



# V PLAN ESTRATÉGICO

CENTRO ASOCIADO UNED TUDELA

2021 - 2025

Centro Asociado de la UNED en Tudela

Julio 2021

## Índice

1. El Centro Asociado
2. El entorno
3. Escenarios de futuro
4. Propósito, Misión, Visión y Valores
5. Ejes de desarrollo, líneas estratégicas y retos
6. Objetivos, indicadores y actuaciones estratégicas
7. Despliegue y seguimiento del Plan Estratégico

## 1.-El Centro Asociado

La UNED es una universidad pública, de ámbito estatal, cuya finalidad es impartir enseñanza superior semipresencial y a distancia a aquellas personas que, por razones laborales, económicas, de residencia u otras, no pudieran frecuentar las aulas universitarias presenciales.

La generación del conocimiento académico, metodología, materiales, calendario y calificaciones corre a cargo del profesorado titular de la Sede Central, ubicada en Madrid. Los Centros Asociados se encargan de la información directa, distribución del conocimiento (tutorías), prácticas, exámenes, actividad de Extensión Universitaria y algunos de ellos aportan desarrollos socioeconómicos, culturales, técnicos o tecnológicos a la UNED y al propio entorno donde operan.

El Centro Asociado a la UNED en Tudela se constituye como centro propio, en 1998, mediante un Consorcio en el que participan el Gobierno de Navarra, el Ayuntamiento de Tudela y la UNED. En el año 2009 se ubica en el Centro Asociado la Cátedra de Calidad de la UNED "Ciudad de Tudela" y en el año 2010 el Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico (CETUD) "qInnova".

De acuerdo a los Estatutos del Consorcio, la Junta Rectora es el máximo órgano de decisión y delega su gestión en la Dirección del Centro. El presidente de la Junta Rectora es el Consejero de Universidad, Innovación y Transformación Digital del Gobierno de Navarra y participan también la Directora General de Universidad, el Alcalde de Tudela, tres representantes de la UNED, el Director, Subdirector y la Secretaria del Centro Asociado, así como los representantes del PAS, profesorado y estudiantes.

También cuenta con el Claustro como órgano de representación de la comunidad universitaria del Centro y el Consejo de Centro, como órgano de asesoramiento de la Dirección y supervisión del funcionamiento del Centro.

Respecto a la estructura funcional, la Dirección operativa se centra en el equipo directivo compuesto por Dirección, Subdirección y Secretaría General, que coordinan los planes de Gestión, Académico, Económico y de Personal, apoyados por un Sistema de Responsabilidad Social Universitaria con impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), supervisando el resto de Planes del Centro.

Los Coordinadores/as de las áreas Académica, Tecnológica, Extensión, Calidad y COIE realizan tareas de organización y supervisión de sus respectivos planes y proyectos, en coordinación con el Equipo Directivo, así como de sus procesos operativos en colaboración con sus equipos.

El Centro Asociado cuenta actualmente con una plantilla que se puede apreciar en la tabla 1.a.

Plantilla del Centro	Rol	Personal	Profesorado tutor	
			Con venia docendi	Sin venia docendi
Dirección	Responsable del Centro, qInnova y Cátedra	1*	-	-
Subdirección	Gestiona economía, personal e instalaciones	1*	-	-
Secretaría Técnica	Gestiona académica, COIE, jurídica	1*	-	-
Responsable de Comunicación	Información y difusión	1*	-	-
Técnico de economía	Gestión económica y contabilidad	1		
Personal mantenimiento TIC	Apoyo y mantenimiento informático	2	-	-
Técnico de biblioteca - librería	Fondo bibliográfico, préstamo, cultura	1		
<b>Plantilla Académica</b>	<b>Rol</b>	<b>Personal</b>		
Coordinación Académica	Dinámica docente	-	1	
Profesores tutores (a)	Impartir docencia de asignaturas	-	37	9
Personal administrativo académico	Información, orientación, matrícula	2		
Servicio Múltiples	Mantenimiento, ordenanza	1		
<b>Plantilla de Extensión</b>	<b>Rol</b>	<b>Personal</b>		
Coordinación de Extensión	Planificación actividades culturales	1*		
Técnico especialista de Extensión	Organización actividades culturales	1*		
Personal administrativo Extensión	Operativa de actividades culturales	2		
<b>Plantilla de Centro Tecnológico</b>	<b>Rol</b>	<b>Personal</b>		
Coordinación Centro Tecnológico	Desarrollo sistemas informáticos	1*	-	-
Coordinación mantenimiento TIC	Desarrollo de mantenimiento TIC	1*	-	-
Programadores informáticos	Programación informática	7		
<b>Plantilla de Cátedra de Calidad</b>	<b>Rol</b>	<b>Personal</b>	-	-
Subdirección Técnica Cátedra	Desarrollo sistema gestión en red	1*	-	-
Técnico Calidad	Desarrollo de proyectos	1	-	-
Técnico especialista calidad	Información, control, auditorías	1	-	-

Tabla 1.a \* Se señala con asterisco la identificación de los líderes de desarrollo estratégico

(a).. La vinculación del profesorado tutor con el Centro Asociado se entiende equiparada a la de los becarios de docencia e investigación de las Fundaciones. Asimismo, la vinculación con la Sede Central de la UNED es exclusivamente académica (Real Decreto 2005/1986, de 25 de septiembre, sobre el Régimen de la función tutorial en los centros asociados de la UNED).

