



# **Memoria de ejecución del Plan Estratégico 2014**

Vicerrectorado de Planificación Estratégica, Evaluación y  
Responsabilidad Social

**Universidad Internacional de Andalucía**

## CONTENIDOS

<b>I.- INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>II.- METODOLOGÍA.....</b>	<b>3</b>
<b>III.- EJECUCIÓN Y EFICACIA DEL PLAN.....</b>	<b>4</b>
1. GRADO DE AVANCE.....	4
2. GRADO DE EJECUCIÓN.....	5
3. GRADO DE EFICACIA.....	5
<b>IV.- SITUACIÓN POR OBJETIVOS.....</b>	<b>6</b>
<b>V.- SITUACIÓN POR LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>7</b>
<b>VI.- SITUACIÓN POR ACCIONES.....</b>	<b>11</b>
<b>VII.-EVALUACIÓN GENERAL DEL PLAN.....</b>	<b>12</b>
<b>ANEXO: LISTADO DE ACCIONES.....</b>	<b>15</b>

## **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 de ejecución del Plan Estratégico que contiene información sobre el desarrollo del Plan en los años 2013-14 y el estado de ejecución y avance de sus cuatro años de vigencia.

## **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. 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.

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 contamos con 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.

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.

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.

## **EJECUCIÓN Y EFICACIA DEL PLAN**

### **GRADO DE AVANCE**

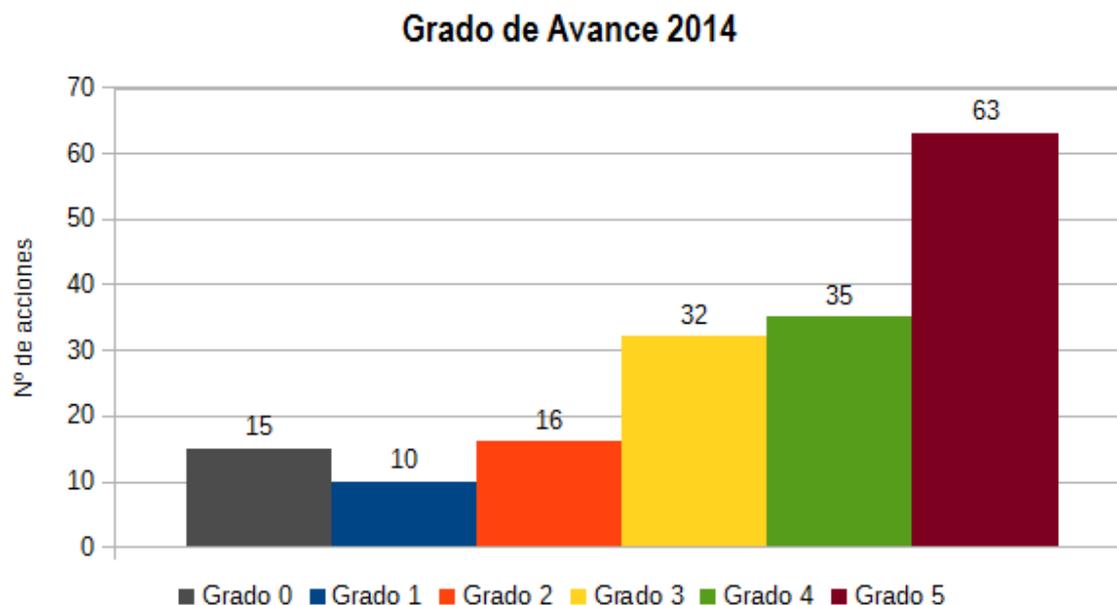
Tal y como se recoge en el Protocolo de seguimiento y control del Plan Estratégico 2010-2014, el grado de avance es un indicador de medida del grado de desarrollo y cumplimiento del plan.

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 todos los años de vigencia del plan, así como las pruebas documentales y evidencias que la oficina ha revisado y aportado como información a la base de datos. Así se obtiene 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).

