



Memoria anual de ejecución del Plan Estratégico

Año 2012

Vicerrectorado de Planificación y Calidad
Oficina Técnica del Plan Estratégico

Universidad Internacional de Andalucía

CONTENIDOS

I.- INTRODUCCIÓN.....	3
II.- METODOLOGÍA.....	3
III.- GRADO DE EJECUCIÓN.....	5
IV.- GRADO DE AVANCE	7
1. GRADO DE AVANCE POR OBJETIVO.....	8
2. GRADO DE AVANCE POR LÍNEA.....	9
V.- EVALUACIÓN	12
1. SOBRE RESULTADOS	12
2. SOBRE CONTENIDO Y DISEÑO DEL PLAN	14
3. SOBRE DESPLIEGUE Y SEGUIMIENTO.....	14
4. SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	17
5. SOBRE LA DIFUSIÓN	18
VI.- PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATEGICA	19
VII.- INFORME DE SEGUIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN POR RESPONSABLE	21
1. EXTENSIÓN UNIVERSITARIA	21
2. INNOVACIÓN	22
3. INTERNACIONALIZACIÓN	23
4. ORDENACIÓN ACADÉMICA.....	24
5. PLANIFICACIÓN Y CALIDAD	25
6. GERENCIA.....	26
7. DIRECTORES DE SEDE	27
8. SECRETARÍA GENERAL.....	28
9. EQUIPO DE GOBIERNO	29
ANEXO: LISTADO DE ACCIONES POR RESPONSABLE.....	30

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 ha elaborado la Memoria anual de ejecución del Plan Estratégico que contiene información sobre el desarrollo del Plan en el año 2012 y el estado de ejecución y avance de sus tres primeros años.

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.

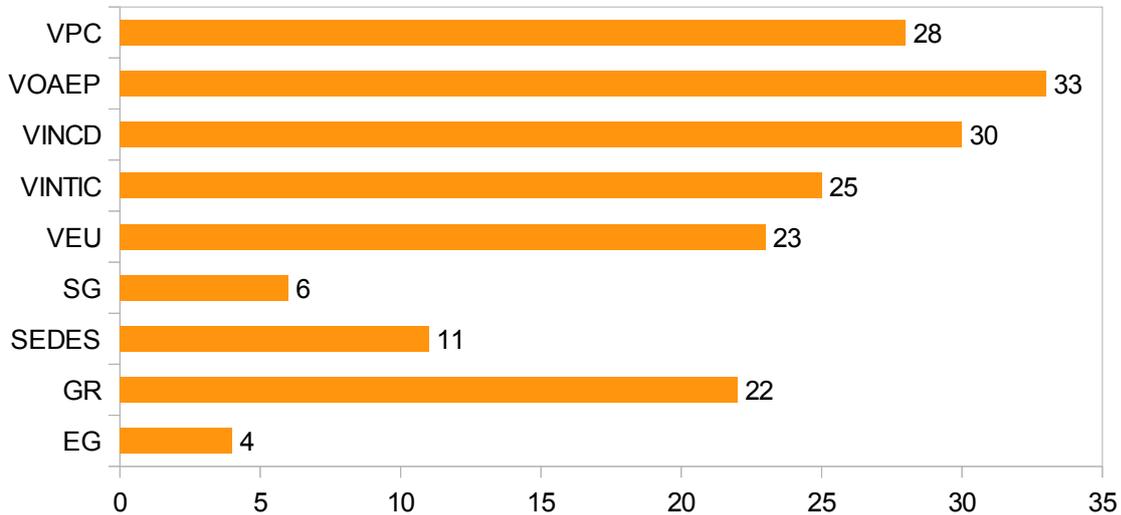
III.- GRADO DE EJECUCIÓN

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, el total de acciones planteadas en el plan, una vez hechas adaptaciones (179), el **grado de ejecución** con respecto al total del catálogo es del **72,62%**.

Las acciones propuestas en el Plan Estratégico están asignadas a los responsables de líneas estratégicas. De todas las acciones 3 de ellas están compartidas por más de un responsable, con lo cual el total de la distribución por responsable asciende a 182.

Asignación acciones por responsables



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

INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN
2.5.6 Ofertar y gestionar convocatorias de Innovación Docente (proyectos, desarrollo de contenidos,) en el marco del I.D.D.
2.5.7 Garantizar el asesoramiento y guía al profesorado participante en acciones formativas y en proyectos de Innovación Docente y Digital en la Unia
EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y PARTICIPACIÓN
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
ORDENACIÓN ACADÉMICA
2.5.1 Garantizar la existencia de guías docentes en red en la totalidad de materias de posgrado
4.2.2 Fomento de la formación científico/técnica de los doctorandos de la UNIA
13.5.5 Desarrollo de un programa de formación en prevención de riesgos y hábitos de vida saludable para los alumnos de posgrado
INTERNACIONALIZACIÓN Y COOPERACIÓN AL DESARROLLO
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.
GERENCIA
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
13.4.5 Establecer medidas de aseguramiento en el cumplimiento de las especificaciones contractuales
PLANIFICACIÓN Y CALIDAD
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

También hay que tener en cuenta que hay acciones que fueron desarrolladas en 2010 y 2011 y que en 2012 no han tenido actuaciones, por lo que habría que tenerlas en cuenta para el plan de acción 2013 (el detalle se puede ver en el seguimiento por responsables).

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 van 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).

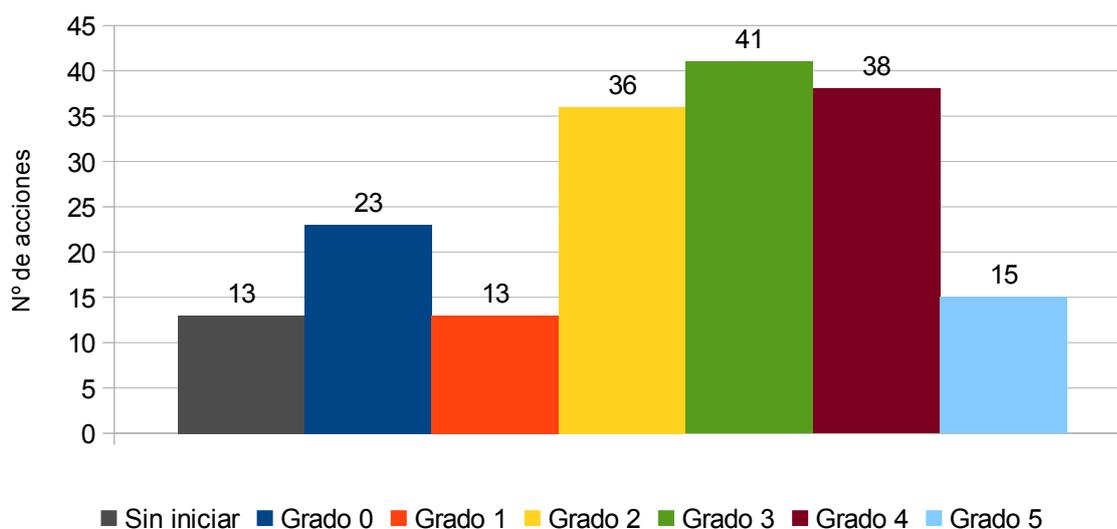
La Oficina del Plan Estratégico evalúa y propone el grado de avance conseguido por cada acción, teniendo en cuenta los informes de seguimiento que cada responsable ha realizado de las actuaciones en 2012 y el grado de avance conseguido en los años 2010 y 2011, así como las pruebas documentales y evidencias 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 0 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 2012, como resultado de la media de los grados de avance obtenidos de las 179 acciones que han quedado en el catálogo, es **2,43**.

