

REVISIÓN  
V PLAN ESTRATÉGICO

CENTRO ASOCIADO UNED TUDELA

2021 - 2027

Centro Asociado de la UNED en Tudela

Diciembre 2023

UNED

TUDELA

# INDICE

<b>1.-El Centro Asociado.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Principales retos a los que se enfrenta el Centro .....</b>	<b>5</b>
<b>3.-Escenarios de futuro .....</b>	<b>6</b>
<b>4.-Ejes de desarrollo, retos y líneas estratégicas .....</b>	<b>8</b>
<b>5.- Objetivos, indicadores y actuaciones estratégicas.....</b>	<b>10</b>
<b>6.- Relación retos estratégicos y asignación de recursos .....</b>	<b>15</b>
<b>7.- Despliegue y seguimiento del Plan Estratégico.....</b>	<b>18</b>

## 1.-El Centro Asociado

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	1 (b)	-	-
Técnico de biblioteca - librería	Fondo bibliográfico, préstamo, cultura	1 (b)		
Plantilla Académica	Rol	Personal		
Coordinación Académica	Dinámica docente	-	1	
Profesores tutores (a)	Impartir docencia de asignaturas	-	35	16
Personal administrativo académico	Información, orientación, matrícula	2 (b)		
Servicio Múltiples	Mantenimiento, ordenanza	1		
Plantilla de Extensión	Rol	Personal		
Coordinación de Extensión	Planificación actividades culturales	2*		
Técnico especialista de Extensión	Organización actividades culturales	1*		
Personal administrativo Extensión	Operativa de actividades culturales	1 (b)		
Plantilla de Centro Tecnológico	Rol	Personal		
Coordinación Centro Tecnológico	Desarrollo sistemas informáticos	1*	-	-
Coordinación mantenimiento TIC	Desarrollo de mantenimiento TIC	1*	-	-
Programadores informáticos	Programación informática	7		
Plantilla de Cátedra de Calidad	Rol	Personal	-	-
Subdirección Técnica Cátedra	Desarrollo sistema gestión en red	1*	-	-
Técnico Calidad	Desarrollo de proyectos	1	-	-
Personal administrativo calidad	Información, control, auditorías	2	-	-

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).

(b) Personal que ha sido formado para desempeñar otros puestos dados los problemas actuales para la contratación.

A continuación, se detalla el mapa de procesos (que organizan las actividades del Centro) desde el punto de vista REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión):

Organizando los procesos de forma estratégica, se pueden apreciar cinco grandes grupos: Dirección, Servicios, Gestión, Personas y Recursos-

		Relaciones	qInnova	Calidad	Académico	Extensión	
Sistema / procesos organizativos	Dirección	Alianzas, ecosistemas y colaboraciones	Estrategia general				
		ODS-SOSTENIBILIDAD					
		Relaciones institucionales	Plan Gestión				
		Difusión externa	Liderazgo				
	Clientes	Comercio Institucional	Planificación qInnova	Planificación Calidad	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	
	Gestión	Participación de clientes	Soporte técnico y formación TIC	Certificación externa	Pruebas presenciales		
		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					
		Comunicación interna	Desempeño y desarrollo profesional	Salud laboral			
Participación de personal	Formación interna	Reconocimiento					

## 2. Principales retos a los que se enfrenta el Centro

En junio de 2023, se publicó el Plan Estratégico UNED 2023-2026. A la vista de la aprobación de este nuevo Plan por parte de UNED, el Centro Asociado realizó una revisión comparativa con el Plan estratégico del Centro con el fin de establecer las adaptaciones necesarias por parte del Centro para alinear su estrategia con la de la UNED. Como resultado de este trabajo, junto con otros cambios o circunstancias relevantes detectadas, han motivado que se aborden modificando los objetivos estratégicos:

En el ámbito académico, se ha identificado que hay una tendencia a un cambio del perfil del estudiante tipo del Centro, siendo los estudiantes matriculados cada vez más jóvenes y aumentando su dedicación a los estudios del Centro (cada vez los estudiantes se matriculan de más asignaturas). También se ha visto un incremento de la población inmigrante matriculada, que está íntimamente ligada con el crecimiento de esta en la zona de influencia del Centro. Todo ello ha motivado que se modifiquen los retos estratégicos del área académica.

Así mismo, siguiendo los principios de solidaridad en las que se basan las relaciones mantenidas entre los Centros Asociados que componen el campus nordeste para dar cobertura académica a aquellos Centros Asociados que no disponen de suficientes alumnos para tutorizar sus asignaturas, UNED Tudela ha decidido mantener su compromiso de la tutorización de todas las asignaturas del grado de psicología para los alumnos de los Centros Asociados a la UNED ubicados en Europa.

