



PLAN ESTRATÉGICO

CENTRO ASOCIADO UNED TUDELA

2013 - 2015

Centro Asociado de la UNED en Tudela

Febrero 2013

Índice

1. El Centro Asociado
2. El entorno
3. Escenarios de futuro
4. Misión, Visión y Valores
5. Ejes de desarrollo, retos y líneas estratégicas
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 o de residencia, 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 técnicos y/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, 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 Tecnológica "qInnova".

De acuerdo a los Estatutos del Consorcio, el Patronato es el máximo órgano de decisión y delega su gestión en la Dirección del Centro. El presidente del Patronato es el Consejero de Educación del Gobierno de Navarra y participan también el Director General de Educación, Formación Profesional y Universidades, el Alcalde de Tudela, dos representantes de la UNED, el Director y el Secretario 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 Secretario, que coordinan los planes de Gestión, Académico, Económico y de Personal y supervisan el resto de Planes del Centro.

Los Coordinadores/as Académico, Tecnológico, Extensión y Calidad realizan tareas de organización y supervisión de sus respectivos planes, proyectos y procesos operativos.

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	Máximo responsable del Centro, qInnova y Cátedra	1	-	-
Subdirección	Gestiona Académica, jurídica	1	-	-
Secretario	Gestiona personal, economía, qInnova, Cátedra	1	-	-
Coordinador Extensión	Desarrollo actividades culturales	1	-	-
Coordinación Comunicación	Información y difusión	1	-	-
Personal administrativo Centro	Información, biblioteca, librería, extensión universitaria, etc.	6	-	-
Técnico en informática	Apoyo y mantenimiento informático	1	-	-
Servicio Múltiples	Mantenimiento, ordenanza	1	-	-
Coordinación Académica	Dinámica docente	-	1	-
Profesores tutores*	Impartir docencia de asignaturas	-	37	9
Plantilla de qInnova	Rol	Personal		
Coordinación qInnova	Desarrollo sistemas informáticos	1	-	-
Programadores informáticos	Programación informática	9	-	-
Plantilla de Cátedra de Calidad	Rol	Personal	-	-
Subdirección Técnica Cátedra	Desarrollo sistema gestión en red	1	-	-
Técnico Calidad Cátedra	Desarrollo de proyectos	1	-	-
Personal administrativo Cátedra	Información, control, auditorías	1	-	-
Técnico informático Cátedra	Programación informática	1	-	-

Tabla 1.a

* La vinculación del profesorado tutor con los Patronatos de los Centros Asociados 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.

2.-El entorno

2.1 Macroentorno:

La crisis económica actual, que está afectando a toda la sociedad, incide en todo tipo de fuentes de financiación que están viendo limitados sus recursos para afrontar esta nueva situación. Por otra parte, la sociedad, cada vez, requiere con mayor fuerza que todo tipo de entidades optimicen sus recursos y apliquen en sus actividades criterios de Responsabilidad Social. Las Universidades, por tanto, no deben ser ajenas a las actuales demandas sociales.

Por otro lado, el ámbito universitario está viviendo, de unos años a esta parte, cambios paralelos provocados, entre otros factores, por los requisitos del Espacio Europeo de Educación Superior, la financiación mediante contratos programa, la formación permanente adaptada a los requerimientos y necesidades de la sociedad o la implantación de fórmulas educativas on line.

Además, en el entorno UNED se están produciendo cambios significativos en el desarrollo tecnológico y metodológico, así como en la estructura organizativa de los Centros Asociados (centros en red a través de campus).

2.2 Microentorno:

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 cuenta con aproximadamente 35.000 habitantes y está rodeada de otras poblaciones más pequeñas con actividad en los sectores agrícola, industrial y servicios.

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.

2.3 Mercado:

En el ámbito estrictamente académico, el perfil del alumnado de la UNED es en un 80% adultos que desarrollan una labor profesional y estudian a tiempo parcial y un 20% jóvenes con dedicación total al estudio. Señalan como motivaciones adquirir mayor cultura (61,5%), estímulo personal (46,2%) y promocionar en el trabajo (26,7%).

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

2.4 Competencia:

Por todo lo anterior, el Centro Asociado de 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.

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 tres años y un ámbito de incidencias de nivel nacional.

El eje económico contempla en uno de sus polos la prolongación de la crisis económica, con los problemas que habría que afrontar para garantizar las actividades del Centro Asociado y en el otro polo la mejora parcial 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: Recortes en la 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 que es el C.