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 2014, como resultado de la media de los grados de avance obtenidos de las acciones que han quedado en el catálogo, es de **3,47**.



## **GRADO DE EJECUCIÓN**

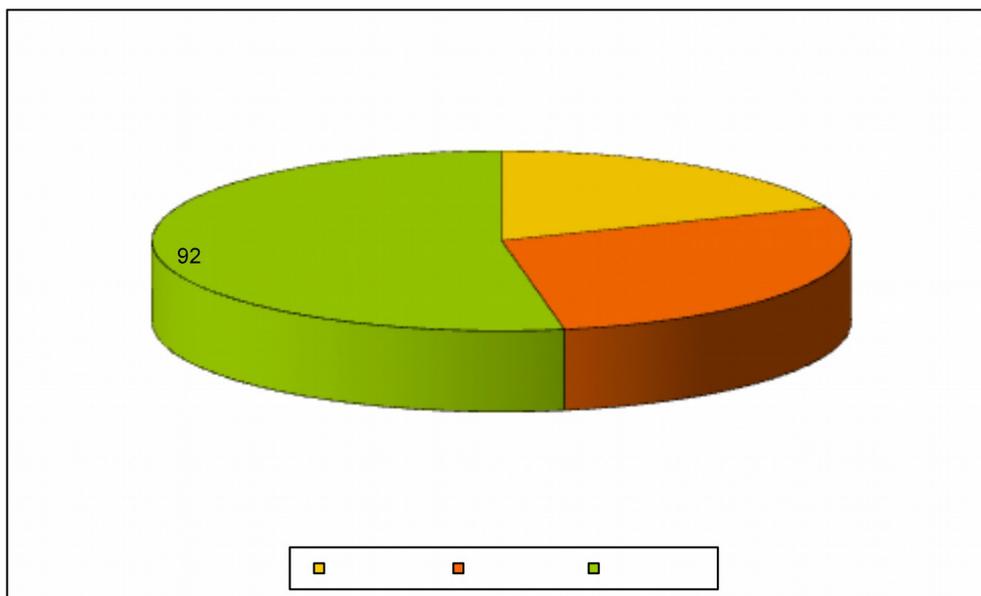
El **grado de ejecución** del plan estratégico, al finalizar el año 2014, ha alcanzado el valor medio de **85,40%**.

Este resultado 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.

## **GRADO DE EFICACIA**

El **grado de eficacia** del Plan Estratégico, al finalizar el año 2014, se sitúa en un **57,31%**. Se calcula el grado de eficacia, considerando que se obtiene el resultado deseado en cada acción si el grado de avance alcanzado llega a 4 o 5, ya que no sólo consideramos las que han finalizado sino también las que están muy avanzadas en su ejecución que deben ser medidas como eficaces, teniendo en cuenta que son proyectos de más larga duración y que han alcanzado un valor óptimo en el período de implantación.

A continuación mostramos las acciones del plan agrupadas por grados de avance alcanzados al final de 2014.



## SITUACIÓN POR OBJETIVOS

Además de las cifras globales ofrecidas anteriormente sobre el grado de avance, ejecución y eficacia del Plan Estratégico, es importante realizar este análisis para cada uno de los catorce objetivos plasmados en el plan.

OBJETIVO ESTRATÉGICO		Grado de ejecución	Grado de eficacia	Grado de Avance
1	Consolidar una oferta formativa de posgrado estable y competitiva.	100	54,54	3,8
2	Potenciar un modelo educativo orientado a la innovación docente y a la mejora continua de la calidad.	94,44	88,88	3,9
3	Desarrollar la oferta de formación continua, adaptándola a las demandas de la sociedad.	100	75	4,2
4	Establecer un marco que facilite el desarrollo de la investigación en la UNIA.	37,5	12,5	1,0
5	Afianzar la proyección internacional de la UNIA.	80	40	3,0
6	Fortalecer el compromiso de la UNIA con la cooperación al desarrollo.	80	53,33	3,0
7	Potenciar los proyectos de cooperación cultural activa, el pensamiento crítico y la cultura abierta.	91,66	91,66	4,5
8	Mejorar la implicación de la UNIA con el desarrollo del entorno.	77,77	55,55	2,8
9	Contribuir a la integración plena de la ciudadanía en la sociedad del conocimiento.	100	100	4,9
10	Fortalecer la comunicación y la imagen pública	92,85	28,57	3,2

