



PLAN ESTRATÉGICO 2010-2014

“Formación de posgrado comprometida, innovadora y solidaria”

Vicerrectorado de Planificación y Calidad
Oficina del Plan Estratégico

Febrero de 2011

CONTENIDOS

Contenidos.....	2
1 Antecedentes	3
1.1 La planificación estratégica en la UNIA	3
1.2 Resultados del Plan Estratégico 2007-2009.....	3
2 El proceso de elaboración del Plan Estratégico.....	5
2.1 Las necesidad de un nuevo Plan Estratégico	5
2.2 Las bases del Plan Estratégico 2010-2014.....	5
2.3 Organización del proceso de planificación.....	6
2.4 La participación de la comunidad universitaria y del entorno social.....	8
3 La formulación del Plan Estratégico	9
3.1 Niveles de formulación y coherencia del Plan Estratégico.....	9
3.2 Responsabilidades y planes de acción	9
4 Plan Estratégico 2010-2014 de la UNIA	10
4.1 Misión.....	10
4.2 Valores.....	11
4.3 Visión	12
4.4 Ejes Estratégicos.....	15
4.5 Objetivos Estratégicos.....	16
4.6 Relación Ejes - Objetivos Estratégicos	17
4.7 Objetivos y líneas estratégicas	18
4.8 Líneas estratégicas y acciones	23
Anexo 1. Responsables de líneas estratégicas.....	45
Anexo 2. Calendario del proceso de elaboración del Plan Estratégico	51

1 ANTECEDENTES

1.1 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIA

El Sistema Universitario Español se encuentra inmerso en un proceso de cambios en su entorno y de incremento de la competitividad, por lo que las Universidades están implantando, en los últimos años, sistemas de dirección estratégica para planificar y controlar su rumbo en el largo plazo. Estos sistemas deben incluir procesos tanto de planificación estratégica como de seguimiento y control. Por una parte, la planificación estratégica permite alinear a los componentes de la organización en la consecución de los objetivos y, por otra parte, el sistema de seguimiento y control permitirá verificar si se está caminando en el sentido correcto y corregir el rumbo si fuera necesario.

La Universidad Internacional de Andalucía inició en el año 2006 el proceso de elaboración de su primer Plan Estratégico. Para la elaboración y seguimiento del mismo se creó la Oficina Técnica del Plan Estratégico. Este plan se concibió como el instrumento que guiara el trabajo en todos los niveles de la organización, desde el gobierno a las unidades administrativas. Era la planificación de los proyectos a desarrollar en los siguientes tres años, con la filosofía de revisión continua y de seguimiento en su ejecución.

El proyecto culminó en el borrador que se presentó a la comunidad universitaria, para su conocimiento y participación en el mismo, y su aprobación final en Junta de Gobierno el día 18 de abril de 2007. El Plan Estratégico fue finalmente aprobado en el Patronato de la Universidad celebrado el 12 de junio de 2007.

1.2 RESULTADOS DEL PLAN ESTRATÉGICO 2007-2009

Tras tres años de ejecución del Plan Estratégico 2007-2009, podemos afirmar que se ha avanzado en la implantación de la dirección estratégica, se ha asumido la responsabilidad de dirección y seguimiento de las distintas acciones, se ha implicado a las distintas áreas en la ejecución de dichas acciones y se han formalizado los Contratos Programas por Centros de Gastos.

Además, la Oficina Técnica del Plan se ha consolidado como responsable en el seguimiento, coordinación y asesoramiento de todos los aspectos relacionados con la dirección estratégica. El seguimiento realizado ha permitido poner en las acciones correctoras propuestas en las Memorias de Seguimiento 2007 y 2008, en Consejo de Gobierno de 27 de mayo de 2008 y de 21 de abril de 2009. Con la implantación de estas acciones correctoras las líneas estratégicas han pasado a ser 49 y las acciones 167 frente a las 176 iniciales.

Con objeto de medir de forma objetiva el desarrollo del Plan Estratégico se han utilizado tres índices: el **grado de avance**, el **grado de ejecución** y el **grado de eficacia**. El grado de avance representa el nivel de ejecución de una acción y se mide en una escala de 1 a 5. El grado de ejecución se ha calculado como el porcentaje de acciones en proceso y

ejecutadas sobre el total de acciones, considerando 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. Por último, el grado de eficacia, se calcula como el porcentaje de acciones del Plan que están ejecutadas y han alcanzado un grado de avance 4 o 5.

De esta forma, el **grado de ejecución** del Plan Estratégico, al finalizar el año 2009, ha alcanzado el valor medio de **81,43 %**; el **grado de eficacia** del Plan Estratégico se sitúa en un **47,90 %**; y el **grado de avance global** del Plan Estratégico se sitúa en una puntuación de **3,1 sobre 5** (para su cálculo se ha considerado la media aritmética de los valores alcanzados por las 167 acciones incluidas en el Plan).

Por tanto, el grado de ejecución nos indica que la mayoría de las acciones del Plan se han iniciado y podemos inferir que la Universidad ha redirigido su actividad de acuerdo con las directrices de la planificación estratégica. Sin embargo, el nivel bajo alcanzado por el grado de eficacia nos indica que no ha sido posible alcanzar la finalización de las actuaciones previstas en el horizonte del Plan. El Plan era excesivamente ambicioso para un horizonte temporal inferior a los tres años.

Es importante mencionar también que el Plan Estratégico se ha convertido en el documento de referencia en todos los proyectos y planes que han ido desarrollándose en los últimos años, tal y como se pone de manifiesto con los distintos planes y normativas aprobados en Consejo de Gobierno en los que se hace referencia como justificación a un objetivo, línea y/o acción al que dan cumplimiento.

Por último, hay que destacar que la planificación estratégica de la Universidad Internacional de Andalucía ha sido considerada buena práctica en el Observatorio de Buenas Prácticas en dirección y gestión universitaria TELESCOPI de la cátedra UNESCO de dirección universitaria de la UPC.

2 EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

2.1 LAS NECESIDAD DE UN NUEVO PLAN ESTRATÉGICO

La memoria final del Plan Estratégico 2007-2009 de la Universidad Internacional de Andalucía fue informada en Consejo de Gobierno por el Vicerrector de Planificación y Calidad el día 23 de marzo de 2010.

Se cerraba de esta forma la ejecución del primer Plan Estratégico de la UNIA, y era necesario plantearse la necesidad de un nuevo Plan. Se contaba con la experiencia acumulada del proceso anterior y con la existencia de una estructura dentro de la organización configurada por el Vicerrectorado de Planificación y Calidad y la Oficina del Plan Estratégico.

Además, en los últimos años la Universidad Internacional de Andalucía ha cambiado notablemente su posición dentro del Sistema Universitario Andaluz. Se ha pasado de impartir únicamente títulos propios a contar con una presencia significativa de programas oficiales de posgrado. Todo ello sin que se haya resentido la oferta de cursos de verano y formación continua. Hay que resaltar también que los miembros de la UNIA están cada vez más presentes en comisiones y grupos de trabajo tanto a nivel nacional como andaluz.

Debemos también tener en cuenta los nuevos retos a los que se enfrentan las Instituciones de Educación Superior en general y la UNIA en particular. Por una parte debemos abordar la plena integración en el Espacio Europeo de Educación Superior, respondiendo a los requisitos de Garantía de Calidad de los Títulos, y de la Institución en su conjunto, derivados de esta integración. Por otra parte la UNIA se haya inmersa en un proceso de redefinición de su alumnado que irá dejando de estar integrado mayoritariamente por alumnos en su etapa universitaria para pasar a tener una proporción creciente de profesionales que necesitan actualizar y mejorar su formación.

Todo lo anterior ha reforzado la idea de que era necesario impulsar un nuevo proceso de planificación estratégica en la Universidad. Un proceso que permitiera elaborar de forma consensuada un nuevo Plan Estratégico que tuviera en cuenta los retos emergentes de debe afrontar la Universidad.

2.2 LAS BASES DEL PLAN ESTRATÉGICO 2010-2014

Con la finalidad de establecer las bases para la elaboración de este nuevo Plan se celebraron en Mazagón unas jornadas a las que fueron convocados todos los miembros del Consejo de Gobierno de la Universidad, los cargos académicos y una representación de cada una de las áreas funcionales de la Universidad.

En estas jornadas se establecieron las bases para la elaboración del plan: misión, valores, visión y ejes estratégicos, así como el período de ejecución.

Esta información fue puesta en conocimiento de toda la comunidad universitaria, por parte del Vicerrectorado de Planificación y Calidad, a primeros del mes de abril de 2010. El objetivo era mantener informados a los miembros de la comunidad universitaria y solicitar su colaboración en el proceso.

2.3 ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

LA PLANIFICACIÓN DEL PROCESO

El Vicerrectorado de Planificación de Calidad y la Oficina Técnica del Plan Estratégico han sido los responsables de liderar y coordinar el proceso de planificación.

El primer paso en este proceso fue la aprobación en Consejo de Gobierno del documento *“Plan Estratégico. Calendario de cierre y comienzo del nuevo Plan”* que establecía los plazos para cerrar el Plan Estratégico 2007-2009 y para elaborar el nuevo Plan Estratégico.

LAS COMISIONES DE EJE

Una vez establecidas las bases del Plan Estratégico 2010/2014 era necesario continuar el proceso de planificación mediante el trabajo sectorial en cada uno de los ejes estratégicos, haciendo un diagnóstico de la situación actual de la Universidad y una propuesta de objetivos estratégicos, líneas estratégicas y acciones. Para consolidar el diagnóstico y como base para el diseño de estrategias se recomendó utilizar el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

De esta forma se constituyeron cinco comisiones, una por cada eje estratégico. Su composición fue la siguiente:

Comisión Eje 1

- Plácido Navas, Llanos Mora, M.^a Dolores Oliver, José Manuel Fera, Antonio Sánchez, Eusebio Rojas-Marcos, María Rodríguez, Ildefonso Martínez, Felipe del Pozo, Vicente Gallego y Antonio Ortega.

Comisión Eje 2

- M.^a Antonia Peña, María G.^a Doncel, Manuel Abad, Pedro Vera, M.^a Dolores Oliver, Alcázar Cruz, Mercedes Prieto, Francisco Aragón, Isabel Ojeda y Emilio Garzón.

Comisión Eje 3

- María G.^a Doncel, M.^a Antonia Peña, Manuel Abad, Pedro Martín, Isabel Ojeda, Inmaculada Trenado, M.^a Ángeles Rodríguez Puente, M.^a Dolores Lobo y Olga Serrano.

Comisión Eje 4

- Alcázar Cruz, Alfonso Vargas, Antonio Sánchez, Luisa Rancaño, Juan Ramón Rico, David de la Fuente, José Ramón Antúnez, Antonio Flores y Ricardo Almeida.