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

4.-Misión, Visión y Valores

El año 2013 se ha realizado la cuarta revisión de la Misión del Centro asociado UNED Tudela, que tiene en cuenta los principales servicios aprobados por su Patronato.

La Visión también ha sido revisada ese mismo año teniendo en cuenta la nueva situación socioeconómica y la necesidad de redefinir la Planificación Estratégica en un amplio sentido.

Los Valores, como ideas básicas compartidas tanto por el personal de Administración y Servicios como por el personal docente del Centro para orientar sus comportamientos y actitudes, deben estar alineados con la Misión y Visión y, por ello, también se han revisado y actualizado de forma simultánea.

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:

Consolidar la aportación diferencial del Centro Asociado a la UNED y la contribución social en su entorno geográfico, atendiendo especialmente a la calidad docente, al desarrollo de proyectos estratégicos sostenibles y de alto valor para sus Patronos, así como a la financiación necesaria para su mantenimiento y mejora.

Valores:

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

- Orientación al cliente
- Profesionalidad
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad social
- Mejora continua

Además existen unos valores complementarios que son específicos de los líderes:

- Gestión integral (Todos los líderes)
- Innovación diferenciadora proactiva (qInnova)
- Aportación competitiva en proyectos externos (Cátedra)

5.-Ejes de desarrollo, retos y líneas estratégicas

En cualquier caso, el Centro Asociado UNED Tudela quiere seguir aportando valor a todos los Patronos y, como consecuencia de la definición de su Misión, tiene que definir su estrategia enmarcada en unos ejes que encauzan cualquier propuesta de futuro. En cada eje se han determinado retos estratégicos que se desarrollan a través de diversas líneas estratégicas.

Lógicamente la evolución de la Estrategia estará modulada tanto por la evolución del escenario externo y las demandas de los Patronos, como por la capacidad interna del Centro para lograr los resultados acordados.

Estos ejes, con sus respectivos retos, han sido el marco desde el que se ha realizado un análisis DAFO y se han descubierto ocho líneas estratégicas que pueden impulsar el desarrollo del Centro Asociado para alcanzar su Visión de futuro (figura 5.1).

Ejes estratégicos	Retos	Líneas estratégicas
EJE 1. Docencia y aprendizaje	<i>Reto 1.1: Consolidar la calidad docente y la máxima matriculación posible, compensando los cambios académicos y socioeconómicos actuales</i>	<i>LE 1.1 - Sintonía académica con UNED y requisitos del Espacio Europeo de Educación Superior</i>
	<i>Reto 1.2: Ampliar la cuota de mercado nacional de Extensión Universitaria y promover rentabilidad</i>	<i>LE 1.2 - Extensión on line</i>
EJE.2 Gestión y tecnología	<i>Reto 2.1: Seguir manteniendo un rol diferenciado en el desarrollo tecnológico de la Sede Central y los Centros Asociados</i>	<i>LE 2.1 - Centro de innovación tecnológica qInnova</i>
	<i>Reto 2.2: Reforzar el liderazgo en el desarrollo, aplicación y certificación del Sistema de Garantía Interna de Calidad de los CCAA</i>	<i>LE 2.2 - Cátedra de Calidad de la UNED "Ciudad de Tudela"</i>
	<i>Reto 2.3: Gestionar siempre desde el compromiso con calidad y la Responsabilidad Social Universitaria</i>	<i>LE 2.3 - Sistema europeo de gestión EFQM avanzado y RSU</i>
EJE.3 Economía y recursos	<i>Reto 3.1: Mantener la financiación acorde con los servicios realizados y proyectos desarrollados, optimizando al máximo los recursos disponibles</i>	<i>LE 3.1 - Financiación de la estructura actual</i>
EJE.4 Personas	<i>Reto 4.1: Implicar a las personas en los cambios y cuidar su satisfacción y productividad</i>	<i>LE 4.1 - Desarrollo e implicación de personas</i>
	<i>Reto 4.2: Mantener el máximo de puestos de trabajo productivos</i>	<i>LE 4.2: Mantenimiento de plantilla</i>

6.- Objetivos, indicadores y actuaciones estratégicas

Cada línea estratégica contempla una serie de objetivos, indicadores y acciones estratégicas asociadas 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 actuaciones del Plan Estratégico.