Grado de Avance 2012



1. **Grado de avance por objetivo**

En la tabla adjunta se desglosa el grado de avance alcanzado, en el año 2012, en cada uno de los objetivos estratégicos del Plan.

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

*La falta de información sobre actuaciones y seguimiento de las acciones que dan contenido a este objetivo dificultan la evaluación y por ello este grado de avance podría ser mejorable.

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.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS		Grado de avance
1.1	Diseñar una oferta de posgrado estable y competitiva, coherente con las áreas estratégicas de la Institución.	1,7
1.2	Impulsar el posicionamiento estratégico de la oferta de posgrado.	3,0
1.3	Aumentar la dimensión internacional de la oferta de posgrado.	2,2
2.1	Asegurar la mejora continua de la calidad de los títulos ofertados por la UNIA.	4,7
2.2	Redefinir la política de selección, encargo docente y fidelización del profesorado.	3,0
2.3	Facilitar la innovación científico-tecnológica y el uso de infraestructura técnica en los posgrados y doctorados de la UNIA.	0,0
2.4	Impulsar el proyecto de biblioteca virtual como instrumento de apoyo a la docencia e investigación.	3,0
2.5	Extender el Plan de Innovación Docente y Digital de la Universidad a la totalidad de programas de posgrado.	4,3
2.6	Consolidar la utilización de tecnologías digitales con fines educativos como respuesta a las demandas del contexto actual.	4,0
3.1	Dar respuesta académica a las necesidades formativas a lo largo de la vida y a las demandas sociales.	3,0
3.2	Actualizar la regulación sobre la formación continua en la UNIA para posibilitar el reconocimiento social, profesional y académico.	2,5
4.1	Redefinir la política y estructura del doctorado en la UNIA.	1,0
4.2	Reorientar el Plan Propio de Investigación de la UNIA.	0,0
4.3	Mejorar la visibilidad y los resultados de las actividades de investigación de la UNIA.	2,0
5.1	Incrementar y fortalecer la presencia de la UNIA en foros, asociaciones y organismos de ámbito internacional.	2,8
5.2	Mejorar la programación, desarrollo y visibilidad de las actividades de internacionalización de la UNIA.	1,3
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	2,0
5.4	Fortalecer la integración de la UNIA en el Espacio Europeo de Educación Superior.	2,0
5.5	Contribuir a la construcción del Espacio Iberoamericano del Conocimiento.	3,3
6.1	Fortalecer la presencia de la UNIA en redes, organismos y asociaciones, preferentemente de carácter universitario, dedicadas a la cooperación al desarrollo	2,0
6.2	Reforzar el área de cooperación universitaria al desarrollo y mejorar su visibilidad.	1,0
6.3	Planificar las actividades de cooperación universitaria al desarrollo, incrementando la eficacia y eficiencia de los proyectos.	2,8
6.4	Establecer alianzas en el ámbito de la cooperación.	3,0
6.5	Incentivar y fortalecer el interés social e institucional por las acciones de cooperación al desarrollo.	2,0

LÍNEAS ESTRATÉGICAS		Grado de avance
7.1	Desarrollar una programación cultural conectada con el tejido social e institucional.	3,5
7.2	Mejorar los procesos de difusión y divulgación de las publicaciones de la UNIA.	3,8
7.3	Impulsar el compromiso con la cultura libre de código abierto.	1,5
7.4	Generar sinergias de cooperación cultural activa.	4,0
7.5	Promover el pensamiento crítico que ponga en valor nuevos modelos sociales, económicos y culturales.	4,0
8.1	Incrementar las relaciones con el entorno social.	1,5
8.2	Adecuar la programación docente de las Sedes a las necesidades del entorno social y empresarial.	2,0
8.3	Contribuir al desarrollo socio-económico del entorno a través de los programas formativos de la UNIA	0,0
9.1	Contribuir al desarrollo de competencias digitales por parte de la ciudadanía en general y especialmente entre la comunidad universitaria de la UNIA	4,0
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	4,0
9.3	Potenciar la presencia en la red de contenidos formativos, y resultados de investigación, abiertos y accesibles.2	4,0
9.4	Potenciar la transmisión de conocimiento a la sociedad a través de la web social.	3,0
10.1	Mejorar los procesos de comunicación interna de la Universidad.	1,0
10.2	Fortalecer la imagen pública de la Institución.	1,5
10.3	Potenciar la comunicación externa con los grupos de interés y la difusión de las actividades y proyectos de la UNIA.	3,7
10.4	Aprovechar el potencial de la web social para generar nuevas formas de comunicación y relación con la sociedad que permitan	2,3
10.5	Potenciar la imagen institucional a través de la puesta en valor del patrimonio histórico de la UNIA	4,0
11.1	Asegurar la orientación y la información del alumnado de la UNIA.	3,0
11.2	Dotar al alumnado de forma eficiente y eficaz de ayudas al estudio que permitan su desarrollo académico.	2,3
11.3	Afianzar el Programa de prácticas e inserción profesional de nuestros estudiantes.	4,0
11.4	Fortalecer los vínculos con los egresados de la UNIA.	0,5
12.1	Profundizar en el modelo de responsabilidad social de la UNIA.	2,4
12.2	Fortalecer la apuesta de la UNIA con la sostenibilidad.	3,3
12.3	Favorecer la equidad social en todos los ámbitos de la Institución.	2,8

LÍNEAS ESTRATÉGICAS		Grado de avance
13.1	Consolidar del modelo de gestión por procesos y la normalización de los procedimientos.	3,8
13.2	Avanzar hacia una gestión integral de los recursos humanos.	3,8
13.3	Implantar y consolidar los procedimientos de administración electrónica.	4,0
13.4	Impulsar nuevas medidas de eficiencia en el ámbito de la gestión económica y la contratación.	3,3
13.5	Establecer una política integrada de prevención de riesgos laborales y promoción de la salud.	1,0
13.6	Potenciar la implicación del personal con los objetivos de la Institución.	5,0
14.1	Desarrollar el sistema de información institucional	2,0
14.2	Fortalecer el sistema de dirección estratégica de la Universidad.	2,3
14.3	Avanzar en el desarrollo de la normativa propia de la UNIA.	3,5
14.4	Establecer una política integrada de calidad que permita avanzar hacia la excelencia en la gestión.	4,5
14.5	Consolidar la transparencia y la rendición de cuentas de la Institución.	3,5
14.6	Mantener la apuesta de la UNIA por la cooperación institucional.	1,5

V.- EVALUACIÓN

El Plan Estratégico 2010-2014 fue aprobado formalmente, tras el período de elaboración en 2010, en febrero de 2011 y se despliega con la petición a los responsables de líneas estratégicas de los planes de acción; la memoria que se presenta corresponde a la ejecución del plan a 31 de diciembre de 2012.

Este Plan Estratégico parte del aprendizaje del plan anterior y se han tenido 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: refundir acciones, cambiar adscripciones de acciones a otros responsables o compartir algunas de ellas y dejar inoperativas algunas acciones por falta de presupuesto u oportunidad de ejecutarlas (propuestas aprobadas en Consejo de Gobierno).
4. El catálogo de acciones va cambiando, por lo que para el avance y ejecución se tienen en cuenta las acciones que han quedado redefinidas, descartando las anuladas e incluyendo las que están sin iniciar para los cálculos de resultados; se considera que las acciones se han revisado y que las que han quedado en activo tendrán continuidad hasta el final del período del plan

1. Sobre resultados

El análisis de resultados globales del Plan Estratégico sitúan su desarrollo en un **grado de ejecución** del **72,62%**, resultado acorde con el período de vida del plan, si bien en 2013 tiene que superarse este grado de ejecución para conseguir acercarse al óptimo.