Comisión Eje 5

- Luisa Rancaño, M.^a Jesús Guerrero, Alfonso Vargas, Fernando Palencia, José Ramón Antúnez, Nicolás Criado, María Rodríguez, Francisco Gómez, M.^a Luisa Balbontín, Francisco Aranda y Aurora Caparrós.

Además, el Vicerrector de Planificación y Calidad, Julio Terrados, la Directora de la Oficina Técnica del Plan, Isabel Lara, y la Jefa de Sección de Planificación y Calidad, M.^a Teresa Fernández, han ejercido un asesoramiento transversal a todas las comisiones tanto a través de la plataforma virtual como con su asistencia en algunas de las sesiones.

EL PROCESO DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

Para apoyar el trabajo de análisis la oficina del plan estratégico identificó y puso a disposición de las comisiones la documentación recomendada de consulta. Así mismo, se asesoró a las comisiones para la utilización de la herramienta DAFO, así como para hacer el análisis de los factores críticos y de éxito y priorizar las estrategias que ayudaron a establecer los objetivos, líneas y acciones que plantearon.

Las principales fuentes de información identificadas y manejadas han sido: la memoria final del Plan Estratégico 2007-2009, el informe de la OECD sobre el impacto de la educación superior en el desarrollo local y regional de Andalucía, la estrategia Universidad 2015 del Ministerio de Educación, las directrices sobre formación permanente en las universidades españolas del Consejo de universidades, la memoria de responsabilidad social 2008, así como otros documentos específicos que fueron consultados para el trabajo de análisis y diagnóstico realizado por las distintas comisiones.

Los resultados del informe final del Plan Estratégico 2009/2010 apoyaron el trabajo de reflexión y realización de propuestas. Por ello han quedado formulados objetivos y líneas que dan continuidad al trabajo comenzado y/o refuerzan algunos de los proyectos pendientes.

También se han tenido en cuenta las recomendaciones recogidas en el apartado “aprendizaje de la planificación y de la dirección estratégica” del informe final, a la hora de establecer la organización para la elaboración del plan, su período temporal así como el propio contenido.

2.4 LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y DEL ENTORNO SOCIAL

Fruto del trabajo de las comisiones se elaboró un primer borrador que fue discutido por el Equipo de Gobierno en la reunión mantenida en Sevilla el 28 de septiembre, en la que se reasignaron responsables de adecuación de objetivos. Tras esta fase se elabora un documento de síntesis que se traslada a la comunidad universitaria para su debate, discusión y consenso.

La participación del personal de la propia universidad se articuló a través del Campus Virtual, abriendo un curso específico para el Plan Estratégico. La participación en esta plataforma se inició el 19 de octubre, con la adscripción de todo el personal a la plataforma y con un mensaje de bienvenida del Vicerrector de Planificación y Calidad. Se ha mantenido el debate sobre el Plan hasta el 10 de diciembre de 2010. Finalmente, setenta y cinco personas han participado a través de ella, lo que supone un 52 % del personal de administración y servicios de la Universidad. Posteriormente, y una vez integradas todas las aportaciones, el documento final elaborado ha vuelto a difundirse antes de su aprobación final en Consejo de Gobierno.

Por otra parte se ha puesto también el documento a disposición de los profesores y alumnos de posgrado de la universidad. La comunicación se realizó a través del Campus Virtual y las aportaciones se han articulado a través del buzón QSF (quejas, sugerencias y felicitaciones) de la UNIA.

La participación de la sociedad se ha articulado a través del Comité de Responsabilidad Social de la UNIA, del Patronato de la Universidad y de la difusión en la página web. Al Comité de Responsabilidad Social, donde están representados los grupos de interés de la Universidad (profesorado, alumnado, personal de administración y servicios, administración pública y entorno empresarial) se le remitió el documento mediante la plataforma virtual, mientras que a los miembros del Patronato, donde están representados las Universidades andaluzas, Diputaciones, municipios y agentes sociales, se les remitió por correo electrónico. Además el documento se puso a disposición pública en la web del Vicerrectorado de Planificación y Calidad (www.unia.es/vpc)

El objetivo ha sido disponer de un documento con el mayor consenso posible entre los miembros de la comunidad universitaria.

3 LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

3.1 NIVELES DE FORMULACIÓN Y COHERENCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico debe ser un documento dinámico y flexible, que permita responder a los cambios del Sistema de Educación Superior y responder con agilidad a 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 concretas que permitirán desarrollar las líneas estratégicas.

Este segundo nivel, de ejecución operativa del Plan, debe ser flexible y revisables para una mejor adecuación a los objetivos que se persiguen. Por ello los responsables asignados a cada línea estratégica definirán anualmente las prioridades y las acciones a desarrollar a través de un plan de acción. De esta forma se asegura la coherencia de la acción inmediata con la visión a largo plazo expresada en este Plan Estratégico.

Para la formulación final del Plan, y tras la difusión del documento base, primer borrador del Plan, a la comunidad universitaria y a otros grupos de interés, al proyecto se sumaron algunas de las aportaciones formuladas y aprobadas por el Equipo de Gobierno y se dio respuesta a través de la plataforma virtual a cada una de la propuestas, aún cuando no fueran incorporadas.

Así mismo, el Vicerrectorado de Planificación y Calidad y la Oficina del Plan ha llevado a cabo el análisis de coherencia entre la Visión de futuro y los Objetivos Estratégicos propuestos, y entre los Objetivos y las Líneas propuestas para alcanzarlos.

3.2 RESPONSABILIDADES Y PLANES DE ACCIÓN

El Plan Estratégico que se presenta tendrá su desarrollo a través de los planes de acción anuales que se aprueben en Consejo de Gobierno y que harán real el despliegue de las líneas estratégicas establecidas en el plan, dando una mayor flexibilidad a su ejecución así como una mejor periodicidad temporal de las actuaciones a realizar y financiación a destinar a las mismas.

Las líneas tienen asignados responsables (Anexo 1), que son los que elaborarán los planes de acción teniendo en cuenta las acciones planteadas en el documento base sometido a discusión. Los planes de acción anuales irán acompañados del correspondiente presupuesto, indicadores del seguimiento de sus resultados y áreas de trabajo con las que se han consensuado para su desarrollo. Serán el instrumento para la evaluación continua del Plan Estratégico, su revisión y despliegue a todos los niveles de la Universidad.

La difusión del Plan y de sus resultados será un compromiso desde su inicio.

4 PLAN ESTRATÉGICO 2010-2014 DE LA UNIA

4.1 MISIÓN

La misión es la razón de ser de la Universidad. Debe ser un enunciado que dé respuesta a preguntas tales como: ¿Quiénes somos?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿en qué nos diferenciamos?, ¿por qué y para qué hacemos lo que hacemos?, ¿para quién lo hacemos?, ¿cómo lo hacemos?; ¿qué valores respetamos?. Su formulación deberá contar con una serie de características que permitan servir de bases para la planificación estratégica. Estas características son:

- Ambiciosa: que suponga un reto para la organización
- Clara: que sea de fácil interpretación
- Sencilla: que pueda ser comprendida por todos los grupos de interés
- Corta: que pueda recordarse fácilmente
- Compartida: que haya sido consensuada por las personas de la organización

Misión de la UNIA

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

El lema que resume esta misión es:

“Formación de posgrado comprometida, innovadora y solidaria”

4.2 VALORES

Los valores son los principios, creencias y maneras de actuar que deben regular el comportamiento de la Universidad y las relaciones con el resto de personas. Una manera de actuar que refleja las actitudes y los comportamientos característicos y mayoritarios de las personas que la integran.

Los valores deben reflejar la identidad de la organización y ser el marco de referencia para alcanzar lo manifestado en la misión y la visión.

LOS VALORES DE LA UNIA

- **Compromiso social:** la UNIA ejerce su responsabilidad social a través del diálogo permanente con sus grupos de interés, con una gestión inspirada en principios de transparencia, eficiencia y eficacia, mediante un comportamiento ético, y con una vocación de servicio y de compromiso con el entorno social y empresarial.
- **Excelencia:** la UNIA persigue la excelencia de su oferta formativa y de sus procesos de gestión. Para ello mantiene sistemas de calidad de sus títulos y establece medidas de satisfacción del usuario y de mejora continua en sus procesos.
- **Innovación permanente:** la UNIA utiliza la innovación de forma continua en sus procesos tanto académicos como de gestión, promoviendo la reflexión, la investigación y el debate en torno a las nuevas prácticas y culturas digitales para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, facilitar la gestión y la comunicación, así como para la creación de redes de conocimiento.
- **Cooperación internacional:** la UNIA mantiene una vocación firme hacia el ámbito internacional y hacia la cooperación universitaria al desarrollo, con especial énfasis en la cooperación solidaria y en la búsqueda de alianzas para la colaboración interuniversitaria.
- **Concienciación medioambiental:** la UNIA se implica en la conservación del medioambiente aplicando principios de sostenibilidad a su funcionamiento interno y a los servicios que presta al exterior, gestionando adecuadamente sus recursos y proponiendo líneas de formación y debate en materia de sostenibilidad.
- **Pensamiento crítico:** la UNIA ejerce el respeto a la libertad y a las diferentes formas de pensamiento, desarrollando la conciencia crítica de la comunidad universitaria y fomentando el pensamiento crítico en la sociedad.
- **Atención a la diversidad:** la UNIA ejerce sus funciones con pleno respeto y especial atención a la diversidad, manteniendo una vocación de apertura a las distintas culturas, opiniones, lenguas y procedencias.
- **Flexibilidad:** la UNIA es una organización flexible, que es capaz de adaptarse de forma ágil a los cambios y demandas del entorno social y empresarial. Esta flexibilidad propicia el desarrollo de nuevos proyectos en sus distintos ámbitos de

actuación, y permite dar respuestas a la formación especializada y a los retos emergentes de la sociedad.

- **Igualdad de oportunidades:** la UNIA se esfuerza por desarrollar una gestión de sus recursos y de sus programas formativos que respetan la equidad y la igualdad de oportunidades para todos los colectivos, internos y externos, involucrados.

4.3 VISIÓN

EL HORIZONTE DEL PLAN ESTRATÉGICO

La evaluación del Plan Estratégico 2007/2009 ha mostrado la necesidad de contar con un horizonte más amplio para poder llevar a cabo las actuaciones planificadas.

De esta forma, se ha analizado el horizonte que debería tener el nuevo Plan Estratégico y, a la vista de la experiencia obtenida del primer Plan y de la revisión de las mejores prácticas de planificación estratégica universitaria, se ha decidido que el horizonte del nuevo Plan sea el año 2014.