En el ámbito de la extensión universitaria, dados los escasos recursos personales con lo que cuenta el Centro por la imposibilidad actual de realizar nuevas contrataciones, y con la idea de conseguir la mayor optimización posible con los recursos de los que se dispone, se ha decidido que además de impulsar las innovaciones que permitan la optimización de los sistemas de trabajo, se traten de incrementar el número de cursos potentes (más de 500 alumnos o de 3.000 euros de beneficios) realizados por el Centro.

En el ámbito de los servicios de tecnología y calidad en la gestión, UNED Tudela se ha convertido ya en medio propio de la UNED por lo que uno de los objetivos en los servicios tecnológicos será incrementar los departamentos de la UNED en los que se prestan dichos servicios y afianzar su vertiente internacional.

Como consecuencia de pasar a ser medio propio de la UNED en los servicios de calidad en la gestión, se han distinguido dos subáreas dentro del área de calidad: qGestión, centrada en los servicios de calidad en la gestión prestados a la UNED; y Cátedra de Calidad “Ciudad de Tudela”, que se focaliza en los proyectos relacionados con el Ayuntamiento de Tudela. En relación con qGestión se ha visto la necesidad de facilitar la integración de la calidad en los Centros Asociados, creando un nivel intermedio en el sistema de garantía interna de calidad en la gestión de los Centros Asociados (SGICG-CA), que se situaría entre el nivel Carta de Servicios y el nivel I, llamado nivel de Compromiso. Y se ha establecido como objetivo el

desarrollo de aplicaciones informáticas que faciliten a los Centros Asociados el acceso al nivel Carta de Servicios y al nivel Compromiso.

En el ámbito de sostenibilidad, se están barajando nuevas formas de medir el impacto social del Centro que sean de carácter más objetivo, por lo que se prevé que a lo largo del periodo que comprende el presente plan estratégico se modifiquen los indicadores de retorno social de la inversión (SROI) por otros de valor social integral (basados en el sistema de contabilidad social).

Y en el ámbito de personal, la pieza clave para alcanzar los objetivos estratégicos planteados, nos encontramos con el problema mencionado con anterioridad de las limitaciones para la contratación de personal, lo que va a conllevar a fomentar la capacitación multidisciplinar en aquellas áreas más afectadas por dicha limitación, y a seguir gestionando activamente el compromiso de los trabajadores para que puedan alcanzar todos los objetivos estratégicos. También se ha considerado necesario reflejar en el Plan estratégico la implementación del III Plan de igualdad del Centro.

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

Para la revisión del plan estratégico se ha vuelto a valorar la situación socioeconómica actual vislumbrando cuatro escenarios posibles. 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-internacional (dada la situación de globalización actual, cualquier cambio importante internacional afecta a las políticas nacionales).

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.

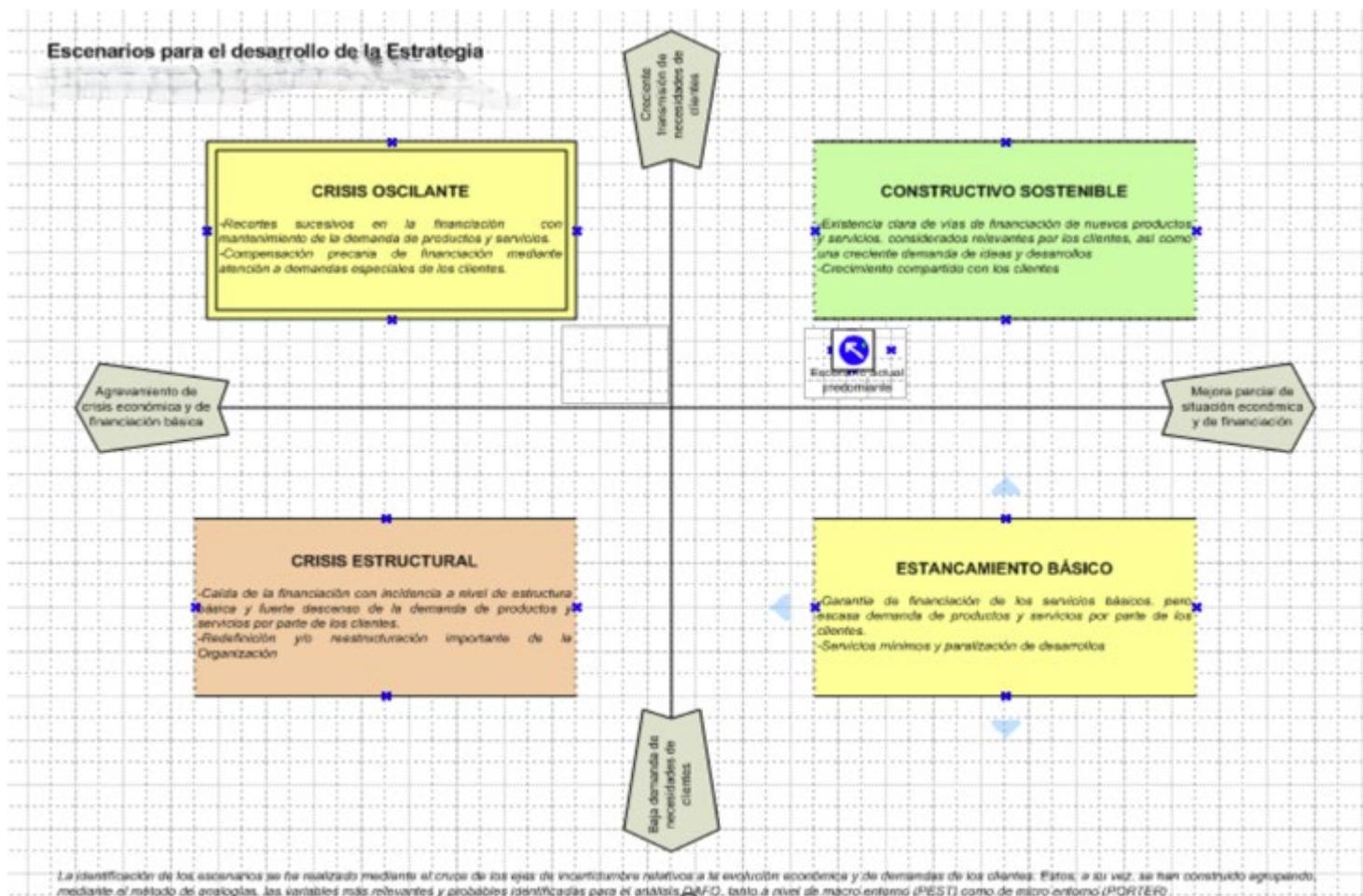
Estos ejes conforman cuatro escenarios diferentes que se pueden denominar, ordenados de más a menos favorable:

