

Plan

Estratégico

2023-2026

Punto de partida para un Plan Estratégico basado
en objetivos cuantificables

Junio de 2023

The UNED logo is located in the bottom right corner. It consists of the letters 'UNED' in a white, bold, sans-serif font, set against a dark green square background.

Índice

1.	Introducción	3
1.1	Situación de partida.....	3
1.2	Antecedentes y contexto	5
1.3	Propósito y alcance	6
1.4	Metodología.....	7
2.	Análisis UNED.....	9
2.1	Descripción de la institución	9
2.2	Análisis DAFO	11
2.3	Análisis de los principales desafíos y oportunidades para la institución	11
3.	Bases de la estrategia	15
3.1	Configuración de los elementos de la estrategia	15
3.2	Lógica de la estrategia	16
3.3	Niveles de objetivos.....	19
	Objetivos estratégicos (OE)	19
	Objetivos específicos (OES)	21
	Objetivos operativos (OP)	22
3.4	La coherencia de los OP en la estrategia	24
3.5	Herramientas de monitoreo y evaluación	44
3.6	Solidez de la estrategia.....	46
4.	Plan de ejecución.....	48
4.1.	Cronograma.....	48
4.2.	Identificación de responsables de cada objetivo	50
4.3.	Presupuesto.....	51
4.4.	Plan de seguimiento y evaluación	53
5.	Aplicación de la LOSU 2/2023, de 22 de marzo.....	54
5.1.	Financiación estructural basal.....	55
5.2.	Financiación estructural por necesidades singulares.....	57
5.3.	Financiación por objetivos.....	61
5.4.	Relación de los OES con los ODS.....	64
6.	Conclusión	67

1. Introducción

1.1 Situación de partida

La UNED es una institución académica líder en educación híbrida, que ha desempeñado un papel fundamental en la formación de estudiantes a lo largo de su dilatada trayectoria, de acuerdo con su objeto y función social, cubriendo las necesidades de la sociedad allí donde no se veían satisfechas por el sistema universitario más tradicional. En el contexto actual, caracterizado por los rápidos avances tecnológicos y los cambios en las necesidades educativas, la UNED se enfrenta al desafío de adaptarse y seguir ofreciendo una educación de calidad y accesible para todos.



Para comprender en profundidad la situación actual de la UNED y sus desafíos, se ha llevado a cabo un exhaustivo análisis de la institución. Este análisis incluye la evaluación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis DAFO), lo que permite identificar los factores clave que influyen en su desarrollo y posicionamiento.

Con base en el análisis realizado, se han establecido los objetivos generales y específicos que guiarán el Plan Estratégico 2023–2026 de la UNED. Estos objetivos han sido diseñados de manera estratégica para abordar los desafíos identificados y maximizar las fortalezas de la institución. Además, se han identificado indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir y evaluar el progreso hacia la consecución de dichos objetivos.

Para alcanzar los objetivos establecidos, se han ideado estrategias específicas que se enfocan en aprovechar las fortalezas institucionales, superar las debilidades identificadas y aprovechar las oportunidades presentes en el entorno educativo. Estas estrategias abarcan diferentes ámbitos, como la mejora de la oferta formativa, la implementación de tecnologías educativas innovadoras y el fortalecimiento de la colaboración con otras instituciones.

La evaluación continua y el seguimiento de los avances son elementos esenciales para asegurar el éxito del Plan Estratégico 2023–2026 de la UNED. De esta manera, se ha incorporado una novedad que rompe con las pautas habituales, instaurando unos objetivos cuantificables sujetos a un sistema de monitoreo y evaluación basada en indicadores previamente definidos atendiendo a la realidad de la Universidad. Por ello, se ha diseñado un plan de evaluación que contempla la revisión periódica de los indicadores de desempeño, la identificación de posibles desviaciones y la adopción de medidas correctivas. Asimismo, se presentan recomendaciones para potenciar y mejorar la implementación del plan estratégico.

En resumen, este documento ofrece una visión integral del trabajo realizado en la definición del Plan Estratégico de la UNED, abarcando desde los antecedentes y análisis de la institución hasta los objetivos, estrategias, plan de evaluación y recomendaciones correspondientes. Así, se constituye un punto de partida sólido para la planificación y ejecución de acciones que permitan a la UNED avanzar hacia un futuro de excelencia, cercanía e innovación.

1.2 Antecedentes y contexto

La Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) se encuentra actualmente inmersa en un entorno académico y social en constante cambio y evolución. A pesar de su reconocido prestigio y trayectoria en la educación a distancia, la UNED enfrenta diversos desafíos y problemáticas que requieren una atención y soluciones adecuadas.

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta la UNED es el creciente aumento de la demanda educativa, tanto por parte de estudiantes nacionales como internacionales. Este incremento en la matriculación supone un reto para la institución en términos de infraestructura, recursos humanos y tecnológicos, así como en la capacidad de ofrecer una educación de calidad y accesible para todos.

Además, la UNED se enfrenta al desafío de adaptarse a las nuevas tendencias y demandas en materia de educación a distancia. El avance de la tecnología ha impulsado la aparición de nuevos modelos de aprendizaje y herramientas digitales, lo que exige a la UNED estar a la vanguardia en la implementación de metodologías innovadoras y en la actualización constante de sus recursos tecnológicos.

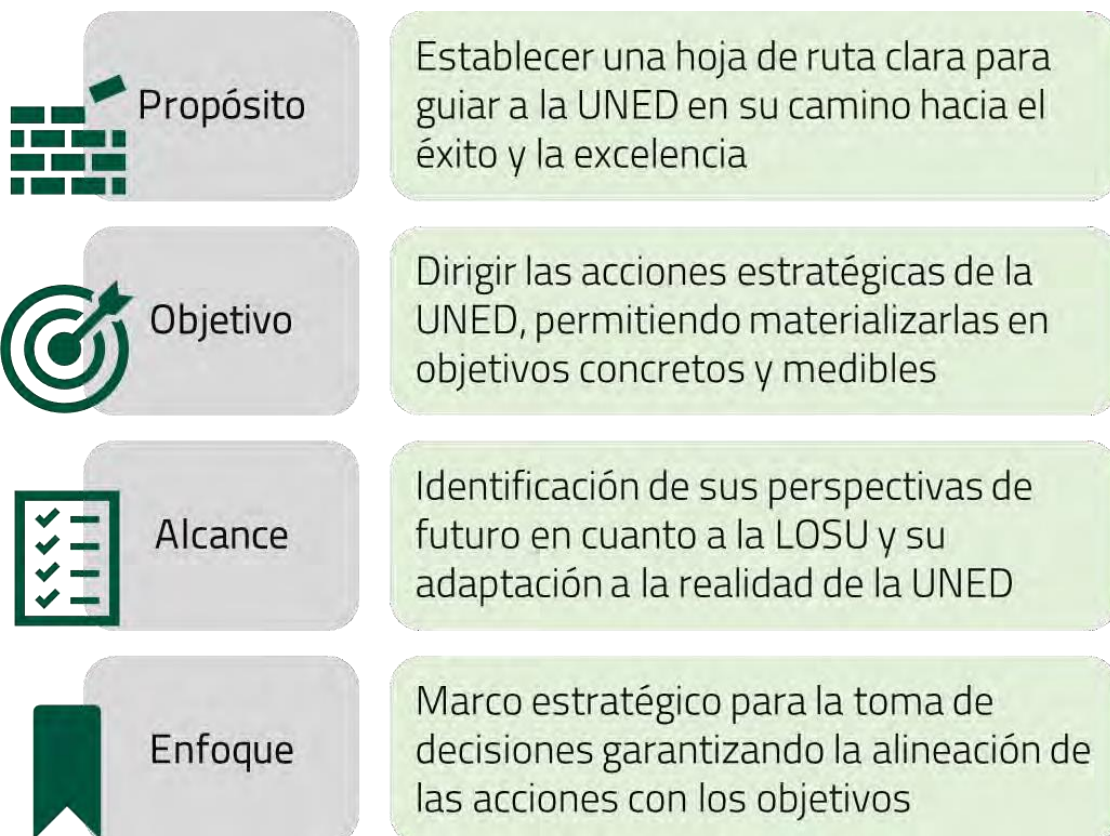
Otro aspecto relevante es la necesidad de fortalecer la relación entre la UNED y su entorno, tanto a nivel nacional como internacional. La colaboración con otras instituciones educativas, el establecimiento de alianzas estratégicas y la promoción de la investigación y transferencia del conocimiento son fundamentales para potenciar el impacto y la relevancia de la UNED en el ámbito académico y social.

Por último, la UNED también debe abordar la mejora continua de su gestión interna y la optimización de sus recursos, con el objetivo de garantizar una eficiente administración y una adecuada atención a sus estudiantes y profesorado.

En este contexto de desafíos y problemáticas, es fundamental que la UNED desarrolle un plan estratégico sólido y orientado al futuro, que permita abordar de manera efectiva los retos actuales y aprovechar las oportunidades que se presentan. Mediante un enfoque estratégico, la UNED podrá seguir cumpliendo su misión de ofrecer una educación de calidad, accesible e innovadora, contribuyendo así al desarrollo académico y personal de sus estudiantes y al avance del conocimiento en la sociedad.

1.3 Propósito y alcance

El propósito de este trabajo es simple, establecer un plan estratégico claro y detallado para guiar a la UNED en su camino hacia el éxito y la excelencia.



En este sentido, el objetivo principal del trabajo es orientar y dirigir las acciones estratégicas de la UNED, permitiendo una gestión eficiente y efectiva de los recursos, así como la consecución de los objetivos institucionales.

El alcance de este Plan abarca diversos aspectos de la UNED, desde el análisis exhaustivo de su contexto y su posición actual, hasta la identificación de áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. Se considerarán tanto los aspectos académicos como los administrativos, contemplando la gestión del talento, la innovación educativa, la calidad docente, la investigación, la internacionalización, entre otros.

Asimismo, este plan estratégico proporcionará un marco estratégico para la toma de decisiones y la asignación de recursos, garantizando la alineación de las acciones con los objetivos generales y específicos establecidos. Además, se establecerán indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el progreso y evaluar el impacto de las iniciativas implementadas.

En resumen, este Plan representa un compromiso firme de la UNED por lograr la excelencia académica, la innovación constante y el cumplimiento de su misión como institución líder en educación híbrida. A través de un enfoque estratégico y basado en datos, se buscará optimizar los recursos y promover el crecimiento sostenible, garantizando así el éxito continuo de la UNED en el panorama educativo y académico.

1.4 Metodología

Para la realización de este trabajo se ha buscado la definición de unos objetivos estratégicos amplios que posteriormente pudieran irse materializando en objetivos cada vez más concretos que fueran acompañados de su correspondiente indicador de seguimiento y evaluación.

Para conseguir el éxito en este proceso de configuración, ha existido un trabajo previo basado en dos fases diferenciadas. La primera fase corresponde a aquella en la que se incluye el trabajo de gabinete, el trabajo de campo y el análisis de información. La segunda fase es la propia configuración del Plan Estratégico 2023–2026.



En la primera fase, se llevó a cabo un exhaustivo trabajo de gabinete que incluyó un análisis documental detallado y una planificación inicial. Se recopilaban y revisaban documentos estratégicos previos, informes internos y externos, y otros materiales relevantes para comprender el contexto actual de la UNED y los desafíos a los que se enfrenta.

Posteriormente, se realizó un trabajo de campo que consistió en el diseño del mapa de agentes clave en la universidad y la realización de entrevistas a vicerrectores y otros actores relevantes. Estas entrevistas permitieron recopilar información valiosa sobre las necesidades, expectativas y perspectivas de los diferentes departamentos y áreas de la institución.

A partir de la recopilación de información, se llevó a cabo un análisis exhaustivo para identificar los puntos críticos y los aspectos de mejora más relevantes. Se examinaron las fortalezas y debilidades de la UNED, las oportunidades y amenazas del entorno, y se realizaron análisis de benchmarking con otras universidades de referencia.

Posteriormente, en la segunda fase, se procedió a la elaboración del Plan Estratégico 2023–2026 propiamente dicha. Se estableció una estrategia por niveles de objetivos, que implicó la definición de objetivos estratégicos a corto, medio y largo plazo, alineados con la visión y misión de la UNED.

Para asegurar un seguimiento efectivo de los objetivos, se diseñaron herramientas de monitoreo y seguimiento, que incluyeron indicadores de rendimiento, metas cuantificables y plazos definidos. Estas herramientas permitirán evaluar el progreso de la UNED en relación con los objetivos estratégicos establecidos y realizar ajustes o correcciones en función de los resultados obtenidos.

Esta metodología ha incluido una premisa fundamental, que ha sido el establecimiento de unos objetivos estratégicos que pudieran ser monitoreados y evaluados, a partir del diseño de herramientas de seguimiento para asegurar su cumplimiento. Esta metodología garantizó un enfoque integral y basado en datos para la planificación estratégica de la UNED y, de esta manera, empezar a construir la UNED del futuro.



2. Análisis UNED

2.1 Descripción de la institución

La Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) es una institución académica líder en educación híbrida con sede en España. Fundada en 1972, la UNED ha sido pionera en ofrecer una educación de calidad y accesible para aquellos que buscan ampliar sus conocimientos y obtener títulos universitarios combinando docencia online y acompañamiento presencial.

La UNED se distingue por su enfoque flexible y adaptado a las necesidades de los estudiantes. Con 150.972 estudiantes matriculados en el curso 2022-2023, la universidad cuenta con una amplia oferta educativa que abarca múltiples áreas de conocimiento, incluyendo humanidades, ciencias sociales, ciencias de la salud, ciencias experimentales, ingeniería y tecnología.

Una de las principales ventajas de la UNED es su capacidad para llegar a estudiantes de cualquier lugar, eliminando las barreras geográficas y permitiendo el acceso a la educación



superior a aquellos que no pueden asistir a clases presenciales. A través de su plataforma virtual de aprendizaje, la UNED ofrece una experiencia educativa interactiva y enriquecedora, donde los estudiantes pueden acceder a material didáctico, participar en foros de discusión, interactuar con profesores y realizar evaluaciones.

Además de su reconocimiento nacional e internacional, la UNED destaca por su calidad académica y su compromiso con la investigación y la innovación. Cuenta con un cuerpo docente altamente cualificado y experto en sus respectivas áreas de conocimiento, lo que garantiza una formación rigurosa y actualizada.

**Misión**

Garantizar el acceso a la Universidad en condiciones de equidad e igualdad.

**Visión**

Una universidad de referencia, abierta al mundo y a la sociedad, que ofrece un modelo semipresencial único.

**Valores**

- Excelencia y calidad.
- Rigor científico e innovación.
- Cercanía, inclusión e igualdad.
- Compromiso con la sostenibilidad.

La UNED ha tenido como objetivo primordial desde su fundación en 1972 garantizar el acceso a la educación universitaria de manera justa y equitativa. Esta visión ha dado forma a su identidad como una universidad de renombre, abierta al mundo y comprometida con la sociedad. Los valores fundamentales de la UNED se basan en la excelencia académica, la rigurosidad científica y el servicio público.

Uno de los aspectos destacados en la misión de la UNED es la promoción de la igualdad, especialmente en relación con la incorporación de las mujeres tanto a la universidad como al mercado laboral. Un hito significativo ocurrió en 1982, cuando Elisa Pérez Vera se convirtió en la primera mujer en ocupar el cargo de rectora en una universidad española, siendo la UNED pionera en este aspecto. Además, la UNED ha demostrado su compromiso con la igualdad al contar con dos rectoras en su historia. La universidad se esfuerza por ser inclusiva y accesible para todos, ofreciendo programas de adaptación específicos para personas con discapacidad y otros colectivos desfavorecidos.

2.2 Análisis DAFO

La UNED es una institución académica reconocida por su modalidad de enseñanza cercana y su compromiso con la educación superior de calidad. Al realizar un análisis DAFO (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), es posible identificar los elementos internos y externos que influyen en su desempeño y posicionamiento en el ámbito educativo. Este análisis permitirá comprender tanto los aspectos positivos que la destacan como los desafíos a los que se enfrenta, brindando una visión integral para la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua de la institución.



2.3 Análisis de los principales desafíos y oportunidades para la institución

La función social de la UNED se destaca como una de sus mayores fortalezas debido a su compromiso con la equidad y el acceso a la educación superior. La universidad ha asumido como misión garantizar el acceso a la universidad en condiciones de equidad e igualdad desde su creación en 1972. A través de su modalidad de enseñanza único, la UNED ha logrado superar barreras geográficas y socioeconómicas, brindando oportunidades educativas a personas que, de otra manera, no podrían acceder a la educación superior.

Asimismo, la UNED ha sido pionera en promover la incorporación de la mujer a la universidad y al mercado de trabajo, demostrando un compromiso firme con la igualdad de género. Además, la universidad ha desarrollado programas de adaptación específicos para personas

con discapacidad y colectivos más desfavorecidos, asegurando que todos tengan igualdad de oportunidades para acceder y progresar en sus estudios.

Esta función social se refleja en la apertura de la UNED hacia la sociedad y el mundo, convirtiéndose en una universidad de referencia en la educación a distancia. Su visión inclusiva y su enfoque en la excelencia y el rigor científico refuerzan su compromiso con la sociedad, formando profesionales altamente capacitados y contribuyendo al desarrollo social, cultural y económico del país.