Desde el punto de vista de los procesos que organizan las actividades del Centro, se pueden apreciar cinco grandes grupos: Dirección, Servicios, Gestión, Personas y Recursos, que se reorganizan en función de la Estrategia.

		Relaciones	qInnova	Cátedra	Académico	Extensión	
Sistema / procesos organizativos	Dirección	Alianzas, ecosistemas y colaboraciones	Estrategia general				
			RSU - ODS				
		Relaciones institucionales	Plan Gestión				
		Difusión externa	Liderazgo				
	Clientes	Comercio Institucional	Planificación qInnova	Planificación Cátedra	Planificación académica	Planificación Extensión	
		Información y orientación	Diseño y desarrollo de entornos TIC	Diseño y desarrollo de sistemas de gestión	Organización académica y Tutorías	Diseño y desarrollo de actividades EU	
		Matriculación y acogida	Implantación y mantenimiento TIC externa	Formación acción especializada	Prácticas	Publicaciones	
		Participación de clientes	Soporte técnico y formación TIC	Certificación externa	Pruebas presenciales		
	Gestión		Gestión del conocimiento e innovación				
			Gestión y mejora de procesos				
			Gestión de proyectos				
		Recursos	Compras y proveedores	Mantenimiento interno general y Medioambiental			
				Mantenimiento TIC			
				Biblioteca			
				Gestión presupuestaria			
	Normativas y reglamentos						
	Gestión de la información, seguridad y protección de datos						
Personas	Selección, contratación y acogida	Planificación de personal e igualdad					
	Participación de personal	Comunicación interna	Desempeño y desarrollo profesional	Salud laboral			
		Formación interna		Reconocimiento			

## 2.-El entorno

### 2.1 Macro-entorno:

La evolución socioeconómica, ha modificado la disponibilidad y priorización de la financiación, condicionando el acceso a los recursos a la sinergia con las nuevas estrategias de desarrollo regional, nacional e internacional. Esto ocurre en un contexto de transformación económica, social, sanitaria, digital y de alta exigencia por parte de la ciudadanía.

La sociedad requiere que las entidades públicas gestionen sus recursos justificando el retorno social de su financiación y avancen en los criterios de eficiencia, innovación, calidad, transparencia y acceso electrónico, así como en una responsabilidad social alineada con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Las Universidades, por tanto, no deben ser ajenas a estas demandas sociales.

Además, la globalización del mercado marca un escenario de intensa competitividad y colaboración donde cada entidad debe encontrar el máximo valor en su ecosistema funcional y el camino para su desarrollo sostenible.

Por otro lado, el ámbito universitario sigue evolucionando impulsado por diversos factores como, por ejemplo:

- Integración de la UNED en el Espacio Europeo de Educación Superior en temas académico y de gestión
- Cambios normativos en múltiples áreas de actuación, como contratación, control económico, igualdad, etc.
- Irrupción de diferentes entidades de formación con nuevas metodologías ágiles
- Cambios rápidos y frecuentes en el mercado de trabajo
- Nuevos perfiles de estudiantes y egresados, acelerados por la situación COVID
- Generalización de fórmulas educativas online y, por tanto, de la competencia en el mercado de la educación superior

También el entorno UNED sigue evolucionando en su organización académica, investigación y gobernanza, con el apoyo de la transformación digital, la internacionalización, los ODS y el desarrollo de la estructura organizativa de los Centros Asociados (centros en red a través de campus), que buscan ejercer un papel cada vez más activo en su entorno.

Todo ello marca la dinámica del escenario externo en el que se desenvuelve el Centro Asociado.

## 2.2 Micro-entorno:

Formando parte de este entorno UNED se encuentra el Centro Asociado de Tudela como unidad de estructura académica de la universidad en la segunda ciudad de la Comunidad Foral de Navarra. Tudela está rodeada de otras poblaciones más pequeñas con actividad en los sectores agrícola, industrial y servicios, y cuenta con una zona de influencia directa que ronda las 100.000 personas, aunque dicha influencia realmente es mayor dado el enfoque actual de expansión al resto del territorio nacional e Iberoamericano.

En Tudela se encuentra también ubicado un Campus de la Universidad Pública de Navarra que oferta enseñanzas oficiales diferentes a las del Centro Asociado de la UNED.

También se encuentran ubicadas otras instituciones que disponen de servicios educativos oficiales alternativos a la formación universitaria como la Escuela Técnica Industrial de formación profesional y la Escuela Oficial de Idiomas.

Es cierto que la creciente aplicación de la tecnología en el aprendizaje a distancia hace que el micro-entorno (virtual) se haya expandido hasta poder considerar que la ubicación de cualquier institución educativa con presencia en internet forma parte de él.

Se han identificado ocho ecosistemas de impacto en la sociedad en los que el Centro Asociado mantiene un rol activo, tanto en la recogida de necesidades y expectativas como en la aportación de productos y servicios que aportan valor.

Además, la adaptación de la sociedad al COVID-19 ha acelerado cambios en los hábitos de los estudiantes, que acceden de forma virtual de manera generalizada y, en aquellos casos con acceso presencial, cumpliendo las medidas de seguridad recomendadas.