	institucional.			
11	Potenciar la orientación integral del alumnado en las distintas fases del desarrollo de su carrera.	87,5	50	3,3
12	Consolidar el compromiso de la UNIA con la responsabilidad social.	92,85	57,14	3,6
13	Consolidar un modelo de gestión eficiente, innovador y comprometido con los recursos humanos.	80	60	4,0
14	Avanzar en el modelo de excelencia para el gobierno, la dirección y la colaboración institucional.	88,88	50	3,5

El grado de ejecución medio de los objetivos del plan se sitúa en el 85,40%, lo que nos indica que solo un porcentaje bajo de las acciones del plan se han quedado sin ejecutar, al menos parcialmente; por lo que podemos afirmar que la gran mayoría las acciones definidas en el plan eran adecuadas para el objetivo a conseguir.

El objetivo que menor ejecución ha tenido, con diferencia del resto, es el dedicado a “Establecer un marco que facilite el desarrollo de la investigación en la UNIA”, porque aunque se ha trabajado en la estructura del doctorado y en la organización de actividades de investigación (workshops), la mayoría de las acciones propuestas han tenido que ser obviadas por su difícil o imposible ejecución.

El grado de eficacia nos aporta información sobre el porcentaje de implantación final en cada objetivo, alcanzando el plan un grado de eficacia medio del 57,31%. Obviando el objetivo dedicado a la investigación, tenemos que resaltar como menos eficaz el dedicado a “Fortalecer la comunicación y la imagen pública institucional”, donde afirmamos que aunque la mayoría de las acciones están iniciadas, éstas no han llegado a su conclusión. Por otro lado destacar que cinco de los catorce objetivos están en torno al 50% de eficacia, por lo que consideramos que son objetivos de más largo desarrollo y que han sido muy ambiciosos en su diseño.

El grado de avance también nos aporta información para afirmar que la mayoría de los objetivos se han concluido positivamente, situándose de media en el 3,47, en una escala de 1 a 5, salvo para los objetivos 4 y 8; éste último relacionado con el dedicado a la investigación puesto que una de sus líneas está dedicada a fomentar dicha investigación en el entorno de las sedes.

Señalamos los tres objetivos que despuntan muy por encima de la media: el objetivo 9 “Contribuir a la integración plena de la ciudadanía en la sociedad del conocimiento” (4,9); el objetivo 7 “Potenciar los proyectos de cooperación cultural activa, el pensamiento crítico y la cultura abierta” (4,5); y el objetivo 3 “Desarrollar la oferta de formación continua, adaptándola a las demandas de la sociedad” (4,2).

## SITUACIÓN POR LÍNEAS ESTRATÉGICAS

En este capítulo presentamos los resultados del análisis por línea estratégicas

LÍNEAS ESTRATÉGICAS		Grado de ejecución	Grado de eficacia	Grado de avance
1.1	Diseñar una oferta de posgrado estable y competitiva, coherente con las áreas estratégicas de la Institución.	100	66,66	4,33
1.2	Impulsar el posicionamiento estratégico de la oferta de posgrado.	100	100	4,3
1.3	Aumentar la dimensión internacional de la oferta de	100	20	2,8