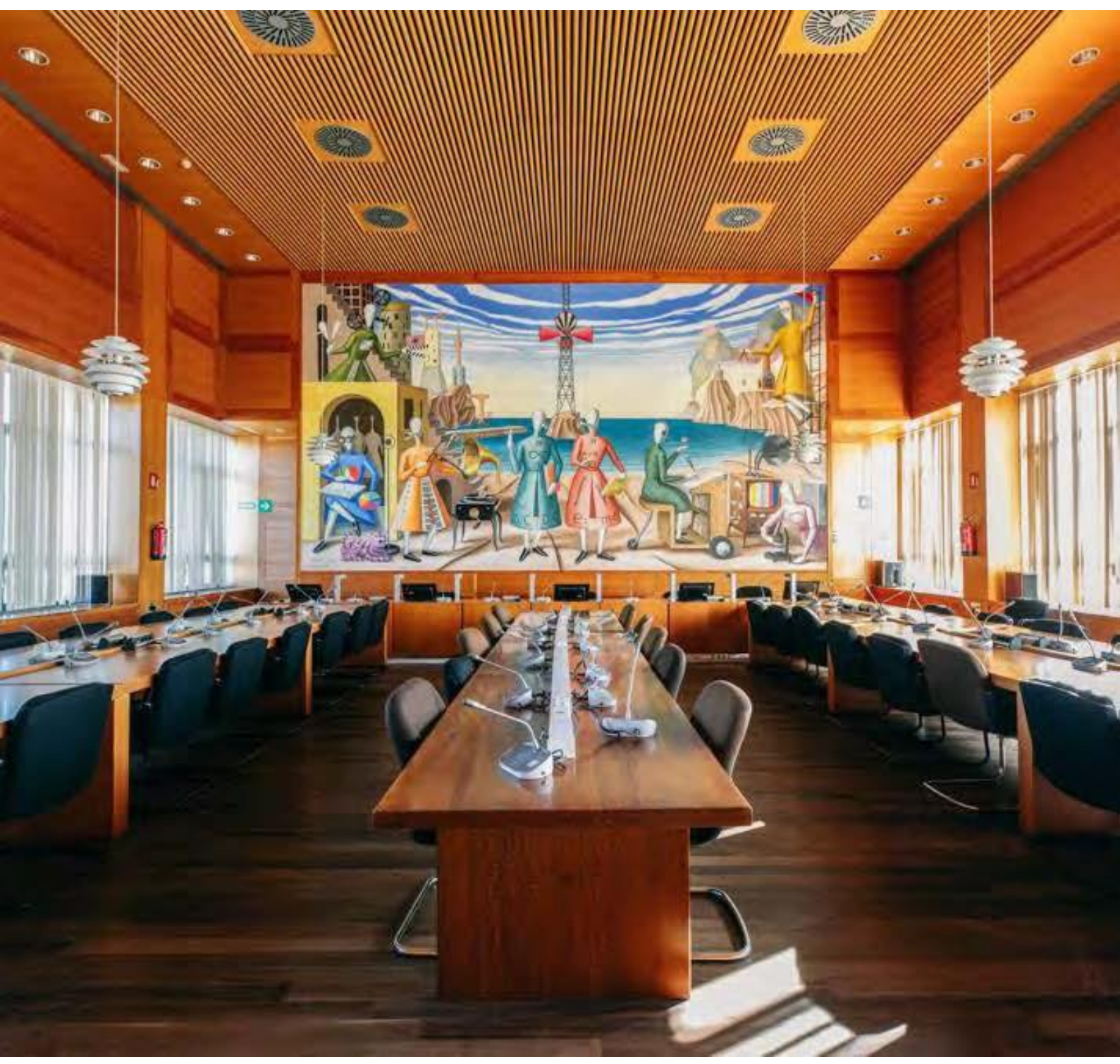
A pesar de las virtudes de la UNED, los retos a los que se enfrenta la institución la sitúan en un entorno retador para los próximos años:

- 01. Financiación pública estatal insuficiente:** La UNED se enfrenta al desafío de contar con una financiación pública estatal que no es suficiente para cubrir todas sus necesidades y metas estratégicas. La financiación pública que recibe del Estado no supera el 40%, cuando los fondos de las demás universidades públicas proceden en un 70% de las respectivas administraciones autonómicas. Esto puede afectar el desarrollo de proyectos, la mejora de infraestructuras, la calidad de los servicios ofrecidos y la capacidad de innovación de la institución.
- 02. Persistencia de las restricciones regulatorias en cuanto a precios públicos y contratación:** Las restricciones regulatorias en relación con los precios públicos y la contratación limitan la flexibilidad de la UNED para establecer políticas de precios competitivas y contratar personal de forma ágil. Estas restricciones pueden afectar la capacidad de la universidad para adaptarse a las demandas del mercado y atraer talento.
- 03. Reforzar los estatutos para adaptarse a la LOSU 2/2023, de 22 de marzo:** La promulgación de la Ley Orgánica del Sistema Universitario (LOSU) 2/2023 implica la necesidad de adecuar los estatutos de la UNED a los nuevos requisitos legales. Esto requiere un trabajo de revisión y actualización de los estatutos para garantizar su conformidad y alineación con la normativa vigente.

- 04. Culminar las negociaciones institucionales:** La UNED enfrenta la tarea de culminar las negociaciones institucionales en curso, tanto a nivel interno como externo. Estas negociaciones pueden involucrar acuerdos con otras instituciones educativas, colaboraciones con entidades públicas o privadas, o negociaciones con sindicatos y grupos de interés. Es importante llevar a cabo estas negociaciones de manera efectiva para asegurar el éxito de la UNED en el logro de sus objetivos estratégicos.
- 05. Menor uso paulatino de los Centros Asociados:** Los Centros Asociados de la UNED enfrentan el desafío de una disminución gradual en su uso y relevancia. Es necesario analizar las causas de esta tendencia y tomar medidas para revitalizar y promover la participación y colaboración con los Centros Asociados, con el fin de mantener su importancia como parte integral del modelo mixto de docencia de la UNED.
- 06. Aumento de la competencia privada universitaria:** La UNED se enfrenta a un entorno cada vez más competitivo en el ámbito de la educación superior, con un crecimiento significativo de las instituciones privadas. Este aumento de la competencia requiere que la UNED mejore su propuesta de valor, fortalezca su diferenciación y se posicione como una opción atractiva y de calidad para los estudiantes.
- 07. Gran ola de jubilaciones que se avecina en los próximos años:** La UNED se enfrenta al reto de gestionar la gran cantidad de jubilaciones previstas en los próximos años. Esto implica la necesidad de planificar adecuadamente la sucesión de personal, garantizar la transferencia de conocimientos y asegurar la continuidad de las actividades académicas y administrativas de manera eficiente.
- 08. Potenciar la marca UNED a todos los niveles:** La UNED debe trabajar en potenciar su marca a nivel nacional e internacional. Esto implica desarrollar estrategias de marketing y comunicación efectivas, promover su reputación como institución educativa de calidad, fortalecer su presencia en medios

digitales y aumentar la visibilidad de sus programas académicos y servicios ofrecidos.

Estos retos representan aspectos críticos que requieren una atención especial y una gestión efectiva para garantizar el éxito y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la UNED. Definir y sentar las bases de una estrategia para afrontar los retos identificados en la UNED es fundamental para garantizar un enfoque claro, una gestión eficiente de los recursos, la adaptabilidad ante los cambios, la coordinación de esfuerzos y la medición y evaluación del progreso. Es un paso crucial para abordar los retos de manera efectiva y lograr los objetivos estratégicos de la institución.



3. Bases de la estrategia

En el marco de la planificación estratégica, es común establecer una estructura coherente y lógica para el desarrollo e implementación de la estrategia de la organización, basada en la interrelación de diferentes áreas clave. Para el caso de la UNED, se ha optado por definir una estructura que permita una medición eficaz de los indicadores para cada nivel de objetivos.

3.1 Configuración de los elementos de la estrategia

En primer lugar, se identifican las "**áreas**". Estas representan los pilares fundamentales que guían la dirección estratégica de la organización. Reflejan los aspectos clave de la visión y misión de la institución, agrupando los objetivos estratégicos relacionados.

A continuación, se establecen los "**objetivos estratégicos**", que representan los resultados generales que se desean alcanzar en cada una de las áreas temáticas identificadas. Estos objetivos definen claramente la dirección y el enfoque de las acciones estratégicas, brindando una orientación clara hacia los resultados deseados.

A partir de los objetivos estratégicos, se derivan los "**objetivos específicos**", que son metas más detalladas y concretas. Estos objetivos específicos establecen los resultados que se deben lograr para avanzar hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Cada objetivo específico está alineado con un objetivo estratégico y contribuye a su logro.

A su vez, los "**objetivos operativos**" se definen como los pasos concretos y prácticos que se deben seguir para alcanzar los objetivos específicos. Estos objetivos operativos representan acciones tangibles y medibles, que se pueden implementar en el día a día de la organización.





Finalmente, se establecen los "**indicadores**" como herramientas para medir y evaluar el progreso y logro de los objetivos en cada una de las áreas temáticas. Los indicadores son medidas cuantificables y verificables que brindan información objetiva sobre el desempeño de la organización en relación con los resultados esperados.

3.2 Lógica de la estrategia

En conjunto, esta lógica de la estrategia proporciona una estructura clara y coherente para el desarrollo y seguimiento de la estrategia organizacional. Al identificar las áreas, establecer objetivos estratégicos, específicos y operativos, y definir indicadores relevantes, se crea un plan estratégico que guía las acciones de la organización hacia el logro de los resultados deseados.

Como se ha mencionado anteriormente, se han identificado diversas áreas que guiarán el rumbo y las acciones de la institución. Todas las áreas consideradas son de carácter estratégico. Lo que les diferencia es si son transversales o no. Por eso, estas áreas estratégicas se han agrupado en dos categorías: áreas verticales y áreas transversales.

Las áreas verticales, compuestas por la Docencia, la Investigación, Transferencia y Divulgación, y los Centros (tanto en el ámbito nacional como internacional), representan los

pilares fundamentales de la UNED. Estas áreas son de vital importancia para el desarrollo y el logro de la visión y misión de la institución. La Docencia se enfoca en la excelencia académica y en la formación de calidad de los estudiantes. La Investigación, Transferencia y Divulgación se dedican a la generación de conocimiento, su aplicación práctica y su difusión a la sociedad. Los Centros Nacional e Internacional se encargan de la expansión y la proyección de la UNED a nivel nacional e internacional.

Por otro lado, las áreas estratégicas transversales, que incluyen las Personas, la Gobernanza, la Transformación Digital y la Calidad, son fundamentales para garantizar la eficiencia, la efectividad y el éxito de las áreas estratégicas verticales. Estas áreas transversales abordan aspectos clave como la gestión del talento humano, el liderazgo y la gobernanza efectiva, la adopción de tecnologías digitales innovadoras y la promoción de la calidad en todos los procesos y servicios de la UNED.

Este enfoque de áreas estratégicas verticales y transversales permite una visión integral y equilibrada del Plan Estratégico 2023–2026 de la UNED. Las áreas estratégicas verticales representan los pilares fundamentales de la institución, mientras que las áreas estratégicas transversales actúan como facilitadoras y potenciadoras de su desarrollo. Al abordar estas áreas de manera integral y coordinada, la UNED estará mejor preparada para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades presentes en el entorno educativo actual.



Correlacionar las áreas con los objetivos estratégicos es fundamental para asegurar la coherencia y alineación entre la dirección estratégica y las acciones concretas de una organización como la UNED. Esta correlación aporta varios valores significativos:



Enfoque y alineación: Al vincular las áreas estratégicas con los objetivos estratégicos, se establece una conexión clara y directa entre los pilares fundamentales de la organización y los resultados que se desean alcanzar. Esto permite un enfoque estratégico claro y una alineación de todas las áreas y recursos de la UNED hacia la consecución de los objetivos estratégicos.



Priorización y asignación de recursos: Ayuda a priorizar y asignar recursos de manera más efectiva. Al identificar las áreas que son más relevantes para el logro de los objetivos estratégicos, se pueden asignar recursos humanos, financieros y tecnológicos de manera adecuada para maximizar el impacto y la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos.



Sinergia y colaboración: La asociación entre áreas y objetivos estratégicos fomenta la colaboración entre diferentes áreas de la organización. Al comprender cómo cada área contribuye a los objetivos comunes, se promueve un enfoque integrado y colaborativo en la toma de decisiones y la ejecución de acciones estratégicas. Esto facilita la cooperación interdepartamental y potencia la capacidad de respuesta de la UNED ante los desafíos y oportunidades.



Medición y evaluación: Al relacionar las áreas estratégicas con los objetivos estratégicos, se establece una base sólida para la medición y evaluación del progreso y el logro de los resultados. Cada área estratégica puede definir indicadores y métricas específicas para evaluar su contribución al logro de los objetivos estratégicos correspondientes. Esto proporciona una visión clara del desempeño y permite realizar ajustes o mejoras necesarias en la ejecución de la estrategia.

Con la finalidad de garantizar la congruencia y concordancia entre la dirección estratégica y las acciones específicas, se ha elaborado una **matriz de consistencia** entre los objetivos estratégicos y las áreas, en función del nivel de afinidad (relación alta o media).

		 Relación alta	 Relación media	OE1. UNA UNED EXCELENTE	OE2. UNA UNED CERCANA E INTERNACIONAL	OE3. UNA UNED INNOVADORA
Áreas	Docencia					
	Investigación, transferencia y divulgación					
	Calidad					
	Personas					
	Centros					
	Transformación digital					
	Gobernanza					

Al permitir conocer el grado de influencia que tiene cada área en los objetivos estratégicos (OE), esta matriz evita la linealidad de los objetivos. Es decir, los objetivos específicos de cada área no solo contribuyen a la consecución del objetivo estratégico 1 (OE1), sino que también tendrán un impacto, de mayor o menor medida, en los otros dos objetivos estratégicos. La matriz de consistencia es la encargada de mostrar el grado de relación entre ambos niveles. En el próximo apartado se abordan con más detalles los diferentes niveles de objetivos para su mejor comprensión.

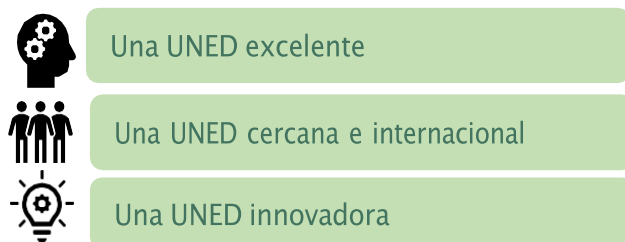
3.3 Niveles de objetivos

La otra parte de la definición de la estrategia tiene que ver con el establecimiento de diferentes niveles de objetivos diseñados para abarcar un amplio espectro.

Objetivos estratégicos (OE)

Para la configuración de la estrategia y como comentábamos inicialmente, partimos de la ideación de tres objetivos estratégicos que se caracterizan por su amplitud y transversalidad. En este sentido, se trata de objetivos capaces de aglutinar las principales cuestiones donde poner el foco en los próximos años.

Así, quedaron diseñados tres objetivos que siguen así:



Una UNED excelente

Una UNED cercana e internacional

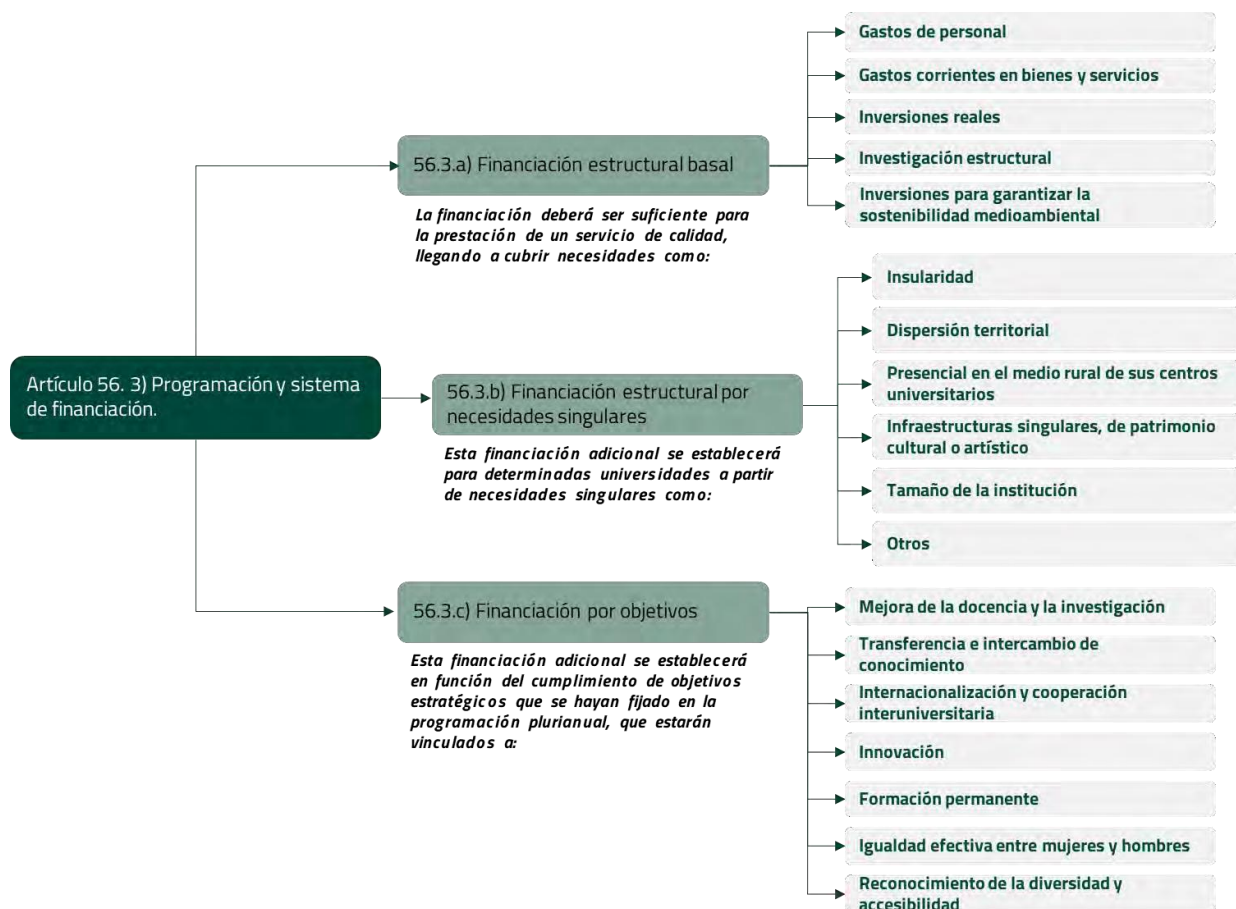
Una UNED innovadora

El Plan Estratégico 2023–2026 de la UNED tiene como objetivo principal la construcción de una universidad que se destaque por su excelencia en todos los ámbitos. Para lograrlo, se busca fomentar la calidad docente y la investigación de vanguardia, así como promover el desarrollo de programas y servicios que respondan a las necesidades y expectativas de los estudiantes.

Además, la UNED aspira a ser una institución cercana e internacional, brindando oportunidades de educación y formación a personas de diversos lugares del mundo. Se busca fortalecer los lazos de cooperación con otras universidades e instituciones, facilitando el intercambio académico y la colaboración en proyectos conjuntos.

La innovación es otro pilar fundamental en este plan estratégico. La UNED se compromete a adoptar y promover nuevas tecnologías y metodologías educativas, adaptándose a las demandas del entorno digital y ofreciendo una experiencia de aprendizaje enriquecedora y flexible. Se fomentará la investigación y la implementación de prácticas innovadoras que impulsen la calidad y la relevancia de los programas de estudio.

Una vez definidas estas ideas principales, se intentaron alinear con la LOSU. En este sentido, todos aquellos conceptos definidos por la misma fueron incardinados en cada uno de los objetivos estratégicos para formular su correspondiente indicador a partir de estos. De esta forma, la UNED ha sido pionera en adelantarse al cambio de financiación que se avecina, delimitando y remarcando sus elementos diferenciales y dotando a la estrategia de un respaldo ante las próximas modificaciones normativas.



Objetivos específicos (OES)

El siguiente paso de la estrategia es un cambio de nivel hacia un ámbito donde se empiezan a concretar los objetivos estratégicos previamente definidos. De esta forma, se va dando forma a unos objetivos más delimitados, los objetivos específicos. Estos se relacionan con los estratégicos mediante su relación con las áreas introducidas previamente, como hemos visto con la matriz de consistencia ya presentada, quedando alineados y dirigidos hacia una meta concreta.

OES 1.1 Diseñar una oferta académica oficial que responda a las necesidades de la sociedad.

OES 1.2 Intensificar la oferta de formación a lo largo de la vida.

OES 2.1 Fortalecer la investigación en la UNED.

OES 2.2 Potenciar la transferencia de conocimiento.

OES 2.3 Promover la divulgación científica.

OES 3.1 Afianzar el posicionamiento de la marca UNED.

OES 3.2 Asegurar el sistema interno de calidad.

OES 4.1 Mejorar la experiencia de los estudiantes.