## 2.3 Mercado:

En el ámbito estrictamente académico, el perfil del alumnado matriculado en la UNED en el curso académico 2020 – 2021 es, en un 67%, de adultos que desarrollan una labor profesional y estudian a tiempo parcial y un 37% jóvenes o desempleados con dedicación más amplia al estudio. Solo el 9,4% mantiene dedicación completa. La media de edad de los estudiantes se sitúa en 37 años. El 55% son mujeres. Señalan como motivaciones mejorar profesionalmente (40%) adquirir mayor conocimiento y cultura (35%) y estímulo personal (25%).

UNED Tudela mantiene acuerdos de cobertura académica con otros Centros Asociados de la UNED y con entidades externas vinculadas a la Extensión Universitaria, los cuales amplían la cuota de estudiantes a nivel nacional e internacional.

El mercado de Extensión Universitaria se centra, en un 95%, en actividades formativas online, lo cual permite acceder a un público extenso. Las actividades culturales mantienen mayor presencialidad por su orientación preferente hacia la cultura local.

En el ámbito de los servicios de innovación en tecnología y gestión, la UNED de Tudela atiende a los requerimientos de sus patronos buscando así atender necesidades especializadas de los distintos Servicios de la Sede Central de la UNED, sus Centros Asociados, Administraciones Públicas de Navarra y Ayuntamiento de Tudela.

## **2.4 Competencia:**

Por todo lo anterior, el Centro Asociado UNED - Tudela no se encuentra libre de competir con otras instituciones universitarias. La UNED es la mayor universidad de España y su metodología se basa esencialmente en el aprendizaje semipresencial y a distancia. Por ello, el Centro de Tudela como parte integrante de la UNED se ve afectado por otras universidades a distancia que operan en el ámbito nacional.

Asimismo, la UNED de Tudela, atendiendo a los servicios de innovación en la gestión y tecnología que ofrece, no está exenta de competir con otras entidades públicas o privadas de ámbito nacional que también realizan proyectos de innovación similares a los que desarrolla.

En el ámbito de la Extensión Universitaria, además de las ofertas locales realizadas por diversas entidades formativas y culturales y la amplia gama de alternativas de ocio disponibles, la máxima competencia se presenta en el mercado online donde la oferta es muy amplia y está al alcance de cualquier persona que disponga de la tecnología adecuada.

## **3.-Escenarios de futuro**

En la situación socioeconómica actual se vislumbran cuatro escenarios posibles que se han tenido en cuenta al elaborar la Estrategia. Estos escenarios se conforman mediante la intersección de dos ejes de incertidumbre que agrupan variables centradas en la evolución de la economía en la sociedad y la dinámica de necesidades y demandas de los clientes del Centro Asociado. El marco de estudio contempla un horizonte temporal de cuatro años y un ámbito de incidencias de nivel nacional.

El eje económico contempla en uno de sus polos ciclos cortos de reaparición de crisis con influencia económica, con los problemas que es preciso afrontar para garantizar las actividades del Centro Asociado y en el otro polo, los ciclos de recuperación de la situación económica con las posibilidades de consolidación y oportunidades de financiación de nuevos proyectos.

El eje relativo a la dinámica de necesidades y demanda de los clientes también presenta dos polos. En el primero se contempla una bajada en la demanda de los diferentes clientes del Centro Asociado y en el otro polo una creciente transmisión de necesidades y, por lo tanto, una alta dinámica de demanda de servicios y/o productos.

Estos ejes conforman cuatro escenarios diferentes que se pueden denominar, ordenados de más a menos favorable:

- a) Constructivo sostenible: existencia de vías de financiación y alta demanda de productos y servicios por parte de los clientes
- b) Estancamiento básico: Garantía de financiación básica pero limitada demanda por parte de los clientes
- c) Crisis oscilante: Limitaciones de financiación con existencia de demanda de productos y servicios por parte de los clientes
- d) Crisis estructural: Caída de la financiación con incidencia a nivel de estructura básica y fuerte descenso de demanda de productos y servicios por parte de los clientes

Las actuaciones estratégicas contemplan, de forma equilibrada, las cuatro posibilidades, aunque la mayor parte de ellas presenten una mayor incidencia en el contexto del escenario más probable actualmente para el Centro Asociado es el C (crisis oscilante) que conlleva una política de afrontamiento basada en la sostenibilidad de los recursos existentes junto con la búsqueda activa y reacción rápida ante las nuevas oportunidades emergentes en el entorno.

La actualización periódica del análisis de las variaciones del entorno permitirá ajustar las decisiones estratégicas a cada contexto.

#### **4.-Propósito, Misión, Visión y Valores**

Desde 2018 a 2021 se ha llevado a cabo una investigación centrada en el Retorno Social de la Inversión (SROI) donde se ha apreciado con detalle el impacto que tiene el Centro Asociado en la sociedad. Este trabajo, junto con las nuevas propuestas del modelo europeo de gestión (EFQM 2019) y del modelo iberoamericano de excelencia en la gestión (2019), nos ha llevado a integrar en la Estrategia el concepto de “propósito”.

El “propósito” hace referencia a la trascendencia que tiene la Organización en su entorno, está relacionado con su impacto social y económico a medio plazo y, en una entidad pública, con el sentido último de su creación.

El año 2021 se llevó a cabo la sexta revisión de la “Misión” del Centro Asociado UNED Tudela, relacionada con la actividad a la que se dedica y que tiene en cuenta los principales servicios aprobados por su Órgano Rector.