Por otra parte, el **grado de avance** a 31 de diciembre de 2012 es de **2,43**, cifra que muestra una desaceleración en el progreso del plan, ya que en el año anterior este grado de avance era de 2,20. El valor objetivo, para el año 2012, sería de 3 para que en 2014 el plan estuviera plenamente implantado. La revisión de las acciones y actuaciones del plan, en la que se han incorporado nuevas acciones que se están iniciando, y el impacto de la disminución de los recursos económicos disponibles han sido factores que, sin duda, han influido en este grado de avance. Por otra parte, la información que obra en poder de la Oficina Técnica sobre las actuaciones que ya se han desarrollado en el año 2013 nos anima ser optimistas de cara a la próxima memoria anual de ejecución.

En cuanto a los objetivos, hay que resaltar positivamente el objetivo 9 *“Contribuir a la integración plena de la ciudadanía en la sociedad del conocimiento”* que tiene un grado de avance de 3,8. También son muy destacables los objetivos 13 y 7, *“Consolidar un modelo de gestión eficiente, innovador y comprometido con los recursos humanos”* y *“Potenciar los proyectos de cooperación cultural activa, el pensamiento crítico y la cultura abierta”*, que tienen un grado de avance de 3,5 y 3,4 respectivamente. Cercano se sitúa el objetivo 2 *“Potenciar un modelo educativo orientado a la innovación docente y a la mejora continua de la calidad”* que tiene un 3,2.

En el lado opuesto con grados de avance por debajo del 2, en fase de análisis, se encuentran los objetivos 4, *“Establecer un marco que facilite el desarrollo de la investigación en la UNIA”* y el 8 *“Mejorar la implicación de la UNIA con el desarrollo del entorno”*, el primero por ver paralizados

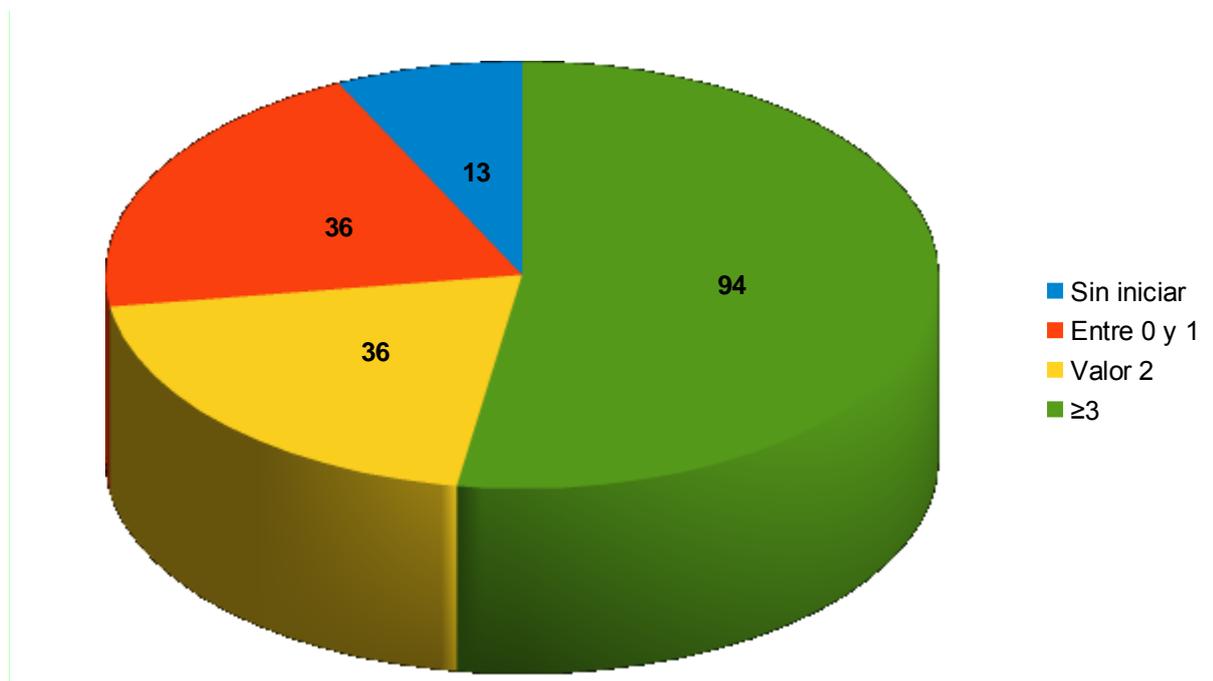
algunos de sus proyectos y el objetivo 8 por falta de información de las distintas Sedes sobre los avances conseguidos lo que ha dificultado su evaluación posterior.

Los 8 objetivos restantes presentan grados de avance intermedios, entre 2 y 3 puntos, lo que representa una ejecución parcial de sus acciones, y no han llegado a alcanzar el valor deseable en el año 2012 (grado 3).

En relación con las líneas estratégicas hay que destacar positivamente, por su grado de avance, la línea ya finalizada “Potenciar la implicación del personal con los objetivos de la institución”. También son destacables, con grado superior a 3, las referidas a *administración electrónica*, a la *promoción del pensamiento crítico*, la *programación cultural*, la *política de calidad*, al *plan de innovación docente y digital*, al *programa de prácticas de alumnos* y al *modelo de gestión por procesos*, entre otras.

En el lado opuesto, con grado de avance inferior a 2, se encuentran las relativas al *plan propio de investigación*, a los *apoyos a doctorados de la UNIA*, a los *vínculos con los egresados*, a la *política de doctorados*, a la *comunicación interna*, al *programa de prevención de riesgos laborales* y a la *visibilidad de las actividades de internacionalización y cooperación*. De nuevo hay que hacer hincapié en las líneas estratégicas del objetivo 8, que tienen grado de avance muy bajo y que requieren reflexión sobre el contenido y coordinación en el seguimiento de los Directores de las Sedes.

Con resultados favorables se encuentran 94 acciones, grado de avance superior a 3, de las cuales 15 están implantadas y 38 están muy avanzadas. Las acciones que no han sido elegidas para su puesta en marcha en el período, una vez revisado el plan y hechas las adaptaciones aprobadas en Consejo de gobierno, son 13, 7,26% del total del catálogo, así como las que han quedado con grado de avance 0 al final del período evaluado son 23 y en fase de análisis 13 (ver gráfico de barras de la página n.º 7). También hay que destacar que han quedado paralizadas 19 acciones (sin actuaciones en 2012), entre las que se encuentran las citadas de grado de avance 0 y 1.



En este gráfico se observa que el 52,51% de acciones han llegado al grado de avance deseable en 2012 y que al 27,37% de acciones hay que dedicar especial atención en 2013 para conseguir un grado de ejecución y avance mayor en el plan.

2. Sobre contenido y diseño del plan

Como consecuencia del análisis de resultados del plan y del 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.

Tras la primera memoria de seguimiento del plan se estudiaron las propuestas de adaptaciones que fueron aprobadas en Consejo de Gobierno de 29 de enero de 2013, así como tras el seguimiento del plan de 2012 y desarrollo del plan de acción 2013 se llevaron a cabo nuevas adaptaciones que fueron aprobadas en Consejo de Gobierno de 16 de mayo de 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, así como en las acciones que el personal de cada área consideró más directamente relacionadas con la gestión que llevan a cabo, 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; en 2012 el compromiso se vio materializado en objetivos individuales relacionados con acciones concretas del plan, de los que se dieron los resultados de cumplimiento en febrero de 2013, formando parte de la evaluación del desempeño del año 2012.