LA VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD

La visión es el futuro de la Universidad para el horizonte definido. Establecer la visión de la Institución es un aspecto clave en el diseño del Plan Estratégico ya que marca la posición final que queremos obtener en el horizonte de ejecución del Plan. Deberá ser un enunciado que dé respuesta a preguntas tales como: ¿qué y cómo queremos ser dentro de x años?, ¿en qué nos queremos convertir?, ¿en qué nos diferenciaremos?, ¿qué valores respetaremos?

Su formulación debe tener una serie de características:

- Con visión de futuro.
- Coherente con la misión.
- Ambiciosa: un reto, pero realista y viable.
- Clara, de fácil interpretación.
- Sencilla, para que todos la comprendan.
- Atractiva, para provocar ilusión.
- Compartida, consensuada por las personas de la organización.

Visión de la UNIA

Universidad para la formación de posgrado y la sociedad del conocimiento

- *Una universidad del sistema universitario andaluz, plenamente integrada en el Espacio Europeo de Educación Superior, que es referente en enseñanzas de posgrado y formación a lo largo de la vida.*
- *Una universidad con vocación internacional y solidaria que promueve la investigación mediante la formación de posgraduados.*
- *Una universidad de referencia en la innovación y uso de las tecnologías de la información y la comunicación aplicadas a la formación, que ha desarrollado con éxito un entorno virtual de aprendizaje.*
- *Una universidad que avanza y se consolida dentro de la sociedad del conocimiento y que promueve redes y prácticas digitales.*
- *Una universidad capaz de aglutinar a sus egresados, manteniendo vínculos con ellos, promoviendo su colaboración e involucrándolos en sus actividades.*

Universidad para la internacionalización, la cooperación y para la solidaridad

- *Una universidad que proyecta su vocación internacional fundamentalmente en el ámbito europeo.*
- *Una universidad que se consolida como referente en cooperación universitaria al desarrollo, especialmente en América Latina, el norte de África y la cuenca del Mediterráneo.*
- *Una universidad que coopera con otras universidades y que es capaz de crear y fomentar redes de intercambio y colaboración universitaria.*
- *Una universidad comprometida con la interculturalidad y los derechos humanos, que orienta sus recursos para transformar su entorno hacia una sociedad solidaria.*

Universidad para la cultura y el pensamiento innovadores

- *Un espacio abierto a las diferentes formas de cultura, conocimiento y cooperación, que se configura como un foro permanente para el intercambio de experiencias, y que es reconocido en su entorno por su excelencia en la generación y transmisión del conocimiento y la cultura.*
- *Una universidad promotora de debates e investigación en el pensamiento, las ciencias y el arte contemporáneo.*

Universidad para el progreso de su entorno y la sostenibilidad

- *Una universidad que tiene mecanismos fluidos de comunicación con las instituciones, los organismos y la ciudadanía de su entorno.*
- *Una universidad que, sin abandonar su vocación internacional, potencia la colaboración con entes locales y agentes sociales, siendo una Institución de y para todos los andaluces.*
- *Una universidad que impulsa la inserción laboral y la empleabilidad de sus egresados para favorecer el progreso sostenible.*
- *Una universidad que fomenta la innovación tecnológica, y que apoya líneas y proyectos de interés estratégico para su entorno.*
- *Una universidad que hace de la sostenibilidad un eje fundamental de sus actuaciones y se consolida como lugar de debate, formación y reflexión sobre el desarrollo sostenible.*
- *Una universidad que participa en el proceso de innovación y modernización de su entorno, manteniendo el compromiso social con el tejido económico y productivo de Andalucía.*

Universidad flexible, dinámica, ágil y oportuna

- *Una universidad flexible que es capaz de adaptar su estructura y funcionamiento para adecuarse a los cambios.*
- *Una universidad innovadora y proactiva que apuesta por la excelencia.*
- *Una universidad cuyo personal, formado y motivado, participa y se implica en los objetivos y la estrategia de la Institución.*

4.4 EJES ESTRATÉGICOS

Los ejes estratégicos son las líneas básicas de desarrollo de la Institución y la categoría máxima dentro de un Plan Estratégico. Permiten profundizar en la misión y ordenar su desarrollo en grandes áreas.

El enunciado de los ejes estratégicos debe marcar la orientación del desarrollo del Plan hacia la visión, asegurando de esta forma la coherencia del Plan. Son, de alguna forma, el enlace entre la misión y la visión, ya que parten de la primera para dirigir los pasos definidos en el Plan hacia la segunda. De esta forma, cada eje agrupará, en el diseño final del Plan, una serie de objetivos estratégicos.

Los ejes estratégicos tendrán también un valor como elementos de comunicación del Plan.

Ejes estratégicos de la UNIA

EJE 1. FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN INNOVADORAS, DE CALIDAD, CENTRADA EN LOS ESTUDIOS DE POSGRADO Y ORIENTADA A LOS RETOS EMERGENTES DE LA SOCIEDAD

EJE 2. PROYECCIÓN INTERNACIONAL, SOLIDARIDAD Y VOCACIÓN DE COOPERACIÓN UNIVERSITARIA AL DESARROLLO

EJE 3. IMPLICACIÓN CON LA SOCIEDAD A TRAVÉS DE LA CULTURA, EL PENSAMIENTO CRÍTICO Y LAS REDES DEL CONOCIMIENTO

EJE 4. COMPROMISO CON EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL ENTORNO, LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA SOSTENIBILIDAD

EJE 5. GESTIÓN Y GOBIERNO EFICAZ, INNOVADOR Y PREOCUPADO POR EL DESARROLLO INTEGRAL DE LAS PERSONAS

4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 1. CONSOLIDAR UNA OFERTA FORMATIVA DE POSGRADO ESTABLE Y COMPETITIVA.**
- 2. POTENCIAR UN MODELO EDUCATIVO ORIENTADO A LA INNOVACIÓN DOCENTE Y A LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD.**
- 3. DESARROLLAR LA OFERTA DE FORMACIÓN CONTINUA, ADAPTÁNDOLA A LAS DEMANDAS DE LA SOCIEDAD.**
- 4. ESTABLECER UN MARCO QUE FACILITE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EN LA UNIA.**
- 5. AFIANZAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE LA UNIA.**
- 6. FORTALECER EL COMPROMISO DE LA UNIA CON LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO.**
- 7. POTENCIAR LOS PROYECTOS DE COOPERACIÓN CULTURAL ACTIVA, EL PENSAMIENTO CRÍTICO Y LA CULTURA ABIERTA.**
- 8. MEJORAR LA IMPLICACIÓN DE LA UNIA CON EL DESARROLLO DEL ENTORNO.**
- 9. CONTRIBUIR A LA INTEGRACIÓN PLENA DE LA CIUDADANÍA EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO.**
- 10. FORTALECER LA COMUNICACIÓN Y LA IMAGEN PÚBLICA INSTITUCIONAL.**
- 11. POTENCIAR LA ORIENTACIÓN INTEGRAL DEL ALUMNADO EN LAS DISTINTAS FASES DEL DESARROLLO DE SU CARRERA.**
- 12. CONSOLIDAR EL COMPROMISO DE LA UNIA CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL .**
- 13. CONSOLIDAR UN MODELO DE GESTIÓN EFICIENTE, INNOVADOR Y COMPROMETIDO CON LOS RECURSOS HUMANOS.**
- 14. AVANZAR EN EL MODELO DE EXCELENCIA PARA EL GOBIERNO, LA DIRECCIÓN Y LA COLABORACIÓN INSTITUCIONAL .**

4.6 RELACIÓN EJES - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	EJE 1	EJE 2	EJE 3	EJE 4	EJE 5
1. CONSOLIDAR UNA OFERTA FORMATIVA DE POSGRADO ESTABLE Y COMPETITIVA					
2. POTENCIAR UN MODELO EDUCATIVO ORIENTADO A LA INNOVACIÓN DOCENTE Y A LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD					
3. DESARROLLAR LA OFERTA DE FORMACIÓN CONTINUA, ADAPTÁNDOLA A LAS DEMANDAS DE LA SOCIEDAD					
4. ESTABLECER UN MARCO QUE FACILITE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EN LA UNIA					
5. AFIANZAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE LA UNIA					
6. FORTALECER EL COMPROMISO DE LA UNIA CON LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO					
7. POTENCIAR LOS PROYECTOS DE COOPERACIÓN CULTURAL ACTIVA, EL PENSAMIENTO CRÍTICO Y LA CULTURA ABIERTA					
8. MEJORAR LA IMPLICACIÓN DE LA UNIA CON EL DESARROLLO DEL ENTORNO					
9. CONTRIBUIR A LA INTEGRACIÓN PLENA DE LA CIUDADANÍA EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO					
10. FORTALECER LA COMUNICACIÓN Y LA IMAGEN PÚBLICA INSTITUCIONAL					
11. POTENCIAR LA ORIENTACIÓN INTEGRAL DEL ALUMNADO EN LAS DISTINTAS FASES DEL DESARROLLO DE SU CARRERA					
12. CONSOLIDAR EL COMPROMISO DE LA UNIA CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL					
13. CONSOLIDAR UN MODELO DE GESTIÓN EFICIENTE, INNOVADOR Y COMPROMETIDO CON LOS RECURSOS HUMANOS					
14. AVANZAR EN EL MODELO DE EXCELENCIA PARA EL GOBIERNO, LA DIRECCIÓN Y LA COLABORACIÓN INSTITUCIONAL					

4.7 OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Objetivo 1. CONSOLIDAR UNA OFERTA FORMATIVA DE POSGRADO ESTABLE Y COMPETITIVA

- Línea 1.1.** Diseñar una oferta de posgrado estable y competitiva, coherente con las áreas estratégicas de la Institución.
- Línea 1.2.** Impulsar el posicionamiento estratégico de la oferta de posgrado.
- Línea 1.3.** Aumentar la dimensión internacional de la oferta de posgrado.

Objetivo 2. POTENCIAR UN MODELO EDUCATIVO ORIENTADO A LA INNOVACIÓN DOCENTE Y A LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD

- Línea 2.1.** Asegurar la mejora continua de la calidad de los títulos ofertados por la UNIA.
- Línea 2.2.** Redefinir la política de selección, encargo docente y fidelización del profesorado.
- Línea 2.3.** Facilitar la innovación científico-tecnológica y el uso de infraestructura técnica en los posgrados y doctorados de la UNIA.
- Línea 2.4.** Impulsar el proyecto de biblioteca virtual como instrumento de apoyo a la docencia e investigación.
- Línea 2.5.** Extender el Plan de Innovación Docente y Digital de la Universidad a la totalidad de programas de posgrado.
- Línea 2.6.** Consolidar la utilización de tecnologías digitales con fines educativos como respuesta a las demandas del contexto actual.