	posgrado.			
2.1	Asegurar la mejora continua de la calidad de los títulos ofertados por la UNIA.	100	100	5,0
2.2	Redefinir la política de selección, encargo docente y fidelización del profesorado.	100	66,66	3,7
2.3	Facilitar la innovación científico-tecnológica y el uso de infraestructura técnica en los posgrados y doctorados de la UNIA.	0	0	0,0
2.4	Impulsar el proyecto de biblioteca virtual como instrumento de apoyo a la docencia e investigación.	100	100	5,0
2.5	Extender el Plan de Innovación Docente y Digital de la Universidad a la totalidad de programas de posgrado.	100	100	4,7
2.6	Consolidar la utilización de tecnologías digitales con fines educativos como respuesta a las demandas del contexto actual.	100	100	5,0
3.1	Dar respuesta académica a las necesidades formativas a lo largo de la vida y a las demandas sociales.	100	66,66	3,33
3.2	Actualizar la regulación sobre la formación continua en la UNIA para posibilitar el reconocimiento social, profesional y académico.	100	100	5
4.1	Redefinir la política y estructura del doctorado en la UNIA.	50	0	1,0
4.2	Reorientar el Plan Propio de Investigación de la UNIA.	0	0	0,0
4.3	Mejorar la visibilidad y los resultados de las actividades de investigación de la UNIA.	50	50	2,0
5.1	Incrementar y fortalecer la presencia de la UNIA en foros, asociaciones y organismos de ámbito internacional.	75	50	3,3
5.2	Mejorar la programación, desarrollo y visibilidad de las actividades de internacionalización de la UNIA.	66,66	33,33	2,3
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	33,33	66,66	3,0
5.4	Fortalecer la integración de la UNIA en el Espacio Europeo de Educación Superior.	100	0	3,0
5.5	Contribuir a la construcción del Espacio Iberoamericano del Conocimiento.	100	33,33	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	66,66	33,33	2,7
6.2	Reforzar el área de cooperación universitaria al desarrollo y mejorar su visibilidad.	50	50	2,0
6.3	Planificar las actividades de cooperación universitaria al desarrollo, incrementando la eficacia y eficiencia de los proyectos.	83,33	66,66	3,5
6.4	Establecer alianzas en el ámbito de la cooperación.	100	100	4,0
6.5	Incentivar y fortalecer el interés social e institucional por las acciones de cooperación al desarrollo.	100	0	3,0
7.1	Desarrollar una programación cultural conectada con el tejido social e institucional.	100	100	5,0

7.2	Mejorar los procesos de difusión y divulgación de las publicaciones de la UNIA.	100	100	5,0
7.3	Impulsar el compromiso con la cultura libre de código abierto.	66,66	66,66	3,0
7.4	Generar sinergias de cooperación cultural activa.	100	100	5,0
7.5	Promover el pensamiento crítico que ponga en valor nuevos modelos sociales, económicos y culturales.	100	100	4,7
8.1	Incrementar las relaciones con el entorno social.	100	100	4,3
8.2	Adecuar la programación docente de las Sedes a las necesidades del entorno social y empresarial.	100	66,66	3,7
8.3	Contribuir al desarrollo socio-económico del entorno a través de los programas formativos de la UNIA	0	0	0,3
9.1	Contribuir al desarrollo de competencias digitales por parte de la ciudadanía en general y especialmente entre la comunidad universitaria de la UNIA	100	100	4,7
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	100	100	5,0
9.3	Potenciar la presencia en la red de contenidos formativos, y resultados de investigación, abiertos y accesibles	100	100	5,0
9.4	Potenciar la transmisión de conocimiento a la sociedad a través de la web social.	100	100	5,0
10.1	Mejorar los procesos de comunicación interna de la Universidad.	100	0	2,3
10.2	Fortalecer la imagen pública de la Institución.	50	0	1,5
10.3	Potenciar la comunicación externa con los grupos de interés y la difusión de las actividades y proyectos de la UNIA.	66,66	66,66	4,3
10.4	Aprovechar el potencial de la web social para generar nuevas formas de comunicación y relación con la sociedad que permitan	75	0	2,8
10.5	Potenciar la imagen institucional a través de la puesta en valor del patrimonio histórico de la UNIA	100	100	5,0
11.1	Asegurar la orientación y la información del alumnado de la UNIA.	100	100	4,0
11.2	Dotar al alumnado de forma eficiente y eficaz de ayudas al estudio que permitan su desarrollo académico.	100	33,33	2,7
11.3	Afianzar el Programa de prácticas e inserción profesional de nuestros estudiantes.	100	100	5,0
11.4	Fortalecer los vínculos con los egresados de la UNIA.	50	0	1,5
12.1	Profundizar en el modelo de responsabilidad social de la UNIA.	83,33	33,33	2,8
12.2	Fortalecer la apuesta de la UNIA con la sostenibilidad.	100	66,66	4,0
12.3	Favorecer la equidad social en todos los ámbitos de la Institución.	100	80	4,0
13.1	Consolidar del modelo de gestión por procesos y la normalización de los procedimientos.	100	75	4,5
13.2	Avanzar hacia una gestión integral de los recursos humanos.	100	75	4,5