Las acciones del plan desplegadas en las áreas han sido las siguientes:

ÁREA DE ACCIÓN CULTURAL
7.1.1. Elaborar una programación cultural anual para toda la Universidad
7.4.1. Promover redes de colaboración de gestores culturales para la formación
10.5.1 Desarrollar actividades para dar a conocer el patrimonio histórico de las sedes de la UNIA
ÁREA DE APOYO AL EQUIPO DE GOBIERNO
7.2.2. Potenciar el desarrollo de webs específicas
10.1.2. Mejorar la comunicación entre el Equipo de Gobierno y el personal de la Universidad, estableciendo mecanismos fluidos de interrelación
10.2.1 Fortalecer la presencia de la UNIA como entidad única
13.4.6 Fomentar el encargo interno y el aprovechamiento de recursos propios
ÁREA DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN
8.2.2. Modificación de las estrategias de diseño, calendario, comunicación y difusión de los cursos de verano
10.1.1. Favorecer la comunicación horizontal
10.4.1. Consolidar la marca digital de la UNIA, impulsando la visibilidad online de la institución y de su actividad mediante la puesta en marcha y dinamización de canales de comunicación

externos a través de la web social
13.4.6. Fomentar el encargo interno y el aprovechamiento de recursos propios
ÁREAS DE ORDENACIÓN ACADÉMICA
2.2. 2. Evaluar y monitorizar la actividad docente a través de las encuestas realizadas y de los perfiles definidos por la Institución
11.2.1. Mejorar la política de becas en la enseñanzas de posgrado, orientada a una asignación eficiente y eficaz de los recursos disponibles
11.3.1. Incremento del número de empresas asociadas al programa de prácticas
11.3.2. Desarrollo de un programa de inserción profesional del alumnado
12.1.5. Introducir modelos de actuación ética y responsable en la gestión de la UNIA
ÁREA DE INNOVACIÓN
2.5.4. Establecer programas anuales de Formación del Profesorado en materia de TICs e Innovación Docente y Digital
2.6.5. Promover la utilización de aplicaciones y herramientas digitales más allá del campus virtual, tanto para la producción y publicación de contenidos como para la realización de actividades online
9.3.1. Impulsar la participación del profesorado como autores de contenidos educativos en abierto para el proyecto OpenCourseWare de la UNIA.
ÁREA CRAI
2.4.1. Desarrollar una plataforma que permita de forma eficaz la búsqueda, localización y acceso a todos los recursos disponibles
2.4.2. Asegurar la accesibilidad a través de la red a todos los recursos bibliográficos de apoyo a la docencia e investigación de la UNIA
6.4.1. Aprovechamiento del Grupo de Universidades Iberoamericanas La Rábida como instrumento preferente para la cooperación universitaria al desarrollo en Iberoamérica. Implementación de acciones de cooperación bilateral multilateral en el seno del Grupo La Rábida
7.2.1. Crear canales de difusión específicos para las publicaciones de la UNIA
7.2.2. Potenciar el desarrollo de una web específica
7.2.3. Desarrollar un plan de trabajo anual que permita establecer criterios de calidad, de edición e incrementar la satisfacción de los usuarios
7.2.4. Establecer alianzas y acuerdos editoriales para compartir experiencias y aumentar la eficiencia y eficacia del servicio de publicaciones
10.3.1. Facilitar el conocimiento de las expectativas y necesidades del profesorado, los estudiantes, el personal de administración y servicios y proveedores
10.3.2. Difundir el grado de satisfacción de alumnado y profesorado
10.3.3. Potenciar la difusión de la cultura científica y de las actividades de docencia e investigación de la UNIA
10.4.1. Consolidar la marca digital de la UNIA, impulsando la visibilidad online de la Institución y de su actividad mediante la puesta en marcha y dinamización de canales de comunicación externos a través de la web social
10.4.2. Extender la difusión de su oferta académica a través de redes sociales y otros mecanismos de publicación en la red
10.4.3. Proporcionar mecanismos de interacción y participación a través de la web institucional y del resto de espacios online de la Universidad que fomenten la colaboración de la comunidad universitaria y la sociedad en general

10.4.4. Implantar gradualmente el uso de aplicaciones y herramientas de la web social en los distintos ámbitos de gestión y servicios de la Universidad más allá de la docencia (investigación, comunicación, biblioteca ...)
10.5.1. Desarrollar actividades para dar a conocer el patrimonio histórico de las Sedes de la UNIA
ÁREA DE GERENCIA
13.1.1. Evaluar y revisar los procesos y los documentos que sustentan los procedimientos
13.4.3. Establecer medidas de austeridad, uso eficiente de los recursos y contención del gasto
13.1.1. Evaluar y revisar los procesos y los documentos que sustentan los procedimientos
13.1.2. Diseñar la cadena de valor que permita validar la estructura organizativa
ÁREA DE GESTIÓN ECONÓMICA
13.4.1. Avanzar en la definición e implantación del modelo de contabilidad analítica y de los indicadores de costes asociados
13.4.3. Establecer medidas de austeridad, uso eficiente de los recursos y contención del gasto
13.4.4. Realizar estudios de satisfacción y expectativas de los proveedores
13.1.1. Evaluar y revisar los procesos y los documentos que sustentan los procedimientos
13.4.6. Fomentar el encargo interno y el aprovechamiento de recursos propios
10.1.3. Mejorar la difusión interna de las actividades de las distintas áreas de la Universidad
13.4.2. Adoptar medidas que permitan la mejora del rendimiento de los ingresos
10.1.3. Mejorar la difusión interna de las actividades de las distintas áreas de la Universidad
13.1.3. Definir las variables de control de los procesos y las responsabilidades
13.4.1. Avanzar en la definición e implantación del modelo de contabilidad analítica y de los indicadores de costes asociados
ÁREA DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD
10.3.2. Difundir el grado de satisfacción de alumnado y profesorado
14.5.1. Consolidar la Memoria de Responsabilidad Social como herramienta de rendición de cuentas de la Institución
12.1.4. Mejora de la difusión de las actuaciones en materia de Responsabilidad Social a través de nuevos canales de comunicación
ÁREA DE REGISTRO
14.3.5. Formular nuevas propuestas que permitan avanzar en la normativa propia de la Universidad
ÁREA DE SERVICIOS GENERALES
8.1.4. Poner en valor las residencias universitarias relacionándolo con el modelo sostenible de calidad de vida en el entorno
10.3.1. Facilitar el conocimiento de las expectativas y necesidades del profesorado, los estudiantes, el personal de administración y servicios y proveedores
12.2.2. Avanzar en una eficaz gestión eficiente de edificios, instalaciones y equipos a través de los planes de gestión medioambiental
13.4.3. Establecer medidas de austeridad, uso eficiente de los recursos y contención del gasto
ÁREA DE COOPERACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN
5.4.1. Participación en programas europeos para la movilidad de profesores, estudiantes y PAS

5.5.3. Aprovechamiento del Grupo de Universidades Iberoamericanas La Rábida como instrumento para contribuir a la construcción del Espacio Iberoamericano del Conocimiento
6.3.3. Solicitud de financiación externa participando en convocatorias oficiales
6.4.1. Aprovechamiento del Grupo de Universidades Iberoamericanas La Rábida como instrumento preferente para la cooperación universitaria al desarrollo en Iberoamérica
6.5.1. Colaboración con ONGs, foros, organismos y asociaciones no universitarias, de la esfera civil o administrativa, implicadas en la cooperación al desarrollo
ÁREA TIC
10.1.1. Favorecer la comunicación horizontal entre el PAS y demás miembros de la comunidad universitaria
10.1.2. Mejorar la comunicación entre el Equipo de Gobierno y el personal de la Universidad, estableciendo mecanismos fluidos de interrelación
10.1.3. Mejorar la difusión interna de las actividades de las distintas áreas de la Universidad
13.2.1. Analizar las necesidades y expectativas de los clientes internos e identificar y evaluar las necesidades de la Universidad
13.2.5. Acordar mecanismos para la evaluación del rendimiento y su contribución a la mejora de la calidad, facilitando las medidas que permitan un eficaz desempeño de los objetivos del puesto de trabajo y promoviendo la difusión de las mejores prácticas
13.4.1. Adoptar medidas que permitan la mejora del rendimiento de los ingresos
13.4.3. Establecer medidas de austeridad, uso eficiente de los recursos y contención del gasto
13.6.1. Establecer mecanismos de reconocimiento al personal
14.2.1. Establecer un procedimiento de seguimiento continuo y transparente del Plan Estratégico institucional
14.4.3. Consolidar y perfeccionar el sistema de encuestas de la UNIA como herramienta de medida de la satisfacción del usuario

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, análisis del seguimiento de los planes de acción y adaptaciones propuestas.
- 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, diseño de objetivos e indicadores y validación de resultados.
- 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, jornadas de evaluación del desempeño llevadas a cabo

en febrero de 2012, asesoramiento para la definición de objetivos individuales del plan y sus indicadores de resultados.