Objetivo 3. DESARROLLAR LA OFERTA DE FORMACIÓN CONTINUA, ADAPTÁNDOLA A LAS DEMANDAS DE LA SOCIEDAD

- Línea 3.1.** Dar respuesta académica a las necesidades formativas a lo largo de la vida y a las demandas sociales.
- Línea 3.2.** Actualizar la regulación sobre la formación continua en la UNIA para posibilitar el reconocimiento social, profesional y académico.

Objetivo 4. ESTABLECER UN MARCO QUE FACILITE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EN LA UNIA

- Línea 4.1.** Redefinir la política y estructura del doctorado en la UNIA.
- Línea 4.2.** Reorientar el Plan Propio de Investigación de la UNIA.
- Línea 4.3.** Mejorar la visibilidad y los resultados de las actividades de investigación de la UNIA.

Objetivo 5. AFIANZAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE LA UNIA

- Línea 5.1.** Incrementar y fortalecer la presencia de la UNIA en foros, asociaciones y organismos de ámbito internacional.
- Línea 5.2.** Mejorar la programación, desarrollo y visibilidad de las actividades de internacionalización de la UNIA.
- Línea 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.
- Línea 5.4.** Fortalecer la integración de la UNIA en el Espacio Europeo de Educación Superior.
- Línea 5.5.** Contribuir a la construcción del Espacio Iberoamericano del Conocimiento.

Objetivo 6. FORTALECER EL COMPROMISO DE LA UNIA CON LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO

- Línea 6.1.** Fortalecer la presencia de la UNIA en redes, organismos y asociaciones, preferentemente de carácter universitario, dedicadas a la cooperación al desarrollo.
- Línea 6.2.** Reforzar el área de cooperación universitaria al desarrollo y mejorar su visibilidad.
- Línea 6.3.** Planificar las actividades de cooperación universitaria al desarrollo, incrementando la eficacia y eficiencia de los proyectos.
- Línea 6.4.** Establecer alianzas en el ámbito de la cooperación.
- Línea 6.5.** Incentivar y fortalecer el interés social e institucional por las acciones de cooperación al desarrollo.

Objetivo 7. POTENCIAR LOS PROYECTOS DE COOPERACIÓN CULTURAL ACTIVA, EL PENSAMIENTO CRÍTICO Y LA CULTURA ABIERTA

- Línea 7.1.** Desarrollar una programación cultural conectada con el tejido social e institucional.
- Línea 7.2.** Mejorar los procesos de difusión y divulgación de las publicaciones de la UNIA.
- Línea 7.3.** Impulsar el compromiso con la cultura libre de código abierto.
- Línea 7.4.** Generar sinergias de cooperación cultural activa.
- Línea 7.5.** Promover el pensamiento crítico que ponga en valor nuevos modelos sociales, económicos y culturales.

Objetivo 8. MEJORAR LA IMPLICACIÓN DE LA UNIA CON EL DESARROLLO DEL ENTORNO

- Línea 8.1.** Incrementar las relaciones con el entorno social.
- Línea 8.2.** Adecuar la programación docente de las Sedes a las necesidades del entorno social y empresarial.
- Línea 8.3.** Contribuir al desarrollo socio-económico del entorno a través de los programas formativos de la UNIA

Objetivo 9. CONTRIBUIR A LA INTEGRACIÓN PLENA DE LA CIUDADANÍA EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

- Línea 9.1.** Contribuir al desarrollo de competencias digitales por parte de la ciudadanía en general y especialmente entre la comunidad universitaria de la UNIA.
- Línea 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.
- Línea 9.3.** Potenciar la presencia en la red de contenidos formativos y resultados de investigación abiertos y accesibles.
- Línea 9.4.** Potenciar la transmisión de conocimiento a la sociedad a través de la web social.

Objetivo 10. FORTALECER LA COMUNICACIÓN Y LA IMAGEN PÚBLICA INSTITUCIONAL

- Línea 10.1.** Mejorar los procesos de comunicación interna de la Universidad.
- Línea 10.2.** Fortalecer la imagen pública de la Institución.
- Línea 10.3.** Potenciar la comunicación externa con los grupos de interés y la difusión de las actividades y proyectos de la UNIA.
- Línea 10.4.** Aprovechar el potencial de la web social para generar nuevas formas de comunicación y relación con la sociedad que permitan la construcción de una universidad abierta y colaborativa.
- Línea 10.5.** Potenciar la imagen institucional a través de la puesta en valor del patrimonio histórico de la UNIA.

Objetivo 11. POTENCIAR LA ORIENTACIÓN INTEGRAL DEL ALUMNADO EN LAS DISTINTAS FASES DEL DESARROLLO DE SU CARRERA

- Línea 11.1.** Asegurar la orientación y la información del alumnado de la UNIA.
- Línea 11.2.** Dotar al alumnado de forma eficiente y eficaz de ayudas al estudio que permitan su desarrollo académico.
- Línea 11.3.** Afianzar el Programa de prácticas e inserción profesional de nuestros estudiantes.
- Línea 11.4.** Fortalecer los vínculos con los egresados de la UNIA.

Objetivo 12. CONSOLIDAR EL COMPROMISO DE LA UNIA CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Línea 12.1.** Profundizar en el modelo de responsabilidad social de la UNIA.
- Línea 12.2.** Fortalecer la apuesta de la UNIA con la sostenibilidad.
- Línea 12.3.** Favorecer la equidad social en todos los ámbitos de la Institución.

Objetivo 13. CONSOLIDAR UN MODELO DE GESTIÓN EFICIENTE, INNOVADOR Y COMPROMETIDO CON LOS RECURSOS HUMANOS

- Línea 13.1.** Consolidar del modelo de gestión por procesos y la normalización de los procedimientos.
- Línea 13.2.** Avanzar hacia una gestión integral de los recursos humanos.
- Línea 13.3.** Implantar y consolidar los procedimientos de administración electrónica.
- Línea 13.4.** Impulsar nuevas medidas de eficiencia en el ámbito de la gestión económica y la contratación.
- Línea 13.5.** Establecer una política integrada de prevención de riesgos laborales y promoción de la salud.
- Línea 13.6.** Potenciar la implicación del personal con los objetivos de la Institución.

Objetivo 14. AVANZAR EN EL MODELO DE EXCELENCIA PARA EL GOBIERNO, LA DIRECCIÓN Y LA COOPERACIÓN INSTITUCIONAL

- Línea 14.1.** Desarrollar el sistema de información institucional.
- Línea 14.2.** Fortalecer el sistema de dirección estratégica de la Universidad.
- Línea 14.3.** Avanzar en el desarrollo de la normativa propia de la UNIA.
- Línea 14.4.** Establecer una política integrada de calidad que permita avanzar hacia la excelencia en la gestión.
- Línea 14.5.** Consolidar la transparencia y la rendición de cuentas de la Institución.
- Línea 14.6.** Mantener la apuesta de la UNIA por la cooperación institucional.

4.8 LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y ACCIONES

Objetivo 1. CONSOLIDAR UNA OFERTA FORMATIVA DE POSGRADO ESTABLE Y COMPETITIVA

Línea 1.1. Diseñar una oferta de posgrado estable y competitiva, coherente con las áreas estratégicas de la Institución.

Acción 1.1.1. Diseñar una oferta de posgrado estable y competitiva, coherente con las áreas estratégicas de la Institución.

Acción 1.1.2. Realización de un diagnóstico para detectar el grado de implantación y posicionamiento de la oferta formativa en su entorno (con especial incidencia en el ámbito empresarial: detección de necesidades, expectativas, etc.)

Acción 1.1.3. Elaboración de un procedimiento consensuado para el diseño, planificación y gestión de la oferta de posgrado orientado a la mejora continua.

Acción 1.1.4. Actualización de la oferta de posgrado.

Acción 1.1.5. Potenciar la reconversión de la oferta de títulos propios en programas oficiales de posgrado

Línea 1.2. Impulsar el posicionamiento estratégico de la oferta de posgrado.

Acción 1.2.1. Difusión de la oferta formativa, incluyendo acciones de sensibilización y facilitando la rendición de cuentas a los grupos de interés (estudiantes, empleadores, docentes, etc.).

Acción 1.2.2. Diseño de un sistema de captación y fidelización de alumnos, así como de seguimiento de los egresados.

Acción 1.2.3. Refuerzo e incremento del número de convenios de colaboración con empresas e instituciones que permitan:

- Aumentar y diversificar las prácticas de alumnos.
- Favorecer la inserción laboral de los egresados.
- Fomentar el acercamiento al tejido empresarial e institucional del área de influencia de la universidad.

Línea 1.3. Aumentar la dimensión internacional de la oferta de posgrado.

Acción 1.3.1. Fomento de la oferta de posgrados interuniversitarios de carácter internacional.

Acción 1.3.2. Avance en el posicionamiento de la oferta de posgrado en el ámbito europeo

Acción 1.3.3. Incremento del número de profesores, investigadores y estudiantes extranjeros.

- Acción 1.3.4.** Aumento del porcentaje de créditos ofertados en lengua extranjera.
- Acción 1.3.5.** Incentivar la participación en redes, proyectos y programas educativos internacionales.
- Acción 1.3.6.** Promoción de la incorporación a los programas de posgrado de personal (directores y coordinadores) con experiencia internacional como facilitadores.

Objetivo 2. POTENCIAR UN MODELO EDUCATIVO ORIENTADO A LA INNOVACIÓN DOCENTE Y A LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD

Línea 2.1. Asegurar la mejora continua de la calidad de los títulos ofertados por la UNIA.

Acción 2.1.1. Actualizar el sistema de garantía de los títulos de la UNIA, tanto oficiales como propios.

Acción 2.1.2. Desarrollar el seguimiento y control del sistema de calidad de los títulos para garantizar la futura acreditación de los programas.

Acción 2.1.3. Revisar el Modelo de evaluación de la actividad docente del profesorado de la UNIA.

Línea 2.2. Redefinir la política de selección, encargo docente y fidelización del profesorado.

Acción 2.2.1. Establecer criterios de selección del PDI.

Acción 2.2.2. Evaluar y monitorizar la actividad docente, a través de las encuestas realizadas y de los perfiles definidos por la Institución.

Acción 2.2.3. Establecer medidas para racionalizar el número de profesores y su carga docente en los programas.

Acción 2.2.4. Potenciar el refuerzo educativo a la innovación pedagógica y la enseñanza en otros idiomas mediante acciones formativas específicas.

Línea 2.3. Facilitar la innovación científico-tecnológica y el uso de infraestructura técnica en los posgrados y doctorados de la UNIA.

Acción 2.3.1. Establecer convenios con universidades y OPIs que faciliten el acceso de los estudiantes de posgrado de la UNIA a la infraestructura técnica y tecnológica de estos organismos.

