

LA UNED

QUE
QUEREMOS

**PROGRAMA
ELECTORAL**

ELECCIONES AL
RECTORADO 2022

CANDIDATURA DE

**Ricardo
Mairal**



#VotaMairal
ricardomairal.es



LA UNED
QUE *QUEREMOS*

LA UNED QUE QUEREMOS

ÍNDICE

1.	¿Por qué quiero ser rector de la UNED?	5
2.	De dónde partimos	9
2.1.	Compromiso con la sociedad	9
2.2.	Alianzas nacionales e internacionales	9
2.3.	Responsabilidad con la comunidad universitaria	11
3.	La UNED que queremos en 2026	13
3.1.	Oferta académica oficial: la UNED que tú pides	13
3.2.	Formación permanente: la formación a lo largo de la vida	16
3.3.	Investigación, transferencia y divulgación del conocimiento	18
3.4.	Calidad	21
4.	Un programa centrado en las personas	25
4.1.	Estudiantes: La UNED que tú quieres	25
4.2.	Personal docente e Investigador	31
4.3.	Profesorado-tutor	33
4.4.	Personal de administración y servicios	35
4.5.	Personal de administración y servicios de los Centros UNED	40
5.	La vida universitaria cerca de ti	41
5.1.	Los centros UNED, la universidad en el territorio	41
5.2.	Centros UNED en el exterior: la internacionalización de nuestra universidad	44
6.	UNED: Inteligente, sostenible y responsable	48
6.1.	La UNED inteligente: tecnología al servicio de las personas, burocracia cero y transparencia	48
6.2.	Responsabilidad social	59
6.3.	Responsabilidad medioambiental	61
6.4.	Responsabilidad económica	64
6.5.	Ética y buen gobierno	68
6.6.	UNED: marca con valores	69
7.	Compromiso con la Agenda 2030	75



Ricardo Mairal

1

¿Por qué quiero ser rector de la UNED?

Queridas amigas, queridos amigos:

Todos estos años de servicio en nuestra universidad como profesor y como responsable en los distintos puestos de gestión que he desempeñado, y de forma especial en estos últimos cuatro años al frente del rectorado, me han llevado al convencimiento pleno de que, si nuestra comunidad universitaria trabaja en equipo, con un liderazgo firme, claridad de objetivos y la entrega que nos caracteriza, somos capaces de construir la UNED que necesitamos y queremos, incluso en las circunstancias más adversas.

Es cierto que hemos atravesado y vivimos todavía tiempos difíciles, pero, a la vez, estos desafíos nos invitan al autoconocimiento, la autocrítica y la transformación creativa a través de un incrementado esfuerzo de responsabilidad para dar lo mejor de nosotros mismos y optimizar nuestros recursos, coordinadamente, implementando, además, otros recursos inéditos. De las inmensas y dolorosas dificultades que ha entrañado la pandemia hemos salido “reforzados”, sí, hay que decirlo así, sin triunfalismos, pues además de superar las vicisitudes que se nos han planteado, hemos

logrado mejorar nuestra oferta académica y los servicios que prestamos. Para ello hemos combinado prudencia y rigor, hemos prestado atención esmerada a cada situación concreta y mantenido una visión articulada y unitaria de servicio orientada al cumplimiento del orden normativo. Gracias a ello, hemos logrado la implicación de todos y todas quienes formamos parte de la comunidad de la UNED en un esfuerzo común que, sin



duda, nos ha unido todavía más y nos ha permitido hacer más evidentes nuestras potencialidades y capacidades: flexibilidad, concreción, trabajo en equipo, funcionalidad, solvencia, inteligencia y excelencia, puestas al servicio de la mejor Universidad, nuestra UNED.

Tras ello, soy consciente de los retos que nos plantea el futuro inmediato. No solo la nueva Ley de la Ciencia y la posible aprobación de la LOSU, sino, por encima de todo, la sociedad cambiante y exigente a la que nos debemos ponen a nuestra Universidad ante un reto transformador que debemos aprovechar: la ampliación y modernización de la oferta educativa, el avance en una internacionalización decidida, la profundización en una investigación de calidad con altos niveles de transferencia, la renovación y ampliación de nuestras plantillas, el fortalecimiento de nuestros centros UNED, así como la modernización de nuestra tecnología para seguir avanzando en nuestros modelos de aprendizaje y gestión, todo ello en el marco de una financiación adecuada que nos permita aspirar a un sistema sostenible.

Pero, en todo ello, ya hemos conseguido mucho; en la mayor parte de los vectores y ámbitos enumerados solo hay que proseguir para consolidar los logros alcanzados, innovando con presteza cuanto sea necesario, pero apoyándonos en lo ya conseguido y en lo que está en proceso como palancas que nos impulsan hacia frutos que ahora están ya al alcance de la mano, a los que antes no podíamos aspirar. Basta con que observéis los canales de comunicación que consignan lo ya hecho y que en cuanto a aquello por hacer nos hagáis llegar todas vuestras sugerencias y propuestas. Nada me gustará más que atenderos con la debida consideración para que así alcancemos

juntos y juntas nuestros objetivos, empezando por los que son de necesaria observancia y atañen a las necesidades vitales de cada una de las personas y de las instituciones que conforman la UNED.

Pese a las dificultades, durante estos últimos años hemos avanzado con firmeza, pero lejos de caer en la autocomplacencia, también hemos aprendido que precisamente las situaciones de mayores cambios son las que más nos acucian a asumir que el futuro está, en parte, por escribir, que es preciso afrontarlo con responsabilidad, con decisión, ilusión y entendimiento, en definitiva, invocando siempre los valores de la Academia y realizando un esfuerzo colectivo al que ninguno somos ajenos. Pues sabéis muy bien que, en nuestra cotidianidad laboral, sin el dedicado trabajo de cada una y cada uno de nosotras y nosotros, no podemos cumplir con nuestras responsabilidades ni sacar adelante nuestros proyectos, anhelos y empeños. Todos y todas somos imprescindibles para una Universidad con la máxima proyección, servicio y compromiso, como lo es la actual UNED. Y para ello, para lograr el mejor porvenir, actuamos contando con la experiencia acumulada y con la vista puesta en las ambiciones de un futuro mejor para todas y todos, más justo e inteligente y más adaptado a nuestras necesidades y al logro de nuestros ideales. Pues la UNED todo se lo merece. Y todas nosotras y nosotros somos la UNED, una Universidad que goza de un creciente reconocimiento y significación pública debido a nuestro esfuerzo continuado y a cómo, debido a nuestra radical vocación social, nos hemos adelantado en el tiempo creando, mejorando e implementando nuestro propio modelo de enseñanza superior mixta, presencial

y tecnológica, capaz de llevar la educación superior y la investigación a todas partes, a todos los territorios, a diferentes contextos y, en definitiva, a todas las personas. Que la articulación nacional de los Centros UNED contribuya de manera significativa a la vertebración territorial de nuestro país se enlaza, además, con nuestra presencia en Europa y nuestra creciente implantación en América y en especial en Hispanoamérica; constando ya en nuestras agendas el necesario impulso que es preciso dar a nuestra presencia universitaria, educativa y cultural también en Asia y en África.

Es la ilusión por liderar ese esfuerzo colectivo, esa tarea de todos, la que me lleva a presentarme para este segundo mandato con este programa de gobierno, con este compromiso firme. Un momento importante para mí, que me llena de emoción y agradecimiento como persona, por las muestras de amistad y por tantos gestos de apoyo y cariño, pero también como académico y servidor público que soy. Porque con la presentación de esta candidatura, renuevo mi compromiso inequívoco con los valores académicos, humanistas, científicos, sociales, tecnológicos y del pensamiento crítico más elevados, dictados por la ética de la honestidad, la justicia e igualdad emancipadoras y orientados por la fe racional en un futuro mejor y más próspero. Un futuro, en donde la igualdad de oportunidades, la excelencia en la formación y concretamente nuestra UNED –que es la combinación de ambas–, deben seguir ocupando un destacado papel transformador de nuestra sociedad. El papel que, a juicio del reconocimiento público mayoritario, la UNED ostenta medio siglo después del comienzo de su andadura, contando con un anchuroso futuro por delante.

Es por tanto un privilegio y un honor presentar mi candidatura, convencido de las posibilidades inmensas de nuestra Universidad que, con 50 años, mantiene vigentes, hoy más que nunca, sus señas de identidad –su destacada proyección social y su liderazgo en el campo de la innovación docente–, cuando una de las cuestiones decisivas en España y en la agenda global es la igualdad en el acceso a la formación superior universitaria como motor transformador.

Un compromiso renovado con unos objetivos de avance y modernización en distintos campos y áreas, que no es individual, sino que deseo sea, sobre todo, colectivo y vertebrado por el trabajo en equipo y la ilusión compartida. Nos corresponde a toda la comunidad universitaria reivindicar el espacio que debe ocupar la UNED en la sociedad española, europea y global y seguir consiguiendo que nuestros Espacios-UNED abran las posibilidades a tantas personas para su desarrollo profesional, científico y humanista, y su capacidad de emprendimiento e innovación tecnológica. Probablemente se vayan a producir, en los próximos años, apasionantes descubrimientos y transformaciones tecnológicas y sinérgicas aún hoy inéditos e imprevisibles. Pero en la UNED ya caminamos en firme para conocerlos y poder anticiparnos, dotándonos de los instrumentos necesarios para poder incorporarlos con la más alta competencia.

En los últimos años hemos avanzado como nunca en el reconocimiento institucional y financiero, tanto internamente como en el exterior, hemos dado pasos firmes en la modernización de nuestras herramientas, infraestructuras y procedimientos, en nuestra oferta académica y en nuestra cercanía a la sociedad, pero

debemos seguir trabajando en cada uno de esos ámbitos. Debemos seguir en ese camino y evaluar en qué lugar real, respecto de lo mencionado, se encuentra nuestra Universidad y dónde queremos que esté en la próxima década.

Por todo ello, con el objetivo de lograr la UNED que queremos, cercana, innovadora, de calidad, sostenible, inclusiva, y que ejerza con responsabilidad la función social que nos corresponde, solicito la renovación de la confianza que depositasteis en mí hace cuatro años. Como sabéis, seguiré poniendo todo de mi parte de manera incansable, todo mi esfuerzo, cada día y en cada momento, pues no tengo otro interés que la voluntad de servicio para el conjunto nuestra

comunidad universitaria: de la UNED. Y os adelanto que con vuestra colaboración, innovación y confianza, y contando con el talento de Equipos de Gobierno adecuados, sabremos cómo seguir logrando que la UNED sea la mejor universidad, esta que ya estamos consiguiendo con el esfuerzo de todos y todas. Porque si lo ya hecho y logrado es muy importante, es muy necesario consolidarlo. Soy consciente de que sin vuestra aportación y propuestas no sería posible. Por ello os invito a participar activamente y os pido vuestro apoyo. Gracias sinceras por confiar en mí. Gracias.

RICARDO MAIRAL



2

De dónde partimos

Nuestra razón de ser es la UNED, la universidad social por excelencia. Hace 50 años, un 18 de agosto, se publicaba su decreto fundacional. Su creación se anticipaba en el tiempo, iniciando la construcción de un modelo de universidad que años más tarde ha trascendido sus siglas y hoy constituye un referente en el sistema universitario español y europeo.

2.1. Compromiso con la sociedad

El modelo de la UNED es único. Un modelo público y con una profunda vocación social. Desde el primer momento nuestra universidad ha perseguido la inclusión y la igualdad de oportunidades, favoreciendo la incorporación a la enseñanza superior de muchas personas que, por sus condiciones vitales de contexto, familiares, laborales, económicas, de conciliación, lugar de residencia y de cualquier otro tipo, nunca hubiesen podido acceder a una formación superior universitaria.

Este mandato nos ha llevado a desarrollar una metodología semipresencial, ocupar una posición de liderazgo en tecnología educativa y tener una presencia sin igual en el territorio, con 61 centros en España, más de 200 aulas locales y 22 centros en el exterior, configurando de este modo el mayor campus universitario de Europa.

Pero el camino no acaba aquí, es preciso profundizar nuestro papel como elemento vertebrador del sistema universitario español, como única universidad capaz de llevar la auténtica vida, la auténtica experiencia universitaria hasta las más distintas realidades, tanto geográficas como personales, como pilar de la democratización de los estudios superiores en el sistema universitario español.

Todo ello me lleva a reivindicar y renovar mi compromiso con la formación superior de calidad y cercana para nuestros y nuestras estudiantes.