- 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.

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. <http://www.unia.es/content/view/819/560/>

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.

En enero de 2012 la UNIA participa en las Jornadas de Planificación Estratégica de las universidades, celebradas en la Universidad de Sevilla los días 26 y 27 del citado mes.

En el curso de verano de la UNIA "*Modelos e instrumentos de calidad y buenas prácticas para la mejora de empresas e instituciones*", celebrado en Tetuán en la Universidad Abdelmalek Essadi en el mes de julio de 2012, se presentó la metodología de seguimiento del plan y la base de datos desarrollada.

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, como lo demuestran los valores alcanzados por la puntuación media (escala de 1 a 5) en este ítem: en 2010 fue de 3,9, en el año 2011 la media de las valoraciones dadas por los encuestados subió a 4,1 y en 2012 alcanzó la cifra de 4,28.

Las memorias anuales de ejecución del plan estratégico se hacen públicas a través de la web <http://www.unia.es/content/view/819/560/>

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

La UNIA consiguió en 2012 obtener el sello de excelencia 300+, hito que recoge por sí mismo el avance llevado a cabo en su modelo de gestión y dirección estratégica.

En el informe de evaluación realizado a la memoria estructurada 2012 se recogen los puntos fuertes y áreas de mejora a considerar para superar y/o mantener el sello de excelencia.

Como temas clave a destacar de la evaluación se citan en el citado informe los siguientes:

- La UNIA, institución pública creada en 1994, centra su actividad en la docencia, la innovación tecnológica y pedagógica, y la acción cultural. La declaración de la Misión, Visión y Valores de la organización orientan el Plan Estratégico desde su elaboración en 2007. Además, la UNIA elabora periódicamente una Memoria de Responsabilidad Social, y dispone de Cartas de Servicio que definen requisitos, expectativas y necesidades.
- En cuanto a los criterios Agentes, la UNIA ha transformado en ventaja competitiva el hecho de no contar con profesorado propio. En general, deberían reforzarse las actividades de Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento, particularmente las medidas de eficiencia de los enfoques y sus despliegues, y la identificación e implantación de mejoras derivadas de la creatividad y el aprendizaje.
- El Liderazgo ha sido el aspecto menos valorado en las encuestas al personal. Deberían analizarse con más profundidad los motivos de dicha percepción global, y actuar en consecuencia.
- Aunque se dispone de un modelo de Gestión por Competencias alineado con el Plan Estratégico, no existen mecanismos formales de reconocimiento de las personas.
- En cuanto a los criterios Resultados, en general no se presentan comparaciones externas relevantes. Además, el establecimiento de los objetivos para los Resultados Clave debería reflejar el compromiso con la mejora continua, tomando como referencia el rendimiento de la organización, y las comparaciones externas disponibles. Por último, en algunos casos la segmentación de los datos no facilita la identificación de mejoras.

A partir de dicho informe, la Oficina Técnica ha realizado el análisis de las acciones de mejora propuestas, comprobando que tras el desarrollo del Plan Estratégico algunas de ellas ya están implantadas o en avance, sin embargo otras hay que considerarlas para incorporarlas a los planes de acción de estos próximos años:

- Definir la participación de los líderes en la comunicación para transmitir la visión, valores y principios éticos de la institución.
- Establecer un procedimiento o indicadores adecuados para medir si el comportamiento de las personas está alineado con la Misión, Visión, Valores y objetivos estratégicos de la UNIA.
- Identificar los Factores Críticos de Éxito para la eficacia, eficiencia y viabilidad de la organización.

- Utilizar indicadores que midan el rendimiento de la institución en relación con la utilización de nuevas tecnologías y con los modelos de gestión empleados y establecer objetivos para todos los resultados que se midan.
- Sistematizar un plan de comunicación entre las personas de la organización y medir la eficacia de dicho plan, dando prioridad a la percepción global manifestada en las encuestas de satisfacción.
- Evaluar el trabajo y la eficacia de las comisiones que trabajan en distintos ámbitos de la Universidad.
- Medir la eficacia del plan de innovación, informando sobre resultados de los proyectos.
- Consolidar el Sistema de Gestión por Procesos, evaluando el impacto y valor añadido de las mejoras introducidas en los procesos.
- Establecer un Cuadro de Mando.
- Realizar comparaciones externas con otras instituciones similares.
- Recoger medidas de percepción de la sociedad.

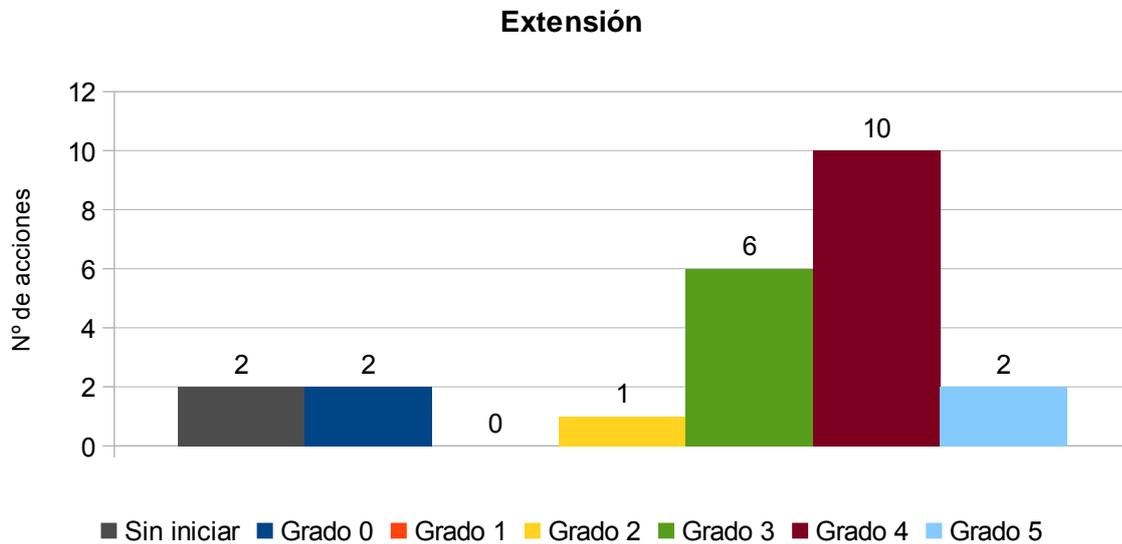
VII.- INFORME DE SEGUIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN POR RESPONSABLE

1. Extensión Universitaria

El Vicerrectorado de Extensión Universitaria y Participación es responsable de 9 líneas y de 23 acciones, de las cuales 18 han sido elegidas en 2012, 2 están finalizadas, 1 no tiene actuaciones en 2012 y 2 están sin iniciar. El grado de ejecución es del 82,61%.