- 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 B (estancamiento básico) 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.-Ejes de desarrollo, retos y líneas estratégicas

Tal y como se recoge en el plan estratégico redactado en abril de 2021, la 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 propuestos. Como consecuencia de los cambios antes mencionados, se han modificado algunas líneas estratégicas y retos evolutivos tratando de adaptarnos a las nuevas demandas de los grupos de interés de acuerdo con la capacidad interna del Centro Asociado. Se han mantenido los 5 ejes identificados inicialmente en el plan estratégico realizado en abril de 2021, con 7 líneas estratégicas y 11 retos.

Ejes estratégicos	Líneas de avance	Nuevos retos evolutivos
<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>
		<i>Reto 1.1.2 Mantenimiento del alumnado de regladas</i>
	LE.1.2 Desarrollo de la Extensión Universitaria	<i>Reto 1.2.1 Impulsar la obtención de más cursos de especial relevancia, impulsando entre otros factores las especializaciones de Extensión Universitaria, que cumplan requisitos de carácter internacional</i>
		<i>Reto 1.2.2 Innovar y optimizar sistemas de trabajo como mediadores de transferencia del conocimiento a la sociedad</i>
<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>
	LE.2.2 Valor estratégico del área de calidad	<i>Reto 2.2.1 Reforzar competitividad del Centro y de los Patronos con proyectos basados en ecosistemas de valor estratégico</i>
		<i>Reto 2.2.2 Dimensionar la participación de los Centros Asociados en la certificación del SGICG-CA</i>
<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>
<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>
		<i>Reto 4.1.2 Reforzar el desarrollo de competencias individuales y de los equipos en función de los nuevos retos estratégicos</i>
<b>EJE5. Sostenibilidad</b>	LE.5.1 Sostenibilidad	<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>

A continuación, se detalla el impacto de los retos estratégicos con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS):

Retos	1 DE LA FAMILIA	2 ENERGIA LIMPIA	3 SALUD Y BIENESTAR	4 EDUCACION DE CALIDAD	5 IGUALDAD DE GENERO	6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO	7 ENERGIA ASISTENTE Y CLIMATIZACION	8 TRABAJO DECENTE ECONOMIA	9 INDUSTRIA, INNOVACION E INFRAESTRUCTURA	10 REDUCCION DE LAS DESIGUALDADES	11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	12 PRODUCCION Y CONSUMO RESPONSABLES	13 ACCION POR EL CLIMA	14 VIDA SUBMARINA	15 VIDA DE TERRESTRES	16 PAZ, JUSTICIA Y FUERTE INSTITUCION	17 ALIANZAS PARA LOS OBJETIVOS
1.1.1				✓													
1.1.2				✓					✓								
1.2.1				✓				✓			✓						✓
1.2.2				✓													
2.1.1																	
2.2.1				✓	✗			✓			✓	✓				✓	✓
2.2.2								✓								✓	
3.1.1												✓				✓	
3.1.2								✓								✓	
4.1.1			✗	✓	✗			✓									
4.1.2								✓									
5.1.1				✓	✗		✗	✗	✓			✗	✗			✓	✓

Verde impacto mayor  
Naranja: Impacto menor

## 5.- 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 la Junta Rectora 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.

