales, económicos y culturales.	4,00
8.1	Incrementar las relaciones con el entorno social.	n.e.
8.2	Adecuar la programación docente de las Sedes a las necesidades del entorno social y empresarial.	n.e.
8.3	Contribuir al desarrollo socio-económico del entorno a través de los programas formativos de la UNIA	n.e.
9.1	Contribuir al desarrollo de competencias digitales por parte de la ciudadanía en general y especialmente entre la comunidad universitaria de la UNIA	3,33
9.2	Fomentar iniciativas que contribuyan a la investigación, innovación, debate y reflexión en torno a las prácticas y culturas digitales en la sociedad contemporánea	3,00
9.3	Potenciar la presencia en la red de contenidos formativos, y resultados de investigación, abiertos y accesibles. <sup>2</sup>	1,50
9.4	Potenciar la transmisión de conocimiento a la sociedad a través de la web social.	3,00
10.1	Mejorar los procesos de comunicación interna de la Universidad.	0,50
10.2	Fortalecer la imagen pública de la Institución.	1,00
10.3	Potenciar la comunicación externa con los grupos de interés y la difusión de las actividades y proyectos de la UNIA.	2,33
10.4	Aprovechar el potencial de la web social para generar nuevas formas de comunicación y relación con la sociedad que permitan	1,75
10.5	Potenciar la imagen institucional a través de la puesta en valor del patrimonio histórico de la UNIA	3,00
11.1	Asegurar la orientación y la información del alumnado de la UNIA.	3,00
11.2	Dotar al alumnado de forma eficiente y eficaz de ayudas al estudio que permitan su desarrollo académico.	2,00
11.3	Afianzar el Programa de prácticas e inserción profesional de nuestros estudiantes.	2,50
11.4	Fortalecer los vínculos con los egresados de la UNIA.	0,50
12.1	Profundizar en el modelo de responsabilidad social de la UNIA.	2,20
12.2	Fortalecer la apuesta de la UNIA con la sostenibilidad.	3,33
12.3	Favorecer la equidad social en todos los ámbitos de la Institución.	2,25

<b>LÍNEAS ESTRATÉGICAS</b>		<b>Grado de avance</b>
13.1	Consolidar del modelo de gestión por procesos y la normalización de los procedimientos.	2,00
13.2	Avanzar hacia una gestión integral de los recursos humanos.	3,00
13.3	Implantar y consolidar los procedimientos de administración electrónica.	4,00
13.4	Impulsar nuevas medidas de eficiencia en el ámbito de la gestión económica y la contratación.	2,00
13.5	Establecer una política integrada de prevención de riesgos laborales y promoción de la salud.	1,00
13.6	Potenciar la implicación del personal con los objetivos de la Institución.	2,33
14.1	Desarrollar el sistema de información institucional	2,00
14.2	Fortalecer el sistema de dirección estratégica de la Universidad.	1,00
14.3	Avanzar en el desarrollo de la normativa propia de la UNIA.	3,00
14.4	Establecer una política integrada de calidad que permita avanzar hacia la excelencia en la gestión.	3,50
14.5	Consolidar la transparencia y la rendición de cuentas de la Institución.	3,00
14.6	Mantener la apuesta de la UNIA por la cooperación institucional.	1,50

## V.- EVALUACIÓN

El Plan Estratégico 2010-2014 fue aprobado formalmente, tras el período de elaboración en 2010, en febrero de 2011 y arranca su implantación con la petición a los responsables de líneas estratégicas de los primeros planes de acción; por tanto, los años 2010 y 2011 los consideramos como el primer período a evaluar y por ello se presenta la primera memoria anual de ejecución del plan referida a 31 de diciembre de 2011.

Este Plan Estratégico parte del aprendizaje del plan anterior, por ello quedaron formulados objetivos y líneas que dan continuidad a los proyectos pendientes y se tuvieron en cuenta para la implantación las recomendaciones recogidas en el informe final del plan 2007-2009:

1. Ha recaído la responsabilidad de las acciones y su seguimiento en los responsables de líneas: secretaría general, vicerrectores, directores de sede, gerente y equipo de gobierno.
2. El seguimiento es una labor conjunta de los responsables, su equipo y la Oficina Técnica.
3. Del análisis y seguimiento han surgido propuestas de mejora para los planes de acción de los próximos años: refundir acciones, cambiar adscripciones de acciones a otros responsables o compartir algunas de ellas, dejar inoperativas algunas acciones por falta de presupuesto u oportunidad de ejecutarlas (propuestas a aprobar para el plan de acción 2013).