2.2. Alianzas nacionales e internacionales

Para ello ha sido crucial desarrollar una política institucional poliédrica, en la que la UNED aparece no solo como sujeto pasivo, sino como importante activo en las políticas públicas de educación superior, tanto dentro de los distintos niveles del Esta-

do, como en el exterior, tanto en el ámbito de lo público como con la sociedad civil. La UNED es, por ello, un ejemplo extraordinario de la importancia que tienen las alianzas como reflejo de una cultura del pacto y de la confianza basada en la acción conjunta entre equipos:

- ✓ La UNED constituye la mejor garantía de la vertebración territorial académica de España, extendiendo su docencia por todo el país. Para ello precisa de la presencia y el compromiso de las instituciones locales, los ayuntamientos, las diputaciones y gobiernos regionales involucrados en el impulso de la educación universitaria en sus territorios.
- ✓ Pero, además, la UNED es una universidad nacional, que depende directamente del Ministerio de Universidades y que tiene una especial relación con las instituciones estatales, universitarias y no universitarias.
- ✓ Junto a ello la sociedad civil es uno de los motores de nuestras iniciativas, a ella nos debemos y en ella debemos recabar apoyos para el desarrollo de nuestra labor.
- ✓ Por otra parte, la UNED tiene una intrínseca vocación internacionalista, nuestra propia metodología nos permite estar presentes en tres continentes con carácter permanente y dar servicio en prácticamente casi cualquier rincón del mundo.

Pues bien, durante los últimos cuatro años, la confianza en la UNED por parte de las instituciones de todo nivel ha mejorado sensiblemente mediante los convenios y proyectos de colaboración que hemos mantenido con distintas instancias de la administración y privadas. Hemos estado cerca del entramado social e institucional, mejorando el posicionamiento de la UNED y tejiendo alianzas que han supuesto un fortalecimiento de la gobernanza, del conocimiento y, por qué no, de la valoración de la UNED.

- ✓ Hemos puesto en marcha el programa “La UNED y el territorio. La Universidad ante el reto de la despoblación”, destinado a reflexionar y a emprender acciones contra el éxodo rural en la denominada “España vaciada”.
- ✓ Hemos propuesto una regulación específica para la UNED en el más alto nivel normativo, que ha sido recogida en la Adicional Primera del Proyecto de Ley Orgánica del Sistema Universitario (LOSU).
- ✓ Hemos desarrollado una intensa actividad de divulgación de la UNED de la mano del Senado, con ocasión del 50 aniversario.
- ✓ Hemos firmado diferentes convenios con instituciones públicas nacionales (INAP, Ministerio de Universidades, Ministerio de Justicia...) para la realización de oposiciones y pruebas colectivas en nuestra red de centros y con nuestra tecnología, permitiendo que se visibilice mejor la actividad desarrollada de los centros y sus capacidades y evitando que ninguno de los procesos selectivos de estas instituciones se viera interrumpido, cercenando las posibilidades de promoción de nuestros ciudadanos.

- ✓ Hemos potenciado las relaciones con el Ministerio de Universidades y con la ANECA, desarrollando un diálogo fluido en las materias que nos afectan.
- ✓ Hemos contribuido decisivamente a la estabilidad del conjunto del sistema universitario en tiempos de pandemia a través del Proyecto “Conectad@s: la universidad en casa”.
- ✓ Hemos potenciado nuestra presencia en el exterior, con la apertura de nuevas aulas en Bogotá, Lisboa y Seattle.

Pero es un camino inconcluso, hemos construido fuertes lazos, ahora es momento de renovar mi compromiso con la profundización de lo ya hecho y la apertura a nuevas alianzas.

2.3. Responsabilidad con la comunidad universitaria

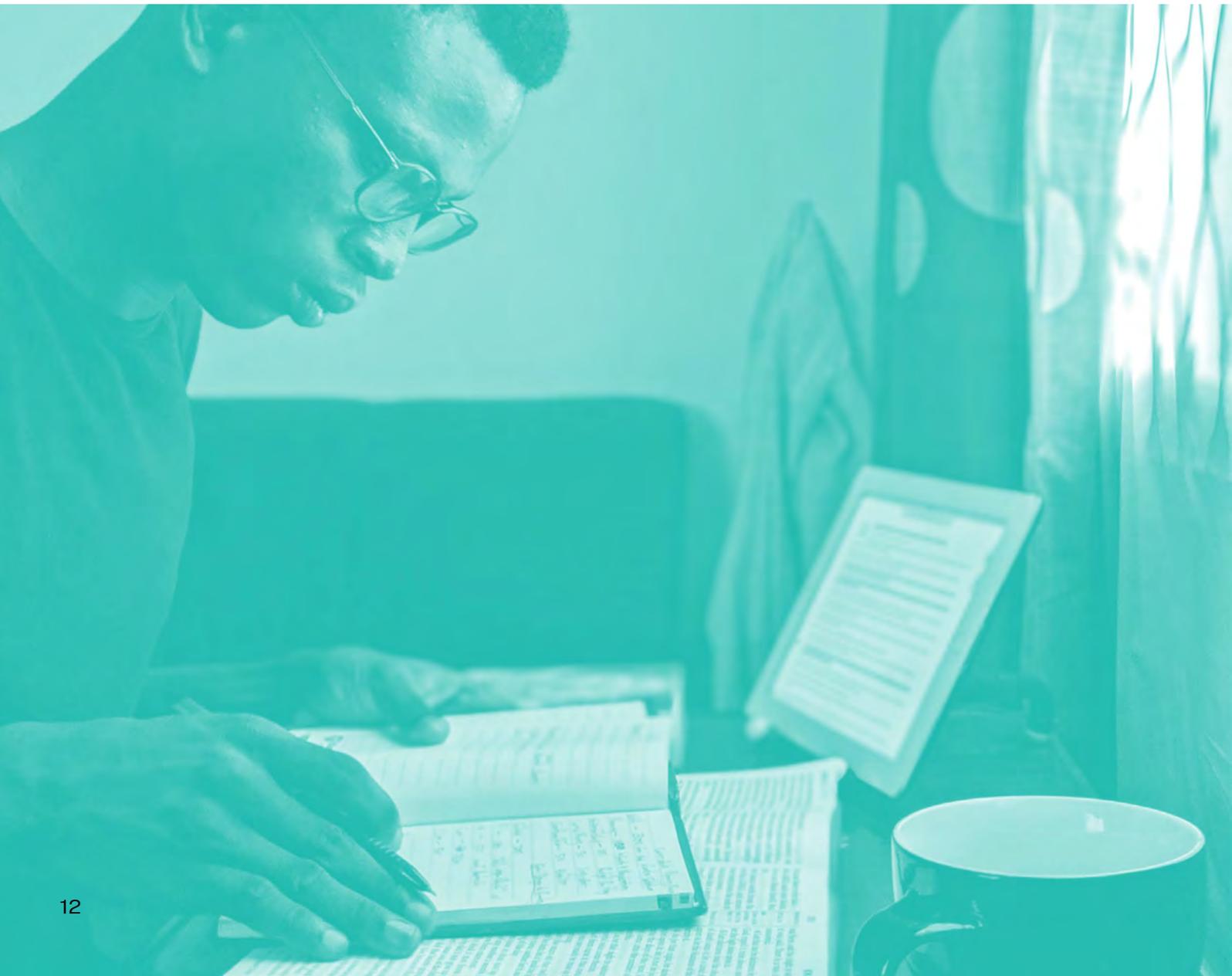
La UNED está comprometida con quienes forman parte de su comunidad, sean estudiantes, profesorado, profesorado tutor, personal de administración y servicios, y se encuentren donde se encuentren. A lo largo de estos años hemos desarrollado programas específicos de gran trascendencia social e individual. Algunos ejemplos:

- ✓ Formamos al 40% de los estudiantes con discapacidad del sistema universitario español (8.000 estudiantes) a través de UNIDIS, nuestro centro pionero fundado en los años 80.
- ✓ Impulsamos un programa con el Ministerio del Interior en los Centros Penitenciarios que nos permite acercar la enseñanza universitaria a los internos en prisión, cumpliendo de este modo con el mandato constitucional de facilitar la reeducación y reinserción social de quienes cumplen una pena privativa de libertad.



- ✓ Con nuestros programas con el Ministerio de Defensa hacemos posible que los y las miembros de las fuerzas armadas destinados en misiones en el exterior puedan seguir su formación universitaria y facilitamos la obtención del título de grado a quienes desean ascender de la categoría de suboficial a la de oficial.
- ✓ Los estudiantes expatriados pueden continuar su formación a través de la UNED sin tener que renunciar a sus aspiraciones legítimas.
- ✓ Y tenemos que mencionar la ejemplar respuesta que, con el compromiso y el esfuerzo de todos y cada uno de los miembros de la comunidad UNED, se ha dado a la pandemia de la COVID 19, con el volcado de todas nuestras tutorías al formato en línea, el desarrollo de AvEx, un pionero sistema de evaluación a distancia, o el programa UNED100%, que permitió que nadie quedara atrás en los momentos más difíciles.

Ahora es tiempo de renovar mi compromiso con el conjunto de la comunidad universitaria para avanzar todos en la formación superior de calidad e inclusiva, para hacer avanzar a una universidad apegada al territorio y a la sociedad a la que se debe.



3

La UNED que queremos en 2026

En los próximos años la UNED debe ser consecuente con el papel central que ha ocupado impulsando el desarrollo social, investigador y científico en España. El saber al servicio del avance social para seguir contrarrestando el principal déficit de la agenda social en nuestro ámbito: la desigualdad en el acceso a una formación superior de calidad.

Como ya hemos hecho a lo largo de medio siglo es pues imprescindible seguir compensando el déficit social que existe en el sistema universitario e investigador en España, llevando a cabo el objetivo prioritario de poner nuestros recursos académicos e investigadores al servicio de la sociedad y de sus demandas, las viejas y, sobre todo, las nuevas. Se hace necesario llenar de coherencia y de eficacia este nuevo ciclo de gobierno en la UNED, con los recursos humanos y económicos necesarios para dar un salto cualitativo y cuantitativo en el peso y consideración de nuestra Universidad.

En esta sección recojo las respuestas que entiendo que la UNED debe dar a las necesidades formativas de la sociedad, respuestas que configurarán la UNED que queremos en 2026.

3.1. Oferta académica oficial: la UNED que tú pides

El mandato social que impulsa la creación de la UNED hace cincuenta años no es neutral: hace una apuesta decidida por la docencia de calidad como centro de sus actividades. Y no cualquier docencia, sino principalmente aquella orientada a cubrir las necesidades más acuciantes de la Agenda Social.

Durante estos últimos cuatro años hemos dado pasos decididos en la línea de cubrir esas legítimas expectativas, pero es preciso seguir renovando y ampliando la oferta académica con nuevos proyectos, con especial atención en los retos de la formación a lo largo de la vida.

A. Balance, el punto de partida

El proceso de renovación de la oferta académica de la UNED ha sido intenso en estos últimos años, ampliándola con nuevos grados y másteres y modificando los ya existentes para adaptarlos a las nuevas necesidades y estado de la Ciencia.

- ✓ Junto con la facultad y la escuela implicadas, hemos puesto en marcha dos nuevas titulaciones de grado, ambas con un innegable impacto social: los grados en Educación Infantil y en Ingeniería de la Energía. De este modo se cumple con una demanda de años, tanto interna, como de la sociedad a la que nos debemos.
- ✓ Junto con las facultades implicadas hemos actualizado grados nucleares de nuestra oferta académica, como son los de Filología, Sociología y Ciencia Política y de la Administración.
- ✓ Hemos desarrollado el nuevo concepto de microtítulos, siendo la universidad europea pionera en su creación e implantación, con 16 titulaciones en este momento –15 microgrados y 1 micromáster– y una demanda cada vez mayor. Tal es la trascendencia de nuestra apuesta que el proyecto de Ley Orgánica del Sistema Universitario incluye el término “microgrado” junto al de “microcredencial”, sancionando con carácter general un concepto propio de la UNED.
- ✓ Hemos impulsado la creación de nuevos másteres y la modificación y actualización de los ya existentes, promoviendo la racionalización del conjunto de la oferta.
- ✓ Hemos reducido los precios públicos de los másteres habilitantes, equiparándolos a la media de los precios públicos de los grados, lo que en algunos casos supone una bajada de más de tres cuartas partes del precio anterior.
- ✓ Hemos reducido los precios públicos que pagan los estudiantes extranjeros, equiparándolos a los que pagan los estudiantes españoles.
- ✓ Hemos firmado un convenio con el Ministerio de Defensa para la promoción de los suboficiales mediante la obtención de titulaciones de grado en la UNED.