EJE 1. Docencia y aprendizaje	
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>	
Áreas de resultado:	Indicadores:
O.1.1.1.- Información y orientación útiles para cursar estudios oficiales	-Tasa de abandono de estudios (primera matrícula) -% estudiantes satisfechos con servicio administrativo -% cumplimiento del plan de mejora de atención a estudiantes
O.1.1.1.2.- Implicación de estudiantes en el proceso de aprendizaje	-Tasa de evaluación de estudiantes de grado y acceso -% estudiantes satisfechos con tutorías -% estudiantes satisfechos con recursos (biblioteca, TIC) -% cumplimiento de tutorías y prácticas
O.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	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sistema de información y difusión externa de los servicios académicos</li> <li>-Carta de compromisos públicos con la calidad académica</li> <li>-Plan académico docente (PAD) y colaboración con Centros Asociados para emisión de asignaturas</li> <li>-Plan de mejora de servicios de atención a los estudiantes</li> </ul>	

LE 1.1 Sintonía con evolución académica de la UNED	
Reto 1.1.2 <i>Mantenimiento del alumnado</i>	
Áreas de resultado:	Indicadores:
O.1.1.2.1.- Acercamiento al nuevo perfil de estudiante la UNED	-Nº actuaciones realizadas para incrementar matrícula -Nº de matrículas en enseñanzas oficiales y acceso
O.1.1.2.2.-Tutorización alumnado campus-intercampus-Centros Asociados Europa	-Nº de alumnos tutorizados en asignaturas de campus-intercampus-Centros Asociados -% de PT con asignaturas de campus-intercampus-Centros Asociados
Principales sistemas, planes y proyectos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de acción para acercamiento al nuevo perfil de estudiantes del Centro (más jóvenes e inmigración) Sería un plan que recogiera las acciones programadas a realizar, con fechas responsable y coste.</li> <li>- Plan de organización académico</li> </ul>	

<b>EJE 1. Docencia y aprendizaje</b>	
LE 1.2 Desarrollo de la Extensión Universitaria	
<i>Reto 1.2.1 Impulsar la obtención de más cursos potentes, impulsando entre otros factores las especializaciones de Extensión Universitaria, que cumplan requisitos de carácter internacional</i>	
Áreas de resultado:	Indicadores:
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 personas en la base de datos de Extensión
0.1.2.1.3 Rentabilidad autofinanciada	-Rentabilidad autofinanciada neta de Extensión -Rentabilidad (Bº) obtenida gracias a la publicidad -Ingresos que se obtendrán a futuro por el incremento de la base de datos
0.1.2.1.4 Colaboraciones externas para reforzar productos y servicios	-Satisfacción social con aportación cultural del Centro Asociado -Nº matriculas obtenidas de cursos gratuitos -% 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 -Índice de transparencia Web
0.1.2.1.6- Aportación para la cultura, empleabilidad y el emprendimiento	-Número de actividades formativas de Extensión sobre empresa o empleo
<b>Principales sistemas, planes y proyectos</b>	
<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> <li>-Reorientación estratégica extensión con objetivo final conseguir más cursos potentes</li> <li>-Plan organización extensión</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>	
Áreas de resultado:	Indicadores:
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 Propuestas de nuevos formatos de cursos
<b>Principales sistemas, planes y proyectos</b>	
-Sistema organizativo de recursos virtuales	

- Carta de compromisos públicos con la calidad de los servicios de Extensión Universitaria
- Plan de mejora de servicios de Extensión Universitaria

<b>EJE 2. Gestión y tecnología</b>	
<b>LE.2.1 Rol del centro tecnológico “qInnova” en la UNED</b>	
<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
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 -Índice de madurez digital
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
0.2.1.1.4- Incremento y diversificación de ingresos	-Incremento financiación desde que qInnova es medio propio (tecnología) - Incremento financiación desde que el Centro es medio propio (tecnología y calidad)
0.2.1.1.5- Internacionalización proyectos tecnológicos	-% Desarrollo portal proyecto OPENEU.ORG -Nº Admisiones internacionales (UNED Assis)
<b>Principales sistemas, planes y proyectos</b>	
<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>-Proyecto de herramientas de innovación de materiales educativos para docentes y estudiantes mediante IA</li> <li>-Plan mantenimiento ISO 27002 de seguridad</li> <li>-Proyecto OPENEU.ORG</li> <li>-Plan de gestión, innovación y metodologías ágiles de desarrollo</li> </ul>	