13.3	Implantar y consolidar los procedimientos de administración electrónica.	100	100	4,0
13.4	Impulsar nuevas medidas de eficiencia en el ámbito de la gestión económica y la contratación.	100	75	4,5
13.5	Establecer una política integrada de prevención de riesgos laborales y promoción de la salud.	33,33	16,66	1,5
13.6	Potenciar la implicación del personal con los objetivos de la Institución.	100	100	5,0
14.1	Desarrollar el sistema de información institucional	100	0	3,0
14.2	Fortalecer el sistema de dirección estratégica de la Universidad.	100	50	3,8
14.3	Avanzar en el desarrollo de la normativa propia de la UNIA.	83,33	66,66	3,8
14.4	Establecer una política integrada de calidad que permita avanzar hacia la excelencia en la gestión.	100	100	5,0
14.5	Consolidar la transparencia y la rendición de cuentas de la Institución.	100	50	4,0
14.6	Mantener la apuesta de la UNIA por la cooperación institucional.	50	0	1,5

En cuanto al grado de ejecución de las líneas de plan consideramos que ha sido muy positivo puesto que el 65% de las líneas tienen un grado del 100%, lo que nos demuestra que las acciones de cada línea son apropiadas para la consecución de la misma; es decir, que están en procesos o ejecutadas.

El grado de avance de las líneas, calculado a partir de las medias de los resultados de cada una de las acciones que la integran, nos aporta información sobre la situación en que se encuentran las distintas líneas como conjunto de todos los proyectos. Las líneas que no han sido iniciadas o han quedado en fase de análisis (8 tienen grado de avance entre 0 y 2) solo representan el 13,3% del total, mientras el 48,3% están ejecutadas, (30 con grado de avance entre 4 y 5). Las 24 líneas restantes, con valores entre 2 y 4, nos indican que estos proyectos necesitan más tiempo para su ejecución total.

Podemos destacar, en la parte más positiva, las líneas que han alcanzado un grado de avance superior a cuatro:

Diseñar una oferta de posgrado estable y competitiva, coherente con las áreas estratégicas de la Institución.	4,33
Impulsar el posicionamiento estratégico de la oferta de posgrado.	4,3
Asegurar la mejora continua de la calidad de los títulos ofertados por la UNIA.	5,0
Impulsar el proyecto de biblioteca virtual como instrumento de apoyo a la docencia e investigación.	5,0
Extender el Plan de Innovación Docente y Digital de la Universidad a la totalidad de programas de posgrado.	4,7
Consolidar la utilización de tecnologías digitales con fines educativos como respuesta a las demandas del contexto actual.	5,0
Actualizar la regulación sobre la formación continua en la UNIA para posibilitar el reconocimiento social, profesional y académico.	5
Establecer alianzas en el ámbito de la cooperación.	4,0
Desarrollar una programación cultural conectada con el tejido social e institucional.	5,0
Mejorar los procesos de difusión y divulgación de las publicaciones de la UNIA.	5,0
Generar sinergias de cooperación cultural activa.	5,0
Promover el pensamiento crítico que ponga en valor nuevos modelos sociales, económicos y culturales.	4,7
Incrementar las relaciones con el entorno social.	4,3