B. Los objetivos

El ámbito de la docencia y de la respuesta a las necesidades sociales constituye una tarea siempre inacabada. Las nuevas demandas de la sociedad, pero también la adaptación a la normativa ya en vigor y a aquella que probablemente sea aprobada en los próximos meses, determinarán los procesos de modernización de las titulaciones ya existentes y de creación de nuevos itinerarios. Además, la experiencia acumulada ha de servirnos para anticiparnos a los retos del futuro, ayudando a construir una sociedad que no solo sepa dar respuesta a los retos del presente, sino también a los desafíos que están por llegar.

AMPLIA

- ✓ Continuaremos con el proceso de ampliación de la oferta de grados, con especial atención a los procesos ya iniciados, como los grados en Inteligencia Artificial y en Comunicación. Todo ello situando como objetivos principales la mejor preparación de nuestros estudiantes y la cobertura de las demandas sociales y laborales.
- ✓ Mantendremos el apoyo a las iniciativas de nuevos másteres que se propongan desde facultades y escuelas, potenciando especialmente aquellos proyectos de alto impacto social.

- ✓ Potenciaremos la oferta de microtítulos, creando nuevos microgrados y micro-másteres, atendiendo especialmente a su carácter transversal.
- ✓ Trabajaremos en el nuevo concepto de las microcredenciales, titulaciones de menos de 15 ECTS que apuestan decididamente por la formación a lo largo de la vida y, traspasando el ámbito de las enseñanzas oficiales, se conjugan con la Formación Permanente.

MODERNA

- ✓ Continuaremos con la renovación de los títulos de grado ya ofertados, con especial incidencia en la adaptación a la nueva normativa, a los avances de las distintas disciplinas y a las demandas de la sociedad y el mercado laboral.
- ✓ Continuaremos con el proceso de racionalización de la oferta de másteres oficiales y con la reforma de aquellos aspectos que se ven afectados por la nueva normativa en la materia, los avances de las distintas disciplinas y las demandas de la sociedad y el mercado laboral.
- ✓ Fomentaremos la interdisciplinariedad en las nuevas titulaciones oficiales, como respuesta a un mundo más complejo en el que tan necesario es el diálogo entre ámbitos de conocimiento.
- ✓ Propiciaremos acuerdos con el Ministerio de Universidades y la ANECA para estar en condiciones óptimas de ampliar la oferta de plazas en los másteres habilitantes, contando para ello con una financiación adecuada de los mismos.
- ✓ Trabajaremos en la mejora de las herramientas de gestión y en la introducción de aquellas que sean necesarias para las demandas que vayan surgiendo.

DE CALIDAD

- ✓ Seguiremos trabajando mano a mano con la ANECA en la adaptación de las memorias de nuestros títulos a la realidad de la UNED y a su mandato como universidad pública de marcado carácter social.
- ✓ Automatizaremos procedimientos de forma que se realicen automáticamente tareas que hasta ahora deben realizar manualmente los directores de los cursos y el personal administrativo.

CERCANA

- ✓ Potenciaremos la participación de nuestros centros UNED en la impartición de másteres, favoreciendo la descentralización del conocimiento y la especialización en el territorio.

LA UNED
QUE QUEREMOS
RESPONDE A TUS
NECESIDADES

3.2. Formación permanente: La formación a lo largo de la vida

Uno de los principales retos de la Universidad de los próximos años es intensificar su oferta en la denominada formación a lo largo de la vida. Si bien por sus características la UNED siempre ha tenido un papel destacado en este ámbito, acogiendo a estudiantes en muy distintos periodos de su formación vital, en la actualidad se redoblan las llamadas de atención sobre la importancia de atender esta necesidad en un mundo en constante cambio, en un mundo que plantea incesantemente nuevos retos.

Si bien, en este campo la línea que separa a los estudios oficiales de los propios se hace cada vez más sutil, el principal objetivo de la Formación Permanente es dar respuesta a estas necesidades sociales de formación a lo largo de la vida. No solo para mejorar los conocimientos y las competencias relacionadas con el empleo, sino para responder a las demandas de desarrollo personal, cívico o social. La propia normativa estatal subraya su importancia, destacando la exigencia social de una Formación Permanente “no solo en el orden macroeconómico y estructural sino también como un modo de autoreafirmación personal”.

A. Balance, el punto de partida

La UNED cuenta con una amplia oferta en el ámbito de la formación a lo largo de la vida, que hemos potenciado y actualizado durante estos últimos cuatro años:

- ✓ En este último curso hemos ofertado 550 cursos de Formación Permanente estructurados en dos programas: Postgrado, dirigido a titulados universitarios, que ofrece las titulaciones de experto universitario, especialista universitario y máster de Formación Permanente; y Desarrollo profesional y personal que no requiere titulación previa y se estructura en tres niveles: experto profesional, enseñanza abierta y actualización profesional. El año pasado se matricularon en este programa más de 12.000 estudiantes.
- ✓ Hemos fortalecido la oferta de cursos de UNED Senior, para mayores de 55 años, con casi 500 cursos que realizaron 11.000 estudiantes durante el curso 2021-2022.
- ✓ Hemos potenciado nuestra presencia en el área de la Formación Profesional en títulos de Ciclo Formativo de Grado Superior de Formación Profesional, títulos que, además de responder a una amplia demanda social, son una puerta de entrada para muchos de sus estudiantes a los grados universitarios.
- ✓ Hemos impartido cursos de 16 idiomas desde el Centro Universitario de Idiomas a Distancia (CUID) a 15.000 estudiantes solo el curso pasado.
- ✓ Hemos dado respuesta a las necesidades sociales más acuciantes firmando un convenio con el Banco de Santander para impartir un curso de inmersión lingüística para estudiantes ucranianos, para el que se concedieron 1000 becas que fueron cubiertas en su totalidad. El éxito de la convocatoria llevó a la firma de un nuevo convenio por el que se han concedido otras 1000 becas cuyas convocatorias se están desarrollando en la actualidad.

B. Los objetivos

La oferta de formación a lo largo de la vida que queremos en 2026 debe ser más amplia y moderna, de calidad y acorde con las nuevas necesidades.

AMPLIA Y MODERNA

- ✓ Incrementaremos la ya amplia oferta de cursos de Formación Permanente para adaptarla a las nuevas demandas sociales.
- ✓ Incrementaremos nuestra presencia en el área de la Formación Profesional en títulos de Ciclo Formativo de Grado Superior, ampliando la oferta ya existente a otros como el de Desarrollo de Aplicaciones Web.
- ✓ Con un papel protagónico de los centros UNED, se pondrán en marcha nuevas ofertas de cursos de inmersión en español dirigidos tanto para estudiantes como para docentes de español para extranjeros, campo en el que existe una gran demanda.
- ✓ Trabajaremos en el nuevo concepto de las microcredenciales, titulaciones de menos de 15 ECTS que apuestan decididamente por la formación a lo largo de la vida y, traspasando el ámbito de las enseñanzas oficiales, se conjugan con la formación reglada.

DE CALIDAD

- ✓ Introduciremos la cultura de la evaluación de la calidad en los títulos propios, concluyendo el diseño de un sistema de Garantía Interno de la Calidad (SGIC) específico. El objetivo es que en los próximos 3 años se incluya en el Sistema de Aseguramiento Interno de Calidad de la Universidad (SAICU), como un anexo integrado, un subsistema con los procesos para el Aseguramiento de la Calidad de los másteres de Formación Permanente de la UNED, cuyo informe favorable es preceptivo para su futura inclusión en el RUCT.
- ✓ Trabajaremos para consolidar el reconocimiento oficial de los cursos de idiomas del CUID.
- ✓ Automatizaremos procedimientos y funciones de forma que se realicen automáticamente tareas que hasta ahora deben realizar manualmente los directores de los cursos y el personal administrativo.

CERCANA

- ✓ Recuperaremos la tendencia al alza en el programa UNED Senior, interrumpida por la pandemia, ampliando la oferta presencial a cursos impartidos en línea o con metodología híbrida. Además de seguir avanzando en nuevas actividades como cursos en centros penitenciarios, proyectos de investigación, concursos de relatos...

LA UNED QUE
QUEREMOS TE
ACOMPaña

- ✓ Intensificaremos la difusión de nuestra oferta formativa con el objetivo de ampliar el número de estudiantes que se puedan beneficiar de la misma.
- ✓ Trabajaremos para extender los proyectos de becas para cursos de inmersión en la lengua española a todos los solicitantes de asilo o protección subsidiaria.

3.3. Investigación, transferencia y divulgación del conocimiento

La investigación es la actividad que caracteriza más propiamente la función universitaria. La UNED es una universidad investigadora, comprometida con el avance del conocimiento, con la innovación y con la resolución de los nuevos problemas y retos a los que se enfrenta nuestra sociedad.

Los 1.400 docentes de la UNED y los estudiantes de Máster y Doctorado realizan proyectos de investigación, transferencia de resultados y divulgación científica, especialmente significativos en una universidad orientada hacia la sociedad. Y lo hacen en los más diversos campos del conocimiento. La investigación científica será más efectiva cuanto más colabore con la sociedad. El avance en el conocimiento es tributario de la participación en proyectos innovadores y debe contribuir al desarrollo de la cultura científica de los ciudadanos.

A. Balance, el punto de partida

a) Investigación

Durante estos últimos cuatro años hemos trabajado por el fortalecimiento de la cultura de la investigación en la UNED:

- ✓ Hemos promovido la participación en convocatorias competitivas autonómicas, nacionales e internacionales.
- ✓ Hemos potenciado los contratos de transferencia con empresas y Administraciones públicas, la creación de Empresas de Base Tecnológica o Spin-off, las Cátedras de Colaboración, el registro de patentes.
- ✓ Hemos apoyado la creciente iniciativa investigadora de los Centros UNED.
- ✓ Hemos fortalecido el Plan de Promoción de la Investigación de la propia UNED, aumentado significativamente las ayudas a contratos pre y postdoctorales y duplicado la dotación de los premios a la investigación, transferencia y divulgación.
- ✓ Hemos promovido las ayudas económicas para la investigación:
 - Al Talento Joven, para contratados doctores;
 - A Investigadores Tempranos, para Ayudantes Doctores;
 - Para Proyectos de investigación del plan nacional que no han sido financiados y tienen una puntuación superior a 70 puntos;
 - Para el fomento de investigación, mantenimiento y renovación de material científico: ha pasado de 100.000 a 150.000 euros al año; y
 - Se ha aumentado en 50.000 euros la dotación para estancias predoctorales de 3 meses en el extranjero, con el fin de incrementar número de tesis con mención internacional.

b) Transferencia del conocimiento

La UNED y el conjunto de sus centros están fuertemente comprometidos con la Agenda 2030, con la firme voluntad de convertir los Objetivos de Desarrollo Sostenible en una realidad. Por ello hemos hecho un esfuerzo especialmente intenso en este área, vinculado a nuestro claro compromiso con la construcción de una sociedad más justa y equitativa, resiliente y con capacidad de afrontar presentes y futuras crisis.

- ✓ Hemos duplicado la actividad en convenios y contratos del artículo 83, pasando de una media anual en el periodo 2016-2018 de 81 proyectos a una media de 170 en el periodo 2019-2021 (incremento del 111%).
- ✓ Hemos incrementado en un 85% las cantidades contratadas, pasando de una media anual de 1.273.510 euros en el periodo 2016-2018 a una media de 2.324.609 euros en el periodo 2019-2021. En el año 2022 la actividad media anual asciende a 2.417.966 euros, lo que supone duplicar el monto del periodo anterior.
- ✓ Hemos incrementado en un 50% el número de patentes de invención solicitadas. En el periodo 2015-2018 fue de 8 frente a las 12 solicitadas en el periodo 2019-2022.
- ✓ Hemos logrado en el periodo 2019-2022 unos ingresos por derechos de propiedad industrial por un importe de 153.000 euros, cantidad notable siendo que no hubo ingresos de este tipo en el periodo anterior.
- ✓ Hemos creado 14 nuevas cátedras universidad empresa cuando con anterioridad solo existía la Cátedra de Calidad de Tudela.
- ✓ Hemos fundado el Instituto de Patrimonio en Humanidades en Alcañiz, primer instituto de investigación fuera de Madrid.
- ✓ Hemos redefinido y potenciado tanto UNEDLAB como el LINHD.
- ✓ Hemos creado el CCAR como centro de computación de alto rendimiento.
- ✓ Hemos creado la Unidad de Prototipos de la Facultad de Psicología.
- ✓ En tiempos de COVID hemos realizado importantes proyectos de transferencia y colaboración con diversas instituciones para intentar minimizar el impacto individual y social de la enfermedad. La UNED se ha convertido en un referente para toda la comunidad universitaria en este tiempo de pandemia.

c) Divulgación científica y ciencia ciudadana

Han sido muchas las actuaciones en el ámbito de la divulgación científica y la ciencia ciudadana, tan propias de la UNED y su papel vertebrador. Entre otras muchas hemos llevado a cabo las siguientes actuaciones:

- ✓ Hemos promovido ayudas para la publicación en acceso abierto.
- ✓ Hemos creado el Portal del Investigador (DIALNET).