Acción 2.3.2. Incluir en los convenios vigentes con otras universidades para la realización de másteres oficiales, la posibilidad de utilizar las infraestructuras de esas otras universidades por parte de los estudiantes de la UNIA para la realización de los trabajos fin de máster.

Línea 2.4. Impulsar el proyecto de biblioteca virtual como instrumento de apoyo a la docencia e investigación.

Acción 2.4.1. Desarrollar una plataforma de búsqueda que permita de forma eficaz la búsqueda, localización y acceso a todos los recursos disponibles.

Acción 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.

Línea 2.5. Extender el Plan de Innovación Docente y Digital de la Universidad a la totalidad de programas de posgrado.

Acción 2.5.1. Garantizar la existencia de guías docentes en red en la totalidad de materias de posgrado.

Acción 2.5.2. Consolidar el uso del Campus Virtual de la UNIA en los programas de posgrado.

Acción 2.5.3. Garantizar la inclusión de una serie de recursos didácticos mínimos por materia/asignatura de posgrado en el Campus Virtual.

Acción 2.5.4. Establecer programas anuales de Formación del Profesorado y Convocatorias de Innovación Docente (proyectos, desarrollo de contenidos,...) en el marco del Plan de Innovación Docente y Digital.

Acción 2.5.5. Mejorar la difusión, seguimiento y evaluación del Plan de Innovación Docente y Digital, implicando a todos los agentes vinculados a la oferta académica de posgrado.

Línea 2.6. Consolidar la utilización de tecnologías digitales con fines educativos como respuesta a las demandas del contexto actual

Acción 2.6.1. Promover el uso de plataformas y recursos propios de la web social como entornos de interacción y aprendizaje colaborativo o soporte para la realización de actividades.

Acción 2.6.2. Fomentar el desarrollo y utilización de objetos de aprendizaje estandarizados en las enseñanzas de posgrado virtuales y semipresenciales.

Acción 2.6.3. Impulsar la utilización de herramientas interactivas de comunicación síncrona (videoconferencia, actividades online, ...) entre docentes y alumnos.

Acción 2.6.4. Adecuar recursos educativos para su difusión a través de sistemas de multicanalidad y multiformato.

Objetivo 3. DESARROLLAR LA OFERTA DE FORMACIÓN CONTINUA, ADAPTÁNDOLA A LAS DEMANDAS DE LA SOCIEDAD

Línea 3.1. Dar respuesta académica a las necesidades formativas a lo largo de la vida y a las demandas sociales.

Acción 3.1.1. Diseñar una oferta de formación continua competitiva, coherente con las áreas estratégicas de la Institución.

Acción 3.1.2. Facilitar el aprendizaje autónomo a través de la enseñanza virtual.

Acción 3.1.3. Impulsar el desarrollo profesional para mejorar en la carrera profesional, la empleabilidad, la competitividad y la productividad.

Acción 3.1.4. Complementar la oferta oficial, posibilitando el reconocimiento de la formación continua propia como créditos en las enseñanzas oficiales.

Línea 3.2. Actualizar la regulación sobre la formación continua en la UNIA para posibilitar el reconocimiento social, profesional y académico.

Acción 3.2.1. Actualizar la normativa sobre cursos de formación complementaria: tipología, organización, retribuciones, respetando el grado de flexibilidad que tienen estos programas y teniendo en cuenta el marco normativo de referencia.

Acción 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.

Objetivo 4. ESTABLECER UN MARCO QUE FACILITE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EN LA UNIA

Línea 4.1. Redefinir la política y estructura del doctorado en la UNIA.

- Acción 4.1.1.** Definición de las directrices institucionales en relación a los estudios de doctorado.
- Acción 4.1.2.** Desarrollo de un reglamento interno sobre los estudios de doctorado adaptado a la normativa vigente.
- Acción 4.1.3.** Diseño de programas de doctorado de la UNIA, promoviendo la creación de doctorados intersectoriales, interdisciplinares e internacionales que aspiren a la excelencia universitaria.
- Acción 4.1.4.** Análisis de viabilidad de la creación de una escuela de doctorado de la UNIA.

Línea 4.2. Reorientar el Plan Propio de Investigación de la UNIA.

- Acción 4.2.1.** Revisión del Plan Propio de Investigación alineándolo con la política y estructura del doctorado en la UNIA.
- Acción 4.2.2.** Fomento de la movilidad y formación científico-técnica de los doctorandos de la UNIA.

Línea 4.3. Mejorar la visibilidad y los resultados de las actividades de investigación de la UNIA.

- Acción 4.3.1.** Incrementar la organización de jornadas y talleres (*workshops*) de carácter científico dentro de las áreas estratégicas de la UNIA.
- Acción 4.3.2.** Potenciar los convenios con entidades públicas y privadas para la actuación conjunta en el ámbito de la investigación y la financiación de actividades ligadas a la investigación realizada en el seno de la UNIA.
- Acción 4.3.3.** Facilitar el desarrollo de *spin-offs* generadas en las universidades convenidas en el punto anterior.

Objetivo 5. AFIANZAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE LA UNIA

Línea 5.1. Incrementar y fortalecer la presencia de la UNIA en foros, asociaciones y organismos de ámbito internacional.

Acción 5.1.1. Búsqueda de nuevos canales y procedimientos para mejorar la información de la Universidad acerca de las acciones de internacionalización de otras universidades e instituciones (redes, programas, convocatorias, etc.).

Acción 5.1.2. Elaboración de un registro-calendario de convocatorias oficiales.

Acción 5.1.3. Participación en convocatorias y programas conjuntos de ámbito internacional.

Acción 5.1.4. Establecimiento de nuevas alianzas internacionales.

- Incremento del número de convenios con universidades extranjeras, particularmente europeas, iberoamericanas y del Magreb.
- Incremento del número de Acuerdos Bilaterales Erasmus.
- Desarrollo y ampliación de la Carta Erasmus existente (movilidad de PAS y alumnos de posgrado).

Línea 5.2. Mejorar la programación, desarrollo y visibilidad de las actividades de internacionalización de la UNIA.

Acción 5.2.1. Creación de una Oficina de Relaciones Internacionales y Cooperación.

Acción 5.2.2. Elaboración de una programación en el ámbito de la internacionalización que permita planificar las actividades por realizar, incrementar nuestra eficacia y favorecer una gestión presupuestaria equilibrada.

Acción 5.2.3. Mejora de la localización y visibilidad de las actuaciones internacionales en la página web de la UNIA y en otros instrumentos de comunicación.

Línea 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.

Acción 5.3.1. Participación en programas europeos con terceros países (Erasmus Mundus)

Acción 5.3.2. Incremento de la participación de la UNIA en programas académicos para la enseñanza del español y de la cultura hispánica.

Acción 5.3.3. Inicio de la penetración de la UNIA en nuevos espacios geográficos (Europa del Este y Asia).

Línea 5.4. Fortalecer la integración de la UNIA en el Espacio Europeo de Educación Superior.

Acción 5.4.1. Participación en programas europeos para la movilidad de profesores, alumnos y PAS (Erasmus y similares).

Acción 5.4.2. Adecuación de programas académicos propios a los requerimientos del EEES.

Línea 5.5. Contribuir a la construcción del Espacio Iberoamericano del Conocimiento.

Acción 5.5.1. Organización de actividades y foros relativos al EIC.

Acción 5.5.2. Preparación de las bases institucionales para la implementación de programas académicos conjuntos y dobles titulaciones con universidades iberoamericanas.

Acción 5.5.3. Aprovechamiento del Grupo de Universidades Iberoamericanas La Rábida como instrumento para contribuir a la construcción del Espacio Iberoamericano del Conocimiento.

- Fortalecimiento del Grupo La Rábida, atendiendo a la mejora de su composición y al dinamismo de su actividad interna y externa.
- Incremento de la visibilidad del Grupo La Rábida en el ámbito académico iberoamericano.
- Participación en convocatorias oficiales para la financiación de nuevas actividades.

Objetivo 6. FORTALECER EL COMPROMISO DE LA UNIA CON LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO

Línea 6.1. Fortalecer la presencia de la UNIA en redes, organismos y asociaciones, preferentemente de carácter universitario, dedicadas a la cooperación al desarrollo.

Acción 6.1.1. Búsqueda de nuevos canales y procedimientos para mejorar la información acerca de las acciones de cooperación e internacionalización de otras universidades y agentes sociales.

Acción 6.1.2. Elaboración de un registro-calendario de convocatorias oficiales.

Acción 6.1.3. Diseño de proyectos conjuntos con otros agentes de la cooperación al desarrollo.

Línea 6.2. Reforzar el área de cooperación universitaria al desarrollo y mejorar su visibilidad.

Acción 6.2.1. Creación de una Oficina de Relaciones Internacionales y Cooperación.

Acción 6.2.2. Mejora de la localización y visibilidad de las acciones de cooperación en la página web de la UNIA y en otros instrumentos de comunicación.

Línea 6.3. Planificar las actividades de cooperación universitaria al desarrollo, incrementando la eficacia y eficiencia de los proyectos.

Acción 6.3.1. Definición de los espacios geográficos de actuación preferente de la UNIA.

Acción 6.3.2. Generación de proyectos académicos insertos en el ámbito de la cooperación universitaria al desarrollo.

Acción 6.3.3. Solicitud de financiación externa participando en convocatorias oficiales (AACID, AECID, OEI, AUIP, UE, etc.).

Acción 6.3.4. Fomento de la cooperación cultural y definición de sus líneas y espacios prioritarios de actuación de la UNIA.

Acción 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.

Acción 6.3.6. Estudio y diseño de una política de becas destinadas a la cooperación.

Línea 6.4. Establecer alianzas en el ámbito de la cooperación

- Acción 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 o multilateral en el seno del Grupo La Rábida
 - Implementación de acciones de cooperación Sur-Sur en el seno del Grupo La Rábida y con terceros países.
- Acción 6.4.2.** Impulsar nuevas alianzas y proyectos de cooperación en el Magreb

Línea 6.5. Incentivar y fortalecer el interés social e institucional por las acciones de cooperación al desarrollo.

- Acción 6.5.1.** Colaboración con ONG, foros, organismos y asociaciones no universitarias, de la esfera civil o administrativa, implicadas en la cooperación al desarrollo.
- Acción 6.5.2.** Fomento de la sensibilización social hacia los problemas del desarrollo.
- Acción 6.5.3.** Generación de programas académicos para la formación de formadores y cooperantes en el ámbito de la cooperación al desarrollo.
- Acción 6.5.4.** Promoción de programas de educación para el desarrollo y su posible inserción transversal en las actividades docentes de la UNIA.
- Acción 6.5.5.** Fomento de las acciones de voluntariado entre el PAS, alumnos matriculados y alumnos egresados de la UNIA.