### 1. Sobre resultados

El análisis de resultados del plan lo sitúan en un grado de ejecución del 60,89% del total de acciones planificadas, resultado muy positivo para los dos primeros años de su vigencia, que en términos reales de plazo de ejecución ha sido de un año.

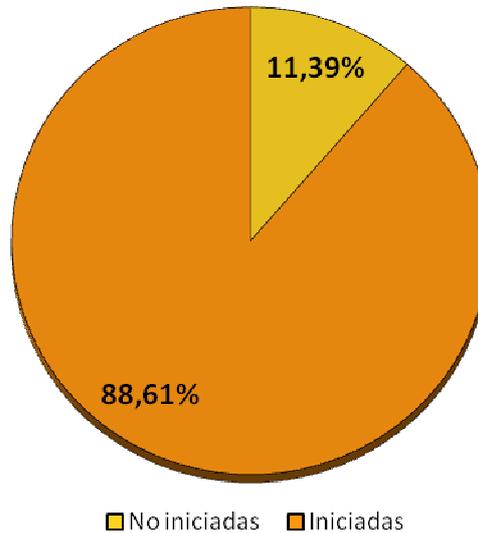
El grado de avance a 31 de diciembre de 2011 es de 2,20, demostrando que se ha llegado al valor mínimo exigible, ya que para alcanzar el óptimo en 2014, el grado de avance debe subir al menos un punto cada año; en 2014 el plan debería obtener un grado de avance de 5.

En cuanto a los objetivos, resaltar que el objetivo 7 *“Potenciar los proyectos de cooperación cultural activa, el pensamiento crítico y la cultura abierta”* tiene un grado de avance de 3,35; sin embargo, por debajo del valor deseable de avance se encuentran los objetivos sobre investigación y sobre la comunicación. Sobre el objetivo 8 *“Mejorar la implicación de la UNIA con el desarrollo del entorno”*, urge su puesta en marcha con el esfuerzo conjunto y coordinado de los Directores de Sede.

En las líneas hay que destacar por su grado de avance superior a 3 las referidas a *administración electrónica*, a la *promoción del pensamiento crítico*, la *programación cultural*, la *política de calidad* y al *plan de innovación docente y digital*. En el lado opuesto, con grado de avance inferior a 1, se encuentran las relativas al *plan propio de investigación*, a los *apoyos a doctorados* de la UNIA, a los *vínculos con los egresados* y a la *comunicación interna*. De nuevo hay que hacer hincapié en las líneas estratégicas del objetivo 8 que tienen grado de avance muy bajo y que requieren especial atención.

Las acciones que no han sido elegidas para su puesta en marcha y que todavía a la fecha de presentación de esta memoria no se han planteado representan un 11,4% del total del catálogo previsto en el Plan Estratégico (ver página n.º 6), así como las que han quedado con grado de avance 0 al final del período evaluado son 28 y en fase de análisis 18 (ver gráfico de barras de la página n.º 8).

### Acciones



## 2. Sobre contenido y diseño del plan

Del análisis de resultados del plan y seguimiento de las acciones se han planteado propuestas de eliminación o reformulación de acciones, en el primer caso por no poder abordarlas, una vez hecho el análisis de las causas, y en otros por ser redundantes con otras acciones del plan; en el segundo planteamiento, la reformulación debe hacerse para adaptar la denominación de algunas acciones a los objetivos y actividades en desarrollo.

Coincidiendo con el período de seguimiento del plan de acción del año 2012 (los dos primeros meses del año 2013), se estudiarán todas las propuestas recibidas que serán analizadas con la Oficina Técnica y se propondrán al Consejo de Gobierno para la revisión del plan y elaboración de los planes de acción 2013.