- ✓ Hemos potenciado la financiación de la Biblioteca para implementar nuevas tecnologías.
- ✓ Hemos establecido convenios con The Conversation, para la divulgación de artículos de investigación y con el Círculo de Bellas Artes de Madrid, para la divulgación de trabajos de investigación.
- ✓ Se han realizado talleres y experimentos en numerosos centros UNED.
- ✓ Se han realizado actividades de transferencia del conocimiento y Cooperación internacional, como la exposición Mujeres de Etiopía, que recorre todos los centros UNED.
- ✓ Se ha potenciado la visibilidad de la UNED en la Red Nacional de Unidades de Cultura Científica.

B. Los objetivos, la UNED innova para ti

Los últimos cuatro años han sido de mucha intensidad en materia de investigación, es ahora tiempo de mantener y potenciar las líneas ya establecidas e incluir nuevos retos. La investigación, transferencia y divulgación que queremos en 2026 es:

INNOVADORA Y DINÁMICA

- ✓ Empezaremos acciones de retención del talento y promoción de la calidad de la investigación.
- ✓ Incrementaremos la dotación del plan de promoción de la investigación de la UNED.
- ✓ Reforzaremos la Escuela Internacional de Doctorado/Doctorado Industrial.
- ✓ Potenciaremos la transferencia del conocimiento y la competitividad investigadora a través de UNEDLab.
- ✓ Potenciaremos la creación de CAI.
- ✓ Potenciaremos la Unidad de Cultura Científica.
- ✓ Aumentaremos la actividad investigadora y de transferencia financiada por convocatorias públicas y por la colaboración privada.
- ✓ Reforzaremos la orientación investigadora de los profesores y profesoras recientemente contratados o promocionados.
- ✓ Impulsaremos un plan de Patrocinio y Mecenazgo.
- ✓ Incrementaremos los contratos predoctorales y otras fórmulas de incorporación de nuevos investigadores.

CERCANA

- ✓ Desarrollaremos, coordinaremos y completaremos los servicios de apoyo a los investigadores UNED.
- ✓ Llevaremos a cabo acciones para incrementar el prestigio investigador.

- ✓ Desarrollaremos un portal de investigadores, expertos y evaluadores.
- ✓ Mejoraremos el apoyo a la gestión de la investigación en ámbitos como la gestión de eventos, laboratorios, comunicación, sistematización de sesiones informativas y formativas, calendario, mapa de ayudas, etc.
- ✓ Impulsaremos la incorporación de los centros UNED a las labores de divulgación.
- ✓ Desarrollemos el coaching en la preparación de planes y elaboración de ofertas.
- ✓ Elaboraremos un Plan Anual de Divulgación.
- ✓ Promoveremos premios de divulgación científica.
- ✓ Crearemos una Cátedra de Divulgación Científica de los Centros de la UNED y una Cátedra de Humanidades Digitales.

SOCIAL Y SOSTENIBLE

- ✓ Promoveremos la Ciencia en Acceso Abierto, mejorando nuestras estructuras adaptándonos a los cambios Digitales.
- ✓ Fomentaremos proyectos de I+D conjuntos con empresas.
- ✓ Empezaremos acciones para vincular excelencia científica y responsabilidad social.
- ✓ Promoveremos acciones de ajuste de la I+D a los valores, necesidades y expectativas de la sociedad.
- ✓ Abriremos la investigación a la sociedad y a los sectores productivos (Creación de OpenLab).
- ✓ Desarrollaremos una incubadora física y virtual de proyectos de investigación, transferencia y spin-off de emprendimiento científico.
- ✓ Promoveremos la internacionalización de los resultados de la investigación.

LA UNED QUE
QUEREMOS ES
INNOVADORA

3.4. Calidad

Academia es sinónimo de calidad en las enseñanzas, en la investigación y en los procesos de transferencia del conocimiento. Las especiales características de la UNED hacen que las tareas en este ámbito sean especialmente complejas. No solo se trata del aseguramiento de la calidad en los distintos estudios impartidos y en los servicios proporcionados a los distintos usuarios, sino que es preciso coordinar la participación de nuestra universidad en rankings y grupos de trabajo del Ministerio de Universidades, de CRUE y de la ANECA, entre otros.

A. Balance, el punto de partida

Durante los pasados cuatro años se han llevado a cabo numerosas acciones tanto dentro de nuestro entramado institucional, como con otras entidades. Entre otras:

- ✓ Hemos aprobado una Declaración institucional sobre la política de calidad en la UNED con los siguientes objetivos:
 - El aseguramiento de la Calidad en todos los ámbitos de nuestros servicios universitarios;
 - El fortalecimiento de la cultura de la Calidad en la universidad, divulgando la política y objetivos de Calidad; y
 - La colaboración con agencias nacionales e internacionales de Calidad para evaluar el progreso de la UNED en materia de Calidad, con el fin de identificar oportunidades de mejora e implementar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de Calidad.
- ✓ Hemos participado en la renovación de las acreditaciones de 3 títulos de grado y 65 títulos de máster.
- ✓ Hemos desarrollado el borrador del modelo de Docencia+, programa de la ANECA que facilita la evaluación interna de la calidad docente del profesorado en la universidad.
- ✓ Hemos avanzado en el desarrollo e implementación de los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad (SAIC-UNED y SAIC-Centro –Facultades de Geografía e Historia y Ciencias Políticas y Sociología–).
- ✓ Hemos trabajado en la potenciación de la cultura de calidad en los Centros UNED. Han acreditado su carta de servicios 21 Centros; el Nivel 1, 13 Centros; y el Nivel 2, 3 Centros.
- ✓ Hemos solicitado y conseguido cuatro Sellos Internacionales de la ANECA en Enseñanzas No Presenciales e Híbridas, en los M.U. en Física Médica, Problemas Sociales, Ingeniería Informática y Lingüística Inglesa Aplicada.
- ✓ Hemos promovido la presentación de la UNED a los rankings de universidades.
- ✓ Hemos preparado el informe de Seguimiento de la Actividad relativa a la Mejora de la Calidad (ISAM 2021), un proceso de calidad para las entidades de administración pública.
- ✓ Hemos creado, en 2020, la Oficina de Prácticas, que ha desarrollado numerosas acciones desde su puesta en marcha: firma de convenios, jornadas de visibilización, desarrollo de modelos de convenio...
- ✓ Hemos puesto en marcha las convocatorias de Erasmus Prácticas y de Campus Rural.
- ✓ Hemos participado en distintos proyectos junto con el Ministerio de Universidades, la ANECA y la CRUE.
- ✓ En tiempos de pandemia desarrollamos y realizamos el seguimiento del Protocolo COVID-19 para la realización de las prácticas externas.

B. Los objetivos, la calidad que queremos

En el próximo periodo la UNED que queremos ha de seguir trabajando en la profundización de la cultura de la calidad en los más diversos ámbitos, tanto internamente, como en nuestras relaciones con otras instituciones.

INNOVADORA

- ✓ Concluiremos la revisión del Sistema de Aseguramiento Interno de Calidad de la UNED en conjunto.
- ✓ Presentaremos los SAIC de las dos facultades piloto y terminaremos de elaborar y acreditar los SAIC de otras facultades y escuelas, para que se puedan presentar a la Acreditación Institucional.
- ✓ Continuaremos con el proceso de desarrollo e implementación del programa Docencia+.
- ✓ Asesoraremos al Vicerrectorado encargado de la Formación Permanente en la creación de su Sistema de Aseguramiento Interno de Calidad para las titulaciones de máster en Formación Permanente.
- ✓ Guiaremos y acompañaremos los procesos de renovación de las acreditaciones de los títulos (entre la primavera y en el otoño de 2022, 21 grados de la UNED han entrado en el proceso de reacreditación).

CERCANA

- ✓ Mantendremos la campaña de calidad para la acreditación de nuestros centros UNED.
- ✓ Potenciaremos las acciones de la oficina de prácticas, entre otras actuaciones: facilitaremos la gestión de los convenios, prepararemos nuevas convocatorias de Campus Rural y trabajaremos en convenios con las distintas comunidades autónomas, para facilitar la implantación de nuevas titulaciones.

PRESTIGIOSA

- ✓ Trabajaremos en la presentación de la UNED a distintos rankings (Times Higher Education Impact Ranking, Times World University Ranking y otros).



LA UNED QUE
QUEREMOS ES
DE #CALIDAD



4

Un programa centrado en las personas

El proyecto que hace ahora 50 años nació pensando en todas aquellas personas que no pueden acceder a los estudios superiores a través de los sistemas convencionales. En este tiempo construyendo Universidad, no solo manteniendo el rigor académico e intelectual, sino uniendo al mismo un admirable grado de innovación, miles de estudiantes de más de 122 nacionalidades se han licenciado o graduado en las distintas titulaciones de la UNED y casi 3 millones se han matriculado en algunos de los cursos que conforman nuestra amplia oferta docente.

En estos momentos sois cerca de 200.000 quienes estáis matriculados en alguno de los cursos que conforman nuestra oferta académica. A vosotros nos sumamos quienes formamos parte del profesorado, el profesorado tutor y el personal de administración y servicios. Entre todos constituimos la comunidad de la UNED y hemos de construir la UNED que queremos.

4.1. Estudiantes: La UNED que tú quieres

La UNED existe por vosotros los y las estudiantes, ello ha determinado no solo su nacimiento sino una determinada manera de hacer las cosas cuyo fruto es un modelo docente único, el modelo UNED, semipresencial y online, que permite estar cerca de ti te encuentres donde te encuentres.

A. Balance, el punto de partida

En estos últimos cuatro años la tarea de acercar la UNED a nuestros y nuestras estudiantes nos ha traído retos inimaginables cuando iniciábamos la singladura. Pero más allá de hacer frente a la pandemia y a otras vicisitudes, hemos seguido avanzando en numerosas áreas. Sin ánimo de ser exhaustivos:

✓ Hemos mejorado nuestros servicios de atención al estudiantado, creando una

LA UNED QUE
QUEREMOS
ES #CERCANA

nueva intranet, mejorando los sistemas de comunicación o apoyando y acompañando a nuestros y nuestras estudiantes en los momentos más difíciles de la pandemia.

- ✓ Hemos renovado totalmente el formato y diseño de las Comunidades de Acogida (CAV), incorporándose materiales multimedia más interactivos y ofreciendo un curso nuevo para la preparación de los estudiantes nuevos denominado Tu Primer ECTS. Asimismo, se ha creado la página *Tu primer día en la UNED* para dar apoyo a los estudiantes en sus primeros pasos.
- ✓ Hemos definido, con la participación de toda la comunidad universitaria, el marco ético en el que construir una Educación a Distancia, Digital y apoyada en Datos, Proyecto ED3.
- ✓ Hemos redoblado las actuaciones dirigidas a los y las estudiantes con discapacidad, ampliando la oferta de plazas en los másteres oficiales, diseñando el Plan General de Accesibilidad o acercando los exámenes a las distintas necesidades que se han ido planteando durante este periodo.
- ✓ Hemos avanzado en el ámbito de nuestro programa en centros penitenciarios, mejorando las condiciones de matrícula y los sistemas de comunicación, ampliando el número de centros penitenciarios en los que se realizan exámenes o los recursos a los que se tienen acceso desde la plataforma de la UNED.
- ✓ Hemos reducido los precios públicos de los másteres habilitantes, equiparándolos a la media de los precios públicos de los grados, lo que en algunos casos supone una bajada de más de tres cuartas partes del precio anterior.
- ✓ Hemos reducido los precios públicos que pagan los estudiantes extranjeros, equiparándolas a las que pagan los estudiantes españoles.
- ✓ Hemos reforzado los servicios de Acceso a la Universidad y UNEDassis, que han aumentado exponencialmente sus servicios, se han implementado medidas de apoyo lingüístico a los estudiantes internacionales y se ha hecho un especial esfuerzo en la evaluación de los estudiantes con necesidades particulares y en situaciones especiales.
- ✓ Hemos creado y puesto en marcha la Oficina de Aprendizaje y Servicio y la red *Alumni UNED*.
- ✓ Hemos reforzado el Centro de Orientación, Información y Empleo (COIE) para afrontar los nuevos retos de la UNED en los ámbitos de la orientación académica, la empleabilidad y el emprendimiento.
- ✓ Hemos creado y puesto en marcha la Oficina de Prácticas como punto de gestión de todas las prácticas, tanto curriculares como no curriculares.
- ✓ Nos hemos integrado como entidad receptora en el Proyecto “Misiones comerciales en femenino”, promovido por el Instituto de las Mujeres del Ministerio de Igualdad.
- ✓ Hemos seguido trabajando en las áreas de deporte y fomento de la salud, creando el servicio UNED Saludable e incorporándonos a la Red Española de Universidades Saludables.