<b>EJE 2. Gestión y tecnología</b>	
<b>LE.2.2 Valor estratégico del área de calidad</b>	
<i>Reto 2.2.1 Reforzar competitividad del Centro y de los Patronos con proyectos basados en ecosistemas de valor estratégico e impacto en ODS</i>	
Áreas de resultado:	Indicadores:
0.2.2.1.2.- Formación, cultura y desarrollo de clientes	-Cursos online de autoformación activos -Satisfacción con utilidad formativa -Nº de cursos colectivos para cada patrono (entendiendo como colectivo que van dirigidos a un amplio público) -Nº Buenas prácticas publicadas en qBeinching

0.2.2.1.3.- Proyección del Centro a través de ecosistemas	-% de sistemas propios aplicados a redes externas -Foros especializados con participación de líderes -Nº de ecosistemas específicos con participación activa
0.2.2.1.4.-Calidad, innovación y competitividad	-Índice de Competitividad -Nº de mejoras e innovaciones realizadas en los procesos del Centro Asociado -Nivel iberoamericano
<b>Principales sistemas, planes y proyectos</b>	
-Sistemas de gestión, cultura, innovación y mejora -Proyectos de Patronos con propuestas de valor -Planes de comunicación, ecosistemas y formación externa -Carta de servicios de compromisos públicos con la calidad de los servicios de la Cátedra	

<b>EJE 2. Gestión y tecnología</b>	
LE.2.2 Valor estratégico del área de calidad	
<i>Reto 2.2.2 Dimensionar la participación de los Centros Asociados en la certificación del SGICG-CA</i>	
<b>Áreas de resultado:</b>	<b>Indicadores:</b>
0.2.2.2.1.-Implicación de Centros Asociados en niveles parciales del SGICG-CA (inicio del sistema)	-Nº de Centros Asociados con Carta de Servicios registrada -Nº de acciones proactivas de comunicación cultural con la UNED -Nº de Centros Asociados en proceso de certificación parciales -Nº de Centros Asociados con certificación parciales vigente -% desarrollo aplicación informática CS -% desarrollo aplicación informática nivel compromiso -Nº utilidades en app de calidad en la gestión
0.2.2.2.2.- Implicación de Centros Asociados en niveles integrales del SGICG-CA (mantenimiento sistema)	-Nº de Centros Asociados en proceso de certificación integrales -Nº de Centros Asociados con certificación vigente -Nº de actualizaciones realizadas en el sistema de gestión / certificación
0.2.2.2.3.-Participación de grupos de interés en el sistema de certificación	-Nº de auditores/as del SGICG-CA -% de Centros Asociados / auditores/as satisfechos con la auditoría -% cumplimiento del plan de mejora de ANECA
<b>Principales sistemas, planes y proyectos</b>	
-Programa de certificación del SGICG-CA -Programas de capacitación de Centros Asociados y Red de Auditores del SGICG-CA -Plan de actualización del sistema de gestión / certificación -Plan de comunicación cultural del SGICG-CA -Aplicaciones informáticas nivel carta de servicios y compromiso -Plan gestión área de calidad	

<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>	
<b>Áreas de resultado:</b>	<b>Indicadores:</b>

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 -Informe favorable auditorías
<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>-Plan gestión área economía</li> </ul>	

<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 PTGAS	-Índice de compromiso Gallup Q12 del PTGAS -% PTGAS conocen objetivos del Plan Anual del Centro -% PTGAS satisfechos con trabajar en el Centro
O.4.1.1.2.-Optimizar la implicación del profesorado tutor en la dinámica del Centro Asociado	-% grupos de carreras con rendimiento 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 PTGAS, acorde con los objetivos del Centro Asociado	-% PTGAS con avance en competencias profesionales -% PTGAS satisfechos con evaluación de desempeño
O.4.1.1.4.-Desarrollo profesional del PTGAS	-% PTGAS satisfechos con la oferta formativa -% PTGAS satisfechos con medios tecnológicos del Centro -% formación en proyectos estratégicos plurianuales 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
O.4.1.1.6.-Desarrollo del III Plan de igualdad	- % Implementación del III Plan de igualdad del Centro
<b>Principales actuaciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de Gestión de personas con distribución eficiente de cargas de trabajo</li> <li>-Sistemas de formación, evaluación de desempeño y reconocimiento</li> <li>-Sistema de comunicación interna</li> <li>Plan de igualdad</li> </ul>	

<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 individuales y de los equipos en función de los nuevos retos estratégicos</i>	