OES 4.2 Desarrollar una política de personal adaptada a las necesidades de las categorías.

OES 4.3 Actualizar el marco normativo del profesorado-tutor.

OES 5.1 Fortalecer la cercanía, los servicios y las estructuras de los centros asociados.

OES 5.2 Impulsar y fortalecer la presencia internacional de la UNED.

OES 6.1 Culminar el proceso de transformación de la UNED 4.0.

OES 7.1 Acometer el modelo de ética y buen gobierno de la UNED.

OES 7.2 Conseguir un sistema de financiación proporcional, suficiente y plurianual.

OES 7.3 Reforzar los compromisos con la implementación de la política de sostenibilidad de la UNED.

Objetivos operativos (OP)

Finalmente, llegamos al nivel más concreto y delimitado, los objetivos operativos, los cuales representan acciones concretas a implementar en el día a día de la Universidad para el consecuente logro de los objetivos de los niveles anteriores.

Los objetivos operativos son metas específicas y concretas que se establecen para cumplir los objetivos estratégicos de una organización. Estos objetivos se formulan de manera detallada, estableciendo indicadores medibles y plazos definidos para su cumplimiento. Los objetivos operativos se orientan a acciones y resultados tangibles en áreas operativas o funcionales de la organización, y suelen estar relacionados con actividades diarias, proyectos o procesos específicos. Estos objetivos son clave para desglosar y traducir la estrategia general de la organización en acciones prácticas y alcanzables a nivel operativo. Al establecer objetivos operativos claros y medibles, se facilita la planificación, el seguimiento y la evaluación de los progresos, permitiendo un enfoque más efectivo y orientado hacia resultados concretos.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ÁREAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS
OE 1: Una UNED EXCELENTE	DOCENCIA	OES 1.1 Diseñar una oferta académica oficial que responda a las necesidades de la sociedad.	>150 OBJETIVOS OPERATIVOS Con sus respectivos INDICADORES
		OES 1.2 Intensificar la oferta de formación a lo largo de la vida.	
	INVESTIGACIÓN, TRANSFERENCIA Y DIVULGACIÓN	OES 2.1 Fortalecer la investigación en la UNED.	
		OES 2.2 Potenciar la transferencia de conocimiento.	
OES 2.3 Promover la divulgación científica.			
OE 2: Una UNED CERCANA E INTERNACIONAL	CALIDAD	OES 3.1 Afianzar el posicionamiento de la marca UNED.	
		OES 3.2 Asegurar el sistema interno de calidad.	
	PERSONAS	OES 4.1 Mejorar la experiencia de los estudiantes.	
		OES 4.2 Desarrollar una política de personal adaptada a las necesidades de las categorías.	
		OES 4.3 Actualizar el marco normativo del profesorado-tutor.	
	CENTROS, NACIONAL E INTERNACIONAL	OES 5.1 Fortalecer la cercanía, los servicios y las estructuras de los centros asociados.	
		OES 5.2 Impulsar y fortalecer la presencia internacional de la UNED.	
	OE 3: Una UNED INNOVADORA	TRANSFORMACIÓN DIGITAL	
GOBERNANZA		OES 7.1 Acometer el modelo de ética y buen gobierno de la UNED.	
		OES 7.2 Conseguir un sistema de financiación proporcional, suficiente y plurianual.	
		OES 7.3 Reforzar los compromisos con la implementación de la política de sostenibilidad de la UNED.	

3.4 La coherencia de los OP en la estrategia

En la definición de esta estrategia ha sido fundamental el trabajo por niveles. Sin embargo, este hecho puede plantear dudas sobre la coherencia existente entre los mismos o incluso la asignación de los diferentes indicadores resultantes.

Por este motivo, se exponen, a continuación, los diferentes Objetivos Específicos definidos acompañados por los Objetivos Operativos que han sido englobados bajo su ámbito de actuación, con la premisa de comprender la coherencia existente entre los mismos creada a partir de las áreas establecidas inicialmente por temáticas y terminando por convertirse en los elementos que articulan la estrategia.



OES 1.1 Diseñar una oferta académica oficial que responda a las necesidades de la sociedad.

Este objetivo responde a la propia función social de la UNED, donde trata de dar respuesta a las necesidades de todos los territorios donde se encuentra, abarcando muchos estudiantes gracias a su gran dispersión territorial. Adaptando su oferta formativa al contexto en el que se encuentra consigue ser cercana y excelente.

Actualizar anualmente el contenido y la estructura de todos los grados existentes de la UNED en función de las últimas tendencias y avances.

Adaptar los grados existentes a los cambios de la normativa estatal (RD 822/2021).

Aumentar la participación de los centros UNED en la docencia de másteres.

Potenciar las acciones de la oficina de prácticas.

Renovar los másteres existentes de acuerdo con el desarrollo de las disciplinas.

Adaptar la normativa interna a las modificaciones del RD 822/2021.

Crear un Hub de innovación educativa.

Establecer nuevos acuerdos con instituciones educativas para la impartición de títulos de Ciclos Formativos de Grado Superior (CFGS).

Desarrollar y lanzar nuevos programas de grado que se alineen con las necesidades y demandas actuales de la sociedad.

Ejecutar reuniones de seguimiento para supervisar los nuevos másteres oficiales que se propongan, con especial atención a las capacidades internas y a las necesidades sociales, laborales e investigadoras.

Incorporar mecanismos para la consideración de la participación de colaboradores externos en la estimación de la carga docente de las asignaturas en las que participan.

OES 1.2 Intensificar la oferta de formación a lo largo de la vida

Este objetivo es una muestra de la voluntad de la Universidad de cumplir con su función social, en este caso intentado acompañar al alumnado a lo largo de toda su vida, permitiéndole seguir formándose en todo aquello a lo que la sociedad y su entorno les conduzca.

Incrementar la oferta de micro títulos de la UNED de 16 a 30 para el año 2026.

Diseñar y lanzar nuevas micro credenciales en el curso 2023-2024.

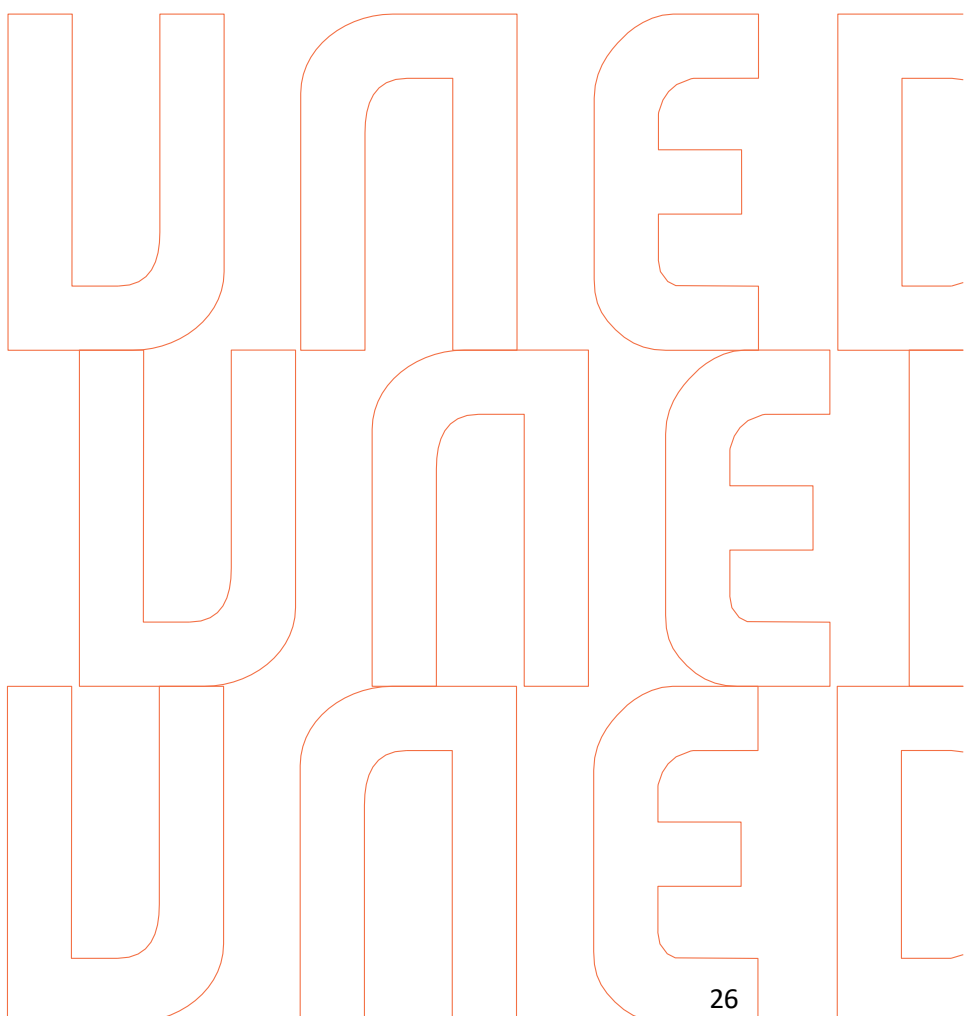
Diseñar un plan de formación inicial y continua para el personal docente e investigador.

Incrementar la oferta de cursos de formación permanente.

Aumentar anualmente el número de convenios con empresas e instituciones.

Incrementar el número de trámites realizados de forma automatizada por un sistema informático.

Establecer un sistema de coordinación efectivo para integrar la oferta de formación a lo largo de la vida con la de estudios oficiales.



OES 2.1 Fortalecer la investigación en la UNED

Este objetivo implica crear un entorno institucional y académico propicio para el desarrollo de la investigación en todas las áreas del conocimiento. Así, se posiciona como un valor central dentro de la Universidad reconociendo su importancia en la generación de conocimiento, la formación de profesionales y la contribución al avance de la sociedad.

Incrementar la dotación del plan de promoción de la investigación de la UNED.

Retener y atraer el talento y promocionar la calidad de la investigación.

Reforzar la Escuela Internacional de Doctorado/Doctorado Industrial.

Potenciar la orientación investigadora de los profesores y profesoras recientemente contratados o promocionados.

Incrementar contratos predoctorales y otras fórmulas de incorporación de nuevos investigadores.

Mantener actualizado el portal de investigadores, expertos y evaluadores.

Desarrollar una aplicación de gestión de la investigación.

Aumentar la actividad investigadora financiada por convocatorias públicas.



OES 2.2 Potenciar la transferencia de conocimiento

Potenciar la transferencia de conocimiento para la UNED implica promover y facilitar la aplicación práctica de los resultados de la investigación y el conocimiento generado en la universidad en el ámbito social, económico y cultural, estableciendo vínculos colaborativos con diferentes agentes clave del entorno.

Crear nuevas cátedras especializadas.

Potenciar el desarrollo de patentes y registros de la propiedad intelectual.

Impulsar la creación de Centros de Apoyo a la Investigación (CAI).

Aumentar la actividad de transferencia por la colaboración público-privada.

Impulsar un plan de Patrocinio y Mecenazgo.

Fomentar proyectos de I+D conjuntos con empresas.

Vincular excelencia científica y responsabilidad social.

Promover acciones de ajuste de la I+D a los valores, necesidades y expectativas de la sociedad.

Desarrollar una incubadora física y virtual de proyectos de investigación, transferencia y spin-off de emprendimiento científico.

Promover la internacionalización de los resultados de la investigación.

Desarrollar, coordinar y completar los servicios de apoyo a los investigadores UNED.

Incrementar la visibilidad social del investigador.

Fomentar la participación de los Centros UNED a las labores de transferencia.



OES 2.3 Promover la divulgación científica

Promover la divulgación científica implica una serie de acciones y compromisos orientados a acercar el conocimiento científico y académico a la sociedad. Esto incluye, entre otras cosas, emprender acciones de comunicación y difusión sobre los resultados obtenidos de esta investigación, así como la colaboración con diferentes instituciones y medios, la utilización de diferentes herramientas divulgativas para entablar y un escenario de participación, tratando de fomentar un mayor interés y comprensión de la importancia de la investigación en el desarrollo humano y social.

Incrementar en un 10% la participación anual de la UNED en programas de cooperación internacional.

Fomentar la participación de los Centros UNED a las labores de divulgación.

Dar soporte en la preparación de planes y elaboración de ofertas divulgativas.

Elaborar un Plan Anual de Divulgación.

Promover premios de divulgación científica.

Impulsar la Unidad de Cultura Científica.

Crear de una Cátedra de Divulgación Científica de los Centros de la UNED.

Crear de una Cátedra de Humanidades Digitales.

Promover la Ciencia en Acceso Abierto, mejorando nuestras estructuras adaptándonos a los cambios Digitales.

Crear la web de divulgación científica de la UNED.



OES 3.1 Afianzar el posicionamiento de la marca UNED

Afianzar el posicionamiento de la marca UNED implica fortalecer y consolidar la imagen, reputación y reconocimiento de la UNED como institución educativa de referencia tanto a nivel nacional como internacional. Esto implica desarrollar estrategias y acciones orientadas a mejorar la percepción y el conocimiento que tienen los diferentes públicos sobre la UNED, remarcando su identidad y valores, destacando sus aspectos únicos y diferenciales, manteniendo altos estándares de calidad en la oferta educativa, la investigación y otros servicios ofrecidos por la Universidad.

Ejecutar el Plan Antifraude vigente para asegurar la correcta gestión de los gastos.

Automatizar procedimientos que lacren la productividad de Secretaría General y el personal administrativo.

Lograr un 100% de digitalización en la coordinación de las pruebas presenciales.

Apoyar a los responsables de 15 másteres para 2023, 12 másteres para 2024, 9 grados y 5 másteres para 2025 y 21 grados y 3 másteres para 2026 en el proceso de seguimiento a través del programa MONITOR.

Apoyar técnicamente a la EIUNED en 17 programas de doctorado para 2023 en el proceso de seguimiento a través del programa MONITOR.

Apoyar técnicamente a los responsables de 37 másteres en el 2024, 15 másteres en el 2025 y 12 máster en el 2026 en el proceso de renovación de la acreditación a través del programa ACREDITA.

Asesorar a la EIDUNED en el proceso de renovación de la acreditación de 16 programas de doctorado en 2024 y 1 programa de doctorado en 2025 a través del programa ACREDITA.

Implantar el Programa Docencia+.

Consolidar la participación de la UNED en los mejores Rankings universitarios a nivel nacional, europeo y global cada año.

OES 3.2 Asegurar el sistema interno de calidad

Este objetivo implica establecer y mantener mecanismos, procesos y estándares de calidad internos que garanticen la excelencia en todos los ámbitos de actividad de la institución. Esto implica implementar una serie de acciones y procedimientos para supervisar, evaluar y mejorar continuamente la calidad de los programas académicos, la investigación, los servicios y la gestión interna de la UNED.

Crear un Sistema de Garantía Interna de Calidad para Másteres de Formación Permanente.

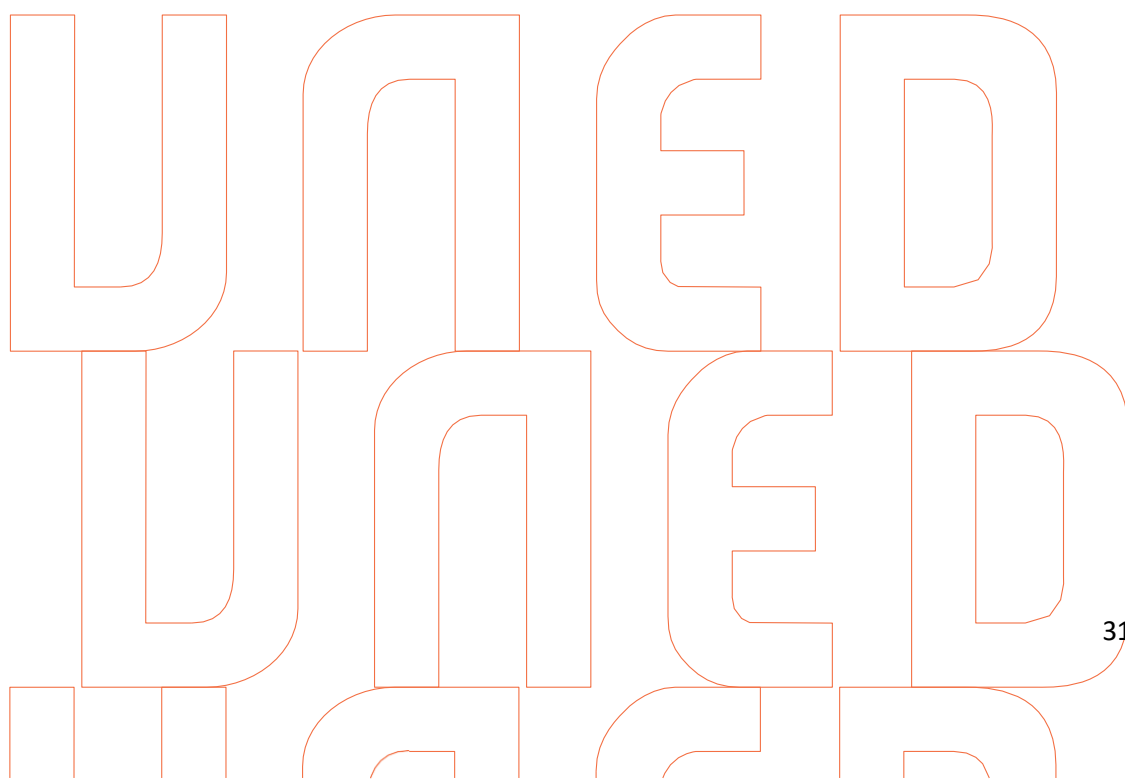
Certificar el Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad de la UNED (SAICU) y asesorar a los centros (facultades/escuelas) que quieran conseguir la acreditación.

Impulsar un Sistema de Aseguramiento Interno de Calidad para garantizar la calidad y el rigor académico y científico de los títulos de formación permanente, como requisito previo a su inscripción en el Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT).

Impulsar un Sistema de Aseguramiento Interno de Calidad para garantizar la calidad y el rigor académico y científico de los micro títulos.

Fomentar la cultura de la calidad relacionada con la prestación de nuestros servicios universitarios.

Potenciar la cultura de la gestión de la calidad en los Centros Asociados.



OES 4.1 Mejorar la experiencia de los estudiantes

El objetivo de mejorar la experiencia de los estudiantes de la UNED consiste en proporcionar un entorno educativo enriquecedor, apoyar el aprendizaje efectivo y promover la satisfacción y el éxito académico de los estudiantes. Para lograr esto, se implementan una serie de medidas y acciones dirigidas a mejorar diversos aspectos de la experiencia estudiantil, desde la orientación en diferentes ámbitos, como la flexibilidad y la adaptabilidad que ofrece la Universidad. Con todo esto, la UNED persigue ser una Universidad cercana a los estudiantes, capaz de dar una respuesta a las necesidades de su alumnado, ofreciéndoles apoyo y docencia a lo largo de su vida.

Optimizar anualmente los canales de comunicación existentes entre alumnado y universidad.

Poner en marcha los asistentes virtuales ya diseñados (*chatbot*).

Implementar planes de acogida renovados.

Desarrollar la mentoría académica.

Ofrecer Mentoría más personalizada desde Alumni.

Ofrecer con regularidad cursos de mejora de las habilidades y las técnicas para enfrentarse al estudio.