EJE 1. Docencia y aprendizaje	
Reto 1.1: Consolidar la calidad docente y la máxima matriculación posible, compensando los cambios académicos y socioeconómicos actuales	
LE 1.1 - Sintonía académica con UNED y requisitos del Espacio Europeo de Educación Superior	
Objetivos:	Indicadores:
O.1.1.1.-Mantener las tasas de éxito en los estudiantes de acceso y grado	-Tasa de progreso normalizado (eficiencia de egresados) -Tasa de éxito académico de estudiantes de grado -Tasa de éxito académico de estudiantes de acceso
O.1.1.2.-Consolidar la matriculación interanual media de acceso y enseñanzas oficiales	-Nº de matrículas en enseñanzas oficiales -Nº matrículas en curso de acceso
O.1.1.3.-Mantener la fidelización de estudiantes de acceso y grado	-Tasa de abandono de estudios (primera matrícula)
O.1.1.4.-Mantener la satisfacción de los estudiantes con los servicios del Centro Asociado	-% estudiantes satisfechos con el servicio administrativo -% estudiantes satisfechos con servicio de biblioteca -% estudiantes satisfechos con recursos TIC disponibles -% estudiantes satisfechos con organización de pruebas presenciales
O.1.1.5.-Mantener la satisfacción de los estudiantes con la labor docente de los/as profesores tutores	-% estudiantes satisfechos con tutores de grado -% de estudiantes satisfechos con tutores de acceso
O.1.1.6.-Mantener el nivel de eficiencia del servicio docente	-% tutores satisfechos con la comunicación interna -% tutores satisfechos con medios tecnológicos del Centro -% cumplimiento de tutorías presenciales -% absentismo tutorial por cambios -Tasa de evaluación de estudiantes de grado -Tasa de evaluación de estudiantes de acceso
Actuaciones	
-Desarrollar el Plan de Acogida de Estudiantes -Generar un Plan de Eficiencia Docente -Actualizar los planes de matrícula y difusión externa -Colaboración con Centros Asociados para emisión mutua de asignaturas	

EJE 1. Docencia y aprendizaje	
Reto 1.2: Ampliar la cuota de mercado nacional de Extensión Universitaria y promover rentabilidad	
LE 1.2 - Extensión on line	
Objetivos:	Indicadores:
O.1.2.1.-Mantener la matriculación de estudiantes de Extensión Universitaria	-Número de cursos de Extensión realizados -% actividades extensión emitidas por AVIP -% de cursos de Extensión con créditos -% estudiantes de enseñanzas oficiales satisfechos con oferta de Extensión -Nº de matrículas en cursos de Extensión Universitaria -Satisfacción general de asistentes a cursos de Extensión
Actuaciones	
-Potenciar los cursos de formación online y la formación mixta (presencial con on line) -Generar cursos especializados autofinanciables y/o que generen ingresos finales	

EJE.2 Gestión y tecnología	
Reto 2.1: Seguir manteniendo un rol diferenciado en el desarrollo tecnológico de la Sede Central y los Centros Asociados	
LE 2.1 - Centro de innovación tecnológica qInnova	
Objetivos:	Indicadores:
O.2.1.1.-Satisfacción de usuarios con los servicios de qInnova	-% usuarios satisfechos con aplicaciones de qInnova -Nº de Centros Asociados que usan al menos una aplicación de qInnova
O.2.1.2.-Cumplir con los proyectos encargados con las entidades financiadoras de qInnova	-Nº de proyectos encargados desarrollados con éxito
Actuaciones	
-Desarrollar programas integrados en la red UNED -Optimizar sistema de pruebas, control de calidad (qIntegridad) y compromisos con los usuarios -Mantener nivel de innovación y metodologías ágiles de desarrollo	

EJE.2 Gestión y tecnología	
Reto 2.2: Reforzar el liderazgo en el desarrollo, aplicación y certificación del Sistema de Garantía Interna de Calidad de los CCAA	
LE 2.2 - Cátedra de Calidad de la UNED "Ciudad de Tudela"	
Objetivos:	Indicadores:
O.2.2.1.-Ampliar el número de Centros Asociados que puedan participar en la certificación de su Sistema de Garantía Interna de Calidad en la Gestión	-Nº CCAA nacionales con certificación vigente del SGICG-CA -Nº auditores/as formados por la Cátedra
O.2.2.2.-Satisfacción de usuarios con los servicios de la Cátedra	-% de CCAA satisfechos con servicios específicos
O.2.2.3.- Cumplir con los proyectos encargados con los Patronos de la Cátedra	-% cumplimiento de proyectos encargados por Patronos
Actuaciones	
-Desarrollar Red de Auditores del SGICG-CA	