La “Visión” también ha sido revisada el mismo año, estableciendo un nuevo reto evolutivo para el futuro. Se ha definido teniendo en cuenta el nuevo escenario socioeconómico, las principales tendencias del ecosistema del Centro Asociado UNED Tudela y la necesidad de redefinir la Planificación Estratégica en un nuevo ciclo estratégico a partir de la trayectoria mantenida por el Centro.

Los “Valores” forman parte del núcleo de la cultura organizacional, siendo necesaria su evolución acorde con la Estrategia. Los valores generales son ideas básicas compartidas, tanto por el personal de Administración y Servicios como por el personal docente del Centro que sirven para orientar los comportamientos y actitudes que apoyen la Estrategia. A estos, se añaden valores específicos para los líderes, que deben aportar valor al estilo de trabajo de cada equipo. Como los valores deben estar alineados con el Propósito, Misión y Visión, también se han revisado y actualizado de forma simultánea.

### **Propósito del Centro Asociado:**

El Centro Asociado promueve el valor de la educación superior e impacta en el entorno “... *contribuyendo a la empleabilidad, al emprendimiento, la cultura, al desarrollo profesional, la transformación digital y gestora, la colaboración social y al arraigo poblacional en la zona*”.

### **Misión del Centro Asociado:**

El Centro Asociado de la UNED de Tudela aporta valor en tres ámbitos complementarios: La sociedad, la UNED y las entidades del Patronato que aportan recursos para su funcionamiento y desarrollo.

1. **Sociedad:** El valor social consiste en que todos los ciudadanos/as de nuestro entorno tengan acceso flexible al conocimiento relacionado con la educación superior, mediante la modalidad de aprendizaje semipresencial y a distancia, y al desarrollo profesional y cultural de mayor interés social en cada momento.
2. **UNED:** El valor específico que le aporta se centra en que la Sede Central y sus Centros Asociados puedan disponer de herramientas innovadoras de gestión y tecnología en red. Así mismo asume la coordinación de la certificación de calidad en la gestión para los Centros Asociados.
3. **Entidades del Patronato:** Este valor está orientado a facilitar a todos los Patronos financiadores conocimiento especializado encaminado al desarrollo de sus proyectos estratégicos.

Para ello integramos los siguientes aspectos:

- ✓ Directrices metodológicas de la Sede Central
- ✓ Estrategias educativas e institucionales de los Patronos financiadores

- ✓ Iniciativas y demandas de los estudiantes y la sociedad
- ✓ Avances europeos en calidad y tecnología
- ✓ Ofertas formativas de la red de centros de la UNED y otras entidades de ámbito nacional e internacional
- ✓ Aportaciones e ideas de todas las personas que prestan servicios en el Centro

### **Visión de futuro:**

Ser referente y centro piloto en la generación de un modelo futuro de Centro Asociado que contemple las demandas de valor para los miembros del Órgano Rector, en función de la nueva forma de organización del conocimiento en la sociedad. A ocho años una ampliación del espacio físico del Centro.

### **Valores:**

Los valores comunes a todas las personas que trabajan en el Centro Asociado son:

- Orientación a necesidades del cliente: las personas destinatarias del servicio son la razón de ser de nuestro trabajo. Tener en cuenta sus demandas y opiniones. Que nuestras decisiones les aporten valor.
- Profesionalidad y digitalización: realizar las tareas atendiendo a los objetivos establecidos, de la forma más eficiente posible, dentro del plazo previsto, con las revisiones necesarias para evitar errores y participando activamente en la transformación digital.
- Trabajo en equipo resolutivo: sentimiento de organización e institución, trabajando conjuntamente con los/as compañeros/as por el logro de los objetivos del equipo, cultivando la comunicación, el respeto y el apoyo mutuo.
- Innovación y mejora: iniciativa para proponer acciones que ayuden a obtener mejores resultados para todos los grupos de interés y la propia Organización. Participar activamente en las actividades vinculadas a la innovación de los sistemas de trabajo.
- Responsabilidad social: más allá del cumplimiento de la normativa vigente, gestionar cada actividad con honradez y trato igualitario, optimizando los recursos disponibles y teniendo en cuenta el impacto de las propias actividades en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Gestión integral alineada con el impacto social (líderes): gestionar cada servicio estratégico como si se tratase de una pequeña empresa pública, teniendo en cuenta aspectos legales, de innovación, gestión económica, administrativa, proveedores, objetivos, mejoras y resultados, para optimizar la competitividad y el capital intelectual.

Además, existen unos valores complementarios que son específicos del liderazgo en cada mini empresa pública:

- Innovación diferenciadora proactiva (qInnova): desarrollar herramientas informáticas únicas y singulares de calidad y susceptibles de ser aplicadas a la comunidad universitaria de la UNED y otros grupos de interés.
- Aportación competitiva (Cátedra): realizar proyectos que garanticen a los Patronos y otros grupos de interés una mayor capacidad competitiva y una mejora de su gestión.
- Diversificación y especialización (Extensión): generar periódicamente nuevas actividades en diversas áreas temáticas que tengan valor en el mercado, desarrollando especialmente áreas de alto impacto en la sociedad.
- Impulso integrador de docentes y estudiantes (Académica): impulsar mecanismos que fomenten los vínculos activos relacionados con la actividad académica.