Contribuir al desarrollo de competencias digitales por parte de la ciudadanía en general y especialmente entre la comunidad universitaria de la UNIA	4,7
Fomentar iniciativas que contribuyan a la investigación, innovación, debate y reflexión en torno a las prácticas y culturas digitales en la sociedad contemporánea	5,0
Potenciar la presencia en la red de contenidos formativos, y resultados de investigación, abiertos y accesibles	5,0
Potenciar la transmisión de conocimiento a la sociedad a través de la web social.	5,0
Potenciar la comunicación externa con los grupos de interés y la difusión de las actividades y proyectos de la UNIA.	4,3
Potenciar la imagen institucional a través de la puesta en valor del patrimonio histórico de la UNIA	5,0
Asegurar la orientación y la información del alumnado de la UNIA.	4,0
Afianzar el Programa de prácticas e inserción profesional de nuestros estudiantes.	5,0
Fortalecer la apuesta de la UNIA con la sostenibilidad.	4,0
Favorecer la equidad social en todos los ámbitos de la Institución.	4,0
Consolidar del modelo de gestión por procesos y la normalización de los procedimientos.	4,5
Avanzar hacia una gestión integral de los recursos humanos.	4,5
Implantar y consolidar los procedimientos de administración electrónica.	4,0
Impulsar nuevas medidas de eficiencia en el ámbito de la gestión económica y la contratación.	4,5
Potenciar la implicación del personal con los objetivos de la Institución.	5,0
Establecer una política integrada de calidad que permita avanzar hacia la excelencia en la gestión.	5,0
Consolidar la transparencia y la rendición de cuentas de la Institución.	4,0

Como parte menos positiva, las ocho líneas que han obtenido un grado de avance inferior a dos:

Facilitar la innovación científico-tecnológica y el uso de infraestructura técnica en los posgrados y doctorados de la UNIA.	0,0
Redefinir la política y estructura del doctorado en la UNIA.	1,0
Reorientar el Plan Propio de Investigación de la UNIA.	0,0
Contribuir al desarrollo socio-económico del entorno a través de los programas formativos de la UNIA	0,3
Fortalecer la imagen pública de la Institución.	1,5
Fortalecer los vínculos con los egresados de la UNIA.	1,5
Establecer una política integrada de prevención de riesgos laborales y promoción de la salud.	1,5
Mantener la apuesta de la UNIA por la cooperación institucional.	1,5

## SITUACIÓN POR ACCIONES

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

Del total de las acciones el 36,8% han obtenido valor 5, el 20,5% tienen valor 4, el 18,7% con valor 3, el 9,3% con valor 1, y el 8,8% con valor cero.

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

## **EVALUACIÓN GENERAL DEL PLAN**

Del análisis realizado en los apartados anteriores y del estudio transversal del plan, hacemos una valoración general por objetivos:

### **Consolidar una oferta formativa de posgrado estable y competitiva**

Hemos conseguido diseñar una oferta de posgrado estable, especialmente en los títulos oficiales, y se ha conseguido impulsar positivamente nuestro posicionamiento de la misma. Hay que conseguir, sin embargo, aumentar la dimensión internacional de los mismos, definiendo claramente el ámbito de actuación y objetivos a conseguir.

Aunque es un objetivo con un grado de avance alto, el grado de eficacia alcanzado nos pone de manifiesto que necesita más tiempo para llegar a concluirse en su totalidad.

### **Potenciar un modelo educativo orientado a la innovación docente y a la mejora continua de la calidad.**

Aunque hemos conseguido implantar un sistema de garantía de calidad, un proyecto de biblioteca virtual muy desarrollado, y extender el plan de innovación docente y digital a nuestra programación, se debe trabajar más en su extensión a la programación propia, a la vez que habría que replantearse el diseño de la línea dedicada a facilitar la innovación científico-tecnológica para aligerarla de la parte dedicada a la investigación.

Igualmente debería ser un objetivo que necesitaría más tiempo para poder darlo por concluido.