Objetivo 7. POTENCIAR LOS PROYECTOS DE COOPERACIÓN CULTURAL ACTIVA, EL PENSAMIENTO CRÍTICO Y LA CULTURA ABIERTA

- Línea 7.1.** Desarrollar una programación cultural conectada con el tejido social e institucional.
- Acción 7.1.1.** Elaborar una programación cultural anual para toda la Universidad que diferencie y sistematice los distintos tipos de actividad, estableciendo criterios y valores comunes.
 - Acción 7.1.2.** Elaborar un estudio de públicos que analice los usos, hábitos y demandas culturales para tener un mayor conocimiento del entorno y poder mejorar la eficacia de los proyectos culturales.
- Línea 7.2.** Mejorar los procesos de difusión y divulgación de las publicaciones de la UNIA.
- Acción 7.2.1.** Crear canales de difusión específicos para las publicaciones de la UNIA.
 - Acción 7.2.2.** Potenciar el desarrollo de una web específica.
 - Acción 7.2.3.** Desarrollar un plan de trabajo anual que permita establecer criterios de calidad, de edición e incrementar la satisfacción de los usuarios.
 - Acción 7.2.4.** Establecer alianzas y acuerdos editoriales para compartir experiencias y aumentar la eficiencia y eficacia del servicio de publicaciones.
- Línea 7.3.** Impulsar el compromiso con la cultura libre de código abierto.
- Acción 7.3.1.** Potenciar el uso de las tecnologías de la comunicación para fortalecer la imagen cultural de la Universidad.
 - Acción 7.3.2.** Generar estrategias de fidelización del público.
- Línea 7.4.** Generar sinergias de cooperación cultural activa.
- Acción 7.4.1.** Promover redes de colaboración de gestores culturales para la formación y el intercambio de experiencias.
- Línea 7.5.** Promover el pensamiento crítico que ponga en valor nuevos modelos sociales, económicos y culturales.
- Acción 7.5.1.** Generar redes de trabajo estables en torno a cuestiones de género.
 - Acción 7.5.2.** Difundir nuevos modelos que cuestionen los dispositivos de control de la sociedad.

Acción 7.5.3. Profundizar en la colaboración interinstitucional para generar una reflexión crítica sobre arte y política.

Objetivo 8. MEJORAR LA IMPLICACIÓN DE LA UNIA CON EL DESARROLLO DEL ENTORNO

Línea 8.1. Incrementar las relaciones con el entorno social.

Acción 8.1.1. Realización de un estudio de necesidades y expectativas del entorno que permita contribuir al desarrollo económico y social y a dar mejor respuesta a las demandas del entorno.

Acción 8.1.2. Establecimiento de vínculos sistemáticos y relaciones estables con los agentes sociales, empresariales y administraciones del entorno en ambas direcciones, de forma que permita la transferencia de resultados y el ejercicio de las responsabilidades en el ámbito de la transparencia y difusión de los resultados.

Acción 8.1.3. Creación, en cada una de las sedes, de un grupo de asesores integrado por agentes sociales del entorno.

Acción 8.1.4. Poner en valor las residencias universitarias relacionándolo con el modelo sostenible de calidad de vida en el entorno.

Línea 8.2. Adecuar la programación docente de las Sedes a las necesidades del entorno social y empresarial.

Acción 8.2.1. Definición de áreas temáticas preferentes de las Sedes orientadas hacia el entorno promoviendo una estrecha colaboración con sectores emergentes.

Acción 8.2.2. Modificación de las estrategias de diseño, calendario, comunicación y difusión de los cursos de verano.

Acción 8.2.3. Ampliación de la oferta de formación de postgrado y formación continua priorizándola en las estrategias de comunicación y difusión.

Línea 8.3. Contribuir al desarrollo socio-económico del entorno a través de los programas formativos de la UNIA.

Acción 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.

Acción 8.3.2. Creación de un catálogo de necesidades de I+D+i de las empresas y rediseño de los programas como mecanismos para favorecer la competitividad de tejido productivo del entorno.

Acción 8.3.3. Incluir en las modalidades de formación las referidas al emprendimiento.

Objetivo 9. CONTRIBUIR A LA INTEGRACIÓN PLENA DE LA CIUDADANÍA EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

Línea 9.1. Contribuir al desarrollo de competencias digitales por parte de la ciudadanía en general y especialmente entre la comunidad universitaria de la UNIA.

Acción 9.1.1. Desarrollo de programas de formación y experimentación en competencias digitales para todos los colectivos de la UNIA.

Acción 9.1.2. Fomentar la difusión de los resultados de los distintos programas de formación y experimentación en competencias digitales desarrollados.

Acción 9.1.3. Continuar con el desarrollo del Centro de Producción y Experimentación en Contenidos Digitales de la UNIA.

Línea 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.

Acción 9.2.1. Organizar actividades de debate en torno a las prácticas y culturas digitales en la sociedad contemporánea.

Acción 9.2.2. Situar a la UNIA como universidad de referencia en el estudio y promoción de las prácticas y culturas digitales.

Acción 9.2.3. Establecer colaboraciones con agentes implicados en este tipo de iniciativas.

Acción 9.2.4. Impulsar el proyecto de “Prácticas y Culturas Digitales”.

Línea 9.3. Potenciar la presencia en la red de contenidos formativos y resultados de investigación abiertos y accesibles.

Acción 9.3.1. Impulsar el proyecto OpenCourseWare de la UNIA, mediante la realización de convocatorias que favorezcan la participación del profesorado de la UNIA en el desarrollo de contenidos abiertos.

Acción 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.

Línea 9.4. Potenciar la transmisión de conocimiento a la sociedad a través de la web social.

Acción 9.4.1. Fomentar el desarrollo de entornos abiertos de enseñanza-aprendizaje a través de la web social.

Acción 9.4.2. Integrar los espacios online de enseñanza virtual propios de la Universidad con la web social.

Objetivo 10. FORTALECER LA COMUNICACIÓN Y LA IMAGEN PÚBLICA INSTITUCIONAL

Línea 10.1. Mejorar los procesos de comunicación interna de la Universidad.

Acción 10.1.1. Favorecer la comunicación horizontal entre el PAS y demás miembros de la comunidad universitaria.

- Fomentar las reuniones por áreas de trabajo para la organización del trabajo y para involucrar al personal en la toma de decisiones del área.
- Propiciar el trabajo en equipo y mejorar los mecanismos de comunicación interna dentro de las áreas.
- Establecer mecanismos de coordinación entre las distintas áreas de la Universidad.

Acción 10.1.2. Mejorar la comunicación entre el Equipo de Gobierno y el personal de la Universidad, estableciendo mecanismos fluidos de interrelación.

Acción 10.1.3. Mejorar la difusión interna de las actividades de las distintas áreas de la Universidad.

Línea 10.2. Fortalecer la imagen pública de la Institución

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

Acción 10.2.2. Continuar con el establecimiento de la planificación anual de la presencia de la Universidad en medios (a nivel general y en cada sede).

Línea 10.3. Potenciar la comunicación externa con los grupos de interés y la difusión de las actividades y proyectos de la UNIA.

Acción 10.3.1. Facilitar el conocimiento de las expectativas y necesidades del profesorado, los estudiantes, el personal de administración y servicios y proveedores.

Acción 10.3.2. Difundir el grado de satisfacción de alumnado y profesorado.

Acción 10.3.3. Potenciar la difusión de la cultura científica y de las actividades de docencia e investigación de la UNIA.

Línea 10.4. Aprovechar el potencial de la web social para generar nuevas formas de comunicación y relación con la sociedad que permitan la construcción de una universidad abierta y colaborativa.

Acción 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.

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

Acción 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.

Acción 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...).

Línea 10.5. Potenciar la imagen institucional a través de la puesta en valor del patrimonio histórico de la UNIA.

Acción 10.5.1. Desarrollar actividades para dar a conocer el patrimonio histórico de las Sedes de la UNIA.

Acción 10.5.2. Impulsar, en el marco del Proyecto Atalaya, la recuperación del patrimonio universitario.

Objetivo 11. POTENCIAR LA ORIENTACIÓN INTEGRAL DEL ALUMNADO EN LAS DISTINTAS FASES DEL DESARROLLO DE SU CARRERA

Línea 11.1. Asegurar la orientación y la información del alumnado de la UNIA.

Acción 11.1.1. Diseño y desarrollo de un plan de información y orientación al alumnado de la UNIA que implique la puesta en marcha de diferentes programas:

- Programa bienvenida: información previa, proceso de incorporación y adaptación.
- Programa de acompañamiento en el desarrollo de sus programas de formación.
- Programa de inserción profesional de nuestros estudiantes.
- Programa de alumnos egresados.

Línea 11.2. Dotar al alumnado de forma eficiente y eficaz de ayudas al estudio que permitan su desarrollo académico.

Acción 11.2.1. Mejorar la política de becas en las enseñanzas de posgrado, orientada a una asignación eficiente y eficaz de los recursos disponibles.

Acción 11.2.2. Diseñar una herramienta útil que permita la evaluación periódica de la política de becas en base a indicadores objetivos.

Acción 11.2.3. Potenciar la política de becas, vinculadas al entorno local.

Línea 11.3. Afianzar el Programa de prácticas e inserción profesional de nuestros estudiantes.

Acción 11.3.1. Incremento del número de empresas asociadas al programa de prácticas.

Acción 11.3.2. Desarrollo de un programa de inserción profesional del alumnado.

Línea 11.4. Fortalecer los vínculos con los egresados de la UNIA.

Acción 11.4.1. Desarrollo de un programa de vinculación con los alumnos egresados.

Acción 11.4.2. Creación de la asociación de egresados de la UNIA.

Objetivo 12. CONSOLIDAR EL COMPROMISO DE LA UNIA CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Línea 12.1. Profundizar en el modelo de responsabilidad social de la UNIA.

Acción 12.1.1. Impulso del modelo de responsabilidad social, fomentando actuaciones que se puedan realizar en el entorno local desde las Sedes.

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

Acción 12.1.3. Consolidación de la presencia de la UNIA en los grupos de Responsabilidad Social a nivel nacional e internacional (GRI, Global Compact, ...).

Acción 12.1.4. Mejora de la difusión de las actuaciones en materia de responsabilidad social a través de nuevos canales de comunicación.

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

Acción 12.1.6. Realizar procesos de formación específica en responsabilidad social para el conjunto de la UNIA.

Línea 12.2. Fortalecer la apuesta de la UNIA con la sostenibilidad.

Acción 12.2.1. Impulso del Aula de Sostenibilidad, ampliando el público destino y extendiendo sus actuaciones a todas las sedes.

Acción 12.2.2. Avanzar en una eficaz gestión eficiente de edificios, instalaciones y equipos a través de los planes de gestión medioambiental.

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

Línea 12.3. Favorecer la equidad social en todos los ámbitos de la Institución.