El grado de avance conseguido es de 3,04.

Grado de Avance 2012



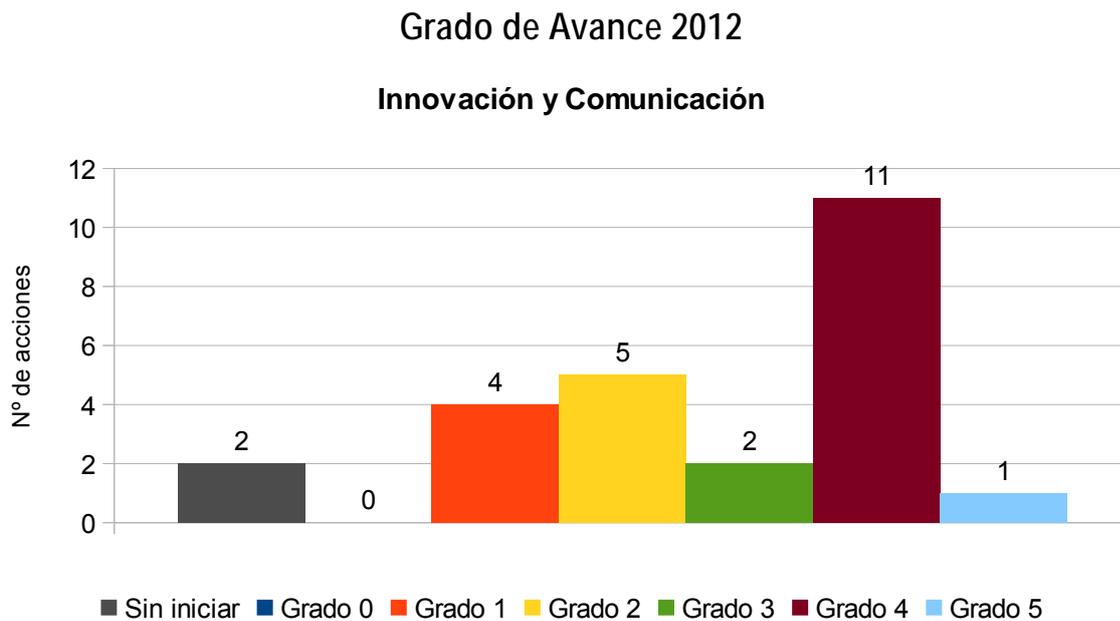
Sin actuaciones en 2012

3.2.2 Afianzar los procesos de garantía de calidad y de evaluación de los cursos para acreditación y reconocimiento de programas a nivel interuniversitario.

2. Innovación

El Vicerrectorado de Innovación y Tecnologías de la Comunicación es responsable de 11 líneas y de 25 acciones, de las cuales 20 han sido elegidas en 2012, 1 está finalizada, 3 no tienen actuaciones en 2012 y 2 están sin iniciar. El grado de ejecución es del 76%.

El grado de avance conseguido es de 2,72.



Sin actuaciones en 2012

10.1.3 Mejorar la difusión interna de las actividades de las distintas áreas de la universidad.

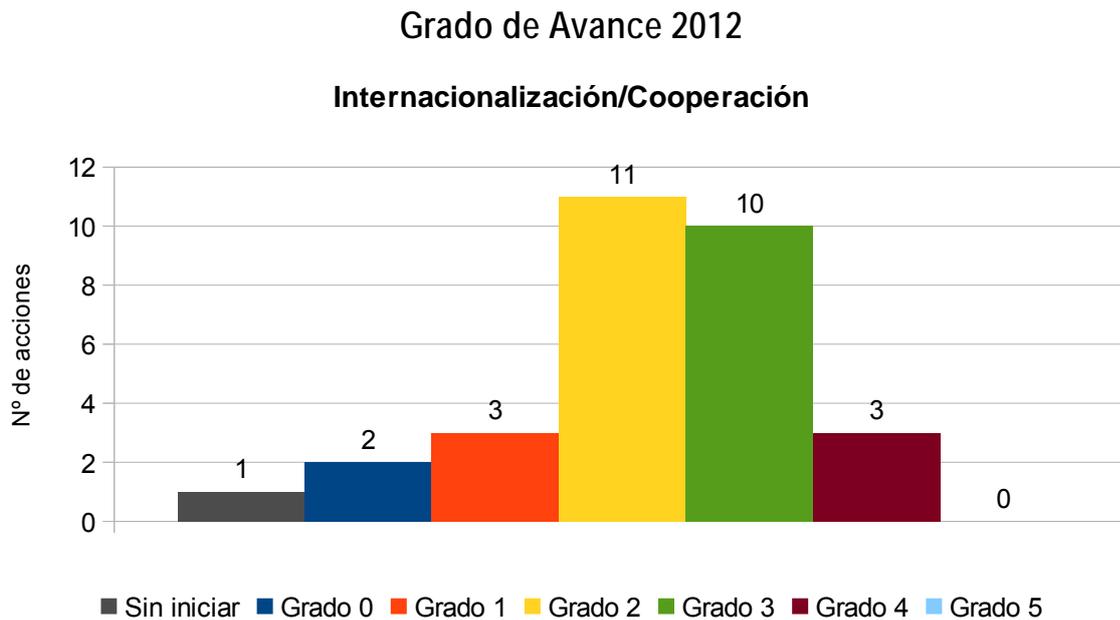
10.2.1 Fortalecer la presencia de la UNIA como entidad única, aumentando su visibilidad pública y notoriedad.

10.4.2 Extender la difusión de su oferta académica a través de redes sociales y otros mecanismos de publicación en la red.

3. Internacionalización

El Vicerrectorado de Internacionalización y Cooperación al Desarrollo es responsable de 10 líneas y de 30 acciones, de las cuales 28 han sido elegidas en 2012, 1 no tiene actuaciones en 2012 y 1 está sin iniciar. El grado de ejecución es del 80%.

El grado de avance conseguido es de 2,16.



Sin actuaciones en 2012

6.5.6 Desarrollo de actuaciones para fomentar la Educación para el Desarrollo y el Voluntariado

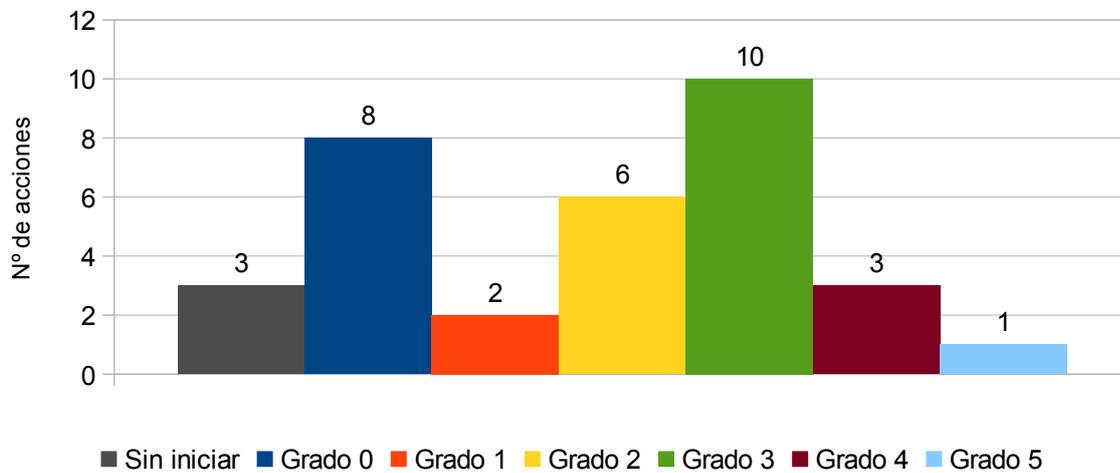
4. Ordenación académica

El Vicerrectorado de Ordenación Académica y Estudios de Posgrado es responsable de 12 líneas y de 33 acciones, de las cuales han sido elegidas 29 en 2012, 1 está finalizada, 1 no tiene actuaciones en 2012 y 3 están sin iniciar. El grado de ejecución es del 60,61%.