Aumentar en un 10% los servicios de orientación académica en los Centros UNED.

Implementar el Plan General de Accesibilidad.

Desarrollar programas de apoyo al emprendimiento y al autoempleo para personas con discapacidad.

Incluir la perspectiva de la inclusión en todas aquellas acciones de fomento de la inserción y el desarrollo profesional que se llevan a cabo en la Universidad.

Adaptar prácticas curriculares en personas con al menos el 33% de discapacidad.

Aumentar el número de prácticas extracurriculares en personas con al menos el 33% de discapacidad.

Aumentar el grado de inclusión de las personas con movilidad reducida en la vida universitaria.

Aumentar el grado de inclusión de las personas con discapacidades sensoriales en la vida universitaria.

Desarrollar, al menos, 1 acción de comunicación por semestre para visibilizar la inclusión de personas con discapacidad.

Fomentar el deporte en universitarios con algún tipo de discapacidad.

Aumentar el número de alumnos inscritos en el Programa de estudios en centros penitenciarios.

Mejorar el Programa de Acceso para Mayores de 25/45 años.

Optimizar el servicio que se ofrece a los estudiantes internacionales (UNEDasiss).

Aumentar el número de colaboraciones con las instituciones públicas para favorecer actuaciones que promuevan la empleabilidad y el emprendimiento en los territorios donde se sitúan los Centros UNED (Proyecto "UNED y el territorio").

Potenciar y fortalecer la red Alumni UNED.

Facilitar la formación práctica de los estudiantes en la educación a distancia.

Desarrollar investigación sobre mejora del bienestar en estudiantes en Centros Penitenciarios.

Adecuar de la normativa interna para la elaboración y tramitación de los convenios a suscribir por la Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Poner a disposición de los estudiantes un recomendador de matrícula a los estudiantes de grado y máster.



OES 4.2 Desarrollar una política de personal adaptada a las necesidades de las categorías

Desarrollar una política de personal adaptada a las necesidades de las categorías para la UNED implica establecer y aplicar un conjunto de medidas y estrategias orientadas a gestionar eficientemente el recurso humano en la institución, teniendo en cuenta las particularidades y requerimientos de cada categoría de personal. Este objetivo consiste en identificar esas necesidades por categorías, comprendiendo las funciones y responsabilidades de las mismas, diseñando perfiles con base a las competencias requeridas para, además, desarrollar una excelente planificación de los recursos humanos.

Revisar los criterios de asignación de las plazas de profesorado nuevo a las Facultades y Escuelas y a los Departamentos.

Incorporar nuevo profesorado en la UNED para cubrir las bajas, jubilaciones y necesidades de crecimiento .

Continuar con la política de estabilización del profesorado: Priorización de la estabilización del PDI temporal en figuras permanentes.

Impulsar la estabilización de investigadores posdoctorales.

Poner en marcha programas para la estabilización del profesorado asociado de acuerdo con lo establecido en la LOSU.

Agilizar la promoción del profesorado en la carrera universitaria.

Implementar la gestión del baremo de selección a través de Akademos.

Completar la revisión de los criterios del baremo oficial para las convocatorias de venia docendi.

Lograr cambios normativos para agilizar la contratación de profesores sustitutos mediante la creación de bolsas de aspirantes.

Implementar Relaciones de Puestos de Trabajo (RPT) actualizadas y alineadas con las necesidades de cada Centro Asociado UNED, así como con los convenios colectivos vigentes, dentro del marco legal establecido.

Aumentar la formación para equipos de dirección y PAS de los Centros sobre procedimientos generales y funcionamiento económico.

Culminar la negociación institucional para desbloquear las limitaciones del PAS en los Centros.

Adecuar las plantillas de PAS afianzando la autorización de las OEPs anuales que cubran la correspondiente reposición de bajas de plantilla de cada ejercicio.

Fortalecer las acciones de bienestar y salud del personal: fortalecimiento del servicio de salud y de las acciones y medios de prevención de riesgos laborales.



OES 4.3 Actualizar el marco normativo del Profesorado-tutor

Actualizar el marco normativo del profesor-tutor de la UNED implica revisar y modificar las normativas y regulaciones que rigen las funciones, derechos, responsabilidades y condiciones laborales de los profesores-tutores que forman parte de la institución. Esto se hace con el objetivo de adaptar las normas existentes a los cambios en el contexto educativo y garantizar un marco legal y normativo actualizado y coherente con las necesidades y exigencias de la UNED y de los profesores-tutores.

Negociar y acodar modificaciones de la normativa que rige la figura del Profesorado-Tutor de la UNED y sus funciones, incluyendo el Estatuto del Profesor Tutor.

Ofrecer una formación de calidad al Profesorado-Tutor.

Colaborar con el Ministerio de Universidades y con los representantes del Profesorado Tutor de la UNED, para impulsar un nuevo Real Decreto adaptado al momento actual.



OES 5.1 Fortalecer la cercanía, los servicios y las estructuras de los centros

Este objetivo consiste en emprender acciones para mejorar la relación entre la institución y sus estudiantes, así como para ofrecer servicios y estructuras que satisfagan sus necesidades y faciliten su experiencia académica. Algunos aspectos que se pueden considerar al fortalecer estos aspectos se basan en fomentar la cercanía y la accesibilidad, proporcionar servicios de bienestar o activar la participación estudiantil.

Poner en valor el patrimonio arquitectónico y cultural de aquellos Centros que ocupan edificios con interés histórico o artístico.

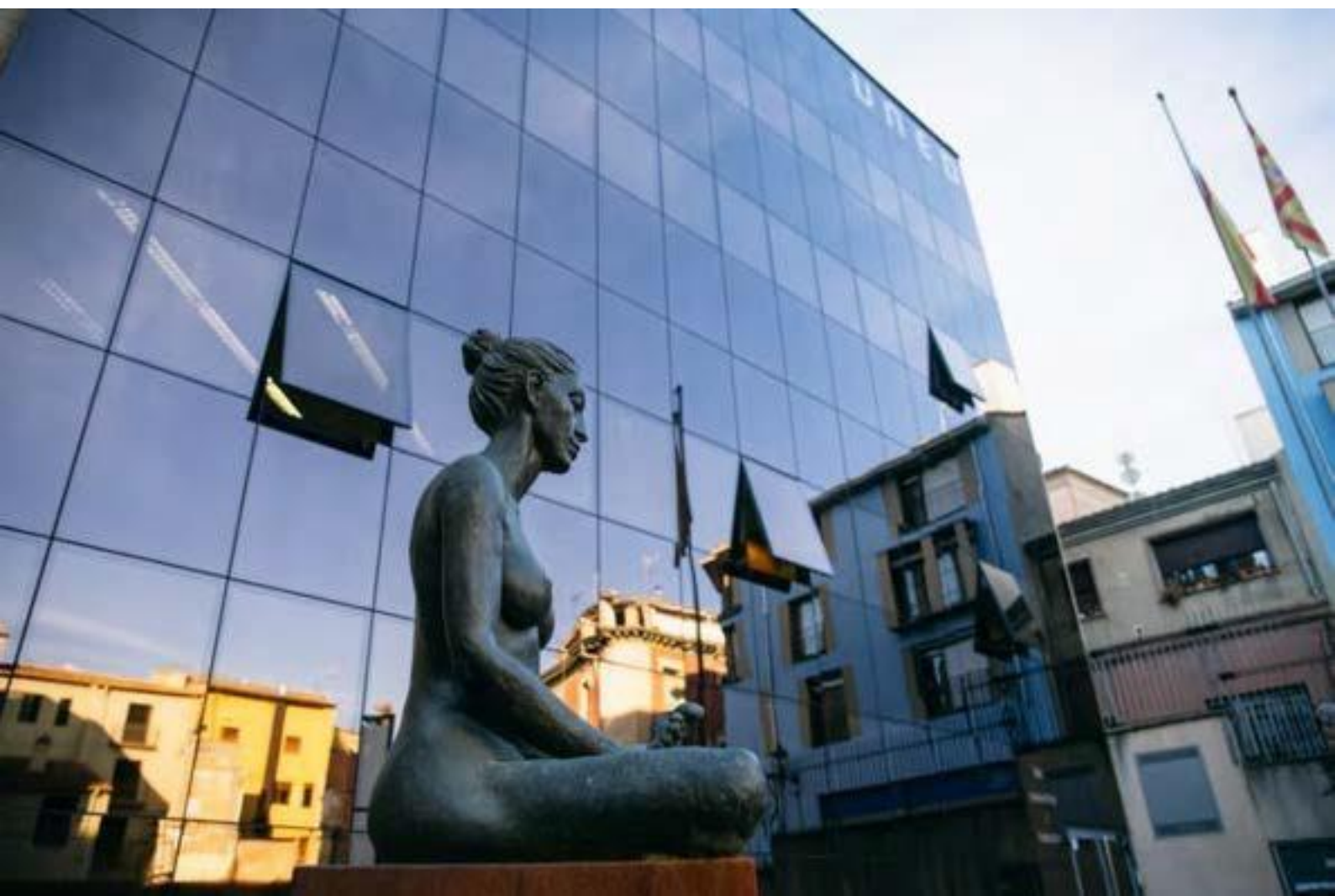
Corregir el sistema actual de financiación de los centros asociados.

Aumentar y fortalecer la participación de los centros asociados en el programa UNED Sénior.

Reforzar la presencia de los centros asociados en su entorno social.

Concluir el proceso de formación de los 6 consorcios universitarios que quedan de los centros asociados.

Culminar Registro de la totalidad inmuebles de la Universidad.



OES 5.2 Impulsar y fortalecer la presencia internacional de la UNED

Este objetivo de expansión internacional implica llevar a cabo acciones estratégicas para aumentar la visibilidad, la colaboración y el reconocimiento de la institución a nivel internacional. Esto implica promover la internacionalización de la UNED y fomentar la participación activa en redes y proyectos internacionales de educación superior.

Mejorar los servicios prestados por los Centros UNED en el exterior.

Crear nuevos Centros en lugares estratégicos en el exterior.

Concluir el proceso de los centros en México y Bélgica.

Crear una Oficina de Proyectos Nacionales e Internacionales.

Impulsar proyectos de cooperación participando en convocatorias .

Fomentar la movilidad internacional de toda la comunidad universitaria.

Realizar actuaciones de promoción de la UNED a nivel internacional.

Promover la enseñanza de idiomas en la UNED.



OES 6.1 Culminar el proceso de transformación de la UNED 4.0.

Este objetivo gira en torno a un cambio de concepción de la UNED. Se trata de ejecutar todas las acciones necesarias para lograr la plena integración y aprovechamiento de las tecnologías digitales en todas las áreas y procesos de la universidad. Esto implica adoptar medidas que permitan el uso eficiente de herramientas y plataformas digitales, tanto para la gestión interna como para la oferta educativa y los servicios a los estudiantes. Hay varios campos involucrados, desde toda la infraestructura tecnológica, la plataformas y herramientas digitales, la digitalización de procesos y, por supuesto, todo el ámbito de la innovación educativa entendida como el uso de nuevas tecnologías en la oferta docente y formativa de la Universidad, junto con nuevos servicios digitales puestos a disposición del alumnado.

Consolidar la implantación del nuevo LMS Ágora, iniciado en 2022.

Continuar y culminar el proyecto del nuevo sitio web.

Implementar una plataforma de administración electrónica.

Incorporar servicios digitalizados a la plataforma de gestión Integral y desarrollo de la UNED-GAIA.

Mejorar los servicios académicos y de gestión a la comunidad universitaria apoyados en las tecnologías más avanzadas.

Crear un modelo centralizado que facilite la extracción de procesado e intercambio de datos.

Conversión hacia una UNED impulsada por los datos.

Mejorar anualmente las herramientas de gestión e introducir aquellas que sean necesarias para las demandas que vayan surgiendo.

Crear la Unidad de Accesibilidad Digital estableciendo los participantes: directora, tecnología, y el técnico y sus competencias.

Implementar el proyecto ED3 (Educación a Distancia, Digital y basada en Datos).

Aumentar el soporte a facultades, escuelas y centros UNED en el diseño y la creación de contenidos digitales.

Adquisición de infraestructuras de computación de alto rendimiento, sistema de Backup y Disaster Recovery.

Potenciar la ciberseguridad y creación de un Centro de Operaciones de Seguridad CiberSoc.

Fortalecimiento de la oficina de gestión de la tarjeta universitaria digital.

Consolidar el trabajo a distancia: implementación del nuevo modelo de teletrabajo.



OES 7.1 Acometer el modelo de ética y buen gobierno de la UNED.

Acometer el modelo de ética y buen gobierno de la UNED implica establecer y promover principios y prácticas que aseguren la integridad, transparencia y responsabilidad en el funcionamiento de la universidad. Este enfoque busca fomentar una cultura de ética y valores en todas las acciones y decisiones de la institución, así como garantizar el cumplimiento de las normativas legales y éticas.

Concluir el proceso de elaboración de la normativa del Centro de Prevención Resolución de Conflictos e Inspección (CPRI), adaptándola a las implicaciones de la nueva Ley de Convivencia Universitaria.

Consolidar y publicitar la agenda pública del rector y del equipo de gobierno para favorecer la transparencia.

Aumentar el soporte a facultades, escuelas y centros UNED en el diseño y la creación de contenidos digitales.

Crear un comité específico a fin de supervisar la aplicación del Marco Ético para el Uso de Tecnologías basadas en Datos Masivos.

Elaborar y desarrollar un plan para luchar contra posibles fraudes en los exámenes, basado en la sinergia entre todos los actores implicados en la preparación y el desarrollo de las pruebas presenciales.

Aprobar el II Plan de Igualdad por los órganos de gobierno de la universidad.

Incorporar el enfoque de género en los procedimientos de trabajo para optimizar las capacidades del personal de la UNED a través de la formación.

Aprobar y ejecutar del Protocolo de acoso sexual y por razón de sexo.

Reforzar la transparencia en la gestión: Portal de datos abiertos.

OES 7.2 Conseguir un sistema de financiación proporcional, suficiente y plurianual.

El objetivo de conseguir un sistema de financiación apropiado para las necesidades de la UNED gira en torno a asegurar que la universidad reciba los recursos necesarios de manera equitativa y adecuada para cumplir con sus funciones y objetivos. Que sea proporcional implica que la asignación de recursos financieros debe ser justa y acorde a las necesidades y características específicas de la Universidad. Suficiente refiere a que la financiación otorgada debe ser adecuada para cubrir los gastos necesarios. Finalmente, plurianual, hace referencia a una financiación planificada para un periodo de tiempo extenso que permita desarrollar sus actividades de manera óptima.

Crear una unidad de gestión económica de los centros UNED que permita coordinar actividades y apoyar a los centros.

Optimizar la gestión económico-administrativa de actividades financiadas con Fondos Europeos.

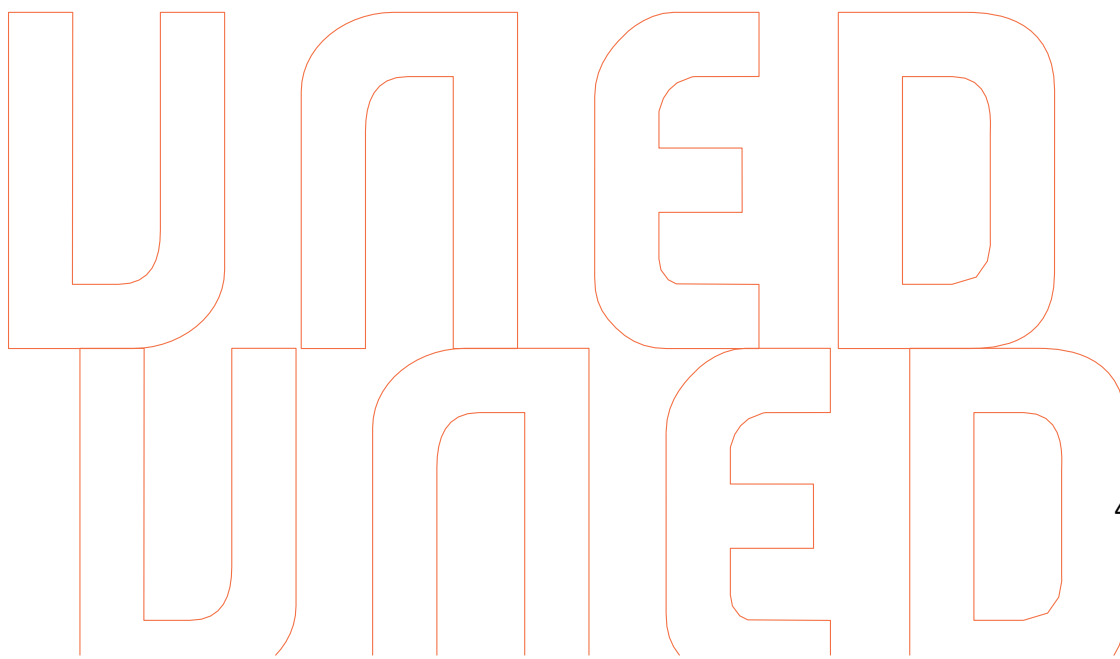
Implantar la Oficina de Estrategia y Planificación.

Obtener y analizar los resultados de costes por actividades y centros de coste.

Culminar la gestión administrativa del presupuesto de modo digitalizado.

Mantener el equilibrio presupuestario de la ejecución del capítulo 1 del presupuesto en relación con el denominado “techo de gasto”.

Implantar Contabilidad Analítica: Actualización del Modelo de Costes.



OES 7.3 Reforzar los compromisos con la implementación de la política de sostenibilidad de la UNED.

Como institución centrada en la excelencia e innovación de sus acciones, es imprescindible que la UNED reafirme los compromisos de sostenibilidad y refuerce una política que le permita caminar en esta línea. Con ello, la UNED busca posicionar a la universidad como una institución comprometida con el desarrollo sostenible, que contribuye de manera activa a la protección del medio ambiente, el bienestar social y la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

Crear la Oficina Verde para coordinar y gestionar las actuaciones relacionadas con la sostenibilidad de la UNED.

Elaborar indicadores de gestión sostenible del agua, huella hídrica y medioambientales en gestión de residuos.

Culminar las obras de infraestructuras sostenibles.



3.5 Herramientas de monitoreo y evaluación

Una vez han sido los diferentes niveles de la estrategia, en función de su concreción, pasamos a definir una serie de indicadores para cada uno de esos niveles con el objetivo fundamental de medir la evolución de los propósitos definidos para la Universidad.

Los indicadores son herramientas clave en el proceso de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico 2023-2026 de la UNED. Han sido cuidadosamente seleccionados y definidos para medir el progreso y el logro de los objetivos estratégicos establecidos.

La definición de los indicadores ha sido un proceso riguroso que involucra la identificación de los aspectos más relevantes a medir, la elección de métricas adecuadas y el establecimiento de metas alcanzables. Cada indicador está diseñado de manera específica, medible, alcanzable, relevante y con un plazo temporal definido.

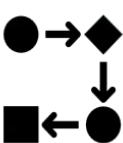
Estos indicadores desempeñan varios roles fundamentales:

Medir el progreso

Los indicadores permiten cuantificar el avance hacia los objetivos establecidos. Proporcionan una visión clara y objetiva del grado de cumplimiento de las metas y permiten evaluar si se está avanzando en la dirección deseada.