- ✓ Junto a todo lo anterior, con ocasión de la pandemia, hemos acompañado a nuestros y nuestras estudiantes a lo largo de todo el proceso, emitiendo la práctica totalidad de las tutorías online, desarrollando una aplicación específica para la realización de los exámenes a distancia AvEx o a través del proyecto UNED100%, con el objetivo de que nadie quedará atrás por razones económicas, sociales o personales.

Buena parte de estas actuaciones son fruto de un ambicioso Plan de Investigación Institucional que implica el desarrollo de proyectos específicos desarrollados a través de contratos predoctorales financiados gracias al proyecto UNED-Santander.

B. Los objetivos, la UNED más cerca de ti

Partiendo de lo ya hecho, pero conscientes de que la realidad avanza y con ella la UNED, para este nuevo periodo planteamos las siguientes líneas de actuación en el ámbito de los y las estudiantes.

COMUNICACIÓN

- ✓ Continuaremos el proceso de mejora de la comunicación entre los y las estudiantes y la universidad:
 - Implementando el teléfono único.
 - Poniendo en marcha los asistentes virtuales ya diseñados.
 - Implementando la atención de soporte vía whatsapp y otras tecnologías.

ORIENTACIÓN

- ✓ Continuaremos desarrollando programas de orientación para que nuestros estudiantes mejoren sus tasas de éxito académico:
 - Implementando planes de acogida renovados (comunidades de acogida virtual, cursos cero, “mi primer crédito”, etc.).
 - Desarrollando la mentoría académica (premios compañeros mentor en Centros UNED, etc.).
 - Mejorando las habilidades y las técnicas para enfrentarse al estudio a través de materiales multimedia.
 - Potenciando la orientación académica en los Centros UNED (COIE de Centros Asociados, etc.).
 - Mejorando la coordinación con las facultades y escuelas para contribuir a la mejora de la orientación académica.

MODERNIZACIÓN

- ✓ Implantaremos la plataforma educativa Ágora en todas las asignaturas de grados y másteres impartidos en la UNED.
- ✓ Impulsaremos gradualmente la digitalización de los materiales didácticos para conseguir su abaratamiento.

- ✓ Implementaremos el proyecto ED3 –Educación a Distancia, Digital y basada en Datos–, con el objetivo de ofrecer a nuestros y nuestras estudiantes una formación personalizada y ajustada.
- ✓ Reduiremos la burocracia administrativa:
 - Siguiendo con el proceso de mejora de la aplicación de matrícula.
 - Desarrollando el ámbito de “secretaría” en el Campus intranet del estudiante.
- ✓ Continuaremos promoviendo la investigación institucional en los servicios dependientes del Vicerrectorado de Estudiantes y Emprendimiento para mejorar el servicio y la atención a nuestros estudiantes. Investigación financiada a través del Convenio UNED-Santander.

INCLUSIÓN Y CERCANÍA

- ✓ Implementaremos el Plan General de Accesibilidad para seguir avanzando en la plena inclusión de nuestros estudiantes con discapacidad en la vida universitaria.
- ✓ Crearemos una Unidad de Accesibilidad Digital en nuestra universidad.
- ✓ Continuaremos mejorando el Programa de estudios en centros penitenciarios, estimulando la incorporación de nuevos estudiantes:
 - Digitalizando de los exámenes.
 - Fomentando el acceso de los estudiantes a la plataforma educativa (desarrollo del RD 268/2022, de 12 de abril).
 - Promoviendo el acercamiento a los centros asociados para fortalecer los vínculos y conexiones.
- ✓ Facilitaremos el acceso de los estudiantes a las tutorías en el ámbito de sus Campus UNED de referencia.
- ✓ Mejoraremos el Programa de Acceso para Mayores de 25/45 años:
 - Homogeneizando y coordinando la labor de los equipos docentes con los centros asociados.
 - Homogeneizando, aumentando y mejorando los recursos disponibles en la plataforma en todas las materias.

INTERNACIONALIZACIÓN

- ✓ Optimizaremos el servicio que se ofrece a los estudiantes internacionales (UNEDasiss):
 - Mejorando la atención en idiomas y aplicando un horario extendido compatible con América.
 - Adaptando el servicio de UNEDasiss a la nueva Ley Educativa que entrará en vigor en los próximos cursos.

EMPLEABILIDAD

- ✓ Ampliaremos la red de Centros UNED con COIE y mejoraremos la coordinación con aquellos Centros UNED sin COIE.

- ✓ Continuaremos fomentando la empleabilidad de nuestros estudiantes:
 - Desarrollando un programa de detección, formación y acompañamiento para los estudiantes con intención emprendedora.
 - Detectando potenciales emprendedores a través de los TFG, TFM y proyectos de tesis doctorales.
 - Creando la web de EmprendeUNED (espacio digital que permita la interacción entre formadores, asesores, mentores y otros emprendedores con una zona de co-working digital).
 - Fortaleciendo y fomentando la creación de centros de emprendimiento en los Centros Asociados.
 - Desarrollando programas de mentoría profesional para la inserción y el desarrollo profesional de los estudiantes.
 - Mejorando la gestión de la bolsa de empleo para que los estudiantes puedan optar a un mayor número de ofertas laborales para su inserción y/o desarrollo profesional.
 - Analizando la inserción y el desarrollo profesional de nuestros egresados desde el Observatorio de Empleabilidad y Empleo, así como la evolución de las salidas profesionales de las titulaciones ofertadas en la UNED y del mercado laboral para proponer acciones de mejora.
- ✓ Colaboraremos 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”).
- ✓ Potenciaremos y fortaleceremos la red *Alumni* UNED.
- ✓ Potenciaremos la Oficina de Aprendizaje y Servicio e impulsaremos esta metodología juntamente con Facultades, escuelas y centros asociados.

SOLIDARIDAD

- ✓ Crearemos la Oficina de Voluntariado.
- ✓ Continuaremos trabajando para reducir las desigualdades y contribuir a una equidad social, en consonancia con varias de las recomendaciones de la Comisión Europea dentro de la Agenda de Capacidades.
- ✓ Seguiremos promoviendo la salud y la práctica deportiva, especialmente en los centros UNED.
- ✓ Continuaremos apoyando actuaciones y proyectos solidarios para nuestros estudiantes en zonas de conflicto bélico, catastróficas, etc.



LA UNED QUE
QUEREMOS ES
#SOLIDARIA

4.2. Personal Docente e Investigador

La política de profesorado ha permitido impulsar significativamente la estabilización y promoción del PDI de la Universidad, al tiempo que ha hecho posible incorporar un número relevante de nuevos profesores. Esto, pese a las bajas y jubilaciones, ha permitido un crecimiento significativo de la plantilla, su rejuvenecimiento y la mejora de las situaciones de los departamentos con mayores necesidades docentes e investigadoras. Un trabajo que devuelve hoy una situación de estabilidad y perspectivas de promoción para nuestro PDI y que nos permite afrontar con garantías y tranquilidad escenarios futuros ante cambios del contexto como, por ejemplo, la previsible aprobación de la LOSU.

A. Balance, el punto de partida

Las principales acciones en el ámbito del personal docente e investigador han sido las siguientes:

- ✓ Hemos llevado a cabo hasta el momento 102 convocatorias de plazas de profesorado, que han permitido dotar 591 plazas, que se ampliarán hasta 648 con la dotación de las plazas de profesor ayudante doctor y de profesor asociado ya autorizadas por el Gobierno.
- ✓ Gracias a ello hemos podido promover la carrera académica del profesorado mediante la dotación de más de 300 plazas y apoyar a nuestras Facultades y Escuelas con nuevos profesores: a falta de dotar las 47 plazas de Profesor Ayudante Doctor y las 10 de Profesor Asociado ya autorizadas, se han dotado ya más de 220 plazas de nueva incorporación, en su gran mayoría de Profesor Ayudante Doctor.
- ✓ Estas incorporaciones han permitido una intensa renovación de la plantilla del PDI: las plazas ya dotadas han posibilitado una renovación de la plantilla de prácticamente el 20%, superándose esa referencia cuando se hayan dotado las plazas ya autorizadas por el gobierno.
- ✓ Todo ello nos ha permitido sostener, pese a las numerosas bajas y jubilaciones, un incremento continuado de la plantilla que se sitúa en torno al 7% desde el curso 2018-2019 hasta el cierre del curso 2021-2022, sin incluir las incorporaciones pendientes ya mencionadas.
- ✓ Hemos dotado todas las plazas solicitadas para investigadores con certificación I3, tanto para la consolidación como para la captación de investigadores externos a la universidad.
- ✓ Hemos desarrollado y aprobado los nuevos Criterios para la estimación de la Actividad Académica del Personal Docente e Investigador y la estimación del Déficit de Profesorado de los Departamentos.
- ✓ Se ha desarrollado, en colaboración con la oficina para el tratamiento de datos, una nueva interface que permite consultar los datos de actividad académica de forma más fácil y transparente.

- ✓ Hemos impulsado y aprobado la Normativa sobre contratación temporal con carácter de urgencia por causas sobrevenidas.
- ✓ Hemos alcanzado sucesivos acuerdos interpretativos en el ámbito de la Comisión Paritaria de Seguimiento del I Convenio Colectivo que han mejorado las condiciones para la estabilización, promoción y retribución del PDI laboral de la universidad, así como para el reconocimiento y retribución de méritos docentes y de investigación del profesorado temporal
- ✓ Hemos puesto en marcha un plan para la estabilización de profesores asociados en figuras permanentes de profesorado, adelantándonos a lo previsto en el proyecto de la LOSU.
- ✓ Hemos llevado a cabo un plan para la estabilización de investigadores posdoctorales destacados en figuras permanentes de profesorado.
- ✓ Hemos modificado el Reglamento de Profesores Eméritos de la UNED, adaptándolo a la modificación de los Estatutos de la UNED recientemente aprobada.
- ✓ Hemos logrado agilizar la certificación de las horas de docencia para la obtención de las acreditaciones de la ANECA.
- ✓ Hemos desarrollado y aprobado una nueva normativa que regula las colaboraciones docentes de los investigadores.
- ✓ Hemos revisado anualmente los Criterios para el Complemento retributivo por méritos docentes, investigadores y de gestión, de forma negociada y consensuada con la Mesa de Negociación del PDI.
- ✓ Hemos actualizado el Reglamento de Colaboradores honoríficos.
- ✓ Hemos renovado toda la oferta formativa del IUED para los docentes de la Sede Central, poniendo en marcha nuevas acciones formativas para el profesorado de reciente incorporación (Programa de Formación Inicial de Docentes).
- ✓ Hemos potenciado el Desarrollo Profesional de los docentes, a partir de una amplia oferta de talleres en línea y de cursos en UNED Abierta, todos ellos con certificación, y de la generación de un área de Autoformación con un amplio número de recursos multimedia.

B. Los objetivos, una UNED renovada y en crecimiento

Para el período correspondiente al nuevo mandato rectoral las principales líneas de actuación en relación con el PDI se centrarán en afianzar el desarrollo de las actuaciones en materia de renovación, estabilización y crecimiento de la plantilla que se han llevado a cabo los últimos años, corrigiendo las situaciones de déficit de profesorado tanto en el aspecto docente como en el investigador y de transferencia.

ADECUACIÓN Y MEJORA DE LAS CONDICIONES DE LA PLANTILLA DE PDI

- ✓ Continuaremos promoviendo Ofertas de Empleo Público (OEPs) que culminen en procesos de estabilización y nueva incorporación de profesorado.
- ✓ Seguiremos impulsando convocatorias para la incorporación de profesorado

temporal nuevo, priorizando las áreas de conocimiento con mayores necesidades docentes e investigadoras, con el objetivo de adecuar la carga docente del profesorado.