Acción 12.3.1. Establecimiento de medidas de apoyo a los sectores más desfavorecidos del entorno promoviendo el voluntariado.

Acción 12.3.2. Impulso de la Unidad de Igualdad y desarrollo de medidas de igualdad de género.

Acción 12.3.3. Desarrollo de un plan de accesibilidad en todas las sedes de la UNIA e implantación de medidas de apoyo a la discapacidad.

Acción 12.3.4. Establecimiento de medidas de apoyo a la diversidad.

Acción 12.3.5. Potenciación de la Cátedra UNESCO de Derechos Humanos.

Objetivo 13. CONSOLIDAR UN MODELO DE GESTIÓN EFICIENTE, INNOVADOR Y COMPROMETIDO CON LOS RECURSOS HUMANOS

Línea 13.1. Consolidar del modelo de gestión por procesos y la normalización de los procedimientos.

Acción 13.1.1. Evaluar y revisar los procesos y los documentos que sustentan los procedimientos.

Acción 13.1.2. Diseñar la cadena de valor que permita validar la estructura organizativa.

Acción 13.1.3. Definir las variables de control de los procesos y las responsabilidades.

Acción 13.1.4. Difusión de los procesos y desarrollo de un soporte electrónico que permita su gestión y control.

Línea 13.2. Avanzar hacia una gestión integral de los recursos humanos.

Acción 13.2.1. Analizar las necesidades y expectativas de los clientes internos e identificar y evaluar las necesidades de la Universidad.

Acción 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.

Acción 13.2.3. Fomentar iniciativas creativas e innovadoras del personal.

Acción 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.

Acción 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.

Acción 13.2.6. Desarrollar el modelo de gestión por competencias y fomentar la cualificación, la polivalencia y la motivación a través de los planes de formación y de la difusión del conocimiento.

Línea 13.3. Implantar y consolidar los procedimientos de administración electrónica.

Acción 13.3.1. Fomentar la formación y cualificación de nuestros recursos en administración electrónica para favorecer su implantación y desarrollo.

Acción 13.3.2. Incremento de los procedimientos de administración electrónica puestos a disposición del ciudadano.

Línea 13.4. Impulsar nuevas medidas de eficiencia en el ámbito de la gestión económica y la contratación.

Acción 13.4.1. Avanzar en la definición e implantación del modelo de contabilidad analítica y de los indicadores de costes asociados.

Acción 13.4.2. Adoptar medidas que permitan la mejora del rendimiento de los ingresos.

Acción 13.4.3. Establecer medidas de austeridad, uso eficiente de los recursos y contención del gasto.

Acción 13.4.4. Realizar estudios de satisfacción y expectativas de los proveedores y de análisis de comparación con organismos e instituciones afines.

Acción 13.4.5. Establecer medidas de aseguramiento en el cumplimiento de las especificaciones contractuales.

Acción 13.4.6. Fomentar el encargo interno y el aprovechamiento de recursos propios.

Línea 13.5. Establecer una política integrada de prevención de riesgos laborales y promoción de la salud.

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

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

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

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

Acción 13.5.5. Desarrollo de un programa de formación en prevención de riesgos y hábitos de vida saludable para los alumnos de posgrado.

Acción 13.5.6. Consolidar la participación de la Universidad en las redes universitarias de promoción de la salud.

Línea 13.6. Potenciar la implicación del personal con los objetivos de la Institución.

Acción 13.6.1. Implicar al personal en la planificación estratégica de la universidad, los procesos de mejora y en la toma de decisiones.

Acción 13.6.2. Establecer mecanismos de reconocimiento al personal.

Acción 13.6.3. Mejorar la implicación del personal en la consecución de los objetivos institucionales a través de la comunicación y la participación.

Objetivo 14. AVANZAR EN EL MODELO DE EXCELENCIA PARA EL GOBIERNO, LA DIRECCIÓN Y LA COOPERACIÓN INSTITUCIONAL

Línea 14.1. Desarrollar el sistema de información institucional.

Acción 14.1.1. Realización de un autodiagnóstico y diseño general del sistema de información institucional de la UNIA.

Acción 14.1.2. Selección y contratación de la plataforma de tratamiento de la información.

Acción 14.1.3. Desarrollo de un catálogo de indicador y diseño de informes requeridos.

Acción 14.1.4. Implantación y puesta en marcha del sistema de información de la UNIA.

Línea 14.2. Fortalecer el sistema de dirección estratégica de la Universidad.

Acción 14.2.1. Establecer un procedimiento de seguimiento continuo y transparente del Plan Estratégico institucional.

Acción 14.2.2. Establecimiento de mecanismos de difusión de la estrategia de la Universidad (misión, visión, valores, objetivos) a todos los grupos de interés.

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

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

Línea 14.3. Avanzar en el desarrollo de la normativa propia de la UNIA.

Acción 14.3.1. Impulsar los trámites para la definitiva entrada en vigor de los nuevos estatutos de la Universidad.

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

Acción 14.3.3. Actualizar y consolidar la normativa en materia de retribuciones del profesorado.

Acción 14.3.4. Impulsar la aprobación de un reglamento de prácticas para los alumnos de la UNIA.

Acción 14.3.5. Formular nuevas propuestas que permitan avanzar en la normativa propia de la Universidad.

Acción 14.3.6. Avanzar en la implantación de las medidas de adecuación a la Ley Orgánica de Protección de Datos.

Acción 14.3.7. Concluir el plan de acción elaborado tras la auditoría en materia de protección de datos.

Acción 14.3.8. Mantener el seguimiento y actualizar, en su caso, las medidas adoptadas.

Línea 14.4. Establecer una política integrada de calidad que permita avanzar hacia la excelencia en la gestión.

Acción 14.4.1. Adopción del modelo EFQM de excelencia en la organización para toda la Universidad.

Acción 14.4.2. Elaboración del plan institucional de calidad que integre las actuaciones, en materia de calidad, de los distintos ámbitos de la Universidad.

Acción 14.4.3. Consolidar y perfeccionar el sistema de encuestas de la UNIA como herramienta de medida de la satisfacción del usuario.

Acción 14.4.4. Avanzar en la revisión y actualización de los formularios-tipo utilizados por los distintos servicios de la UNIA.

Línea 14.5. Consolidar la transparencia y la rendición de cuentas de la Institución.

Acción 14.5.1. Consolidar la memoria de responsabilidad social como herramienta de rendición de cuentas de la Institución.

Acción 14.5.2. Difundir en la web institucional información relevante y actualizada sobre los principales indicadores de la Universidad..

Línea 14.6. Mantener la apuesta de la UNIA por la cooperación institucional.

Acción 14.6.1. Fomentar del papel de la UNIA como aglutinante de acciones conjuntas entre las Universidades Andaluzas.

Acción 14.6.2. Fomentar la implicación de la UNIA en el diseño y desarrollo de los Campus de Excelencia Internacional.

ANEXO 1. RESPONSABLES DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Línea Estratégica	Responsable
Línea 1.1. Diseñar una oferta de posgrado estable y competitiva, coherente con las áreas estratégicas de la Institución.	VOAEP
Línea 1.2. Impulsar el posicionamiento estratégico de la oferta de posgrado.	VOAEP
Línea 1.3. Aumentar la dimensión internacional de la oferta de posgrado.	VOAEP
Línea 2.1. Asegurar la mejora continua de la calidad de los títulos ofertados por la UNIA	VPC
Línea 2.2. Redefinir la política de selección, encargo docente y fidelización del profesorado.	VOAEP
Línea 2.3. Facilitar la innovación científico-tecnológica y el uso de infraestructura técnica en los posgrados y doctorados de la UNIA	VOAEP
Línea 2.4. Impulsar el proyecto de biblioteca virtual como instrumento de apoyo a la docencia e investigación.	VEU
Línea 2.5. Extender el Plan de Innovación Docente y Digital de la Universidad a la totalidad de programas de posgrado.	VINTIC
Línea 2.6. Consolidar la utilización de tecnologías digitales con fines educativos como respuesta a las demandas del contexto actual.	VINTIC
Línea 3.1. Dar respuesta académica a las necesidades formativas a lo largo de la vida y a las demandas sociales	VEU
Línea 3.2. Actualizar la regulación sobre la formación continua en la UNIA para posibilitar el reconocimiento social, profesional y académico.	VEU
Línea 4.1. Redefinir la política y estructura del doctorado en la UNIA	VOAEP
Línea 4.2. Reorientar el Plan Propio de Investigación de la UNIA.	VOAEP
Línea 4.3. Mejorar la visibilidad y los resultados de las actividades de investigación de la UNIA.	VOAEP
Línea 5.1. Incrementar y fortalecer la presencia de la UNIA en foros, asociaciones y organismos de ámbito internacional.	VINCD
Línea 5.2. Mejorar la programación, desarrollo y visibilidad de las actividades de internacionalización de la UNIA.	VINCD
Línea 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.	VINCD
Línea 5.4. Fortalecer la integración de la UNIA en el Espacio Europeo de Educación Superior	VINCD
Línea 5.5. Contribuir a la construcción del Espacio Iberoamericano del Conocimiento.	VINCD
Línea 6.1. Fortalecer la presencia de la UNIA en redes, organismos y asociaciones, preferentemente de carácter universitario, dedicadas a la cooperación al desarrollo	VINCD