Y también existen unos valores complementarios específicos de liderazgo propio de cada área transversal del Centro:

- Contacto personalizado (Personal). Tener en cuenta las situaciones personales, inquietudes, puntos de vista y competencias de cada persona, para tomar decisiones laborales que mejor se adapten a su situación, obteniendo un mayor compromiso con sus funciones y objetivos establecidos, y apoyando su desarrollo profesional.
- Solvencia y apoyo (Economía). Alinear la gestión económica cumpliendo la normativa y satisfaciendo las expectativas sociales de control y transparencia, así como optimizando la diversificación y distribución de los recursos.
- Bidireccionalidad (comunicación externa). Impulsar los flujos de comunicación bidireccional entre el Centro y la Sociedad, potenciando el rol estratégico del Centro en el entorno.
- Soporte tecnológico avanzado (mantenimiento TIC). Estructurar un sistema tecnológico que dé soporte con valor añadido a actividades online de alta exigencia y competitivo en el mercado.

## 6.-Ejes de desarrollo, retos y líneas estratégicas

En cualquier caso, el Centro Asociado UNED Tudela quiere seguir aportando valor a todos sus Patronos y a la sociedad, estableciendo una Estrategia que facilite avanzar hacia la Visión y el Propósito. Dicha Estrategia se estructura a través de unos ejes que encauzan cualquier propuesta de futuro. En cada eje se determinan las principales líneas estratégicas de avance y, en cada una de ellas, retos que representan los principales cambios evolutivos propuestas.

Lógicamente la evolución de la Estrategia estará modulada tanto por la evolución del escenario externo y las demandas de los grupos de interés, como por la capacidad interna del Centro Asociado para lograr los objetivos acordados. Los contenidos del Plan Estratégico que se presenta a continuación, se han generado a partir de un análisis DAFO. Se han identificado cuatro ejes, seis líneas y once retos para el desarrollo del Centro Asociado (figura 6.1).

Ejes estratégicos	Líneas de avance	Nuevos retos evolutivos	Impacto ODS
<b>EJE 1. Docencia y aprendizaje</b>	LE.1.1 Sintonía con evolución académica de la UNED	<i>Reto 1.1.1 Integración rápida de las nuevas metodologías docentes de la UNED, atendiendo las necesidades de los estudiantes</i>	Nº 4 Educación
		<i>Reto 1.1.2 Generar propuestas concretas para promover el vínculo con la comunidad Alumni del Centro Asociado</i>	Nº 8 Empleo y crecimiento
	LE.1.2 Desarrollo de la Extensión Universitaria	<i>Reto 1.2.1 Impulsar y consolidar especializaciones de Extensión Universitaria que cumplan requisitos de clase mundial</i>	Nº 4 Educación
		<i>Reto 1.2.2 Innovar y optimizar sistemas de trabajo como mediadores de transferencia del conocimiento a la sociedad</i>	Nº 9 Innovación
<b>EJE.2 Tecnología y gestión</b>	LE.2.1 Rol del centro tecnológico en la UNED	<i>Reto 2.1.1 Adaptación diferencial del centro tecnológico qInnova como medio propio de UNED</i>	Nº 9 Innovación
	LE.2.2 Valor estratégico de la Cátedra de Calidad UNED “Ciudad de Tudela”	<i>Reto 2.2.1 Reforzar competitividad de los Patronos con proyectos basados en ecosistemas de valor estratégico</i>	Nº 11 ciudad sostenible
		<i>Reto 2.2.2 Dimensionar la participación de los Centros Asociados en la certificación de Cartas de Servicios</i>	Nº 11 ciudad sostenible
<b>EJE.3 Economía y recursos</b>	LE.3.1 Sostenibilidad de la financiación de la estructura del Centro Asociado	<i>Reto 3.1.1 Diversificación de fuentes de recursos propios cuidando la ética y la transparencia</i>	Nº 9 Innovación
		<i>Reto 3.1.2 Impulsar, integrar y compartir el Retorno Social de la Inversión (SROI) del Centro Asociado</i>	Nº 9 Innovación
<b>EJE.4 Personas</b>	LE.4.1 Capacitación e implicación de los equipos de trabajo	<i>Reto 4.1.1 Gestionar el compromiso de las personas, especialmente en situaciones de cambio y transformación de la organización</i>	Nº 8 Empleo y crecimiento
		<i>Reto 4.1.2 Reforzar el desarrollo de competencias de los equipos en función de los nuevos retos estratégicos</i>	Nº 8 Empleo y crecimiento
<b>EJE.5 RSU - ODS</b>	LE.5.1 Objetivos de desarrollo sostenible	<i>Reto 5.1.1 Reforzar la implicación en los ODS del Centro Asociado y de los Patronos a través de iniciativas que den consistencia a su aplicación</i>	Todos

Fig. 6.1 Ejes, líneas y retos estratégicos

## 7.- Objetivos, indicadores y actuaciones estratégicas

Cada línea estratégica contempla una serie de objetivos, factores críticos, indicadores y proyectos asociados a los presupuestos anuales aprobados en el Patronato del Centro Asociado y de la Cátedra de Calidad de la UNED "Ciudad de Tudela", contando con el nivel de financiación existente en estos momentos. Toda variación sustancial de la financiación hace necesario revisar los objetivos y proyectos del Plan Estratégico.