- ✓ Atenderemos prioritariamente la estabilización del profesorado temporal en figuras permanentes en el menor tiempo posible.
- ✓ Continuaremos llevando a cabo actuaciones para la estabilización de investigadores en figuras de profesorado que permitan dar continuidad a su carrera académica.
- ✓ Continuaremos garantizando la promoción a los cuerpos docentes universitarios manteniendo el compromiso de promoción en la carrera universitaria en el menor tiempo posible a medida que vaya obteniendo las acreditaciones necesarias.
- ✓ Seguiremos mejorando la capacidad de los estimadores de déficit de profesorado para reflejar la carga docente real, corrigiendo situaciones identificadas en los primeros cursos de desempeño de los nuevos criterios.
- ✓ Revisaremos la normativa para la contratación de profesores sustitutos tratando que su incorporación sea lo más ágil posible.
- ✓ Impulsaremos la revisión del Convenio Colectivo del PDI laboral para alcanzar mejoras en aquellos aspectos que permita la legislación vigente.
- ✓ Llevaremos la contratación de todos los contratados doctores al Nivel 2 de retribución desde el inicio de sus contratos, mejorando las condiciones del profesorado y favoreciendo la captación de talento.
- ✓ Estudiaremos la posible implantación de nuevos complementos retributivos que permita la ley, así como la mejora del actual.
- ✓ Continuaremos trabajando en la formación de calidad del personal docente e investigador.

4.3. Profesorado-tutor

El Profesorado-Tutor y las actividades que desarrolla en los centros UNED son fundamentales en la metodología característica de la UNED y la diferencian de otros modelos, no solo acercando la formación superior, sino también introduciendo y potenciando la vida universitaria en territorios a los que de otro modo sería imposible llegar y brindando a los estudiantes una atención complementaria a la prestada por los Equipos Docentes y que enriquece la experiencia formativa. Por ello, fortalecer y mejorar sus condiciones representa el eje sobre el que asentar el resto de las acciones relativas a los profesores-tutores, al tiempo que se sigue trabajando en la mejora de la tutoría y el impulso de nuevas convocatorias de venia.

A. Balance, el punto de partida

Durante el periodo 2018-2022 las principales acciones en el ámbito del Profesorado-tutor han sido las siguientes:

- ✓ Hemos defendido la singularidad del profesorado-tutor de la UNED como una figura propia de nuestra Universidad, logrando dicha consideración en las reformas legislativas impulsadas en los últimos meses.
- ✓ Hemos gestionado y resuelto 2.087 plazas de venia en las 4 convocatorias desarrolladas desde el curso 2019-2020, 600 de ellas en la última convocatoria para el curso 2022-2023, un volumen muy superior a las tendencias de periodos anteriores.
- ✓ Hemos potenciado la convocatoria de ayudas para profesores tutores, dotando todas las solicitudes recibidas y facilitando la formación académica y científica.
- ✓ Hemos impulsado la puesta en marcha de nuevas funcionalidades en la plataforma Akademos que han agilizado la gestión de las convocatorias de venia, así como la gestión administrativa del profesorado tutor por parte de los Centros UNED.
- ✓ Hemos trabajado para mejorar y facilitar al profesorado tutor gestiones como la certificación de la actividad tutorial o la declaración personal a través de Akademos.
- ✓ Hemos iniciado el trabajo para la implementación en Akademos del Baremo Oficial empleado por las comisiones de valoración en los concursos de venia, en pro de la mayor transparencia del proceso.
- ✓ Hemos iniciado un proceso de revisión y actualización de los criterios del Baremo Oficial que rige las convocatorias de venia, facilitando primero pautas de aplicación a las comisiones y avanzando después en la concepción de una nueva estructura para el baremo.
- ✓ Hemos mantenido reuniones con el Ministerio de Universidades para la elaboración de un nuevo Real Decreto que permita actualizar el marco de referencia de la figura.
- ✓ Hemos trabajado y mantenido reuniones con la ANECA para la consideración de la función tutorial como un mérito valorable en los procesos de acreditación del profesorado.
- ✓ Hemos renovado toda la oferta formativa del IUED para el profesorado tutor, poniendo en marcha nuevas acciones formativas para el profesorado-tutor de reciente incorporación (Curso de Iniciación a la Tutoría, CIT) y renovando totalmente el tradicional Curso de Venia Docendi.
- ✓ Hemos potenciado el Desarrollo Profesional del profesorado-tutor, a partir de una amplia oferta de talleres en línea y de cursos en UNED Abierta, todos ellos con certificación, y de la generación de un área de Autoformación con un amplio número de recursos multimedia.

B. Los objetivos, la UNED más cercana

En el nuevo periodo hemos de seguir trabajando en el fortalecimiento y mejora del Profesorado-tutor:

- ✓ Impulsaremos la aprobación de un nuevo Real Decreto que regule la función tutorial propia de la UNED de forma negociada con la representación de los profesores tutores.
- ✓ Seguiremos impulsando convocatorias de venia docendi con ofertas amplias que den continuidad a la tendencia lograda los últimos cursos.
- ✓ Completaremos la revisión los criterios del baremo oficial de las convocatorias de venia, impulsando la aprobación de una nueva versión más ajustada al momento actual.
- ✓ Implementaremos, para la próxima convocatoria de venia docendi correspondiente al curso 2023-2024, la gestión del baremo por parte de las comisiones de valoración a través de Akademos, mejorando significativamente el procedimiento de selección y la gestión de las posibles reclamaciones.
- ✓ Teniendo en cuenta los acuerdos ya alcanzados con la representación de los profesores tutores se elevará al Consejo de Gobierno para su aprobación la modificación de la normativa que rige la figura del Profesorado-Tutor de la UNED y sus funciones, incluyendo el Estatuto del Profesor Tutor.
- ✓ Continuaremos trabajando en la formación de calidad del Profesorado-Tutor.

4.4. Personal de administración y servicios

La universidad con más alumnos de España, con el campus más grande de Europa necesita la savia del personal de administración y servicios para su funcionamiento. Una estructura compleja que necesita de una organización y dotación complejas. Bajo el paraguas de la Gerencia, se gestionan de los servicios administrativos y económicos de la Universidad.

A. Balance, el punto de partida

En estos cuatro años hemos dado pasos importantes tanto en el fortalecimiento de la plantilla como en su reorganización y modernización de acuerdo con las necesidades que los tiempos actuales demandan:

- ✓ Hemos logrado la autorización de una Oferta de Empleo Público extraordinaria, de consolidación de empleo temporal, en diciembre de 2018. En ella se incluyen todas las plazas vacantes de PAS funcionario y laboral desempeñadas mediante nombramientos y contratos temporales o indefinidos no fijos. Se trata de 97 plazas de PAS funcionario y 85 de PAS laboral.
- ✓ Hemos procedido a su ejecución en el plazo legal señalado mediante la convocatoria de los correspondientes procesos selectivos de consolidación de empleo temporal: 50 convocatorias de PAS laboral y 3 de PAS funcionario. Con ello, todas las plazas desempeñadas de forma temporal van a pasar a serlo de forma fija, sea en régimen funcional o laboral, limitándose al máximo la temporalidad en el desempeño del PAS de la UNED.
- ✓ Hemos conseguido la autorización de las OEP ordinarias de los ejercicios 2019,

2020, 2021 y 2022, de acuerdo con la tasa de reposición de efectivos autorizadas para cada ejercicio. El total de plazas autorizadas asciende a 303, de las cuales 57 corresponden a PAS laboral y 246 a PAS funcionario (93 en turno libre y 153 en promoción interna). Todas las OEP autorizadas se encuentran en proceso de ejecución.

- ✓ Hemos aprobado las nuevas relaciones de puestos de trabajo (RPT) previa negociación y acuerdo con los representantes sociales de los correspondientes sectores. Con ello se procedió a la reorganización de unidades administrativas de forma más racional y consensuada, comprendiendo la estructura orgánica, estableciendo las áreas organizativas de gestión y agrupando en grandes áreas funcionales las funciones atribuidas a los empleados de las distintas áreas organizativas.
- ✓ Hemos desarrollado las previsiones contenidas en las normas de ejecución de las RPT, pese a estar condicionadas por las limitaciones de la pandemia, convocándose concursos de provisión de puestos previstos en ambos documentos: dos procesos de concurso a niveles A de los grupos III y IV de PAS laboral (85 plazas), un concurso para niveles 26, otro para niveles 22 y otro para jefaturas de negociado de PAS funcionario (en total 139 plazas).
- ✓ Durante la pandemia hemos adoptado medidas para garantizar la salud de la plantilla de la UNED, intentando mantener el equilibrio necesario entre la garantía de la prestación del servicio y la protección de la salud, reordenando la organización de las unidades de manera urgente hacia un teletrabajo total, al comienzo de la pandemia, hasta una prestación parcial y mixta en teletrabajo, aún vigente.
- ✓ Hemos negociado un nuevo acuerdo de teletrabajo para el PAS de la UNED, que plantea este como un doble instrumento: de ordenación del trabajo y de conciliación. La eficacia del nuevo acuerdo será plena una vez queden sin efecto las medidas organizativas excepcionales adoptadas con motivo de la pandemia.
- ✓ Hemos aprobado el nuevo protocolo de actuación frente al acoso en el ámbito laboral cuya finalidad, esencialmente preventiva, está dirigida a evitar eventuales conductas de acoso, así como, en su caso, detectar y actuar de forma temprana sobre las mismas, como elementos centrales para su erradicación en la Universidad.
- ✓ Hemos elaborado el protocolo para la prevención y protección frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo en la UNED.
- ✓ Hemos elaborado y aprobado los distintos planes de acción social para los períodos bienales 20/21 y 21/22, actualizando las distintas ayudas y simplificando su tramitación, dotándola de más eficacia y transparencia.
- ✓ Hemos aprobado cuatro planes de formación, con el fin de contribuir al proceso de transformación de la gestión de la Universidad a través del aprendizaje de los empleados públicos para la mejora de sus competencias.

B. Los objetivos, la gestión en la UNED de 2026

Para el período correspondiente al nuevo mandato rectoral las principales líneas de actuación en materia de recursos humanos (PAS) se deben centrar tanto en la adecuación de las plantillas, como en una modernización y simplificación administrativa y el desarrollo y consolidación de las nuevas formas de prestación del servicio a través del puesto de trabajo virtual.

ADECUACIÓN DE LAS PLANTILLAS

- ✓ Trabajaremos para el mantenimiento de la dotación de puestos de trabajo, afianzaremos la autorización de las OEP anuales y mantendremos una línea permanente de comunicación con los correspondientes órganos ministeriales para incrementar dicha tasa de forma que se pueda reponer en parte la pérdida acumulada de efectivos.
- ✓ Impulsaremos medidas que permitan agilizar la cobertura de las plazas una vez se produzca la jubilación de su titular, como la autorización del nombramiento de personal interino vinculado a la autorización de la plaza en la correspondiente OEP y, una vez autorizada esta, la publicación de la convocatoria de forma ágil.

MODERNIZACIÓN Y SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

- ✓ Proseguiremos con el proceso de transformación digital de la prestación de los servicios administrativos:
 - Diagnosticaremos aquellos procesos susceptibles de tramitación automatizada, sin intervención directa de empleado público, que puedan prestarse en régimen de autoservicio por el usuario.
 - Analizaremos el resto de procesos y procedimientos, en una fase previa al impulso de su tramitación electrónica, para su replanteamiento y simplificación.
- ✓ Implementaremos programas de formación permanente de todos los empleados en las nuevas tareas y manejo de herramientas y medios, dentro de un adecuado marco de competencias digitales.
- ✓ Replantearemos la estructura administrativa con la consiguiente plasmación en la plantilla real.
- ✓ Impulsaremos un plan de reconversión coordinado con el fortalecimiento de servicios esenciales para una administración digital, incluyendo una auditoría procedimental que pueda culminar con el rediseño de cómo tendría que ser la estructura de puestos para que la cobertura de vacantes se haga con visión estratégica y con la adecuada planificación.
- ✓ Desarrollaremos una gestión eficiente de la información, un modelo centrado en el ciudadano, como valor fundamental para la captación y fidelización de estudiantes y la adecuada prestación del servicio a la ciudadanía. El modelo de atención debe ser proactivo y omnicanal y plenamente adaptativo con base en la experiencia de los usuarios.