## 3. Sobre despliegue y seguimiento

La base de datos elaborada ha permitido llevar a cabo esta tarea por todos los responsables y el equipo asignado por ellos, con mayor agilidad, simultaneidad y coordinación, así como trabajar al mismo tiempo y con mejor coordinación con la Oficina Técnica, que también ha visto facilitada su labor.

El despliegue del plan a las áreas de gestión se ha concretado en los objetivos que se establecen anualmente para los procesos de cada área, (ficha de indicadores de procesos 2010 y 2011<sup>2</sup>) así como en las acciones que el personal de cada área consideró más directamente relacionadas con la gestión que se lleva a cabo en ellas, cuyo análisis se reflejó en el cuestionario individual que cumplimentó todo el personal de administración y servicios y que fue uno de los instrumentos de evaluación del desempeño de 2011.

Esta reflexión inicial ha servido para establecer objetivos e indicadores concretos para el 2012, referidos a las acciones del plan directamente vinculadas con las áreas de gestión de la

<sup>2</sup> <http://www.unia.es/content/view/121/247/1/7/>

universidad.

#### **4. Sobre la participación de los grupos de interés**

Desde su inicio se articularon mecanismos de participación para la elaboración del Plan: el PAS tiene un foro abierto en el campus virtual sobre la planificación estratégica, a los docentes y alumnos se les comunicó a través del campus virtual su posibilidad de aportaciones y la sociedad está representada en el Patronato y el comité de Responsabilidad Social, a los que se rindió cuentas en el proceso de elaboración.

Las acciones que se han llevado a cabo desde entonces con los distintos grupos de interés han sido:

- Equipo de gobierno: reuniones para información del protocolo de seguimiento, uso de la base de datos del plan y sobre la situación de los planes de acción.
- Directores de área: reuniones de preparación de evaluación del desempeño en las que la oficina técnica les proporciona información sobre contenido del plan relacionado con las áreas de gestión.
- Personal de Administración y Servicios: sesiones de análisis en cada sede para dar a conocer los resultados del plan anterior y contenido del nuevo, jornadas de formación de dirección estratégica, talleres por áreas para profundizar sobre las acciones del plan que son objetivos para cada una de ellas y jornadas de evaluación del desempeño llevadas a cabo en febrero de 2012.
- Comité de responsabilidad social: se le ha dado cuenta de las acciones del plan referidas a esta materia y se elaboraron los planes de acción 2010 y 2011.

#### **5. Sobre la difusión**

Desde su aprobación el Plan Estratégico de la UNIA se encuentra en la página web así como el protocolo de seguimiento<sup>3</sup>.

El Vicerrector de Planificación y Calidad presentó, en el Foro de Internacionalización del Grupo de Universidades La Rábida, la ponencia titulada "*Planificación Estratégica en la Universidad: un impulso a la relación con el entorno y la internacionalización*", en mayo de 2011.

Así mismo, la UNIA fue invitada por la Universidad de Burgos a presentar su experiencia de Planificación Estratégica y el Sistema de Seguimiento y Control del Plan Estratégico puesto en marcha en la UNIA, en el curso "Estrategias planificadas y sus resultados en organizaciones de Educación Superior" dirigido a responsables de gestión y directivos de la Universidad de Burgos y celebrado en abril de 2012<sup>4</sup>.

Por otra parte, la encuesta que se realiza anualmente a todo el personal de administración y servicios de la Universidad muestra los resultados sobre el conocimiento que tienen de los valores, misión y política global de la UNIA, lo que evidencia el empeño en difundir y hacer participar a todas las personas de la Institución en el desarrollo del Plan Estratégico. Es importante mencionar que en el año 2010 la puntuación media alcanzada fue de 3,9 y que en el año 2011 la media de las valoraciones dadas por los encuestados subió a 4,1 en la escala de 1 a 5.