El grado de avance conseguido es de 1,85.

Grado de Avance 2012

Ordenación Académica



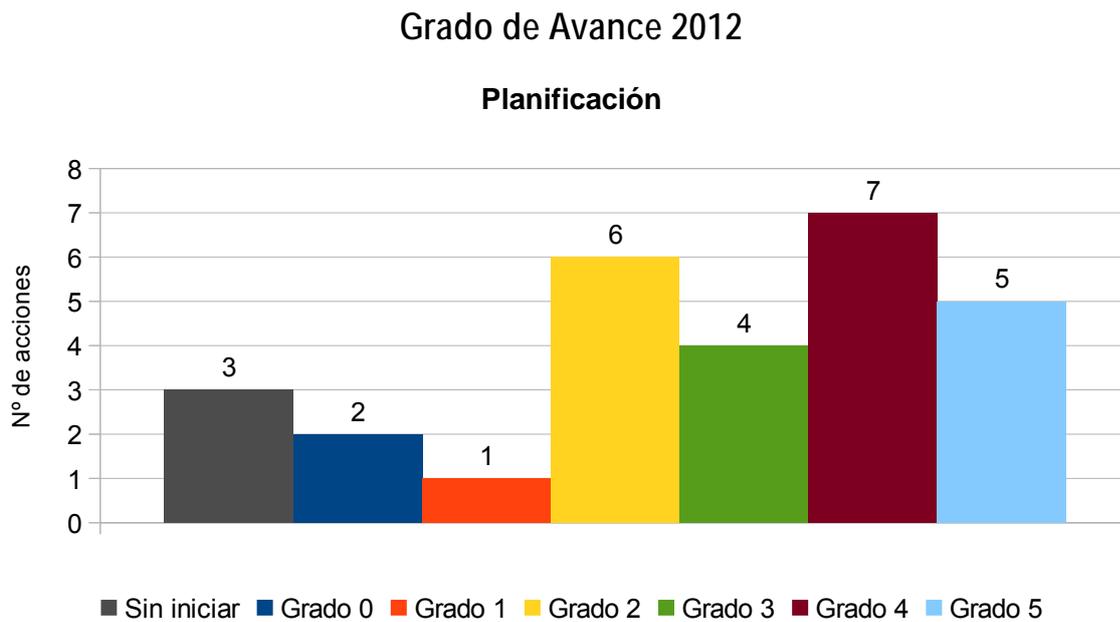
Sin actuaciones en 2012

11.4.1 Desarrollo de un programa de alumnos egresados.

5. Planificación y calidad

El Vicerrectorado de Planificación y Calidad es responsable de 8 líneas estratégicas y de 28 acciones, de las cuales 19 son las elegidas en 2012, 5 están finalizadas, 4 no tienen actuaciones en 2012 y 3 están sin iniciar. El grado de ejecución es del 78,57%.

El grado de avance conseguido es de 2,78.



Sin actuaciones en 2012

12.1.2 Involucrar a los grupos de interés en el desarrollo del modelo de responsabilidad social de la UNIA.

12.1.5 Introducir modelos de actuación ética y responsable en la gestión de la UNIA.

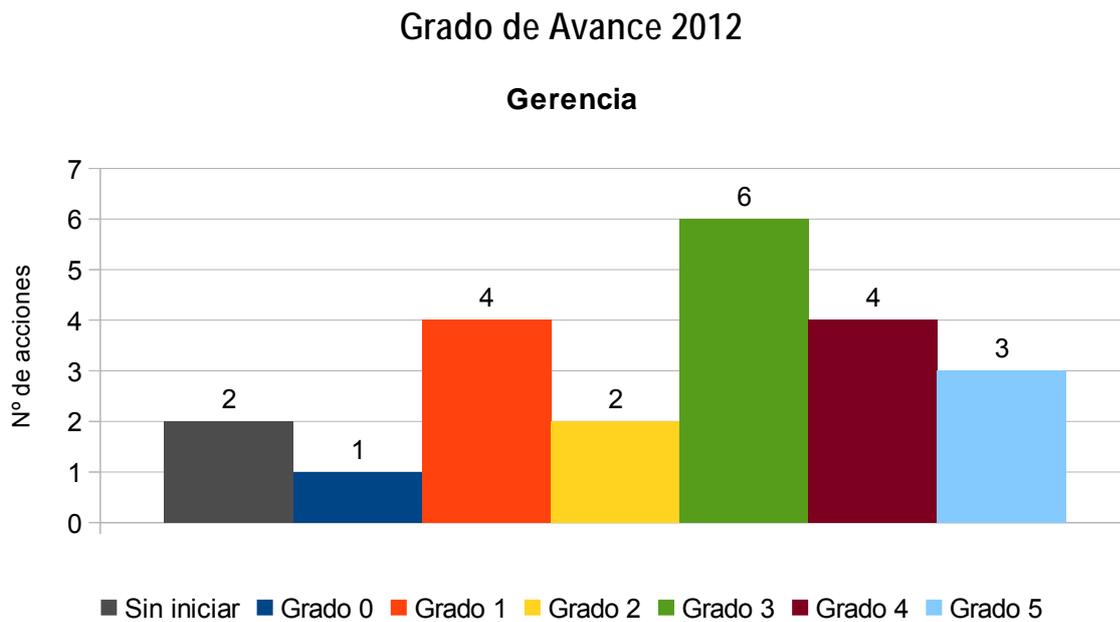
12.2.3 Reducir el volumen de emisiones de GEI y definir un modelo de compensación de emisiones.

14.2.3 Desarrollar un cuadro de mando institucional coherente con el Plan Estratégico de la Universidad.

6. Gerencia

La Gerente es responsable de 5 líneas estratégicas y de 22 acciones, de las cuales 16 han sido elegidas en 2012, 3 están finalizadas, 4 no tienen actuaciones en 2012 y 2 están sin iniciar. El grado de ejecución es del 68,18%

El grado de avance conseguido es de 2,59.



Sin actuaciones en 2012

13.5.1 Normalizar los procesos de prevención de riesgos y promoción de la salud en todas las Sedes y áreas de la Universidad.