Facilitar la toma de decisiones

Los indicadores proporcionan datos cuantitativos que respaldan la toma de decisiones estratégicas. Al ofrecer información objetiva y comparable, permiten evaluar diferentes opciones y seleccionar la más adecuada para el logro de los objetivos.



Evaluar el rendimiento

Los indicadores ofrecen información sobre el desempeño de la UNED en áreas clave. Ayudan a identificar fortalezas y áreas de mejora, permitiendo la toma de decisiones informadas para optimizar los recursos y maximizar los resultados.

Fomentar la rendición de cuentas

Los indicadores establecen una base sólida para la rendición de cuentas. Permiten evaluar el desempeño de la UNED ante las partes interesadas internas y externas, demostrando la transparencia y el compromiso de la institución con el logro de resultados.

Para cada nivel de los objetivos previamente expuestos se ha diseñado un nivel de indicadores que los acompañan. El modelo de diseño ha seguido una lógica de relación directa con su objetivo para los indicadores operativos y específicos, mientras que para la definición de los indicadores estratégicos se han utilizado los conceptos establecidos por la Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del Sistema Universitario para su adaptación a la realidad normativa actual y para su alineación con la misma.



En resumen, los indicadores han sido definidos de manera precisa y orientados hacia la medición del progreso y el logro de los objetivos estratégicos de la UNED. Son herramientas clave para evaluar el rendimiento, respaldar la toma de decisiones, fomentar la rendición de cuentas y garantizar el éxito en la implementación del próximo Plan Estratégico.

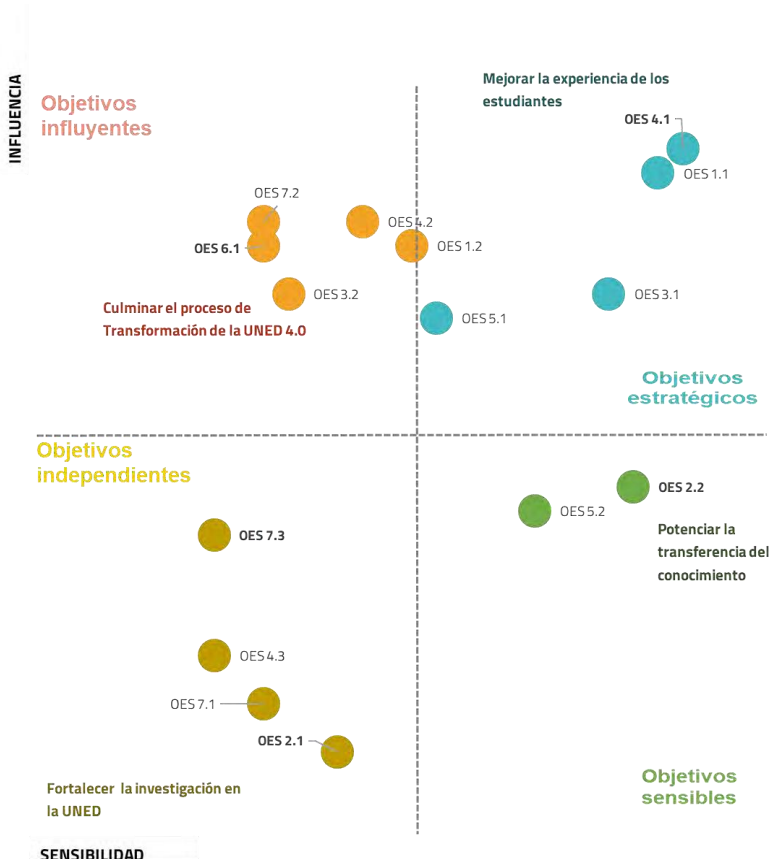
Han sido definidos 12 indicadores estratégicos que permitirán medir la consecución de los objetivos estratégicos, 23 indicadores específicos que servirán de herramienta de evaluación de los objetivos específicos y, en el plano más aterrizado, se han diseñado 183 indicadores operativos que servirán para la medición de los objetivos operativos, base para la consecución del amplio espectro de objetivos ideados para el presente y futuro de la UNED.

3.6 Solidez de la estrategia

El análisis de solidez de la estrategia es un proceso que tiene como objetivo evaluar la fortaleza de la estrategia de la UNED. Consiste en analizar detalladamente los objetivos clave de la estrategia, para determinar su coherencia interna y su alineación con el entorno externo.

En el caso de la UNED han sido seleccionados los objetivos específicos como puntos a valorar en este análisis. La relación entre estos objetivos se presenta en términos de influencia de unos sobre otros y de sensibilidad hacia el resto de acuerdo con su posición en el cuadrante presentado a continuación, permitiendo categorizarlos en cuatro tipos:

- **Objetivos estratégicos.** Son aquellos que presentan un grado de influencia relativa elevado sobre el resto y, a la vez, son sensibles al resto de objetivos.
- **Objetivos influyentes.** Aquellos objetivos que poseen una influencia mayor que el resto, pero una sensibilidad a los demás objetivos relativamente menor.
- **Objetivos sensibles.** Aquellos con un grado de sensibilidad al resto de objetivos de la Agenda más acentuado y un grado de influencia sobre los demás menor.
- **Objetivos independientes.** Son los objetivos que presentan una influencia y sensibilidad respecto al resto relativamente más baja.

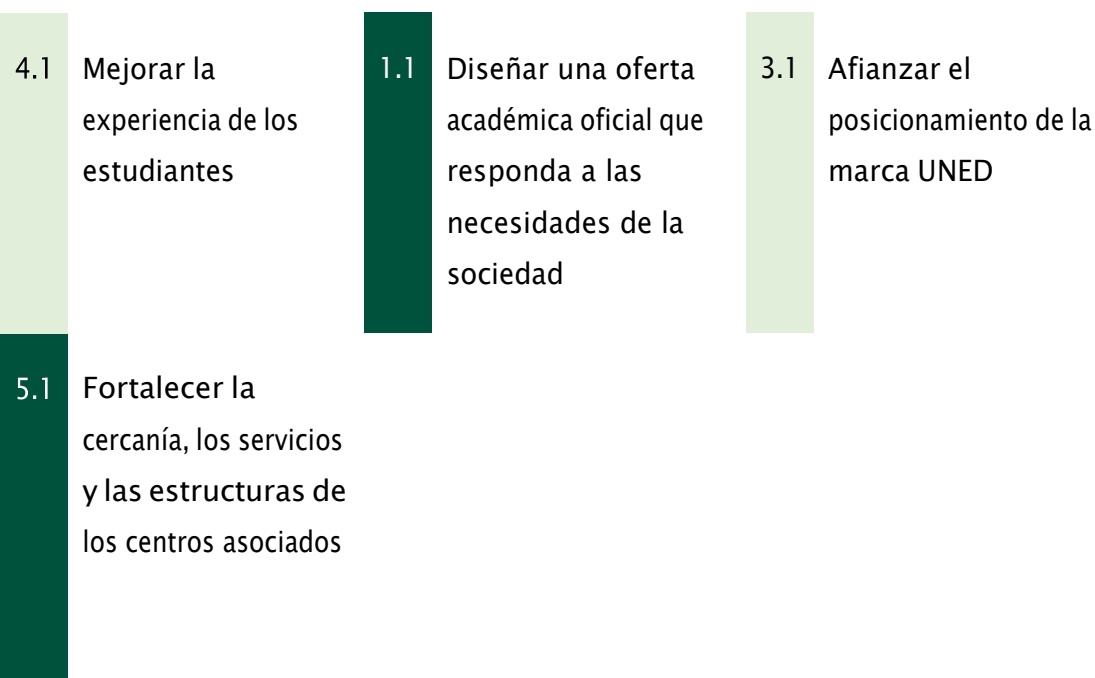


Este análisis permite entender la manera más eficiente de centrar los esfuerzos. Así, incidiendo en los objetivos influyentes, se permitirá, no solo conseguir estos objetivos influyentes, sino también los sensibles. Por otro lado, los objetivos independientes no están tan directamente relacionados con los demás, por lo que han de tratarse de manera particular.

Una vez valorada la calidad del diagnóstico y del planteamiento de los objetivos, gracias a esta metodología, se ha analizado la repercusión y la interconexión de determinados objetivos respecto a otros. De esta forma, se configuran los puntos delimitados en el gráfico expuesto.

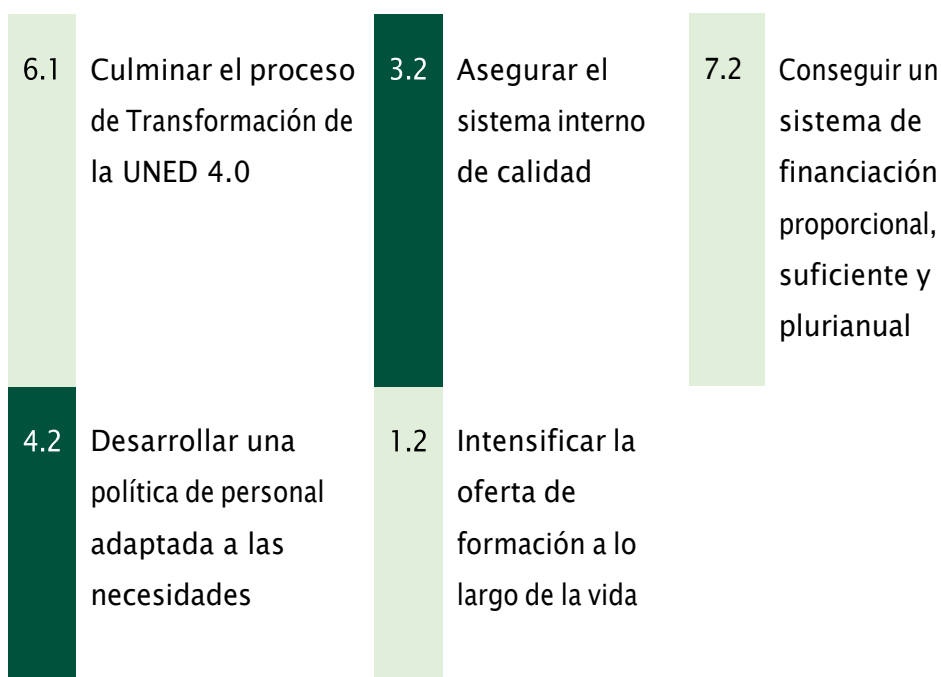
Estos puntos definen las principales prioridades de la estrategia de funcionamiento de la Universidad. Su propia naturaleza convierte la necesidad de un Plan Estratégico, en una herramienta de toma de decisiones, donde se contemplen todos y cada uno de los valores que se persiguen desde la organización, cuantificándolos de una manera realista y alcanzable.

Atendiendo a los resultados obtenidos quedan definidos como **objetivos más estratégicos**:



Estos objetivos ejercen gran influencia sobre el resto, convirtiéndose en puntos clave por el impacto que puedan generar en el resto de los objetivos. Además, son igualmente sensibles ante cambios producidos por la proyección de otros. En este caso, el objetivo más estratégico es la mejora de la experiencia de los estudiantes, elemento que se percibe como clave en cuanto a la importancia que tienen el alumnado y las personas en el conjunto de la estrategia de la UNED.

Por otra parte, los **objetivos influyentes**, son los siguientes, teniendo la característica de influir gratamente sobre los demás, pero teniendo menor sensibilidad hacia los cambios que otros objetivos puedan ejercer.



Enumerando el resto de los objetivos, y atendiendo a los dos cuadrantes restantes del gráfico:

Los objetivos **independientes** atienden al siguiente esquema:

7.3 Reforzar los compromisos con la implementación de la política de sostenibilidad de la UNED.

4.3 Fortalecer y mejorar la figura del Profesor-Tutor

2.1 Fortalecer la investigación en la UNED

7.1 Acometer el modelo de ética y buen gobierno de la UNED

Los objetivos **sensibles** responden a la siguiente configuración:

2.2 Potenciar la transferencia de conocimiento

5.2 Impulsar y fortalecer la presencia internacional de la UNED

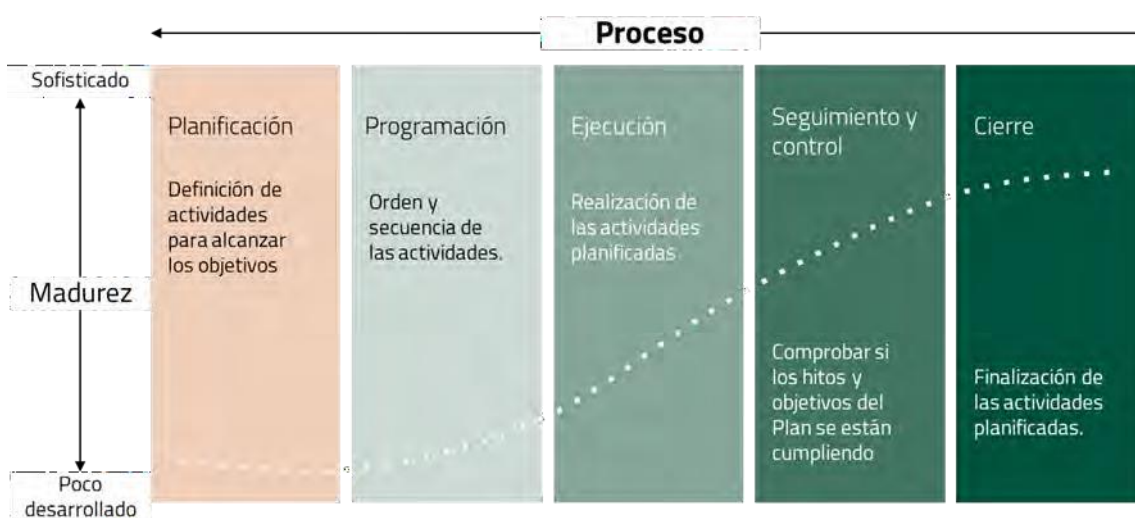
4. Plan de ejecución

4.1. Cronograma

La definición de periodos de consecución por cada nivel de objetivo e indicador es una práctica fundamental en la planificación estratégica. Esta estrategia se utiliza con el propósito de

hacer que los objetivos sean más abarcables y puedan gestionarse de manera efectiva. Al asignar un periodo de tiempo para la consecución de cada objetivo, se logran varios beneficios significativos.

En primer lugar, establecer plazos claros proporciona un enfoque temporal definido para lograr los resultados deseados. Esto evita la ambigüedad y crea un sentido de urgencia y responsabilidad en torno a la consecución de los objetivos. Al tener un periodo de tiempo establecido, se establece un horizonte temporal específico que permite un seguimiento adecuado y una evaluación precisa del progreso realizado.



Además, la definición de periodos de consecución descompone los objetivos estratégicos en etapas más manejables y alcanzables. En lugar de enfrentarse a un objetivo a largo plazo, se divide en metas a corto plazo que, a medida que se van cumpliendo, contribuyen al logro del objetivo general. Esta descomposición permite que los responsables se centren en metas más alcanzables, lo que a su vez mantiene la motivación y el impulso a lo largo del tiempo.

La asignación de periodos de consecución también es esencial para una adecuada planificación y asignación de recursos. Al establecer plazos específicos, se puede determinar qué recursos son necesarios y cuándo se requieren para alcanzar cada nivel de objetivo. Esto ayuda a garantizar una distribución óptima de los recursos financieros, humanos y tecnológicos, asegurando que estén disponibles en el momento adecuado para respaldar las acciones estratégicas.

Además, la definición de periodos de consecución facilita la evaluación y la mejora continua de los objetivos. Al contar con plazos definidos, se puede realizar un seguimiento regular del progreso y detectar desviaciones en el cumplimiento de los objetivos. Esto permite tomar medidas correctivas oportunas y ajustar las acciones estratégicas si es necesario. La

evaluación constante y la mejora continua son elementos clave para garantizar que la estrategia se mantenga en el rumbo correcto y se logren los resultados esperados.

En el Anexo puede observarse el diagrama de Gantt por cada nivel de objetivo, donde queda reflejado el marco temporal estratégico del Plan Estratégico 2023-2026 de la UNED para los próximos 3 años. El cronograma está implementado para el cumplimiento de los OP, que, a su vez, están ligados a sus OES respectivos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que los OES y los OE tienen objetivos concretos (y en su mayoría de carácter no aditivos; es decir, no son resultado de la medición de los OP, sino que miden en concreto el OES al que corresponden). Por lo tanto, tienen otros plazos que no tienen por qué coincidir con el de los OP.

4.2. Identificación de responsables de cada objetivo

La identificación de responsables de cada objetivo es un paso esencial en la implementación efectiva del proyecto de la UNED. Para ello, se ha llevado a cabo un proceso de asignación de responsabilidades basado en las competencias, conocimientos y experiencia de los individuos o equipos involucrados en cada vicerrectorado o área clave de la UNED. Se ha analizado cuidadosamente la naturaleza de cada objetivo e identificado al responsable más adecuado para llevarlo a cabo, teniendo en cuenta aspectos como el liderazgo, la capacidad de toma de decisiones, la coordinación y la capacidad de trabajo en equipo. En la siguiente tabla, se muestra la asignación de responsabilidades por cada uno de los 161 objetivos operativos (OP) establecidos:

Áreas organizativas clave de la UNED	Nº de objetivos operativos objeto de responsabilidad
Vicerrectorado de Investigación, Transferencia y Divulgación Científica.	31
Vicerrectorado de Estudiantes e Inclusión	24
Gerencia	17
Vicerrectorado de Calidad y Acreditación	12
Vicerrectorado de Personal Docente e Investigador	11
Vicerrectorado de Formación Permanente y Extensión Universitaria	10
Vicerrectorado de Ordenación Académica	10

Áreas organizativas clave de la UNED	Nº de objetivos operativos objeto de responsabilidad
Vicerrectorado de Tecnología	10
Vicerrectorado de Innovación Educativa	9
Vicerrectorado de Internacionalización y Multilingüismo	8
Vicerrectorado de Centros Asociados	7
Vicerrectorado de Economía	7
Secretaría General	4
Gabinete rector	1
Total	161

Es importante destacar que la asignación de responsables no debe considerarse como una tarea aislada, sino como un proceso continuo de colaboración y comunicación. Se fomentará la participación activa de los responsables en la definición de los objetivos, estableciendo un diálogo abierto y transparente para garantizar un entendimiento común de las expectativas y los plazos.

Además, se establecerán mecanismos claros de rendición de cuentas, donde los responsables informarán regularmente sobre el progreso de sus objetivos y compartirán los resultados obtenidos. Esto permitirá una supervisión efectiva y facilitará la detección temprana de posibles desviaciones o dificultades en la consecución de los objetivos.

Asimismo, se promoverá la colaboración y el trabajo en equipo entre los responsables de diferentes objetivos, fomentando la sinergia y la interconexión entre las diferentes áreas estratégicas. Esto facilitará la coordinación y la integración de esfuerzos, asegurando un enfoque integral y coherente en la consecución de los objetivos estratégicos.

Es importante destacar que la asignación de responsables no implica una delegación completa de la responsabilidad, sino que se promoverá una cultura de corresponsabilidad y colaboración. Todos los miembros del equipo serán responsables de contribuir al logro de los objetivos estratégicos y se fomentará la participación activa de todos en el proceso de seguimiento y evaluación.