<b>EJE 1. Docencia y aprendizaje</b>	
LE 1.1 Sintonía con evolución académica de la UNED	
Reto 1.1.1: <i>Integración rápida de las nuevas metodologías docentes de la UNED, atendiendo las necesidades de los estudiantes</i>	
<b>Áreas de resultado:</b>	<b>Indicadores:</b>
0.1.1.1.- Información y orientación útiles para cursar estudios oficiales	-Nº de matrículas en enseñanzas oficiales y acceso -Tasa de abandono de estudios (primera matrícula) -% estudiantes satisfechos con servicio administrativo -% cumplimiento del plan de mejora de atención a estudiantes
0.1.1.1.2.- Implicación de estudiantes en el proceso de aprendizaje	-Tasa de evaluación de estudiantes de grado, acceso y CUID -% estudiantes satisfechos con tutorías -% estudiantes satisfechos con recursos (biblioteca, TIC) -% cumplimiento de tutorías y prácticas -Nº de nuevas actuaciones para calidad docente
0.1.1.1.3.- Confirmación y reconocimiento del aprendizaje adquirido	-Tasa de progreso normalizado (eficiencia de egresados) -Tasa de éxito académico de estudiantes de grado y acceso -% estudiantes satisfechos con organización de pruebas presenciales
Principales sistemas, planes y proyectos	
-Sistema de información y difusión externa de los servicios académicos -Carta de compromisos públicos con la calidad académica -Plan de organización docente y colaboración con Centros Asociados para emisión de asignaturas -Plan de mejora de servicios de atención a los estudiantes	

<b>EJE 1. Docencia y aprendizaje</b>	
LE 1.1 Sintonía con evolución académica de la UNED	
Reto 1.1.2 <i>Generar propuestas concretas para promover el vínculo con la comunidad Alumni del Centro Asociado</i>	
<b>Áreas de resultado:</b>	<b>Indicadores:</b>
0.1.1.2.1.- Información sobre la proyección laboral, cultural y emprendedora	-Nº egresados que participa en actividades de emprendimiento -% egresados con mejora laboral tras sus estudios en del Centro Asociado -Nº de actuaciones para el colectivo de egresados
Principales sistemas, planes y proyectos	
-Servicio de COIE -Club de emprendedores del Centro Asociado -Plan de actividades para egresados	

<b>EJE 1. Docencia y aprendizaje</b>	
LE 1.2 Desarrollo de la Extensión Universitaria	
<i>Reto 1.2.1 Impulsar y consolidar especializaciones de Extensión Universitaria que cumplan requisitos de clase mundial</i>	
<b>Áreas de resultado:</b>	<b>Indicadores:</b>
0.1.2.1.1.- Producción de valor presencial y online	-Nº de proyectos externos aplicados a la sociedad -Satisfacción de asistentes y estudiantes con cursos de Extensión -Nº de matrículas en cursos de Extensión Universitaria -Nº de actividades de Extensión realizadas
0.1.2.1.2.- Difusión para ampliar mercado	-Nº de matrículas internacionales -Nº semanas con edición de boletín digital -Nº personas en la base de datos de Extensión
0.1.2.1.3 Rentabilidad autofinanciada	-Rentabilidad autofinanciada neta de Extensión -Ingresos por matrículas -Ingresos complementarios
0.1.2.1.4 Colaboraciones externas para reforzar productos y servicios	-Satisfacción social con aportación cultural del Centro Asociado -Nº de convenios de colaboración -% de proveedores clave eficaces
0.1.2.1.5.- Presencia informativa y social en el entorno	-Número de noticias en los medios -Número de visitas web por estudiante -Índice de transparencia Web
Principales sistemas, planes y proyectos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sistema de gestión de proveedores y colaboradores de Extensión</li> <li>-Sistema de transparencia web</li> <li>-Programa de actividades de Extensión Universitaria</li> <li>-Plan de especialización en líneas formativas</li> <li>-Plan de difusión de actividades</li> </ul>	

<b>EJE 1. Docencia y aprendizaje</b>	
LE 1.2 Desarrollo de la Extensión Universitaria	
<i>Reto 1.2.2 Innovar y optimizar sistemas de trabajo como mediadores de transferencia del conocimiento a la sociedad</i>	
<b>Áreas de resultado:</b>	<b>Indicadores:</b>
0.1.2.2.1.-Innovación y mejora permanentes en sistemas de trabajo de Extensión Universitaria	-Satisfacción de asistentes por videoconferencia -% de los 7 elementos clave EU de evolución con innovación o mejora -Nº de formatos de aprendizaje activos
Principales sistemas, planes y proyectos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sistema organizativo de recursos virtuales</li> <li>-Carta de compromisos públicos con la calidad de los servicios de Extensión Universitaria</li> <li>-Plan de mejora de servicios de Extensión Universitaria</li> </ul>	