Áreas de resultado:	Indicadores:
O.4.1.2.1.- Participación del PTGAS en los equipos de mejora en la Gestión del Centro Asociado	-% trabajadores que participan en equipos de mejora estratégica -% equipos con acciones de reconocimiento -% PAS satisfechos con tener en cuenta su opinión
O.4.1.2.2.-Capacitación de los equipos PTGAS, acorde con los objetivos del Centro Asociado	-% equipos con nivel de rendimiento > 70 % (PTGAS) -% equipos PAS con avance en objetivos profesionales
O.4.1.2.3.-Función de liderazgo de equipos PTGAS	-% de líderes con avance en objetivos de competencias profesionales -% PAS satisfechos con apoyo de jefe inmediato
O.4.1.2.4- Adaptación multidisciplinar PTGAS por los problemas en contratación	-% PTGAS formación en otras áreas
<b>Principales actuaciones</b>	
-Planes de Mejora de clima laboral para PTGAS y profesorado -Sistema de liderazgo vinculado a la cultura y los valores del Centro -Sistema de participación interna	

EJE 5. Sostenibilidad	
LE 5.1 Objetivos de desarrollo sostenible	
Reto 5.1.1: <i>Reforzar la implicación en los ODS del Centro Asociado y de los Patronos a través de iniciativas que den consistencia a su aplicación</i>	
Áreas de resultado:	Indicadores:
O.5.1.1.1.- Contribución a los ODS y su difusión externa	-Nº de proyectos activos en ODS -Nivel de acercamiento a los ODS de la ONU
O.5.1.1.2.-Potenciar el valor aportado a la sociedad	-Valor social integral
O.5.1.1.3.-Potenciar el valor del capital intelectual del Centro Asociado	-Índice de Capital intelectual
<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 -Sistema Marco Capital Intelectual e innovación -Plan gestión sostenibilidad	

## 6.- Relación retos estratégicos y asignación de recursos

### Matriz de consistencia

Con el fin de conocer el grado de afinidad entre los diferentes retos estratégicos se ha realizado una matriz de consistencia:

	Reto 1.1.1	Reto 1.1.2	Reto 1.2.1	Reto 1.2.2	Reto 2.1.1	Reto 2.2.1	Reto 2.2.2	Reto 3.1.1	Reto 3.1.2	Reto 4.1.1	Reto 4.1.2	Reto 5.1.1
Reto 1.1.1	x	👍👍	-	👍	👍	👍	-	-	👍	👍	👍	👍
Reto 1.1.2	👍👍	x	👍	-	-	👍	-	👍	👍👍	👍	👍	👍
Reto 1.2.1	-	👍	x	👍👍	👍	👍	-	👍👍	👍👍	👍👍	👍👍	👍
Reto 1.2.2	👍	-	👍👍	x	👍👍	👍	-	👍👍	👍	👍	👍👍	👍
Reto 2.1.1	👍	-	👍	👍👍	x	👍	👍👍	👍👍	👍👍	👍	👍👍	👍
Reto 2.2.1	👍	👍	👍	👍	👍	x	👍	👍👍	👍👍	👍	👍👍	👍👍
Reto 2.2.2	-	-	-	-	👍👍	👍	x	👍👍	👍👍	👍	👍👍	👍
Reto 3.1.1	-	👍	👍👍	👍👍	👍👍	👍👍	👍👍	x	👍👍	👍👍	👍	👍
Reto 3.1.2	👍	👍👍	👍👍	👍	👍👍	👍👍	👍👍	👍👍	x	👍	👍👍	👍👍
Reto 4.1.1	👍	👍	👍👍	👍	👍	👍	👍	👍👍	👍	x	👍👍	👍
Reto 4.1.2	👍	👍	👍👍	👍👍	👍👍	👍👍	👍👍	👍	👍👍	👍👍	x	👍
Reto 5.1.1	👍	👍	👍	👍	👍	👍👍	👍	👍	👍👍	👍	👍	x