13.5.2 Integrar la prevención de riesgos laborales en los procesos de gestión universitaria.

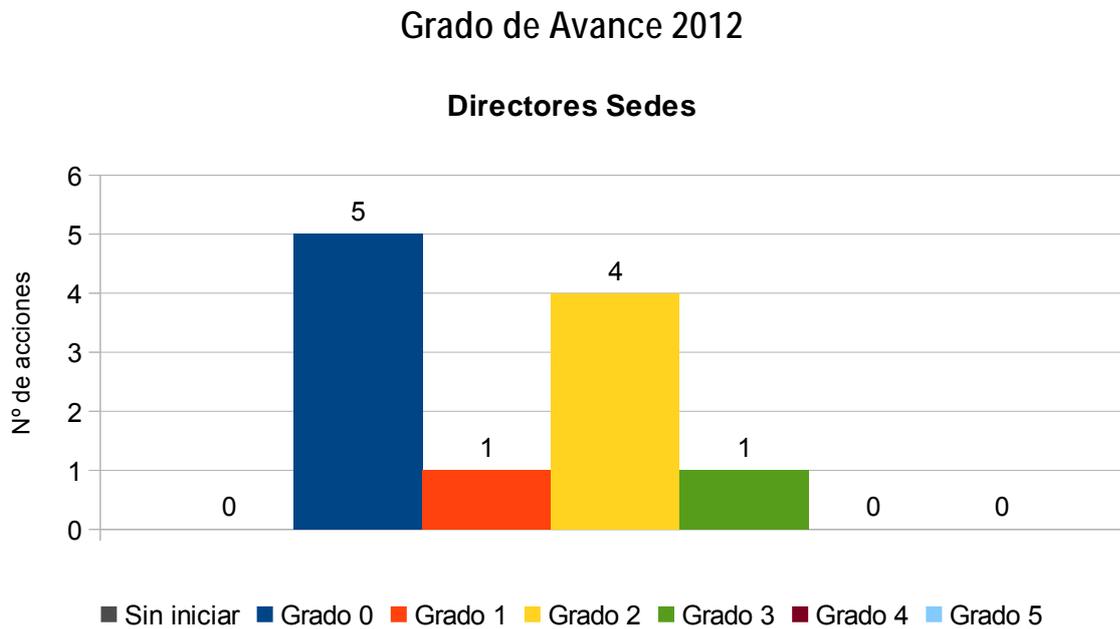
13.5.3 Impulsar y estimular la comunicación entre el área de prevención de riesgos laborales y promoción de la salud y el resto de las áreas, servicios y unidades.

13.5.4 Desarrollo de un programa de actividades de promoción de la salud en todas las Sedes.

7. Directores de Sede

Los Directores de Sede son responsables de 3 líneas estratégicas y de 11 acciones, de las cuales 10 se han elegido en 2012 y 1 no tiene actuaciones en 2012. El grado de ejecución es del 45,45%.

El grado de avance conseguido es de 1,09.



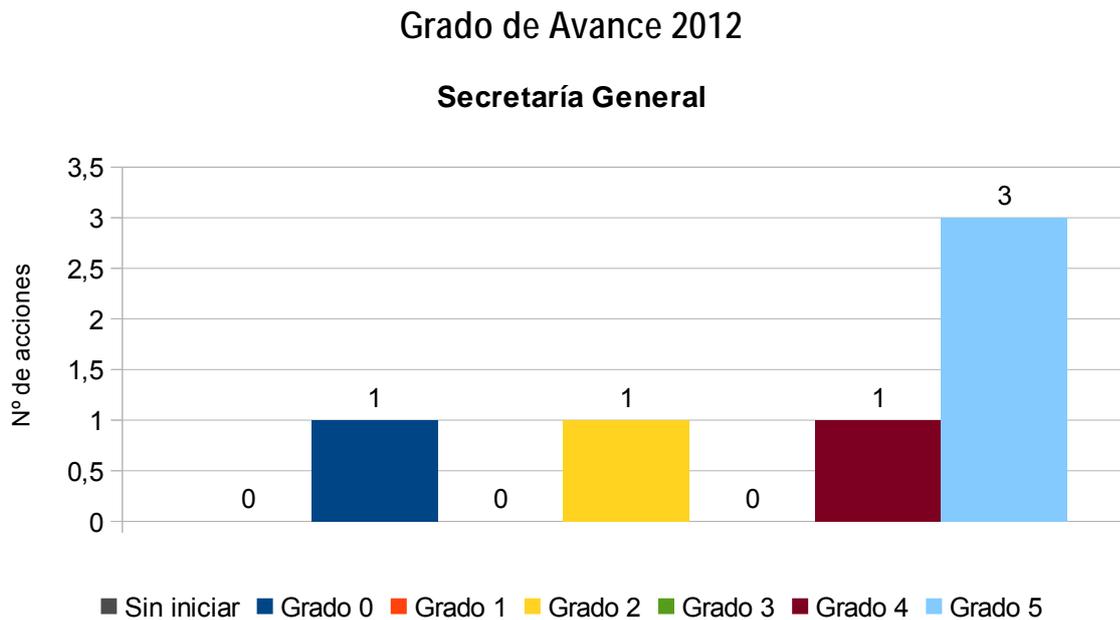
Sin actuaciones en 2012

8.3.1 Vinculación de los trabajos de investigación e innovación tecnológica a las demandas reales del entorno fomentándolo a través de las convocatorias del Plan Propio de Investigación.

8. **Secretaría General**

La Secretaría General es responsable de 1 línea estratégica y de 6 acciones, de las cuales 3 se han elegido en 2012, 3 están finalizadas y 2 sin actuaciones en 2012. El grado de ejecución es del 83,33%.

El grado de avance conseguido es de 3,5.



Sin actuaciones en 2012

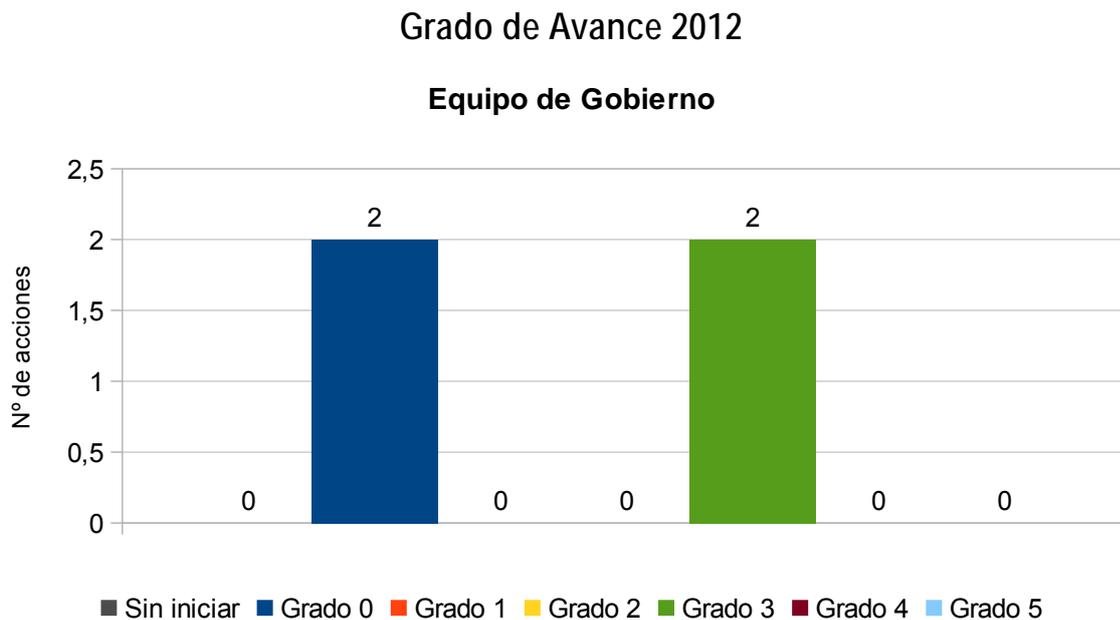
14.3.2 Elaborar y someter a aprobación un reglamento de funcionamiento del Patronato.

14.3.9 Desarrollo de actuaciones de seguimiento en materia de protección de datos.

9. *Equipo de Gobierno*

El Equipo de Gobierno es responsable de 1 línea y de 4 acciones, de las cuales 2 han sido elegidas en 2012 y 2 sin actuaciones en 2012. El grado de ejecución es del 50%.

El grado de avance es de 1,5.



Sin actuaciones en 2012

14.2.4 Revisar, actualizar y difundir las líneas prioritarias de la Institución.

14.6.1 Fomentar el papel de la UNIA como aglutinante de acciones conjuntas entre las Universidades Andaluzas

ANEXO: LISTADO DE ACCIONES POR RESPONSABLE