<b>EJE.2 Gestión y tecnología</b>	
LE.2.1 Rol del centro tecnológico “qInnova” en la UNED	
<i>Reto 2.1.1 Adaptación diferencial del centro tecnológico qInnova como medio propio de UNED</i>	
Áreas de resultado:	Indicadores:
0.2.1.1.1.- Adaptación de qInnova como medio propio de UNED	-Nº de aplicaciones integradas en la UNED -Unidades de UNED que utilizan, al menos, una aplicación -% de requisitos cumplidos como medio propio de la UNED
0.2.1.1.2.- Diferenciación a través de la innovación	-Nº de proyectos desarrollados con éxito -Nº de proyectos de inteligencia artificial aplicados -% alineación con ISO 27002 de seguridad
0.2.1.1.3.-Atención excelente a los clientes	-% usuarios satisfechos con aplicaciones de qInnova -% usuarios satisfechos con soporte técnico de qInnova -% de incidencias resueltas
Principales sistemas, planes y proyectos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sistemas de diseño, control de calidad, seguridad y atención a usuarios</li> <li>-Proyectos de aplicaciones integradas en la red UNED</li> <li>-Proyecto de integración de inteligencia artificial</li> <li>-Plan de gestión, innovación y metodologías ágiles de desarrollo</li> </ul>	

<b>EJE.2 Gestión y tecnología</b>	
LE.2.2 Valor estratégico de la Cátedra de Calidad UNED “Ciudad de Tudela”	
<i>Reto 2.2.1 Reforzar competitividad de los Patronos con proyectos basados en ecosistemas de valor estratégico e impacto en ODS</i>	
Áreas de resultado:	Indicadores:
0.2.2.1.1.-Rentabilidad social alineada con la estrategia de los Patronos	-Nº de proyectos en realización (total y nuevas propuestas) -Nº informes de Patronos con información del SROI -Nº de noticias en los medios
0.2.2.1.2.- Formación, cultura y desarrollo de clientes	-Cursos online de autoformación activos -Satisfacción con utilidad formativa -Nº de acciones formativas de gestión
0.2.2.1.3.- Proyección de la Cátedra a través de ecosistemas	-Nº de sistemas propios aplicados a redes externas -Foros institucionales con participación de líderes -Nº de ecosistemas específicos con participación activa
0.2.2.1.4.-Calidad, innovación y competitividad, con TIC	-Índice de Competitividad -Nº de mejoras e innovaciones realizadas en los procesos del Centro Asociado -Nivel EFQM, CAF e iberoamericano
Principales sistemas, planes y proyectos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sistemas de gestión, cultura, innovación y mejora</li> <li>-Proyectos de Patronos con propuestas de valor</li> <li>-Planes de comunicación, ecosistemas y formación externa</li> <li>-Carta de servicios de compromisos públicos con la calidad de los servicios de la Cátedra</li> </ul>	

<b>EJE.2 Gestión y tecnología</b>	
LE.2.2 Valor estratégico de la Cátedra de Calidad UNED “Ciudad de Tudela”	
<i>Reto 2.2.2 Dimensionar la participación de los Centros Asociados en la certificación de Cartas de Servicios</i>	
Áreas de resultado:	Indicadores:
O.2.2.2.1.-Implicación de Centros Asociados con Cartas de Servicios formalizadas	-Nº de Centros Asociados en proceso de implantación de Cartas de Servicio -Nº de Centros Asociados con Carta de Servicios registrada / certificada -Nº de acciones de comunicación cultural para Cartas de Servicio
O.2.2.2.2.- Implicación de Centros Asociados en doble certificación SGICG-CA y Carta de Servicios	-Nº de Centros Asociados en proceso de certificación (N1, N2) -Nº de Centros Asociados con certificación vigente -Nº de actualizaciones realizadas en el sistema de gestión / certificación
O.2.2.2.3.-Participación de grupos de interés en el sistema de certificación	-Nº de auditores/as / validados -% de Centros Asociados / auditores/as satisfechos con la auditoría -% cumplimiento del plan de mejora de ANECA
<b>Principales sistemas, planes y proyectos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Programa de certificación del SGICG-CA</li> <li>-Programas de capacitación de Centros Asociados y Red de Auditores del SGICG-CA</li> <li>-Plan de actualización del sistema de gestión / certificación</li> <li>-Plan de comunicación cultural del SGICG-CA</li> <li>-Sistema de transparencia para Centros Asociados</li> </ul>	

<b>EJE.3 Economía y recursos</b>	
LE.3.1 Sostenibilidad de la financiación de la estructura del Centro Asociado	
<i>Reto 3.1.1 Diversificación de fuentes de recursos propios cuidando la ética y la transparencia</i>	
Áreas de resultado:	Indicadores:
O.3.1.1.1.-Financiación sostenible para las actividades del Centro Asociado	-Evolución de la aportación económica de los Patronos -% ingresos propios sobre total de ingresos
O.3.1.1.2.-Control del gasto acorde con el presupuesto aprobado	-Resultado presupuestario -% gastos de inversión sobre total de gastos -% cumplimiento de recomendaciones de la IGAE
<b>Principales sistemas, planes y proyectos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sistema de gestión presupuestaria</li> <li>-Sistemas de financiación de proyectos</li> <li>-Sistema de ética activa y transparencia económica</li> <li>-Carta de servicios con compromisos públicos de calidad con los servicios de economía</li> </ul>	

<b>EJE.3 Economía y recursos</b>	
LE.3.1 Sostenibilidad de la financiación de la estructura del Centro Asociado	
<i>Reto 3.1.2 Impulsar, integrar y compartir el Retorno Social de la Inversión (SROI) del Centro Asociado</i>	
<b>Áreas de resultado:</b>	<b>Indicadores:</b>
O.3.1.2.1.-Potenciar el valor del retorno social de la inversión (SROI) del Centro Asociado	-Tasa general de SROI del Centro Asociado, -Tasas específicas de SROI: Académica, Extensión, qInnova y Cátedra
O.3.1.2.2.-Potenciar el valor del capital intelectual del Centro Asociado	-Índice de Capital intelectual
<b>Principales actuaciones</b>	
-Sistema Marco Capital Intelectual e innovación -Plan de impulso del SROI	