Las acciones específicas y prioritarias para el nuevo período son:

- ✓ Mantenimiento de la situación de equilibrio presupuestario entre el gasto de personal y la autorización anual contenida en la correspondiente ley de presupuestos generales del Estado.
- ✓ Elaboración de Ofertas de Empleo Público en las que se dé prioridad a la incorporación de nuevos efectivos para paliar la merma de recursos por jubilaciones u otras causas.
- ✓ Culminación de la ejecución de las convocatorias correspondientes a consolidación de empleo temporal para lograr la radical disminución de personal con contratos/nombramientos temporales.
- ✓ Agilización de la convocatoria de nuevas plazas tanto en Personal Funcionario como en Personal Laboral.
- ✓ Modificación de la estructura administrativa y las vigentes Relaciones de Puestos de Trabajo para adecuarlas al modelo de gestión de la Universidad.
- ✓ Puesta en marcha del programa de teletrabajo.

PRESTACIÓN DEL SERVICIO: PUESTO DE TRABAJO VIRTUAL

- ✓ Acometeremos un proyecto transformador para la construcción del puesto de trabajo de nueva generación, abordando tanto los componentes tecnológicos como los vinculados a las capacidades digitales de los empleados públicos.
- ✓ Desarrollaremos, con base en el acuerdo ya alcanzado con los representantes sociales, un nuevo marco normativo interno del trabajo a distancia a la Universidad.
- ✓ Dotaremos a los empleados públicos de herramientas de alta productividad que les permitan realizar su trabajo de forma colaborativa: la provisión de ordenadores portátiles, dispositivos móviles y tabletas, según las necesidades de cada perfil y empleado, así como las infraestructuras y soluciones de conectividad de nueva generación, que permitan hacer frente con garantías a la creciente demanda de conexiones remotas a los sistemas y aplicaciones, todo ello sin renunciar los requisitos de seguridad necesarios.

LA UNED QUE
QUEREMOS ES
#INNOVADORA



4.5. Personal de administración y servicios de los Centros UNED

El personal de administración y servicios de los Centros UNED desempeña las funciones administrativas propias del Centro y las de coordinación con el resto de la Universidad. Su labor es enormemente importante ya que son las primeras personas que encuentran nuestros y nuestras estudiantes cuando acuden a la UNED, constituyendo la línea principal de contacto presencial. El PAS de Centros es fundamental en la información y orientación de los estudiantes, la organización del centro y la planificación y asistencia a las tutorías presenciales.

A. Balance, el punto de partida

Estos últimos años han venido marcados por las limitaciones que ha impuesto el Gobierno para la contratación de personal. Esta situación ha dificultado de forma grave la renovación del PAS de muchos centros, con las consiguientes limitaciones en la gestión de los servicios que pueden ofrecer los centros asociados.

- ✓ A lo largo de este último año el Equipo de Dirección de la UNED ha llevado a cabo contactos al más alto nivel institucional para tratar de desbloquear esta situación.

B. Los objetivos, la gestión en los Centros UNED de 2026

En el nuevo periodo la principal atención debe estar en la solución definitiva de dichos problemas y en el fortalecimiento de las capacidades. Para ello:

- ✓ Culminaremos la negociación institucional para desbloquear las limitaciones de contratación de PAS en los Centros, dando solución a sus carencias y asegurando la reposición de sus efectivos.
- ✓ Aprobaremos Relaciones de Puestos de Trabajo (RPT) adecuadas a las necesidades de cada Centro, así como de sus convenios colectivos en el marco de la actual legislación, consolidando su régimen jurídico.
- ✓ Realizaremos cursos de gestión para equipos de dirección y PAS de los Centros sobre procedimientos generales y funcionamiento económico.



LA UNED QUE
QUEREMOS ESTÁ
A TU LADO

5

La vida universitaria cerca de ti

El modelo de la UNED es único. Fruto de una evolución de cinco décadas en las que hemos buscado llevar la experiencia universitaria plena a quienes no podían acercarse a las universidades más tradicionales. En ese proceso, siempre inconcluso, hemos utilizado en cada momento las tecnologías más disruptivas, pero si hay un elemento diferenciador es el constante acompañamiento a nuestros y nuestras estudiantes de los Centros UNED, nacionales y en el exterior, seña de identidad de la UNED que queremos. Los Centros son nuestro gran valor añadido frente a otras universidades a distancia o en línea, desempeñando una importante función social y cultural más allá de nuestra labor académica.

5.1. Los Centros UNED, la universidad en el territorio

La red de Centros UNED, compuesta por 59 centros asociados y 2 centros institucionales, define la estructura territorial de la UNED, asegurando nuestra presencia en todas las provincias y comunidades autónomas, así como nuestro modelo de universidad, siempre cercana.

A. Balance, el punto de partida

Han sido cuatro años intensos, atravesados por una pandemia en la que no cesó la actividad ni desde los Centros ni para los Centros. En ese periodo, estos tuvieron un papel protagonista en el Proyecto UNED100%, con el empeño de que nadie quedara atrás. Pero más allá de ello, el trabajo ha seguido por sus cauces normales con un especial esfuerzo en la consolidación jurídica y política del modelo semipresencial de la UNED estructurado gracias a la red de Centros.

- ✓ Hemos fortalecido la estructura de los Campus territoriales, convertidos en elementos de coordinación de la actividad de los Centros. Se ha modificado el reglamento de Campus dando pie a la creación de la figura de coordinador económico, absolutamente necesaria para la gestión de los Centros.
- ✓ Hemos conseguido para los tres Centros tecnológicos (Barbastro, Ponferrada y Tudela) la condición de Medio Propio, lo cual les faculta para la ejecución de pres-

taciones atendiendo a las necesidades especializadas que requiere la UNED.

- ✓ Hemos convertido en consorcios universitarios aquellos Centros que eran organismos autónomos ligados a diputaciones provinciales (Almería, Soria y Ávila), tal y como exige la ley.
- ✓ Hemos modificado los reglamentos de cursos de verano y de actividades de extensión universitaria con el objetivo de ampliar y mejorar la oferta académica y cultural de los Centros.
- ✓ Hemos culminado la transición jurídica de numerosos Centros pendientes de adaptación. Dicha transición, iniciada por exigencia legal, supone una mayor integración de la red de Centros con la Sede Central.
- ✓ Hemos puesto en marcha el programa “La UNED y el territorio. La Universidad ante el reto de la despoblación”, destinado a reflexionar y a emprender acciones contra el éxodo rural en la denominada “España vaciada”.
- ✓ Hemos firmado diferentes convenios con instituciones públicas nacionales (INAP, Ministerio de Universidades, Ministerio de Justicia...) para la realización de oposiciones y pruebas colectivas en nuestra red de Centros, permitiendo que se visibilizaran mejor la actividad desarrollada por estos y sus capacidades.
- ✓ Hemos trabajado estrechamente con las instituciones que conforman los consorcios y fundaciones, abriendo líneas de diálogo para la consecución de apoyos.
- ✓ Hemos incrementado la transparencia en la gestión de los Centros a través de las auditorías realizadas por la Intervención General de la Administración del Estado y la publicidad dada a sus informes, fortaleciendo la confianza y el respeto institucional de la Administración y del propio Tribunal de Cuentas con los Centros UNED.

B. Los objetivos, la UNED se acerca a ti

Fortalecimiento de la cercanía, de los servicios y de las estructuras, son las ideas fundamentales que presiden la UNED que queremos en 2026:

RESPONSABLE Y SOSTENIBLE

- ✓ Finalizaremos el proceso de adaptación normativa de todos los Centros UNED, modificando los estatutos de los Centros pendientes de culminar su adaptación en común acuerdo con las instituciones consorciadas.
- ✓ Aprobaremos un nuevo reglamento de la función directiva en los Centros UNED que facilite la labor de sus equipos directivos, su nombramiento y actuación, así como su relación con el consorcio universitario correspondiente.
- ✓ Modificaremos el Reglamento marco de Organización y Funcionamiento de los Centros Asociados (ROFCA) para su adecuación a los reglamentos de equipos directivos y de Campus y la subsiguiente adaptación de los ROFCA de los Centros.
- ✓ Culminaremos la negociación institucional para desbloquear las limitaciones de contratación de PAS en los Centros, dando solución a sus carencias y asegurando

la reposición de sus efectivos. Aprobaremos Relaciones de Puestos de Trabajo (RPT) adecuadas a las necesidades de cada Centro, así como de sus convenios colectivos en el marco de la actual legislación, consolidando su régimen jurídico.

- ✓ Reformularemos la estructura administrativa del Vicerrectorado encargado de Centros con el objetivo de prestar una mayor atención a las necesidades de los Centros. Para ello se establecerá una línea directa para la resolución de los problemas planteados en la gestión ordinaria y en la relacionada con los expedientes de auditoría llevados a cabo.
- ✓ Promoveremos el trabajo en equipo con los equipos directivos de los Campus para optimizar el funcionamiento de cada uno de los Centros que forman parte de ellos.

VIVA

- ✓ Potenciaremos la participación de nuestros Centros en la impartición de másteres, favoreciendo la descentralización del conocimiento y la especialización en el territorio, a través de titulaciones oficiales que resulten atractivas para los estudiantes, sean competitivas en el entorno profesional y tengan impacto social en el entorno más próximo.
- ✓ Potenciaremos la vida en los Centros fomentando actividades de extensión universitaria y facilitando la divulgación y transferencia de la investigación desde los departamentos y las facultades.
- ✓ Fomentaremos los actos de acogida, de apertura de curso, de graduación y la celebración de eventos en los Centros, favoreciendo su integración social e institucional en cada territorio.
- ✓ Favoreceremos la firma de convenios y acuerdos entre los Centros UNED e instituciones, entidades y asociaciones que permitan una mayor implicación de cada Centro con su entorno social y cultural.
- ✓ Pondremos en valor el patrimonio arquitectónico y cultural de aquellos Centros que ocupan edificios con interés histórico o artístico.
- ✓ Proseguiremos con el programa “La UNED y el territorio. La Universidad ante el reto de la despoblación”, buscando, entre otros objetivos, reforzar la presencia territorial de la UNED a través de sus aulas universitarias, la creación de cátedras para la transferencia de la investigación desde los departamentos universitarios y el desarrollo de políticas de emprendimiento y empleabilidad en los Centros.
- ✓ Reforzaremos el diálogo y la cooperación con las administraciones locales, diputaciones, ayuntamientos, consejos y cabildos insulares con el objetivo de consolidar la función educativa desempeñada por nuestros Centros UNED.

LA UNED QUE
QUEREMOS
ES CERCANA

- ✓ Promoveremos la enseñanza de idiomas, para abrir los Centros no solo a los estudiantes universitarios sino a toda la sociedad y reforzaremos, así mismo, los cursos de UNED Senior.
- ✓ Potenciaremos los Cursos de Verano de la UNED, ampliando el número de Centros organizadores, así como sus sedes.

INNOVADORA

- ✓ Realizaremos cursos de gestión para equipos de dirección y PAS de los Centros sobre procedimientos generales y funcionamiento económico.
- ✓ Mejoraremos los recursos tecnológicos de los Centros con el fin de favorecer el ejercicio de la función tutorial y el desarrollo de actividades de extensión universitaria.

5.2. Centros UNED en el exterior: la internacionalización de nuestra universidad

La internacionalización, factor clave de la calidad de nuestra universidad, es un aspecto fundamental de la gestión del proyecto UNED, ya que está ligada muy íntimamente a su relevante función social, además de ser inherente al concepto propio de Universidad.

La UNED es la universidad con más alcance internacional de nuestro país, con 22 Centros y Aulas en el exterior, los cuales se han expandido considerablemente en el período 2019-2022. Todo ello conforma un sistema sólido que está inspirado en los Estatutos y la función eminentemente social de la UNED, cuyo objetivo es llegar a todos los estudiantes, estén donde estén en España y el mundo, de manera competitiva y eficaz.

Pero en nuestra universidad, la internacionalización abarca muchas otras facetas, como la movilidad y numerosas actuaciones en el exterior a través de cátedras, alianzas e intervenciones de muy distinto tipo.

A. Balance, el punto de partida

A lo largo de los últimos cuatro años, se han logrado importantes avances en el área de la internacionalización, en coherencia con el plan estratégico 2019-2022 y la Estrategia de Internacionalización de la Educación Superior 2015-2020.

- ✓ Hemos mejorado la situación administrativa, académica e informática de los Centros UNED en el exterior y hemos creado cuatro nuevos Centros o Aulas en países en los que se detectó la necesidad de llevar nuestra educación. En la actualidad contamos con 22 Centros y Aulas en el exterior.
- ✓ Hemos impulsado la movilidad física y virtual, tanto de los estudiantes como de los profesores y del PAS.
- ✓ Hemos actualizado el procedimiento de solicitud y gestión de las becas Erasmus de movilidad, realizándose a partir del curso 2021/22 mediante la sede electrónica.