---

<sup>3</sup><http://www.unia.es/content/view/819/787/>

<sup>4</sup><http://www.ubu.es/ubu/cm/pas/tkContent?idContent=195848>

## **VI.- PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATEGICA**

A modo de conclusión hay que destacar que en el informe de evaluación, de la memoria estructurada EFQM de la UNIA presentada al sello de excelencia 300+, se citan como puntos fuertes, entre otros:

- La elaboración y revisión de un Marco Estratégico de Referencia, con el que se alinea el Plan Estratégico de la UNIA, que cuenta con aportaciones de todos los grupos de interés de la UNIA, y que incluye la definición de la Misión, Visión y Valores de la organización.
- La elaboración de un informe anual donde se analiza la información recogida, y propone acciones de mejora.
- La implantación de un Protocolo de Seguimiento y Control del Plan Estratégico, del que emanan Planes de Acción anuales, Informes de Seguimiento y una Memoria Anual de Ejecución del Plan Estratégico.

Y como áreas de mejora se citan en el informe las siguientes:

- Identificar factores críticos de éxito para la eficacia, eficiencia y viabilidad de la organización.
- Utilizar indicadores que midan el rendimiento de la organización.

Además, aparte de las áreas de mejora señaladas en la Memoria EFQM, es importante avanzar en las siguientes áreas:

- Analizar los proyectos transversales y conseguir una mayor coordinación entre los responsables.
- Implicar más a los Directores de Sede en el despliegue del Plan.
- Reflexionar en el seno del Equipo de Gobierno sobre la utilidad del Plan Estratégico y su seguimiento, impulsando decididamente las estrategias definidas y su uso como herramienta de dirección de la organización.

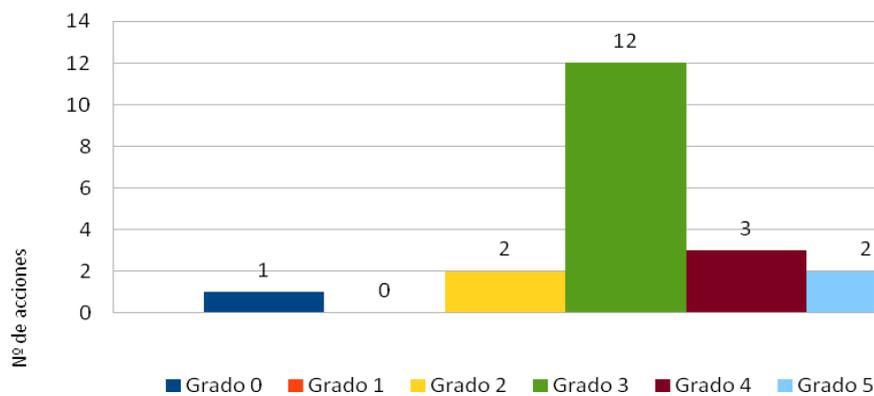
## VII.- INFORME DE SEGUIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN POR RESPONSABLE

### 1. Extensión Universitaria

El Vicerrectorado de Extensión Universitaria y Participación es responsable de 9 líneas y de 23 acciones, de las cuales 20 han sido elegidas en este período. El grado de ejecución es del 95%.

El grado de avance conseguido es de 3,1.

Grado de Avance 2010- 2011

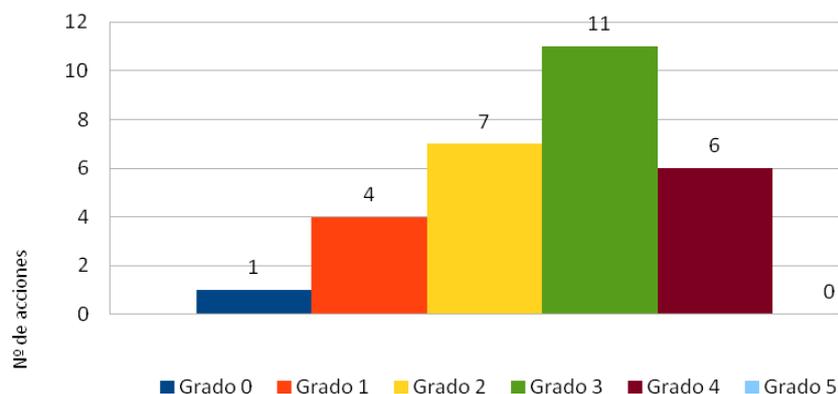


### 2. Innovación

El Vicerrectorado de Innovación y Tecnologías de la Comunicación es responsable de 11 líneas y de 33 acciones, de las cuales 29 han sido elegidas para este período. El grado de ejecución es del 82,76%.