4.3. Presupuesto

La definición de los recursos financieros es uno de los próximos pasos que la UNED deberá realizar, una vez queden definidas y consensuadas las bases de la estrategia. Un presupuesto para garantizar una gestión financiera eficiente y sostenible será clave para lograr los

objetivos estratégicos propuestos. Este proceso constará de varios pasos y consistirán en los siguientes:

En primer lugar, se llevará a cabo un análisis detallado de los recursos disponibles y requeridos para cada objetivo. Esto incluirá la evaluación de los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para llevar a cabo las acciones propuestas en cada nivel de los objetivos. Se considerarán factores como la contratación de personal adicional, la adquisición de equipos o tecnología, los gastos de formación y capacitación, entre otros.

Una vez identificados los recursos necesarios, se procederá a establecer un plan de asignación presupuestaria que refleje de manera realista las necesidades de cada objetivo. Se buscará optimizar el uso de los recursos existentes, priorizando aquellos objetivos que tienen un mayor impacto estratégico y que requieren una inversión más significativa. Además, se buscarán posibles fuentes de financiamiento externas, como subvenciones, patrocinios o colaboraciones estratégicas, que puedan contribuir al logro de los objetivos.

Es importante destacar que la gestión del presupuesto será dinámica y estará sujeta a ajustes a lo largo del marco temporal del Plan Estratégico 2023-2026. Se establecerán mecanismos de monitoreo y seguimiento financiero para evaluar la eficacia y eficiencia del uso de los recursos asignados. Esto permitirá realizar ajustes o reasignaciones presupuestarias en función de las necesidades y los resultados obtenidos.

Además, se promoverá una cultura de responsabilidad y transparencia en la gestión financiera, estableciendo sistemas de control interno y mecanismos de rendición de cuentas. Se fomentará la participación activa de los responsables de cada objetivo en la supervisión y control del gasto, así como en la identificación de oportunidades de ahorro o eficiencia.



4.4. Plan de seguimiento y evaluación

El plan de seguimiento y evaluación del proyecto de la UNED es fundamental para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su objetivo principal es establecer un marco estructurado que permita monitorear el progreso, evaluar el impacto y realizar ajustes necesarios para garantizar el logro de los objetivos estratégicos establecidos.

En este sentido, se han definido indicadores clave de rendimiento relacionados con cada objetivo estratégico, que servirán como guía para medir el progreso y evaluar el impacto del proyecto. Estos indicadores abarcan tanto aspectos cuantitativos como cualitativos, asegurando una visión integral de los resultados obtenidos.

La recopilación de datos jugará un papel fundamental en el proceso de seguimiento y evaluación. Se establecerán fuentes de información internas y externas, que proporcionen datos precisos y actualizados sobre el desempeño del proyecto. Además, se establecerán procedimientos y cronogramas para la recopilación regular de datos, asegurando la consistencia y confiabilidad de la información obtenida.

Una vez recopilados los datos, se realizará un análisis exhaustivo para evaluar el progreso realizado y compararlo con las metas establecidas. Este análisis permitirá identificar tendencias, fortalezas y áreas de mejora, brindando una visión clara del desempeño del proyecto. Los resultados y hallazgos relevantes se presentarán en informes de seguimiento y evaluación, que serán utilizados como base para la toma de decisiones informadas.

Es importante destacar que el plan de seguimiento y evaluación debe fomentar la participación de los actores involucrados en el proyecto. Por ello, se promoverá la retroalimentación y el intercambio de ideas entre el personal, los estudiantes y otras partes interesadas relevantes. Esta retroalimentación enriquecerá el proceso de evaluación y permitirá obtener perspectivas diversas sobre el impacto del proyecto.

Además, se implementarán acciones correctivas para abordar los desafíos y áreas de mejora identificados durante el proceso de seguimiento y evaluación. Estas acciones buscarán optimizar el desempeño del proyecto y asegurar su alineación con los objetivos estratégicos establecidos.

El plan de seguimiento y evaluación no es un proceso estático, sino que debe ser objeto de revisión y mejora continua. Se realizarán revisiones periódicas para evaluar la efectividad del plan y realizar ajustes según las necesidades y cambios en el contexto del proyecto. Asimismo,

se buscará la adopción de nuevas metodologías y herramientas que mejoren la calidad de la evaluación y permitan una medición más precisa del impacto del proyecto.

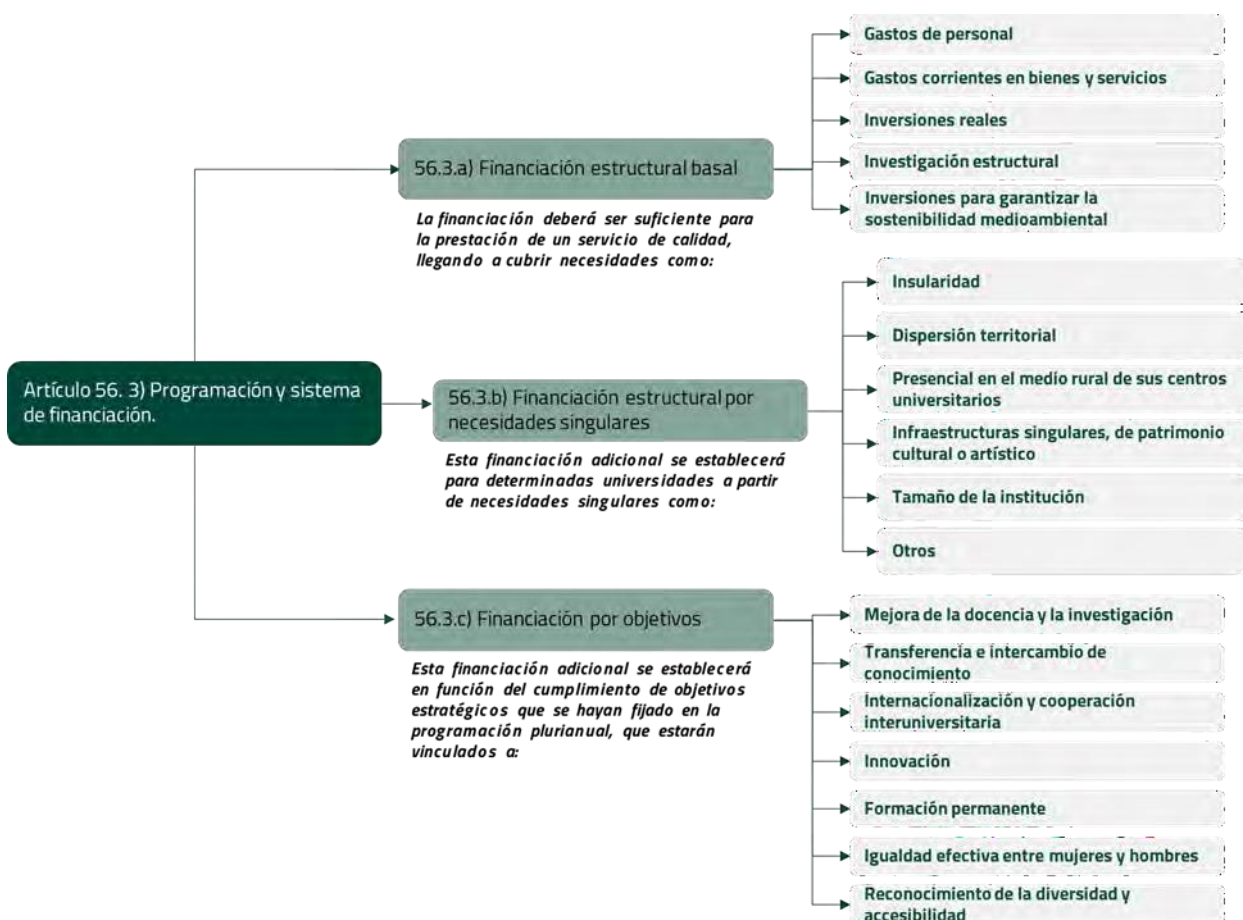
Mediante el establecimiento de indicadores clave, la recopilación de datos, el análisis de resultados y la implementación de acciones correctivas, se garantiza un proceso de evaluación riguroso y una mejora continua en el desempeño del proyecto

5. Aplicación de la LOSU 2/2023, de 22 de marzo

Según la legislación establecida en la Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del Sistema Universitario, se establece que la elaboración de los presupuestos de las universidades debe llevarse a cabo dentro de un marco presupuestario a medio plazo, en cumplimiento del principio de anualidad que rige la aprobación y ejecución de los presupuestos del sector público. Esta normativa, en concordancia con las regulaciones europeas y estatales o autonómicas aplicables, exige que las Comunidades Autónomas, en cuyo territorio se encuentren las universidades, elaboren programaciones plurianuales en coordinación con las propias universidades.



Estas programaciones deben incluir los objetivos a alcanzar, los recursos financieros necesarios y los mecanismos de evaluación para determinar el grado de cumplimiento de dichos objetivos. Además, se establecen tres ejes de financiación con indicadores específicos de evaluación acordados y medibles: financiación estructural basal, financiación estructural por necesidades singulares y financiación por objetivos estratégicos, abarcando aspectos como la mejora de la docencia, la investigación, la transferencia de conocimiento, la formación permanente, la internacionalización, la participación en redes universitarias, la tasa de inserción laboral, la igualdad de género, el reconocimiento de la diversidad y la accesibilidad universal.



5.1. Financiación estructural basal

La financiación asignada debe ser adecuada para garantizar la prestación de un servicio público de calidad, así como para cubrir los gastos a largo plazo relacionados con el personal, que incluyen los planes plurianuales para estabilizar las plantillas, los gastos operativos en bienes y servicios, las inversiones reales, la investigación estructural y las inversiones destinadas a garantizar la sostenibilidad medioambiental de las universidades. Se definen

ahora los conceptos existentes en la LOSU desde la perspectiva de la UNED, de cara a su alineación con la normativa.

Gastos de personal

Los gastos de personal incluyen todo tipo de retribuciones a satisfacer por la UNED a todo su personal por razón del trabajo realizado; del personal laboral eventual de proyectos de investigación o financiados por el programa de investigación; las cotizaciones obligatorias a la Seguridad Social y a las entidades gestoras del sistema de previsión social de su personal; se recogen, los gastos de naturaleza social realizados en cumplimiento de las disposiciones vigentes, con destino al personal de la Universidad.

Gastos corrientes en bienes y servicios

Este conjunto está configurado con los gastos derivados de alquileres de bienes muebles e inmuebles. Incluye, entre otros, el arrendamiento de terrenos, edificios y locales, el alquiler de maquinaria, los gastos concertados bajo la modalidad de leasing siempre que no se vaya a ejercer la opción de compra. Los pagos correspondientes a estos gastos deben ser satisfechos directamente al tercero por parte de la UNED.

Inversiones reales

Este tipo de inversiones se refieren a gastos a realizar directamente por la Universidad destinados a crear o adquirir bienes de capital, así como los destinados a adquirir bienes de naturaleza inventariable necesarios para el funcionamiento operativo de los servicios y aquellos gastos de naturaleza inmaterial que tengan carácter amortizable, esto es, que contribuye al mantenimiento de la actividad que realiza la Universidad.

Investigación estructural

La investigación es una de las líneas estratégicas de la Universidad. Con ella se pretende fortalecer la posición de la UNED como una institución académica de referencia, estimular la excelencia académica, contribuir al desarrollo de la sociedad y ampliar su impacto en la generación de conocimiento y la formación de profesionales altamente cualificados.

Investigaciones para garantizar la sostenibilidad medioambiental

La sostenibilidad medioambiental es uno de los puntos que quedan reflejados entre las preocupaciones del futuro de la UNED. Mediante inversión en investigación, se pretende coordinar y gestionar todas aquellas actuaciones relacionadas con la sostenibilidad de la UNED, crear infraestructuras sostenibles y acometer la transición energética de sus instalaciones.

5.2. Financiación estructural por necesidades singulares

La LOSU mantiene que se establecerá una asignación adicional de financiamiento para universidades específicas, teniendo en cuenta sus necesidades particulares. Entre estas necesidades individuales se encuentran algunas como la ubicación en áreas insulares, la dispersión territorial y la presencia en zonas rurales de sus campus universitarios, elementos clave para la UNED.

Insularidad

Definición. La insularidad se refiere a la condición de estar ubicada en áreas geográficas que corresponden a islas, especialmente en el contexto de España. Este elemento plantea desafíos particulares para la UNED debido a la distancia física y las características geográficas específicas de las islas, por lo que también refiere a los alumnos insulares que sean estudiantes de la Universidad.

Aplicación a la UNED. La UNED cuenta con seis centros asociados en el territorio de las islas españolas, contribuyendo con ello al objetivo de la cercanía y adaptación de los estudiantes de diferentes territorios

Dispersión territorial

Definición. Se refiere a la distribución geográfica de sus sedes, centros asociados y estudiantes en diferentes regiones y localidades del territorio nacional.

Aplicación a la UNED. La UNED, como parte de su función social, busca llegar a un amplio espectro de estudiantes en todo el país, incluso en áreas remotas y rurales donde la accesibilidad a la educación superior puede ser limitada. La UNED ofrece a sus estudiantes un importante apoyo presencial en los 61 Centros Asociados repartidos por todas las

Comunidades Autónomas, además de una red de más de 100 aulas universitarias, tratando así de cumplir y consolidar su función social.

Presencia en el medio rural de sus centros universitarios

Definición. Este factor se suma en la propia función social de la UNED, ubicando sus sedes y centros asociados en áreas rurales o con características propias del entorno rural. La UNED busca acercar la educación superior a estudiantes que residen en comunidades rurales y facilitarles el acceso a oportunidades educativas sin la necesidad de trasladarse a áreas urbanas.

Aplicación a la UNED. Esta presencia en el medio rural es un aspecto importante de la misión de la UNED, ya que contribuye a reducir las barreras geográficas y brinda a los estudiantes que viven en zonas rurales la posibilidad de obtener una educación universitaria de calidad. Al establecer centros universitarios en estas áreas, la UNED busca promover la equidad y la igualdad de oportunidades educativas para todos, independientemente de su lugar de residencia.

Infraestructuras singulares, de patrimonio cultural o artístico

Definición. El uso de infraestructuras singulares, patrimonio cultural o artístico por parte de la UNED se refiere a la utilización y aprovechamiento de edificios, instalaciones y recursos culturales y artísticos que posee la universidad para llevar a cabo sus actividades académicas, culturales y de investigación.

Aplicación a la UNED. La UNED, al utilizar infraestructuras singulares y patrimonio cultural o artístico, contribuye a su preservación, restauración y puesta en valor. Esto permite que la sociedad pueda disfrutar y conocer su patrimonio histórico y cultural, promoviendo así la identidad y la memoria colectiva. Esto genera oportunidades económicas y empleo en el sector turístico, promoviendo el crecimiento local y el intercambio cultural, pudiendo, también, propiciar la creación de alianzas y colaboraciones con otros actores del ámbito cultural, artístico y académico, potenciando el intercambio de conocimiento la investigación conjunta y la creación de proyectos y eventos que enriquecen la oferta cultural de la sociedad.

Tamaño de la institución

Definición. En términos de tamaño, la UNED se destaca por su extensa red de centros asociados distribuidos por toda España y en diferentes países. Cuenta con más de 60 centros asociados en territorio español y otros 14 centros en el extranjero. Además, la UNED tiene una cifra significativa de estudiantes matriculados en sus programas de grado, posgrado y formación continua, contando con más de 170.000 estudiantes en total, lo que la convierte en una de las universidades con mayor número de estudiantes en España.

Aplicación a la UNED. Este hecho puede influir en varios aspectos. En primer lugar, puede tener implicaciones en la asignación de recursos y financiación. También puede influir en su capacidad para ofrecer una amplia variedad de programas académicos, así como sus servicios a los estudiantes.

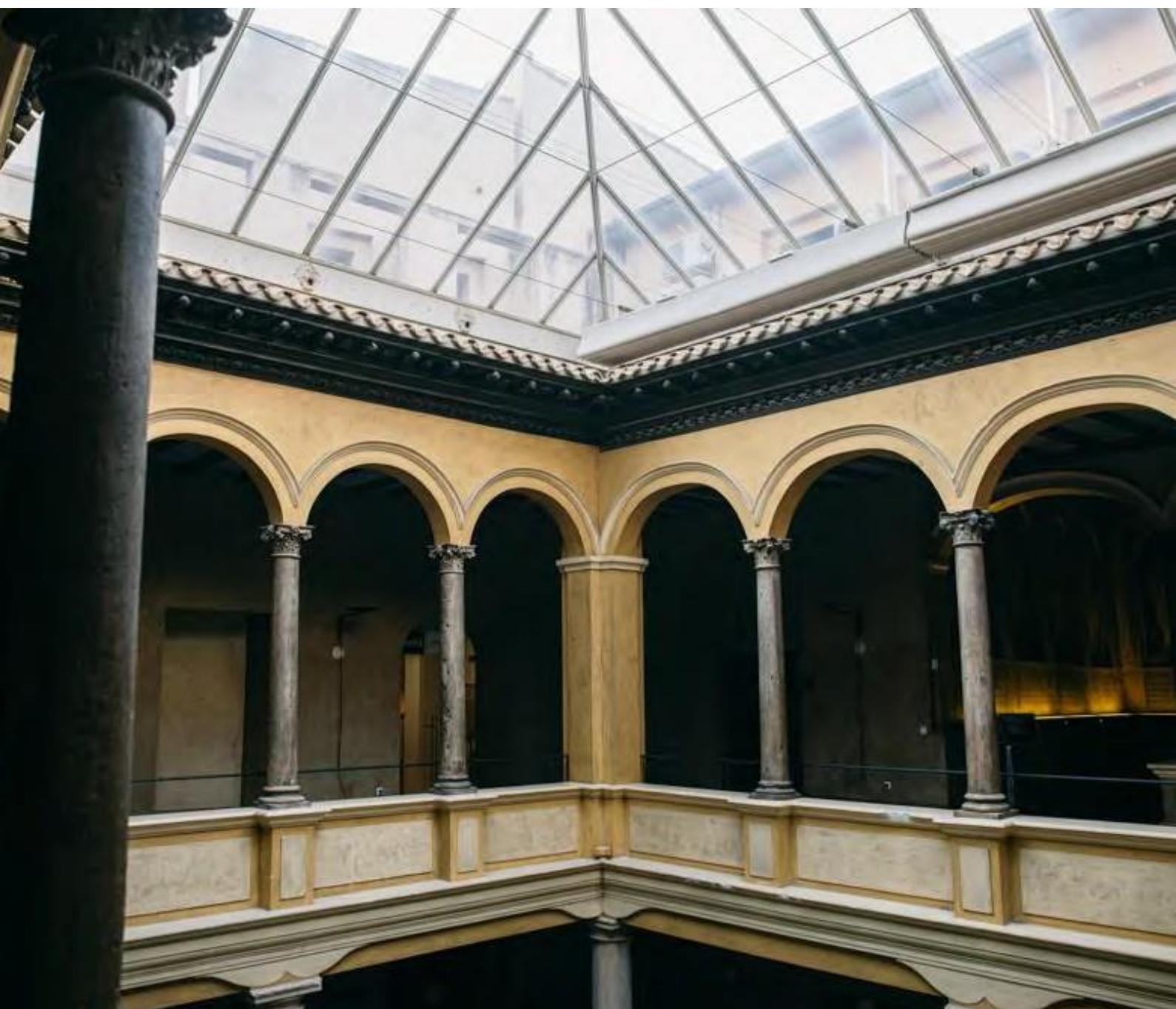
Estas características geográficas le otorgan a la universidad una posición única y un papel fundamental en la provisión de educación superior en regiones que enfrentan desafíos particulares. La UNED se enorgullece de poder llegar a estudiantes ubicados en lugares remotos, superando barreras geográficas y facilitando el acceso a la educación a aquellos que de otra manera tendrían dificultades para acceder a una formación universitaria de calidad. Además, la presencia en zonas rurales y áreas insulares contribuye a la dinamización de estas comunidades, fomentando el desarrollo local y la igualdad de oportunidades en todo el territorio. La UNED reconoce la importancia de adaptar su modelo educativo y de servicios a las necesidades específicas de estas regiones, promoviendo la inclusión, la excelencia académica y el progreso socioeconómico en cada uno de estos entornos.