👍👍 Afinidad alta

👍 Afinidad media

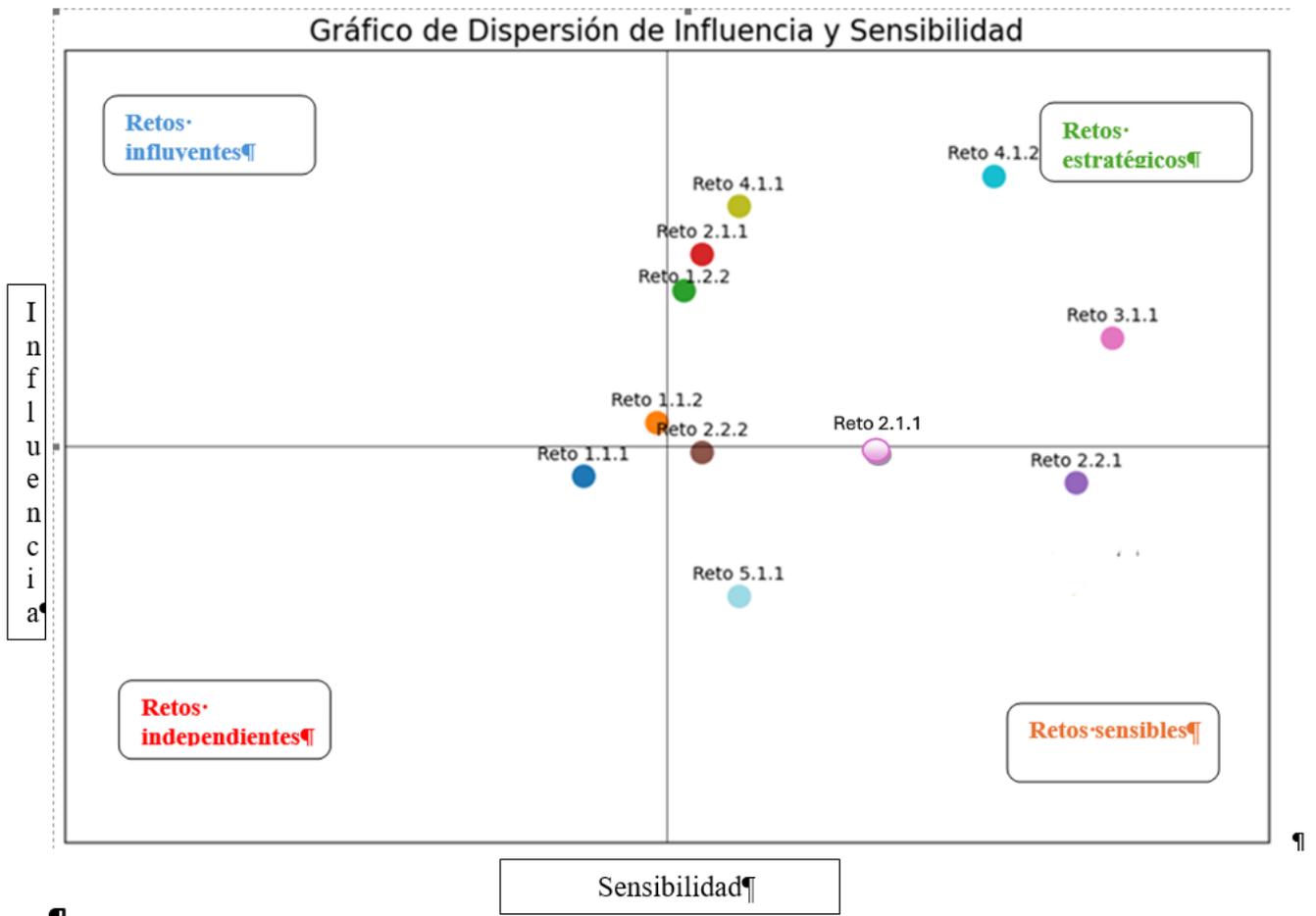
- Afinidad baja o nula

La medición de la afinidad de los retos estratégicos, además de verificar la coherencia e interrelación de los mismos, va a permitir determinar como la consecución de algunos de ellos va a ayudar al cumplimiento de otros retos, facilitando así que con la asignación de menos esfuerzos y recursos (algo vital en un Centro pequeño como UNED Tudela), se alcancen los retos planteados.

### Matriz de interdependencia

A continuación, se ha realizado una matriz de interdependencia, en la que a través de un gráfico de dispersión se ha valorado el grado de influencia y sensibilidad entre los diferentes retos. Con esta matriz se ha tratado de definir aquellos retos estratégicos que más influyen en la consecución del resto de retos y cuáles son más sensibles al resto. Esto va a permitir una asignación más eficiente de los esfuerzos y recursos del Centro.

- **Retos estratégicos.** Tienen un grado alto sobre los demás y, a la vez, son sensibles al resto de retos.
- **Retos influyentes.** Tienen una mayor influencia que los demás, pero no tienen una sensibilidad alta respecto al resto.
- **Retos sensibles.** Tienen una alta sensibilidad respecto a los demás, pero su nivel de influencia sobre el resto es bajo.
- **Retos independientes.** Tienen una influencia y sensibilidad baja respecto a los demás.