El grado de avance conseguido es de 2,58.

Grado de Avance 2010- 2011

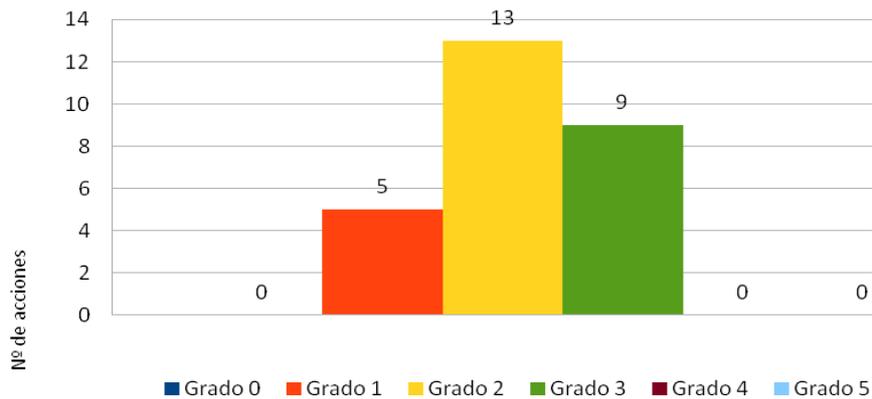


### 3. Internacionalización

El Vicerrectorado de Internacionalización y Cooperación al Desarrollo es responsable de 10 líneas y de 33 acciones, de las cuales 27 han sido elegidas en el período 2010-11. El grado de ejecución es del 81,48%.

El grado de avance conseguido es de 2,15.

Grado de Avance 2010- 2011

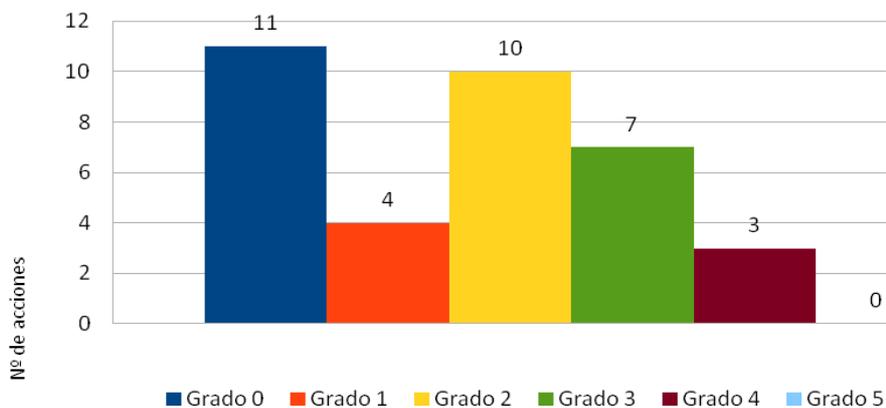


### 4. Ordenación académica

El Vicerrectorado de Ordenación Académica y Estudios de Posgrado es responsable de 12 líneas y de 38 acciones, de las cuales han sido elegidas en el período 2010-11 un total de 35. El grado de ejecución es del 57,14%.

El grado de avance conseguido es de 1,63.

Grado de Avance 2010- 2011

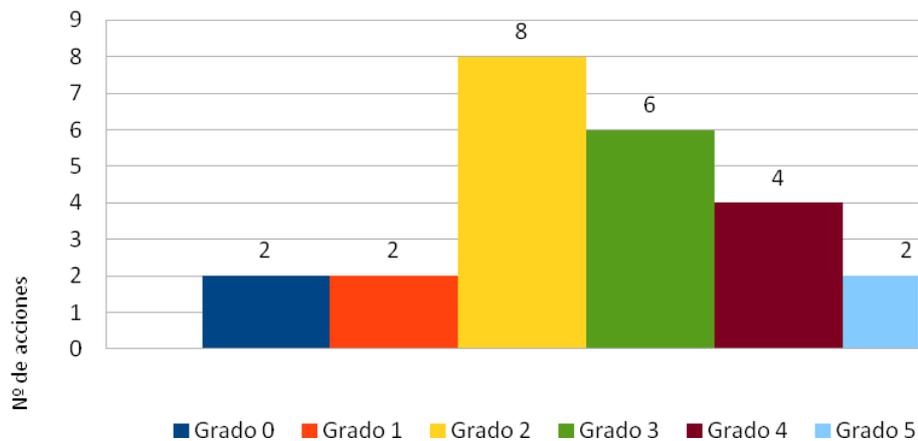


## 5. Planificación y calidad

El Vicerrectorado de Planificación y Calidad es responsable de 8 líneas estratégicas y de 31 acciones, de las cuales 24 son las elegidas en el período 2010-11. El grado de ejecución es del 83,33%.