Línea 6.2. Reforzar el área de cooperación universitaria al desarrollo y mejorar su visibilidad.	VINCD
Línea 6.3. Planificar las actividades de cooperación universitaria al desarrollo, incrementando la eficacia y eficiencia de los proyectos	VINCD
Línea 6.4. Establecer alianzas en el ámbito de la cooperación	VINCD
Línea 6.5. Incentivar y fortalecer el interés social e institucional por las acciones de cooperación al desarrollo	VINCD
Línea 7.1. Desarrollar una programación cultural conectada con el tejido social e institucional	VEU
Línea 7.2. Mejorar los procesos de difusión y divulgación de las publicaciones de la UNIA.	VEU
Línea 7.3. Impulsar el compromiso con la cultura libre de código abierto	VEU
Línea 7.4. Generar sinergias de cooperación cultural activa	VEU
Línea 7.5. Promover el pensamiento crítico que ponga en valor nuevos modelos sociales, económicos y culturales	VEU
Línea 8.1. Incrementar las relaciones con el entorno social	Sedes
Línea 8.2. Contemplar en la programación docente de las Sedes las necesidades del entorno social y empresarial	Sedes
Línea 8.3. Contribuir al desarrollo socio-económico del entorno a través de los programas formativos de la UNIA	Sedes
Línea 9.1. Contribuir al desarrollo de competencias digitales por parte de la ciudadanía en general y especialmente entre la comunidad universitaria de la UNIA	VINTIC
Línea 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	VINTIC
Línea 9.3. Potenciar la presencia en la red de contenidos formativos y resultados de investigación abiertos y accesibles.	VINTIC
Línea 9.4. Potenciar la transmisión de conocimiento a la sociedad a través de la web social	VINTIC
Línea 10.1 Mejorar los procesos de comunicación interna de la Universidad	VINTIC
Línea 10.2. Fortalecer la imagen pública de la Institución	VINTIC
Línea 10.3. Potenciar la comunicación externa con los grupos de interés y la difusión de las actividades y proyectos de la UNIA	VINTIC
Línea 10.4. Aprovechar el potencial de la web social para generar nuevas formas de comunicación y relación con la sociedad que permitan la construcción de una universidad abierta y colaborativa.	VINTIC
Línea 10.5. Potenciar la imagen institucional a través de la puesta en valor del patrimonio histórico de la UNIA	VEU
Línea 11.1. Asegurar la orientación y la información del alumnado de la UNIA	VOAEP
Línea 11.2. Dotar al alumnado de forma eficiente y eficaz de ayudas al estudio que permitan su desarrollo académico.	VOAEP
Línea 11.3. Afianzar el Programa de prácticas e inserción profesional de nuestros	VOAEP

estudiantes	
Línea 11.4. Fortalecer los vínculos con los egresados de la UNIA	VOAEP
Línea 12.1. Profundizar en el modelo de responsabilidad social de la UNIA	VPC
Línea 12.2. Fortalecer la apuesta de la UNIA con la sostenibilidad	VPC
Línea 12.3. Favorecer la equidad social en todos los ámbitos de la Institución	VPC
Línea 13.1. Consolidar del modelo de gestión por procesos y la normalización de los procedimientos.	Gerencia
Línea 13.2. Avanzar hacia una gestión integral de los recursos humanos	Gerencia
Línea 13.3. Implantar y consolidar los procedimientos de administración electrónica.	VINTIC
Línea 13.4. Impulsar nuevas medidas de eficiencia en el ámbito de la gestión económica y la contratación	Gerencia
Línea 13.5. Establecer una política integrada de prevención de riesgos laborales y promoción de la salud.	Gerencia
Línea 13.6. Potenciar la implicación del personal con los objetivos de la Institución.	Gerencia
Línea 14.1. Desarrollar el sistema de información institucional	VPC
Línea 14.2. Fortalecer el sistema de dirección estratégica de la Universidad	VPC
Línea 14.3. Avanzar en el desarrollo de la normativa propia de la UNIA	SG
Línea 14.4. Establecer una política integrada de calidad que permita avanzar hacia la excelencia en la gestión	VPC
Línea 14.5. Consolidar la transparencia y la rendición de cuentas de la Institución	VPC
Línea 14.6. Mantener la apuesta de la UNIA por la cooperación institucional.	EG

***Abreviaturas:**

- **EG: Equipo de Gobierno**
- **GER: Gerente**
- **SEDES: Directores de Sede**
- **SG: Secretaria General**
- **VEU: Vicerrectora de Extensión Universitaria**
- **VINTIC: Vicerrectora de Innovación y Tecnologías de la Comunicación**
- **VINCD: Vicerrectora de Internacionalización y Cooperación al Desarrollo**
- **VOAEP: Vicerrector de Ordenación Académica y Estudios de Posgrado**
- **VPV: Vicerrector de Planificación y Calidad**

**ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES EN LÍNEAS ESTRATÉGICAS
POR COORDINADOR**

Líneas estratégica coordinadas por Equipo de Gobierno	
Línea 14.6. Mantener la apuesta de la UNIA por la cooperación institucional.	EG
Líneas estratégica coordinadas por Gerente	
Línea 13.1. Consolidar del modelo de gestión por procesos y la normalización de los procedimientos.	Gerencia
Línea 13.2. Avanzar hacia una gestión integral de los recursos humanos	Gerencia
Línea 13.4. Impulsar nuevas medidas de eficiencia en el ámbito de la gestión económica y la contratación	Gerencia
Línea 13.5. Establecer una política integrada de prevención de riesgos laborales y promoción de la salud.	Gerencia
Línea 13.6. Potenciar la implicación del personal con los objetivos de la Institución.	Gerencia
Líneas estratégica coordinadas por Directores de Sede	
Línea 8.1. Incrementar las relaciones con el entorno social	Sedes
Línea 8.2. Contemplar en la programación docente de las Sedes las necesidades del entorno social y empresarial	Sedes
Línea 8.3. Contribuir al desarrollo socio-económico del entorno a través de los programas formativos de la UNIA	Sedes
Líneas estratégica coordinadas por Secretaria General	
Línea 14.3. Avanzar en el desarrollo de la normativa propia de la UNIA	SG
Líneas estratégica coordinadas por Vicerrectora de Extensión Universitaria	
Línea 2.4. Impulsar el proyecto de biblioteca virtual como instrumento de apoyo a la docencia e investigación.	VEU
Línea 3.1. Dar respuesta académica a las necesidades formativas a lo largo de la vida y a las demandas sociales	VEU
Línea 3.2. Actualizar la regulación sobre la formación continua en la UNIA para posibilitar el reconocimiento social, profesional y académico.	VEU
Línea 7.1. Desarrollar una programación cultural conectada con el tejido social e institucional	VEU
Línea 7.2. Mejorar los procesos de difusión y divulgación de las publicaciones de la UNIA.	VEU
Línea 7.3. Impulsar el compromiso con la cultura libre de código abierto	VEU
Línea 7.4. Generar sinergias de cooperación cultural activa	VEU
Línea 7.5. Promover el pensamiento crítico que ponga en valor nuevos modelos sociales, económicos y culturales	VEU
Línea 10.5. Potenciar la imagen institucional a través de la puesta en valor del patrimonio histórico de la UNIA	VEU

Líneas estratégica coordinadas por Vicerrectora de Innovación y Tecnologías de la Comunicación	
Línea 2.5. Extender el Plan de Innovación Docente y Digital de la Universidad a la totalidad de programas de posgrado.	VINTIC
Línea 2.6. Consolidar la utilización de tecnologías digitales con fines educativos como respuesta a las demandas del contexto actual.	VINTIC
Línea 9.1. Contribuir al desarrollo de competencias digitales por parte de la ciudadanía en general y especialmente entre la comunidad universitaria de la UNIA	VINTIC
Línea 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	VINTIC
Línea 9.3. Potenciar la presencia en la red de contenidos formativos y resultados de investigación abiertos y accesibles.	VINTIC
Línea 9.4. Potenciar la transmisión de conocimiento a la sociedad a través de la web social	VINTIC
Línea 10.1. Mejorar los procesos de comunicación interna de la Universidad	VINTIC
Línea 10.2. Fortalecer la imagen pública de la Institución	VINTIC
Línea 10.3. Potenciar la comunicación externa con los grupos de interés y la difusión de las actividades y proyectos de la UNIA	VINTIC
Línea 10.4. Aprovechar el potencial de la web social para generar nuevas formas de comunicación y relación con la sociedad que permitan la construcción de una universidad abierta y colaborativa.	VINTIC
Línea 13.3. Implantar y consolidar los procedimientos de administración electrónica.	VINTIC
Líneas estratégica coordinadas por Vicerrectora de Internacionalización y Cooperación al Desarrollo	
Línea 5.1. Incrementar y fortalecer la presencia de la UNIA en foros, asociaciones y organismos de ámbito internacional.	VINCD
Línea 5.2. Mejorar la programación, desarrollo y visibilidad de las actividades de internacionalización de la UNIA.	VINCD
Línea 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.	VINCD
Línea 5.4. Fortalecer la integración de la UNIA en el Espacio Europeo de Educación Superior	VINCD
Línea 5.5. Contribuir a la construcción del Espacio Iberoamericano del Conocimiento.	VINCD
Línea 6.1. Fortalecer la presencia de la UNIA en redes, organismos y asociaciones, preferentemente de carácter universitario, dedicadas a la cooperación al desarrollo	VINCD
Línea 6.2. Reforzar el área de cooperación universitaria al desarrollo y mejorar su visibilidad.	VINCD
Línea 6.3. Planificar las actividades de cooperación universitaria al desarrollo, incrementando la eficacia y eficiencia de los proyectos	VINCD
Línea 6.4. Establecer alianzas en el ámbito de la cooperación	VINCD
Línea 6.5. Incentivar y fortalecer el interés social e institucional por las acciones de cooperación al desarrollo	VINCD

Líneas estratégica coordinadas por Vicerrector de Ordenación Académica y Estudios de Posgrado	
Línea 1.1. Diseñar una oferta de posgrado estable y competitiva, coherente con las áreas estratégicas de la Institución.	VOAEP
Línea 1.2. Impulsar el posicionamiento estratégico de la oferta de posgrado.	VOAEP
Línea 1.3. Aumentar la dimensión internacional de la oferta de posgrado.	VOAEP
Línea 2.2. Redefinir la política de selección, encargo docente y fidelización del profesorado.	VOAEP
Línea 2.3. Facilitar la innovación científico-tecnológica y el uso de infraestructura técnica en los posgrados y doctorados de la UNIA	VOAEP
Línea 4.1. Redefinir la política y estructura del doctorado en la UNIA	VOAEP
Línea 4.2. Reorientar el Plan Propio de Investigación de la UNIA.	VOAEP
Línea 4.3. Mejorar la visibilidad y los resultados de las actividades de investigación de la UNIA.	VOAEP
Línea 11.1. Asegurar la orientación y la información del alumnado de la UNIA	VOAEP
Línea 11.2. Dotar al alumnado de forma eficiente y eficaz de ayudas al estudio que permitan su desarrollo académico.	VOAEP
Línea 11.3. Afianzar el Programa de prácticas e inserción profesional de nuestros estudiantes	VOAEP
Línea 11.4. Fortalecer los vínculos con los egresados de la UNIA	VOAEP
Líneas estratégica coordinadas por Vicerrector de Planificación y Calidad	
Línea 2.1. Asegurar la mejora continua de la calidad de los títulos ofertados por la UNIA	VPC
Línea 12.1. Profundizar en el modelo de responsabilidad social de la UNIA	VPC
Línea 12.2. Fortalecer la apuesta de la UNIA con la sostenibilidad	VPC
Línea 12.3. Favorecer la equidad social en todos los ámbitos de la Institución	VPC
Línea 14.1. Desarrollar el sistema de información institucional	VPC
Línea 14.2. Fortalecer el sistema de dirección estratégica de la Universidad	VPC
Línea 14.4. Establecer una política integrada de calidad que permita avanzar hacia la excelencia en la gestión	VPC
Línea 14.5. Consolidar la transparencia y la rendición de cuentas de la Institución	VPC

ANEXO 2. CALENDARIO DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