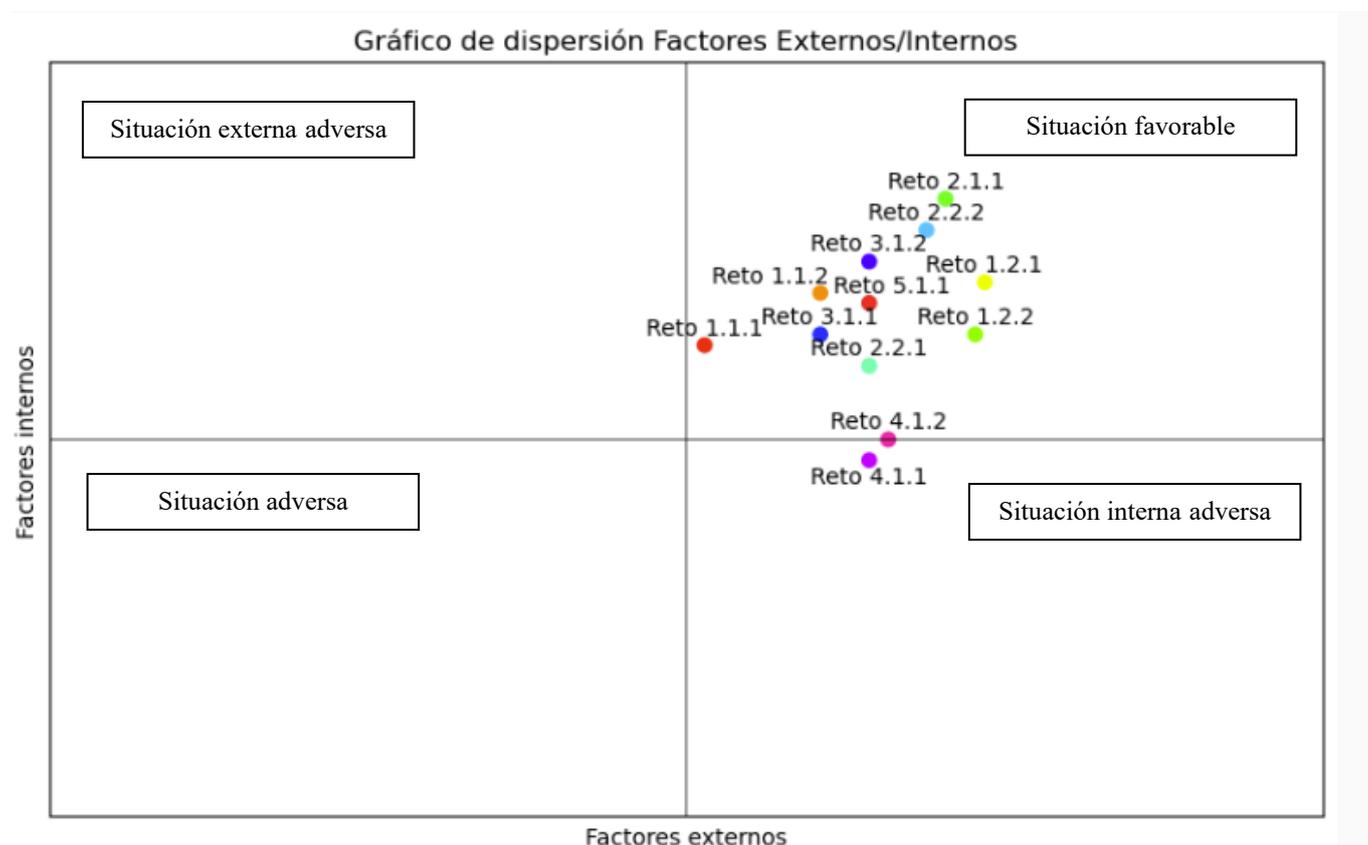


### Gráfico dispersión factores externos/internos

El Centro también ha querido analizar en que escenario se encuentra cada reto para alcanzar los objetivos propuestos de acuerdo con una serie de variables externas e internas, que el Centro ha considerado como críticas:

Variables externas que se han tenido en cuenta en un periodo temporal de 4 años: facilidad de conseguir financiación externa; facilidad para conseguir personal adecuado para los objetivos planteados; nivel de competitividad; clara y fluida comunicación con los grupos de interés; rápida identificación de las nuevas necesidades de nuestros grupos de interés y facilidad de adaptación a las mismas; afectación por cambios institucionales o nuevas políticas, y si se prevé que en caso de que vayan a darse, serán de carácter positivo para alcanzar el reto; posibilidad de creación de alianzas o ecosistemas; imagen del Centro; si existen limitaciones objetivas (demográficas, económicas, ...) para alcanzar el reto; libertad del Centro no condicionada a decisiones de los patronos; impacto social.

Variables internas que se han tenido en cuenta en un periodo temporal de 4 años: personal disponible; cualificación adecuada del personal o si podemos conseguir que la adquieran; recursos financieros disponibles; recursos tecnológicos disponibles; espacio temporal disponible; productividad o eficiencia.



Tras realizar el gráfico si que se ha podido concluir que nos encontramos en un escenario óptimo para la consecución de los retos planteados en relación con los factores externos. Y la situación también es favorable de acuerdo con los factores internos, pero habrá que vigilar y cuidar las políticas de personal llevadas a cabo, ya que dado el problema de la limitación para realizar nuevas contrataciones puede provocar importantes tensiones para alcanzar los retos estratégicos planteados.

## 7.- 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 uno 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.

Todo ello, junto con la vigilancia de los 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.