El grado de avance conseguido es de 2,58.

Grado de Avance 2010- 2011

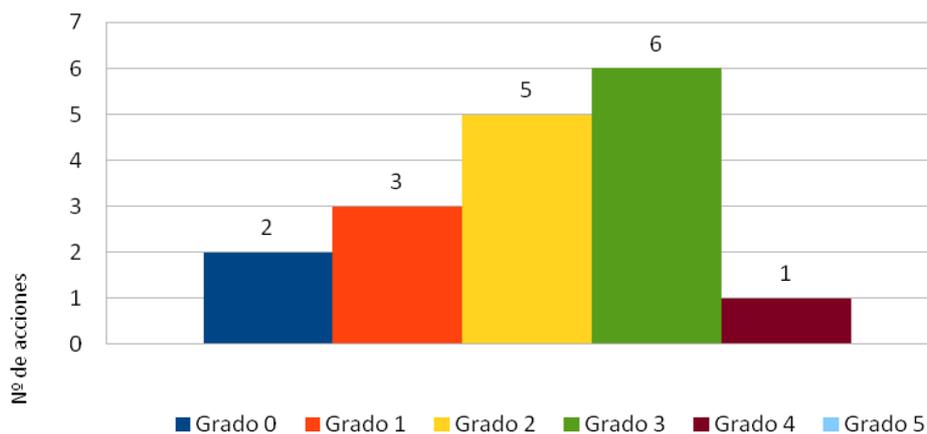


## 6. Gerencia

La Gerente es responsable de 5 líneas estratégicas y de 26 acciones, de las cuales 17 han sido elegidas para este período. El grado de ejecución es del 70,59%

El grado de avance conseguido es de 2,92.

Grado de Avance 2010- 2011



## 7. Directores de Sede

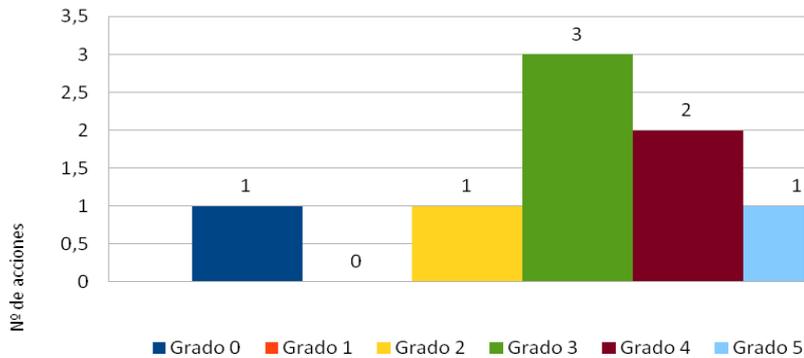
Los Directores de Sede son responsables de 3 líneas estratégicas y de 11 acciones, de las cuales 8 se han elegido en el período 2010-2011. Debido a la falta de información en dos de las Sedes, no ha sido posible evaluar estas acciones y, por tanto, no se han calculado los índices de grado de ejecución y de grado de avance.

## 8. Secretaría General

La Secretaria General es responsable de 1 línea estratégica y de 8 acciones, de las cuales se han elegido todas en el período 2010-11. El grado de ejecución es del 87,5%.

El grado de avance conseguido es de 3.

Grado de Avance 2010- 2011



## 9. Equipo de Gobierno

El Equipo de Gobierno es responsable de 1 línea y de 4 acciones, de las cuales 1 ha sido elegida para este período. El grado de ejecución es del 25%. El grado de avance es de 0,75.

Grado de Avance 2010- 2011