### **Desarrollar la oferta de formación continua, adaptándola a las demandas de la sociedad.**

Habría que definir claramente la formación continua, junta o separada de la programación de verano, y su conexión con las líneas estratégicas de la institución.

### **Establecer un marco que facilite el desarrollo de la investigación en la UNIA**

Este objetivo no ha logrado superar la fase de análisis en todo el período de implantación del plan. Debería plantearse la definición estratégica del mismo.

### **Afianzar la proyección internacional de la UNIA**

Este objetivo, al igual que el siguiente, tanto por el grado de avance conseguido como por el de eficacia, necesita más tiempo para su ejecución pero además de una definición clara del mismo, y su separación o no de la cooperación pues aunque en el plan aparecen totalmente separados, el solapamiento de acciones y líneas inducen a confusión.

### **Fortalecer el compromiso de la UNIA con la cooperación al desarrollo**

El análisis es el mismo que para el objetivo dedicado a la internacionalización

### **Potenciar los proyectos de cooperación cultural activa, el pensamiento crítico y la cultura**

## **abierta**

Es un objetivo que ha alcanzado un grado de avance y eficacia muy alto. Refleja todo el trabajo desarrollado en la cooperación cultural y en la divulgación de nuestras publicaciones.

### **Mejorar la implicación de la UNIA con el desarrollo del entorno**

Está plenamente conseguido el incremento de las relaciones con el entorno social de los campus, igual que la contribución al desarrollo socio-económico de los mismos por parte de la UNia, por lo que habría que replantearse las acciones propuestas en la línea dedicada a los trabajos de investigación, que hacen que el no pueda ser valorado más positivamente.

### **Contribuir a la integración plena de la ciudadanía en la sociedad del conocimiento**

Es el objetivo mejor valorado del plan. Refleja los resultados obtenidos en nuestro proyecto de Práctica y Cultura Digitales, Open CourseWare, y de desarrollo de entornos abiertos de aprendizaje.

### **Fortalecer la comunicación y la imagen pública institucional**

Es un objetivo que menor grado de eficacia tiene debido a que, si bien se han puesto en marcha casi todas las acciones y líneas estratégicas, estas no han pasado del estado de ejecución parcial, por lo habría que replantearse la definición del mismo para potenciar los procedimientos de comunicación interna y externa, así como la difusión de la imagen institucional.

### **Potenciar la orientación integral del alumnado en las distintas fases del desarrollo de su carrera**

Aunque es un objetivo con un grado de avance positivo, hay que seguir trabajando y potenciando gran parte de los programas definidos para el alumnado, especialmente el de egresados, a la vez que se evalúe la política de becas y las prácticas.

### **Consolidar el compromiso de la UNIA con la responsabilidad social.**

Aunque está plenamente consolidada la memoria de responsabilidad social en la UNIA, no se ha seguido profundizando en el modelo, ni se ha conseguido involucrar a los grupos de interés. También se ha avanzado en el impulso dado al Aula de Sostenibilidad pero seguimos sin definir un plan de gestión medioambiental y unos indicadores que nos permitan gestionar eficazmente nuestros campus.

### **Consolidar un modelo de gestión eficiente, innovador y comprometido con los recursos humanos.**

Si bien se ha avanzado en herramientas de gestión: como son la definición de procesos y su evaluación anual, la evaluación del desempeño, la definición de competencias y planes anuales de formación; revisar procesos seguir avanzando en administración electrónica, plan de recursos humanos, prevención de riesgos laborales y retomar el compromiso del PAS con los objetivos de la institución, a través de la participación y motivación, son objetivos pendientes.

### **Avanzar en el modelo de excelencia para el gobierno, la dirección y la colaboración institucional.**

Aunque se ha trabajado mucho en la política de calidad, con la adopción del modelo EFQM, y tenemos un sistema de dirección estratégica consolidado, no hemos conseguido desarrollar un sistema de información y de rendición de cuentas, así como también se debería seguir trabajando en el papel de la universidad en la cooperación institucional.