-Generar un Plan de contingencias críticas de certificación
-Desarrollar un sistema escalable de garantía de calidad

EJE.2 Gestión y tecnología	
Reto 2.3: Gestionar siempre desde el compromiso con calidad y la Responsabilidad Social Universitaria	
LE 2.3 - Sistema europeo de gestión EFQM avanzado y RSU	
Objetivos:	Indicadores:
O.2.3.1.-Mantener la presencia informativa y social en el entorno (RSU)	-Número de noticias en los medios -Número de visitas web por estudiante -% estudiantes satisfechos con la Web del Centro -Nº de convenios de colaboración
O.2.3.2.-Avanzar el nivel de gestión hasta EFQM avanzado	-% éxito del Plan de Gestión anual -Nº de mejoras realizadas en los procesos del Centro Asociado
Actuaciones	
-Utilización de nuevas fórmulas de comunicación online (redes sociales, blogs...)	
-Plan de Mejora EFQM avanzado aplicable todos los procesos clave	
-Generar un Sistema de Responsabilidad Social Universitaria para Centros Asociados	

EJE.3 Economía y recursos	
Reto 3.1: Mantener la financiación acorde con los servicios realizados y proyectos desarrollados, optimizando al máximo los recursos disponibles	
LE 3.1 - Financiación de la estructura actual	
Objetivos:	Indicadores:
O.3.1.1.-Obtener una financiación sostenible para las actividades del Centro Asociado	-Evolución de la aportación económica de los Patronos -% ingresos propios sobre total de ingresos -Rentabilidad neta de Extensión Universitaria -Rentabilidad neta de librería
O.3.3.2.-Controlar el gasto acorde con el presupuesto aprobado	-% créditos ejecutados sobre total de créditos presupuestados -% gastos de inversión sobre total de gastos
Actuaciones	
-Control exhaustivo del presupuesto	
-Firma de convenios y contratos programa y cumplimiento de compromisos	
-Buscar nuevas vías de financiación de actividades	
-Optimización de las alianzas estratégicas	
-Análisis periódico de la evolución del escenario socioeconómico	

EJE.4 Personas	
Reto 4.1: Implicar a las personas en los cambios y cuidar su satisfacción y productividad	
LE 4.1 - Desarrollo e implicación de personas	
Objetivos:	Indicadores:
O.4.1.1.- Avanzar en la participación del PAS en los equipos de mejora en la Gestión del Centro Asociado	-% PAS satisfechos con la comunicación interna -% PAS satisfechos con medios tecnológicos del Centro -% PAS satisfechos con trabajar en el Centro
O.4.1.2.-Desarrollar la capacitación de las personas y los líderes de los equipos, acorde con los objetivos del Centro Asociado	-% tutores satisfechos con la oferta formativa -% tutores conocen objetivos de la función tutorial -% PAS satisfechos con la oferta formativa -% PAS con formación (últimos 4 años) -% PAS conocen objetivos del Plan Anual del Centro -% líderes que realizan formación
O.4.1.3.-Avanzar en la aplicación de los valores institucionales	-% PAS satisfechos con que el equipo directivo es modelo de referencia en la aplicación de los valores
Actuaciones	
-Planes de Mejora de formación y clima laboral para PAS y profesorado -Desarrollar el liderazgo vinculado a los valores del Centro	

EJE.4 Personas	
Reto 4.2: Mantener el máximo de puestos de trabajo productivos	
LE 4.2: Mantenimiento de plantilla	
Objetivos:	Indicadores:
O.4.2.1.-Mantener el máximo de puestos de PAS productivos	-Nº PAS contratados
O.4.2.2.-Organizar adecuadamente la carga docente del profesorado	-% rotación de tutores -% tutores satisfechos con trabajar en el Centro
Actuaciones	
-Plan de Gestión de personas con distribución eficiente de cargas de trabajo	

7.- Despliegue y seguimiento del Plan Estratégico

El Plan Estratégico se desarrolla 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, semestralmente, a través de un Cuadro de Mando Integral que incluye comparaciones con otros Centros Asociados. Así mismo se realizará un seguimiento semestral del conjunto de acciones del Plan de Gestión anual, que formará parte esencial de los Planes de las Áreas del Centro, cuyas actividades se tratarán en las reuniones semanales que tienen con Dirección.