Además, se considerarán el nivel de especialización de los programas académicos ofrecidos, la diversidad lingüística de los programas, incluyendo la promoción de las lenguas oficiales propias de cada comunidad autónoma, la existencia de infraestructuras únicas, patrimonio cultural o artístico, así como el tamaño de las instituciones.

Estas infraestructuras brindan un entorno enriquecedor para la enseñanza, la investigación y la vida universitaria, permitiendo a los estudiantes sumergirse en entornos académicos estimulantes y culturalmente significativos. El patrimonio cultural y artístico de la UNED es un testimonio de su compromiso con la preservación y difusión de la historia y la cultura, y ofrece a los estudiantes y académicos la oportunidad de explorar y estudiar diversos aspectos del patrimonio cultural. Además, el tamaño de las instituciones de la UNED es un factor distintivo, ya que permite una amplia oferta educativa y una mayor capacidad para atender

las necesidades de los estudiantes. La UNED valora la importancia de estas características en su misión educativa y se esfuerza por aprovecharlas al máximo, promoviendo la excelencia académica, la creatividad y el intercambio de conocimientos en un entorno enriquecedor y vibrante.

Sumado a esto, debe tenerse en cuenta que, de manera consensuada entre las universidades y las comunidades autónomas, se podrán identificar otras funciones especiales que requieran un financiamiento específico, quedando la puerta abierta a necesidades existentes o sobrevenidas que se deriven del propio funcionamiento de la universidad.



5.3. Financiación por objetivos

Esta asignación adicional de recursos se determinará según el cumplimiento de objetivos estratégicos establecidos en el plan plurianual mencionado en la Sección segunda de esta Ley. Estos objetivos estarán relacionados, entre otros aspectos, con la mejora de la docencia, la investigación, la transferencia y el intercambio de conocimientos, la innovación, la formación continua, la internacionalización, etc.

Mejora de la docencia y la investigación

Definición. Estas mejoras en el campo de la docencia y la investigación se refieren a los esfuerzos y acciones realizados para elevar la calidad y eficacia de la docencia impartida y de las investigaciones llevadas a cabo en la universidad a través de iniciativas que garanticen el bienestar y excelencia de sus profesores y personal docente e investigador, su desarrollo personal y profesional, así como los recursos disponibles para ellos.

Aplicación a la UNED. Este objetivo implica ejecutar estrategias y prácticas docentes que promuevan un proceso de aprendizaje más efectivo y enriquecedor para el alumnado, así como acciones que garanticen el fomento de la investigación como pilar fundamental de la Universidad. Para ello se observa la actualización de contenidos, adaptando los programas a las necesidades de la sociedad y a los avances académicos y tecnológicos, así como la renovación de los métodos de enseñanza y docencia, manteniendo al personal docente e investigador actualizado y formado para acometer la excelencia que caracteriza a la UNED.

Transferencia e intercambio de conocimiento

Definición. Esta gestión del conocimiento se refiere al proceso de difusión y aplicación de los conocimientos generados en la universidad hacia la sociedad, y viceversa, entendiéndolo como el retorno social, así como a la colaboración y el intercambio de conocimientos con otras instituciones, empresas y organizaciones.

Aplicación a la UNED. La transferencia de conocimiento implica compartir los resultados de la investigación, la innovación y la experiencia académica con el objetivo de generar un impacto positivo en la sociedad. Esto es manifestado por la UNED a través de diferentes actividades, como la divulgación científica, la colaboración con empresas y organizaciones o la participación en proyectos y redes de colaboración. Todo ello persigue el objetivo de

penetrar en la sociedad, en diferentes contextos, promoviendo el desarrollo social, económico y cultural.

Internacionalización y cooperación universitaria

Definición. Este elemento implica fortalecer la dimensión internacional en todas las actividades académicas, de investigación y de colaboración que lleva a cabo la Universidad. Implica establecer relaciones y vínculos con instituciones educativas, organizaciones y personas de otros países, así como fomentar la movilidad internacional de estudiantes, profesores e investigadores.

Aplicación a la UNED. La UNED, como institución educativa líder, persigue su expansión mediante el establecimiento de nuevos centros en el exterior, entre otras acciones, para ofrecer una mayor diversidad de programas educativos y oportunidades de aprendizaje a nivel global y, así, no dejar de contribuir a su función social. Bajo estas premisas, la Universidad establece colaboraciones y alianzas con instituciones internacionales y otras entidades, fomentando la colaboración académica y abordando desafíos globales para compartir conocimientos, investigaciones y experiencias para abordar estos desafíos de manera más efectiva, promoviendo un desarrollo sostenible y equitativo a nivel global.

Innovación

Definición. La innovación es la capacidad de generar y aplicar nuevas ideas, enfoques, tecnologías y métodos en la enseñanza, la investigación, la transferencia de conocimiento y otros ámbitos de actividad. La innovación implica la búsqueda de soluciones creativas y efectivas para abordar los desafíos y oportunidades que surgen en el contexto educativo y académico.

Aplicación a la UNED. Para la UNED se observa desde diferentes perspectivas, desde la innovación en la docencia, o en la investigación, la innovación en la transferencia del conocimiento o la innovación en la gobernanza y organización. Se considera fundamental para garantizar la calidad y la relevancia de sus programas académicos, fortalecer su impacto en la sociedad y adaptarse a las demandas y necesidades cambiantes de los estudiantes y del entorno. La innovación es uno de los objetivos estratégicos de la Universidad, el cual persigue mediante su actualización constante y su colaboración con entidades e instituciones vanguardistas que tratan de adaptarse a las circunstancias de un entorno constante.

Formación permanente

Definición. La formación permanente es la educación y capacitación continua que se ofrece a lo largo de la vida de las personas, más allá de la etapa académica inicial.

Aplicación a la UNED. Para la UNED se enfoca en brindar oportunidades de aprendizaje a personas de todas las edades y perfiles, intentando, a partir de su función social, cubrir las necesidades de sus estudiantes y acompañándolos a lo largo de su vida, actualizando sus conocimientos y adaptándose a los nuevos escenarios.

Respecto a ello, La UNED tiene una serie de objetivos fundamentales que abarcan diversos ámbitos. Entre ellos se encuentran la mejora continua de la enseñanza, buscando ofrecer una educación de calidad y adaptada a las necesidades de los estudiantes. Además, se promueve la investigación como motor de avance y desarrollo, fomentando la generación y difusión de conocimientos. Asimismo, se impulsa la transferencia y el intercambio de conocimientos para establecer puentes entre la universidad y la sociedad, estimulando la innovación y su aplicación en diferentes contextos. La formación continua es otro objetivo prioritario, brindando oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida. La internacionalización es una apuesta estratégica para promover la colaboración y el intercambio con otras instituciones y culturas. La participación en proyectos y redes nacionales e internacionales fortalece la cooperación interuniversitaria. La tasa de empleabilidad es un indicador importante, buscando que los egresados de la UNED tengan oportunidades laborales satisfactorias. La igualdad de género efectiva es un compromiso constante, promoviendo la equidad en todas las áreas de la universidad. La UNED también se esfuerza en reconocer la diversidad y en garantizar la accesibilidad universal, garantizando la igualdad de oportunidades para todos sus miembros. Estos objetivos reflejan el compromiso de la UNED con la excelencia académica, la inclusión y la contribución al progreso de la sociedad.



5.4. Relación de los OES con los ODS

El Plan Estratégico 2023–2026 tiene una estrecha relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030. Estos marcos globales establecidos por las Naciones Unidas nos brindan una guía fundamental para abordar los desafíos globales y trabajar hacia un futuro sostenible.



Los ODS representan un llamado a la acción para abordar problemas urgentes como la pobreza, el hambre, la desigualdad, el cambio climático y la innovación. Son un conjunto integral de metas interconectadas que buscan mejorar la vida de las personas y proteger el planeta. Nuestro plan estratégico se alinea estrechamente con los ODS, ya que hemos identificado los retos específicos que enfrenta la UNED y hemos establecido objetivos estratégicos que contribuyen a su logro.

Cada uno de los objetivos específicos que hemos identificado en el Plan Estratégico está relacionado con uno o varios ODS. Aquellos que más destacan por su alta relación con la misión de la UNED, son los ODS: 4 (Educación de calidad), 5 (Igualdad de género), 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), 9 (Industria, Innovación e Infraestructuras), 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas) y 17 (Alianzas para lograr los objetivos). De esta manera, nuestro plan

estratégico no solo aborda los desafíos internos de la UNED, sino que también contribuye a la implementación de la Agenda 2030 a nivel global.

Al desarrollar el Plan Estratégico, hemos tenido en cuenta los principios de los ODS, como la integración de los aspectos económicos, sociales y ambientales, la promoción de la igualdad de género, el fomento de la participación y la colaboración multiactor, y la búsqueda de soluciones innovadoras y sostenibles. Estos principios nos han guiado en la identificación de objetivos estratégicos que aborden los retos de manera holística y promuevan un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

A través de la identificación de objetivos estratégicos, específicos y operativos, estamos contribuyendo a la implementación de los ODS y trabajando hacia un futuro sostenible. Esta alineación nos proporciona un marco sólido y coherente para abordar los desafíos internos de la UNED, al tiempo que contribuimos a la transformación global hacia un mundo más inclusivo, justo y sostenible.





Grado de alineamiento:

- Alto
- Medio
- Bajo
- Relación no significativa

OES	1 FIN DE LA POBREZA	2 HUNTRÍA, CERCA	3 SALUD Y BIENESTAR	4 EDUCACIÓN DE CALIDAD	5 IGUALDAD DE GÉNERO	6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO	7 ENERGÍA ASESIBLE Y NO CONTAMINANTE	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA	10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGNAIDADES	11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES	13 ACCIÓN POR EL CLIMA	14 VIDA SUBMARINA	15 VIDA EN ECOSISTEMAS TERRESTRES	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS	17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS
1.1	Medio			Alto				Medio									
1.2	Medio			Alto				Medio									
2.1	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio		
2.2	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio		
2.3	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio		
3.1				Alto	Medio			Alto	Alto			Medio	Medio			Alto	Alto
3.2				Alto												Alto	Alto
4.1			Alto	Alto	Alto		Medio	Alto	Alto			Medio	Medio			Alto	Alto
4.2			Alto	Medio	Alto			Alto	Medio	Alto						Alto	
4.3			Alto	Medio	Alto			Alto	Medio	Alto						Alto	
5.1				Alto			Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio				Alto	Alto
5.2				Alto			Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio				Alto	Alto
6.1				Alto			Alto	Alto	Alto	Medio						Alto	Alto
7.1				Alto	Alto				Alto							Alto	Alto
7.2				Alto				Alto	Alto	Alto	Medio					Alto	
7.3							Alto		Alto		Alto	Alto	Alto			Alto	

6. Conclusión

Tras un exhaustivo proceso de análisis y planificación, se han obtenido importantes conclusiones en la elaboración del Plan Estratégico 2023-2026 de UNED. Estas reflejan una visión clara y precisa de los desafíos y oportunidades que enfrenta la institución, así como las estrategias y acciones necesarias para alcanzar sus objetivos.

Este proceso ha permitido identificar los principales objetivos de la Universidad para, así, poder definir las acciones estratégicas necesarias para avanzar hacia un futuro sólido y exitoso. Estas conclusiones brindan a la universidad una guía clara y precisa para impulsar su desarrollo y consolidarse como una institución de referencia en la educación a distancia. Con una financiación adecuada, transparencia, compromiso ambiental, gestión del talento y actualización tecnológica, la UNED está preparada para enfrentar los retos del entorno y seguir ofreciendo una educación de calidad a todos sus estudiantes.

La planificación estratégica trasciende el presente y se proyecta hacia el futuro, considerando no solo las demandas y expectativas actuales, sino también las tendencias y transformaciones emergentes. Este plan estratégico proporciona una visión a largo plazo que permitirá a la UNED anticiparse a los cambios y adaptarse de manera proactiva a las necesidades de sus estudiantes y de la sociedad en general. Gracias a una estrategia basada en la identificación de las líneas y objetivos clave, ha sido posible establecer un plan estratégico basada en la cuantificación de estos, desde diferentes niveles, para poder materializar los mismos en unos indicadores medibles, alcanzables, definidos en el tiempo y específicos, que sirvan de auténtica herramienta de evaluación de los logros obtenidos por la Universidad.

En conclusión, este plan estratégico sienta las bases para la definición de un Plan Estratégico a largo plazo capaz de adaptarse a las necesidades actuales de los estudiantes, sino a las futuras exigencias propias de su razón social. La UNED, como universidad líder en educación híbrida, debe estar preparada para afrontar los cambios y desafíos del entorno educativo en constante evolución.

Anexos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)

Indicadores y cronograma

P1: primer trimestre. P2: segundo trimestre. P3: tercer trimestre. P4: cuarto trimestre.

	OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	CONCEPTO LOSU 2/2023 ART. 56, 3., c)	INDICADOR	2023				2024				2025				2026			
				P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4
1	OE1. UNA UNED EXCELENTE	Mejora de la docencia	Porcentaje de satisfacción de los estudiantes con la calidad de la enseñanza, basado en encuestas de evaluación docente.																
2	OE1. UNA UNED EXCELENTE	Formación permanente externa	Porcentaje de población de 25 a 64 años que participa en programas de formación permanente en la UNED.																
3	OE1. UNA UNED EXCELENTE	Formación permanente interna	Porcentaje de participación de docentes y personal en programas de formación continua, basado en registros de asistencia y compleción de cursos.																
4	OE2. UNA UNED CERCANA E INTERNACIONAL	Transferencia e intercambio de conocimiento	Número de convenios de colaboración firmados con instituciones y empresas para la transferencia de conocimiento y la realización de proyectos conjuntos.																
5	OE2. UNA UNED CERCANA E INTERNACIONAL	Internacionalización	Número de acuerdos de cooperación firmados con universidades extranjeras para intercambios estudiantiles, programas conjuntos y proyectos de investigación.																
6	OE2. UNA UNED CERCANA E INTERNACIONAL	Participación en redes de universidades	Número de redes y consorcios internacionales en los que la universidad es miembro activo, reflejando la participación y colaboración en proyectos conjuntos.																
7	OE2. UNA UNED CERCANA E INTERNACIONAL	Tasa de inserción laboral	Porcentaje de graduados de la universidad que consiguen empleo en un periodo determinado después de la graduación, basado en encuestas de seguimiento de empleabilidad.																
8	OE2. UNA UNED CERCANA E INTERNACIONAL	Igualdad efectiva entre hombres y mujeres	Índice de equidad de género en la distribución de cargos académicos y directivos, calculado a través de la proporción de hombres y mujeres en posiciones de liderazgo.																
9	OE2. UNA UNED CERCANA E INTERNACIONAL	Reconocimiento de la diversidad	Porcentaje de programas de inclusión y apoyo a grupos minoritarios implementados en la universidad, evaluado mediante seguimiento y cumplimiento de las metas establecidas.																
10	OE2. UNA UNED CERCANA E INTERNACIONAL	Accesibilidad universal	Nivel de accesibilidad de los espacios físicos y virtuales de la universidad, medido a través de auditorías y evaluaciones de accesibilidad realizadas por expertos.																
11	OE2. UNA UNED CERCANA E INTERNACIONAL	Mejora de la investigación	Índice de impacto de las publicaciones científicas de la universidad, calculado a través de métricas como el Factor de Impacto o el Índice h.																
12	OE3. UNA UNED INNOVADORA	Desarrollo digital y tecnológico	Índice digital universitario (RD 641/2021)																

OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OES)

Indicadores y cronograma

ÁREA	OBJETIVO ESPECÍFICO (OES)	INDICADOR	2023				2024				2025				2026			
			P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4
1	ÁREA 1: DOCENCIA	OES 1.1 DISEÑAR UNA OFERTA ACADÉMICA OFICIAL QUE RESPONDA A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD	Número de programas académicos nuevos desarrollados en respuesta a las necesidades identificadas de la sociedad															
2	ÁREA 1: DOCENCIA	OES 1.2 INTENSIFICAR LA OFERTA DE FORMACIÓN A LO LARGO DE LA VIDA	Porcentaje de aumento en el número de estudiantes que finalizan satisfactoriamente sus titulaciones de formación permanente															
3	ÁREA 2: INVESTIGACIÓN	OES 2.1 FORTALECER LA INVESTIGACIÓN EN LA UNED	Número de proyectos de investigación desarrollados por los Grupos de Investigación de la UNED cada año.															
4	ÁREA 2: INVESTIGACIÓN	OES 2.2 POTENCIAR LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	Número de convenios de colaboración y acuerdos de transferencia de conocimiento establecidos con entidades externas, cada año.															
5	ÁREA 2: INVESTIGACIÓN	OES 2.3 PROMOVER LA DIVULGACIÓN CIENTÍFICA	Número anual de publicaciones divulgativas y difusión en medios de comunicación.															
6	ÁREA 3: CALIDAD	OES 3.1 AFIANZAR EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA UNED	Índice de reconocimiento de la marca UNED (Encuesta de evaluación sobre el nivel de conocimiento y asociación de la marca UNED)															
7	ÁREA 3: CALIDAD	OES 3.2 ASEGURAR EL SISTEMA INTERNO DE CALIDAD	Porcentaje de cumplimiento de los estándares de calidad establecidos internamente en la UNED.															
8	ÁREA 4: PERSONAS	OES 4.1 MEJORAR LA EXPERIENCIA DE LOS ESTUDIANTES	Índice de satisfacción del alumnado UNED (Encuesta)															
9	ÁREA 4: PERSONAS	OES 4.2 DESARROLLAR UNA POLÍTICA DE PERSONAL ADAPTADA A LAS NECESIDADES DE LAS CATEGORÍAS	Índice de satisfacción del personal (PDI y PAS) (Encuesta)															
10	ÁREA 4: PERSONAS	OES 4.3 FORTALECER Y MEJORAR LA FIGURA DEL PROFESOR-TUTOR	Mejora de la valoración de la figura de los profesores-tutores por el alumnado.															
11	ÁREA 5: CENTROS, NACIONAL E INTERNACIONAL	OES 5.1 FORTALECER LA CERCANÍA, LOS SERVICIOS Y LAS ESTRUCTURAS DE LOS CENTROS ASOCIADOS	1) Encuesta de calidad y cercanía de los Centros. 2) Porcentaje de personas que consiguen o mejoran un empleo relacionado con los estudios en el territorio de influencia del Centro y en los 12 meses siguientes a completar la formación.															
12	ÁREA 5: CENTROS, NACIONAL E INTERNACIONAL	OES 5.2 IMPULSAR Y FORTALECER LA PRESENCIA INTERNACIONAL DE LA UNED	1) Mejora del impacto en RRSS de la UNED en cada uno de las sedes globales (por ejemplo, escucha activa). 2) Incremento porcentual de alumnos/titulaciones matriculados por cada sede global.															
13	ÁREA 6: TRANSFORMACIÓN DIGITAL	OES 6.1. CULMINAR EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA UNED 4.0	Porcentaje de implementación de las iniciativas de la UNED 4.0															