<b>EJE.4 Personas</b>	
LE.4.1 Capacitación e implicación de los equipos de trabajo	
<i>Reto 4.1.1 Gestionar el compromiso de las personas, especialmente en situaciones de cambio y transformación de la organización</i>	
<b>Áreas de resultado:</b>	<b>Indicadores:</b>
O.4.1.1.1.- Implicación y satisfacción del PAS	-Índice de compromiso Gallup Q12 del PAS -% PAS conocen objetivos del Plan Anual del Centro -% PAS satisfechos con trabajar en el Centro
O.4.1.1.2.-Optimizar la implicación del profesorado tutor en la dinámica del Centro Asociado	-% de áreas tutoriales con desempeño académico superior a 7 puntos -% tutores conocen objetivos de la función tutorial -% tutores satisfechos con trabajar en el Centro
O.4.1.1.3.-Desarrollo del desempeño del PAS, acorde con los objetivos del Centro Asociado	-% PAS / líderes con avance en competencias profesionales -% PAS satisfechos con evaluación de desempeño
O.4.1.1.4.-Desarrollo profesional del PAS	-% PAS con formación (últimos 4 años) -% PAS satisfechos con la oferta formativa -% PAS satisfechos con medios tecnológicos del Centro
O.4.1.1.5.-Desarrollo profesional del profesorado tutor	-% tutores con formación vinculada a Venia Docendi -Nº de fuentes de autoformación tutorial en qDocente -% tutores satisfechos con la oferta formativa
<b>Principales actuaciones</b>	
-Plan de Gestión de personas con distribución eficiente de cargas de trabajo -Sistemas de formación, evaluación de desempeño y reconocimiento -Sistema de comunicación interna	

<b>EJE.4 Personas</b>	
LE.4.1 Capacitación e implicación de los equipos de trabajo	
<i>Reto 4.1.2 Reforzar el desarrollo de competencias de los equipos en función de los nuevos retos estratégicos</i>	
<b>Áreas de resultado:</b>	<b>Indicadores:</b>
O.4.1.2.1.- Participación del PAS en los equipos de mejora en la Gestión del Centro Asociado	-% PAS en equipos de mejora estratégica -% equipos PAS con reconocimiento -% PAS satisfechos con tener en cuenta su opinión
O.4.1.2.2.-Capacitación de los equipos PAS, acorde con los objetivos del Centro Asociado	-% equipos de PAS con rendimiento mayor de 7 puntos -% equipos PAS con avance en objetivos profesionales
O.4.1.2.3.-Función de liderazgo de equipos PAS	-% de líderes con mejora de competencias -% PAS satisfechos con apoyo de líderes
<b>Principales actuaciones</b>	
-Planes de Mejora de clima laboral para PAS y profesorado -Sistema de liderazgo vinculado a la cultura y los valores del Centro -Sistema de participación interna	

<b>EJE 5. Responsabilidad social y ODS</b>	
LE 5.1 Objetivos de desarrollo sostenible	
<i>Reto 5.1.1: Reforzar la implicación en los ODS del Centro Asociado y de los Patronos a través de iniciativas que den consistencia a su aplicación</i>	
<b>Áreas de resultado:</b>	<b>Indicadores:</b>
O.5.1.1.1.- Contribución a los ODS y difusión externa	-Nº de actividades de Extensión Universitaria de difusión de los ODS -Nº de actuaciones con impacto en ODS -Nº de proyectos activos en ODS -Nivel de acercamiento a los ODS de la ONU
<b>Principales sistemas, planes y proyectos</b>	
-Diseño y mantenimiento evolutivo de webs institucionales de ODS -Integración de ODS en el sistema de RSU de los Centros Asociados -Adaptación de referencias externas de ODS a los Centros Asociados	

## 8.- Despliegue y seguimiento del Plan Estratégico

El Plan Estratégico plurianual (EPA), generado por el Equipo Directivo, con la participación de todos los líderes y de los principales grupos de interés, se despliega, cada año, a través del Plan de Gestión anual del Centro Asociado, el cual incluye objetivos acciones responsables y plazos de revisión propuestos, en cada una de los ejes estratégicos. Dicho Plan está vinculado al presupuesto económico del Centro.

El seguimiento de los resultados estratégicos se llevará a cabo, cuatrimestralmente, a través de un Cuadro de Mando Integral que incluye comparaciones con otros Centros Asociados y anualmente a través de un Panel de Indicadores Estratégicos donde se mantiene vigente la Estrategia a cuatro años vista.

Así mismo se realizará un seguimiento cuatrimestral del conjunto de acciones del Plan de Gestión Anual, que se despliega en los Planes de las Áreas del Centro, cuyas actividades se tratan en las reuniones quincenales que tienen los líderes con Dirección.

La creación de paneles de ecosistemas y cambios en el entorno externo (EEE) permitirá manejar variables críticas de vigilancia estratégica, realizar reflexiones y ajustes a corto plazo y decidir cambios estratégicos de manera rápida.