12	ÁREA 5: CENTROS, NACIONAL E INTERNACIONAL	OES 5.2 IMPULSAR Y FORTALECER LA PRESENCIA INTERNACIONAL DE LA UNED	1) Mejora del impacto en RRSS de la UNED en cada uno de las sedes globales (por ejemplo, escucha activa). 2) Incremento porcentual de alumnos/titulaciones matriculados por cada sede global.																	
13	ÁREA	OBJETIVO ESPECÍFICO (OES)	INDICADOR	2023				2024				2025				2026				
				P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	
14	ÁREA 7: GOBERNANZA	OES 7.1 ACOMETER EL MODELO DE ÉTICA Y BUEN GOBIERNO DE LA UNED	1) Grado de cumplimiento de los 3 objetivos operativos planteados. Relación de órganos creados (composición, funciones, periodicidad...). 2) Número de personas con asignación de roles y responsabilidades sobre ética (a diferentes niveles). 3) Número de reuniones. 4) Número de acciones realizadas. 5) Número de personas implicadas. 6) Número de gestiones realizadas.																	
15	ÁREA 7: GOBERNANZA	OES 7.2 CONSEGUIR UN SISTEMA DE FINANCIACIÓN PROPORCIONAL, SUFICIENTE Y PLURIANUAL	Número de modificaciones normativas presupuestarias que contribuyen a un sistema proporcional, suficiente y plurianual																	
16	ÁREA 7: GOBERNANZA	OES 7.3 REFORZAR LOS COMPROMISOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA AMBIENTAL DE LA UNED	Número de compromisos asumidos por la UNED en materia ambiental																	

OBJETIVOS OPERATIVOS (OP)

Indicadores y cronograma

ÁREA		OBJETIVO ESPECÍFICO (OES)	OBJETIVO OPERATIVO (OP)	INDICADOR	2023				2024				2025				2026			
					P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4
	ÁREA 1: DOCENCIA	ACADÉMICA OFICIAL QUE RESPONDA A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD	Actualizar anualmente el contenido y la estructura de todos los grados existentes de la UNED en función de las últimas tendencias y avances en las respectivas disciplinas, garantizando su relevancia y pertinencia	renovadas. Número de guías docentes de las asignaturas de grado																
2	ÁREA 1: DOCENCIA	OES 1.1 DISEÑAR UNA OFERTA ACADÉMICA OFICIAL QUE RESPONDA A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD	Adaptar los grados existentes a los cambios de la normativa estatal (RD 822/2021)	Número de cambios adoptados en los grados por motivo de los cambios de la normativa RD 822/2021																
3	ÁREA 1: DOCENCIA	OES 1.1 DISEÑAR UNA OFERTA ACADÉMICA OFICIAL QUE RESPONDA A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD	Aumentar la participación de los centros UNED en la docencia de másteres	Número de centros UNED involucrados en la docencia de másteres, como porcentaje del total de centros UNED.																
4	ÁREA 1: DOCENCIA	OES 1.1 DISEÑAR UNA OFERTA ACADÉMICA OFICIAL QUE RESPONDA A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD	Potenciar las acciones de la oficina de prácticas	Número de acciones emprendidas por la Oficina de Prácticas.																
5	ÁREA 1: DOCENCIA	OES 1.1 DISEÑAR UNA OFERTA ACADÉMICA OFICIAL QUE RESPONDA A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD	Renovar los masters existentes de acuerdo con el desarrollo de las disciplinas.	Número de guías docentes de las asignaturas de máster renovadas.																
6	ÁREA 1: DOCENCIA	OES 1.1 DISEÑAR UNA OFERTA ACADÉMICA OFICIAL QUE RESPONDA A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD	Adaptar la normativa interna a las modificaciones de la normativa estatal (RD 822/2021)	Número de modificaciones internas implantadas con base en RD 822/2021																
7	ÁREA 1: DOCENCIA	OES 1.1 DISEÑAR UNA OFERTA ACADÉMICA OFICIAL QUE RESPONDA A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD	Establecer al menos cinco nuevos acuerdos con instituciones educativas para la impartición de títulos de Ciclos Formativos de Grado Superior (CFGs)	Nº de acuerdos realizados con instituciones educativas para la impartición de nuevos títulos de CFGS																
8	ÁREA 1: DOCENCIA	OES 1.1 DISEÑAR UNA OFERTA ACADÉMICA OFICIAL QUE RESPONDA A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD	Desarrollar y lanzar nuevos programas de grado que se alineen con las necesidades y demandas actuales de la sociedad	Número de grados creados.																
9	ÁREA 1: DOCENCIA	OES 1.1 DISEÑAR UNA OFERTA ACADÉMICA OFICIAL QUE RESPONDA A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD	Ejecutar reuniones de seguimiento para supervisar los nuevos másteres oficiales que se propongan, con especial atención a las capacidades internas y a las necesidades sociales, laborales e investigadoras	Nº de reuniones de seguimiento realizadas.																
10	ÁREA 1: DOCENCIA	OES 1.1 DISEÑAR UNA OFERTA ACADÉMICA OFICIAL QUE RESPONDA A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD	Crear un Hub de innovación educativa	Nº de usuarios del Hub de innovación educativa																
11	ÁREA4:PERSONAS	OES 1.1 DISEÑAR UNA OFERTA ACADÉMICA OFICIAL QUE RESPONDA A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD	Incorporar mecanismos para la consideración de la participación de colaboradores externos en la estimación de la carga docente de las asignaturas en las que participan.	Reducción de los valores de actividad docente en los equipos docentes y departamentos con participación significativa de colaboradores externos.																
12	ÁREA 1: DOCENCIA	OES 1.1 DISEÑAR UNA OFERTA ACADÉMICA OFICIAL QUE RESPONDA A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD	Potenciar la editorial UNED.	Nº de colecciones que cumplen los requisitos para que puedan ser presentadas a evaluación del sello CEA-APQ																
13	ÁREA 1: DOCENCIA	OES 1.1 DISEÑAR UNA OFERTA ACADÉMICA OFICIAL QUE RESPONDA A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD	Implantar un sistema de venta de publicaciones digitales en la librería virtual de la UNED.	Implantación del sistema de venta de publicaciones digitales en la librería virtual de la UNED.																
14	ÁREA 1: DOCENCIA	OES 1.2 INTENSIFICAR LA OFERTA DE FORMACIÓN A LO LARGO DE LA VIDA	Incrementar la oferta de microtítulos de la UNED de 16 a 30 para el año 2026	Número de microtitulaciones ofrecidas.																

33	ÁREA 2: INVESTIGACIÓN	OES 2.2 POTENCIAR LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	Impulsar un plan de Patrocinio y Mecenazgo.	1) Número de acuerdos de patrocinio y mecenazgo																
	ÁREA	OBJETIVO ESPECÍFICO (OES)	OBJETIVO OPERATIVO (OP)	INDICADOR	2023				2024				2025				2026			
					P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4
34	ÁREA 2: INVESTIGACIÓN	OES 2.2 POTENCIAR LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	Fomentar proyectos de I+D conjuntos con empresas.	Número de proyectos de I+D conjuntos realizados con empresas.																
35	ÁREA 2: INVESTIGACIÓN	OES 2.2 POTENCIAR LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	Vincular excelencia científica y responsabilidad social.	Porcentaje de proyectos de investigación que abordan problemáticas sociales relevantes.																
36	ÁREA 2: INVESTIGACIÓN	OES 2.2 POTENCIAR LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	Promover acciones de ajuste de la I+D a los valores, necesidades y expectativas de la sociedad.	Número de proyectos de investigación en colaboración con organizaciones de la sociedad civil.																
37	ÁREA 2: INVESTIGACIÓN	OES 2.2 POTENCIAR LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	Desarrollar una incubadora física y virtual de proyectos de investigación, transferencia y spin-off de emprendimiento científico.	1) Desarrollo de una incubadora física y virtual de proyectos de investigación. 2) Número de spin-offs o emprendimientos científicos surgidos de la incubadora.																
38	ÁREA 2: INVESTIGACIÓN	OES 2.2 POTENCIAR LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	Promover la internacionalización de los resultados de la investigación.	Número de cátedras de investigación y contratos internacionales.																
39	ÁREA 2: INVESTIGACIÓN	OES 2.2 POTENCIAR LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	Desarrollar, coordinar y completar los servicios de apoyo a los investigadores UNED.	1) Número de programas y recursos de apoyo implementados. 2) Porcentaje de satisfacción de los investigadores con los servicios de apoyo.																
40	ÁREA 2: INVESTIGACIÓN	OES 2.2 POTENCIAR LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	Incrementar la visibilidad social del investigador.	1) Número de reconocimientos y premios obtenidos por los investigadores de la UNED. 2) Acciones realizadas de transferencia.																
41	ÁREA 2: INVESTIGACIÓN	OES 2.2 POTENCIAR LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	Fomentar la participación de los Centros UNED a las labores de transferencia	Número de Centros UNED que participan en actividades de transferencia.																
42	ÁREA 2: INVESTIGACIÓN	OES 2.3 PROMOVER LA DIVULGACIÓN CIENTÍFICA	Incrementar en un 10% la participación anual de la UNED en programas de cooperación internacional.	Número de convenios con instituciones extranjeras en el ámbito de la investigación																
43	ÁREA 2: INVESTIGACIÓN	OES 2.3 PROMOVER LA DIVULGACIÓN CIENTÍFICA	Fomentar la participación de los Centros UNED a las labores de divulgación	Número de Centros UNED que participan en actividades de divulgación científica.																
44	ÁREA 2: INVESTIGACIÓN	OES 2.3 PROMOVER LA DIVULGACIÓN CIENTÍFICA	Dar soporte en la preparación de planes y elaboración de ofertas divulgativas	Porcentaje de Centros UNED e investigadores que reciben asistencia en la preparación de planes y elaboración de ofertas divulgativas.																
45	ÁREA 2: INVESTIGACIÓN	OES 2.3 PROMOVER LA DIVULGACIÓN CIENTÍFICA	Elaborar un Plan Anual de Divulgación	Elaboración del Plan Anual de Divulgación																
46	ÁREA 2: INVESTIGACIÓN	OES 2.3 PROMOVER LA DIVULGACIÓN CIENTÍFICA	Promover premios de divulgación científica.	Número de premios de divulgación científica promovidos por la UNED y otorgados a investigadores y divulgadores.																
47	ÁREA 2: INVESTIGACIÓN	OES 2.3 PROMOVER LA DIVULGACIÓN CIENTÍFICA	Impulsar la Unidad de Cultura Científica.	Número de actividades y eventos de divulgación científica organizados por la Unidad de Cultura Científica de la UNED.																
48	ÁREA 2: INVESTIGACIÓN	OES 2.3 PROMOVER LA DIVULGACIÓN CIENTÍFICA	Crear de una Cátedra de Divulgación Científica de los Centros de la UNED.	Creación de la Cátedra de Divulgación Científica.																
49	ÁREA 2: INVESTIGACIÓN	OES 2.3 PROMOVER LA DIVULGACIÓN CIENTÍFICA	Crear de una Cátedra de Humanidades Digitales.	Creación de la Cátedra de Humanidades Digitales.																
50	ÁREA 2: INVESTIGACIÓN	OES 2.3 PROMOVER LA DIVULGACIÓN CIENTÍFICA	Promover la Ciencia en Acceso Abierto, mejorando nuestras estructuras adaptándonos a los cambios Digitales.	Porcentaje de publicaciones científicas de la UNED que se encuentran en acceso abierto.																
51	ÁREA 2: INVESTIGACIÓN	OES 2.3 PROMOVER LA DIVULGACIÓN CIENTÍFICA	Crear la web de divulgación científica de la UNED	Creación de la web.																
52	ÁREA 3: CALIDAD	OES 3.1 AFIANZAR EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA UNED	Ejecutar el Plan Antifraude vigente para asegurar la correcta gestión de los gastos	Porcentaje de cumplimiento de las medidas y acciones establecidas en el Plan Antifraude.																
53	ÁREA 3: CALIDAD	OES 3.1 AFIANZAR EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA UNED	Automatizar procedimientos que lacre n la productividad de Secretaría General y el personal administrativo (nombramiento para cargos, incorporación POI funcionario, tramitación de recursos de estudiantes, etc.)	Porcentaje de procedimientos automatizados sobre el total de procedimientos identificados como automatizables																
54	ÁREA 3: CALIDAD	OES 3.1 AFIANZAR EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA UNED	Lograr un 100% de digitalización en la coordinación de las pruebas presenciales	Nº pruebas presenciales digitalizadas y coordinadas.																

ÁREA 5: CENTROS, NACIONAL E INTERNACIONAL	OES 5.2 IMPULSAR Y FORTALECER LA PRESENCIA INTERNACIONAL DE LA UNED	Fomentar la movilidad internacional de toda la comunidad universitaria (ERASMUS+, Programa leC (Internacionalización en casa NetActive Project, Erasmus+)	Nº de convenios de movilidad internacional firmados, desagragado por tipo de agente de la comunidad universitaria (estudiantes, profesorado, etc.)																
ÁREA	OBJETIVO ESPECÍFICO (OES)	OBJETIVO OPERATIVO (OP)	INDICADOR	2023				2024				2025				2026			
				P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4
ÁREA 5: CENTROS, NACIONAL E INTERNACIONAL	OES 5.2 IMPULSAR Y FORTALECER LA PRESENCIA INTERNACIONAL DE LA UNED	Realizar actuaciones de promoción de la UNED a nivel internacional.	1) Nº de contenidos multimedia elaborados y promocionados para la divulgación de la oferta de títulos en los distintos Centros en el extranjero a través de los organismos extranjeros y nacionales en sus países. 2) Nº de Ferias Internacionales en las que participe la UNED 3) Nº de actividades de divulgación sobre oferta de titulaciones UNED en los Centros en el exterior y asociaciones internacionales. 4) Nº de actividades realizadas con el objetivo de impulsar y divulgar las Cátedras UNESCO y Jean Monet de la UNED a través de los Centros en el exterior y alianzas con otras universidades e instituciones extranjeras. 5) Nº de colaboraciones con instituciones españolas e internacionales en el exterior (AECID, OEI, Instituto Cercantes, Cámaras de Comercio, Consejerías de Educación, etc.).																
ÁREA 5: CENTROS, NACIONAL E INTERNACIONAL	OES 5.2 IMPULSAR Y FORTALECER LA PRESENCIA INTERNACIONAL DE LA UNED	Promover la enseñanza de idiomas en la UNED.	Número de estudiantes de idiomas en el CUID (Centro Universitario de Idiomas a Distancia).																
ÁREA 6: TRANSFORMACIÓN DIGITAL	OES 6.1. CULMINAR EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA UNED 4.0	Consolidar la implantación del nuevo LMS Ágora, iniciado en 2022	Nº de cursos migrados al nuevo LMS Ágora																
ÁREA 6: TRANSFORMACIÓN DIGITAL	OES 6.1. CULMINAR EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA UNED 4.0	Continuar y culminar el proyecto del nuevo sitio web	Porcentaje de tareas realizadas sobre el total de tareas del proyecto del nuevo sitio web																
ÁREA 6: TRANSFORMACIÓN DIGITAL	OES 6.1. CULMINAR EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA UNED 4.0	Implementar una plataforma de administración electrónica	Implantación de gestor documental y motor de flujo, y archivo electrónico																
ÁREA 6: TRANSFORMACIÓN DIGITAL	OES 6.1. CULMINAR EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA UNED 4.0	Incorporar servicios digitalizados a la plataforma de gestión Integral y desarrollo de la UNED-GAIA	Porcentaje de servicios administrativos y docentes de la universidad que están disponibles en línea y que pueden ser accedidos por el PAS y el POI.																
ÁREA 6: TRANSFORMACIÓN DIGITAL	OES 6.1. CULMINAR EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA UNED 4.0	Mejorar los servicios académicos y de gestión a la comunidad universitaria apoyados en las tecnologías más avanzadas	Nº de servicios académicos y de gestión mejorados y optimizados mediante la implementación de tecnologías avanzadas: RPA, Blockchain, IA, etc.																
ÁREA 6: TRANSFORMACIÓN DIGITAL	OES 6.1. CULMINAR EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA UNED 4.0	Crear un modelo centralizado que facilite la extracción de procesado e intercambio de datos	Implementación del modelo centralizado procesado e intercambio de datos.																
ÁREA 6: TRANSFORMACIÓN DIGITAL	OES 6.1. CULMINAR EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA UNED 4.0	Conversión hacia una UNED impulsada por los datos	Porcentaje de uso de herramientas de analítica de datos para la toma de decisiones de la UNED.																
ÁREA 6: TRANSFORMACIÓN DIGITAL	OES 6.1. CULMINAR EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA UNED 4.0	Mejorar anualmente las herramientas de gestión e introducir aquellas que sean necesarias para las demandas que vayan surgiendo	Número de herramientas de gestión mejoradas o introducidas en función de las demandas surgidas.																
ÁREA 6: TRANSFORMACIÓN DIGITAL	OES 6.1. CULMINAR EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA UNED 4.0	Crear la Unidad de Accesibilidad Digital estableciendo los participantes: directora, tecnología, y el técnico y sus competencias	Creación de la Unidad de Accesibilidad Digital																
ÁREA 6: TRANSFORMACIÓN DIGITAL	OES 6.1. CULMINAR EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA UNED 4.0	Implementar el proyecto ED3 (Educación a Distancia, Digital y basada en Datos)	Número de funcionalidades de las aplicaciones desarrolladas (por ejemplo, Moodle y Akademos Data) adaptadas que contribuyen a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.																
ÁREA 6: TRANSFORMACIÓN DIGITAL	OES 6.1. CULMINAR EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA UNED 4.0	Aumentar el soporte a facultades, escuelas y centros UNED en el diseño y la creación de contenidos digitales	Nº de recursos educativos digitales creados por la unidad de Contenidos Digitales (recursos en abierto y cursos virtuales)																
ÁREA 6: TRANSFORMACIÓN DIGITAL	OES 6.1. CULMINAR EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA UNED 4.0	Adquisición de infraestructuras de computación de alto rendimiento, sistema de Backup y Disaster Recovery	Porcentaje de mejora de las infraestructuras tecnológicas.																
ÁREA 6: TRANSFORMACIÓN DIGITAL	OES 6.1. CULMINAR EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA UNED 4.0	Potenciar la ciberseguridad y creación de un Centro de Operaciones de Seguridad CiberSoc	1) Creación CiberSoc. 2) Nº de medidas tomadas para potenciar la ciberseguridad.																

[illegible]