- ✓ Hemos firmado numerosos convenios de colaboración y cooperación con instituciones y universidades extranjeras.
- ✓ Hemos aumentado el número de proyectos internacionales de gran alcance, llegando en la actualidad a la gestión de 29 proyectos Erasmus+ de gran envergadura, además de otros numerosos proyectos.
- ✓ Hemos promovido la creación y mantenimiento de las cátedras UNESCO y las Jean-Monet como una de las acciones indispensables para la internacionalización.
- ✓ Hemos fortalecido nuestra participación en asociaciones internacionales de universidades a distancia, tales como la EADTU (European Association of Distance Teaching Universities) y la AIESAD (Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia). Nuestro Rector es actualmente el Presidente de EADTU y el Vicepresidente Primero de AIESAD.
- ✓ Hemos liderado importantes proyectos de cooperación, principalmente en Latinoamérica y el Caribe, en algunos casos en colaboración con la AECID y la OEI, a través de los cuales hemos formado a distintas universidades y a formadores en competencias digitales, cumpliendo con nuestra función social y nuestra vocación por la igualdad y la inclusión.
- ✓ Hemos migrado y renovado las páginas web de Internacional, optimizando la información y haciéndola más accesible y actual. Asimismo, se ha trabajado para homogeneizar las páginas web de todos los Centros en el exterior.

B. Los objetivos, la UNED allá donde estés

Las posibilidades de mejora en el campo de la internacionalización son infinitas y, por ello, teniendo en cuenta lo ya hecho y lo que queda por hacer, el trabajo en esta área en los próximos cuatro años se distribuirá en las siguientes líneas programáticas para su consolidación:

CERCANA

- ✓ Mejoraremos los servicios prestados por los Centros UNED en el exterior y crearemos nuevos Centros en lugares estratégicos:
 - Trabajaremos con el Ministerio de Asuntos Exteriores, el Ministerio de Universidades, el Ministerio de Educación y los Centros UNED en el exterior para afianzar su situación jurídica y agilizar su gestión.
 - Concluiremos con el proceso de creación de los Centros de Bogotá (en este momento es un Aula), Marruecos y Polonia, todo lo cual está ahora en fase avanzada.
 - Crearemos Centros UNED en otros puntos en los que se estime necesario dar servicio a nuestros estudiantes, luego de hacer el preceptivo análisis de necesidades.
 - Fomentaremos la investigación y las actividades académicas de nivel superior en los distintos Centros UNED en el exterior, a través de distintos medios tales

como las convocatorias del Plan de Fortalecimiento de la Investigación.

- Trabajaremos para la creación de cátedras universidad-empresa en algunos de los Centros UNED en el exterior.
- Impulsaremos la divulgación internacional de la UNED a través de los centros como plataformas para la diplomacia social, científica y cultural.
- Continuaremos con el proceso la mejora de los servicios (biblioteca, matriculación, tutorías telemáticas, etc.) prestados a los estudiantes de los Centros UNED en el exterior.

MODERNA Y GLOBAL

✓ Mejoraremos la gestión de proyectos internacionales competitivos:

- Crearemos una Oficina de Proyectos Nacionales e Internacionales que agilice su gestión y dé apoyo al personal docente e investigador en su gestión.
- Fomentaremos el trabajo conjunto en proyectos internacionales a través de la creación de alianzas con distintas universidades o instituciones, al tiempo que lo incentivaremos a través de las ayudas concedidas en las convocatorias anuales del Plan de Fortalecimiento de la Internacionalización de la UNED.
- Continuaremos con el trabajo ya realizado en la propuesta del Proyecto Open EU (Open European Universities) de Alianza de Universidades Europeas a Distancia de la Comisión Europea. Este proyecto permitirá ampliar el espectro de movilidad, titulaciones internacionales conjuntas e internacionalización en general en gran escala, afianzando además nuestra presencia en Europa.

✓ Impulsaremos proyectos de cooperación participando en convocatorias y subvenciones para actuaciones de cooperación para el desarrollo –tales como las de la AECID, la OEI o EU-LAC para la mejora de los Centros de África y América Latina– y en proyectos de cooperación principalmente con los gobiernos y universidades de América Latina.

✓ Fomentaremos la movilidad internacional de toda la comunidad universitaria:

- Incentivaremos, tanto al PDI como al PAS y a los estudiantes, a realizar estancias en universidades extranjeras. Para ello la UNED seguirá liderando programas de movilidad física, a través de nuestra participación en el Programa ERASMUS+, así como en otras convocatorias de movilidad física de ámbito internacional.
- Promoveremos la movilidad virtual (a través de nuestro programa leC (Internacionalización en casa - NetActive Project) para todos aquellos miembros de la comunidad universitaria que por cualquier motivo no puedan realizar movilidad física.
- Exportaremos los programas formativos de la UNED a Universidades y a Instituciones Internacionales a través de convenios de colaboración que permitan a nuestros profesores y estudiantes trasladarse a estas universidades e instituciones para una experiencia de inmersión.

- Facilitaremos la movilidad física y virtual en programas de voluntariado e intercambio recíproco, que permitan acoger a estudiantes, investigadores, docentes y PAS de universidades extranjeras a través del programa general UNEDWelcome.
 - Trabajaremos con el Vicerrectorado de Investigación para la difusión y divulgación de nuestra investigación a nivel internacional a través de la movilidad y la presencia y participación en proyectos de aquellos docentes, investigadores o antiguos alumnos UNED que se encuentren en el extranjero.
 - Trabajaremos para la creación de cursos interuniversitarios internacionales de títulos propios que promuevan la movilidad física y virtual de nuestros estudiantes y PDI.
- ✓ Realizaremos actuaciones de promoción de la UNED a nivel internacional:
- Divulgaremos nuestra oferta de titulaciones de grados, másteres, doctorado y cursos de idiomas del CUID a través de los Centros en el exterior y las asociaciones internacionales.
 - Aumentaremos nuestra participación en ferias internacionales.
 - Impulsaremos y difundiremos las actividades de las Cátedras UNESCO y Jean Monet de la UNED (diplomacia cultural y científica) a través de nuestros Centros UNED en el exterior y nuestras alianzas con universidades e instituciones extranjeras.
 - Colaboraremos con instituciones españolas e internacionales en el exterior (AECID, OEI, Instituto Cervantes, Cámaras de Comercio, Consejerías de Educación, etc.) para la realización de actividades comunes y la difusión de la marca UNED.



LA UNED QUE
QUEREMOS
ESTÁ DONDE
TÚ QUIERES

6

UNED: Inteligente, sostenible y responsable

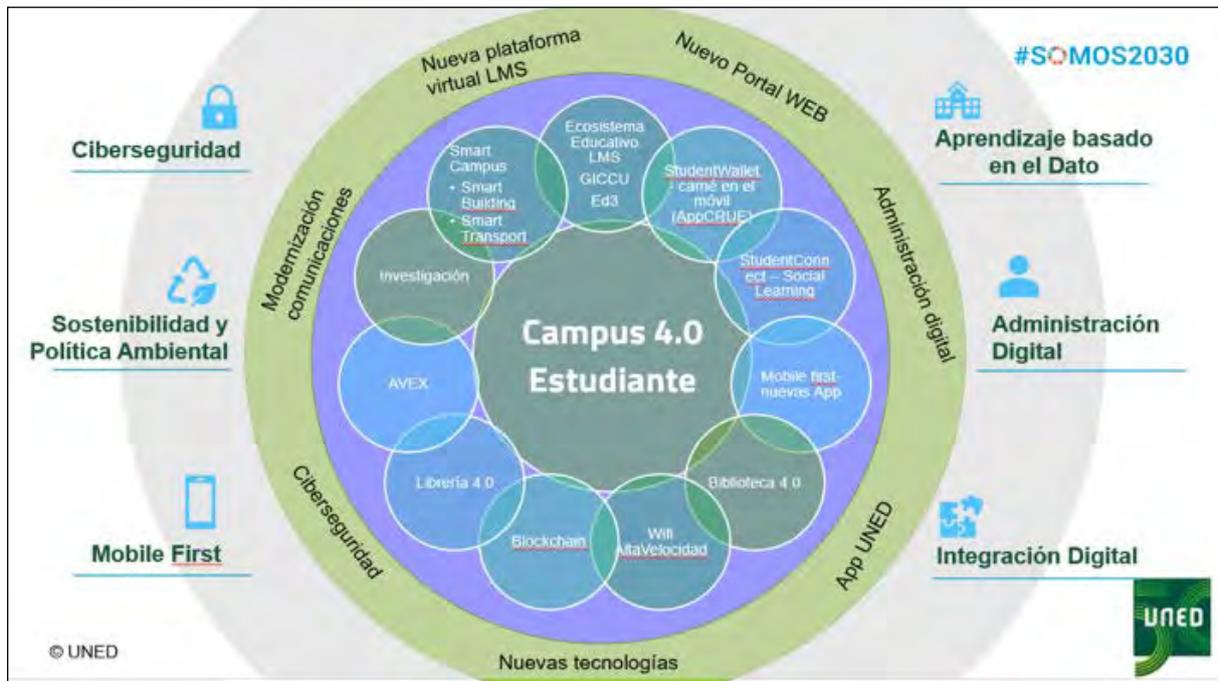
Las personas que componemos la comunidad de la UNED necesitamos procedimientos, herramientas e infraestructuras que posibiliten y optimicen la gestión administrativa y económica asociadas a nuestro desempeño docente y discente. Todo ello nos remite al ámbito de la tecnología, las infraestructuras, la economía, la comunicación e incluso de los valores.

Y es que dichos procedimientos, herramientas e infraestructuras han de adaptarse a un mundo cuya supervivencia nos exige guiarnos por los principios de sostenibilidad y responsabilidad institucional y social. Objetivos como la reducción de la burocracia, la transparencia, el compromiso social, la responsabilidad medioambiental o económica, la ética y el buen gobierno, se convierten en líneas vertebradoras de nuestro proceder, en la guía que han de seguir nuestras actuaciones en la UNED que queremos.

6.1. La UNED inteligente: tecnología al servicio de las personas, burocracia cero y transparencia

La modernización de la UNED implica la implementación de un Plan de Transformación Tecnológica cuyos principales objetivos son la generación de nuevos modelos, tanto en el sistema de enseñanza-aprendizaje centrado en el estudiante, como en la gestión y organización, buscando la burocracia cero y la máxima transparencia.

Todo ello ha de estar apoyado en tecnologías que nos permitan construir una universidad flexible, ágil, global, digital y sostenible, que se mantengan en la vanguardia de la modernización y que se constituyan en referente tecnológico en el mundo universitario. En definitiva, una universidad en el que la tecnología se encuentre al servicio de las personas.



Es pues necesaria una transformación global, integral y transversal, cuyos principales ejes, ya iniciados y que nos llevarán al Campus 4.0, son los siguientes:

- ✓ Nuevo LMS y Educación basada en datos.
- ✓ Nuevo portal Web y Modernización de los canales web de la UNED, basado en contenido responsive y accesible, multidioma, con navegación más ágil y sencilla, centrado en el usuario y las tareas.
- ✓ Administración digital.
- ✓ Mobile first: Ecosistema de Apps.
- ✓ Ciberseguridad, comunicaciones y sistemas.
- ✓ Nuevas tecnologías: Blockchain y RPA.
- ✓ Mejora de la calidad en todos los servicios académicos y de gestión a la comunidad universitaria apoyados en las tecnologías más avanzadas.

A. Balance, el punto de partida

Durante los últimos cuatro años, hemos dado pasos decididos en la configuración de el Campus 4.0 de la UNED:

- ✓ Hemos adquirido e implantado una nueva plataforma docente virtual LMS, Ágora, que permite un aprendizaje activo, adaptativo y personalizado. Supone un gran salto cualitativo con respecto a la plataforma precedente aLF, con ampliación de actividades, informes de seguimiento para equipos docente y profesores tutores, y registros de actividad en tiempo real.
- ✓ Hemos cambiado de tecnología para soportar nuestro sitio web, de Portal Oracle a Magnolia, un CMS que hace la experiencia más flexible y rápida, responsive y

accesible, con una arquitectura modular y potentes integraciones. Este proyecto está dividido en varios subproyectos:

- Hemos lanzado el nuevo Campus de Estudiante, para construir un Campus 4.0 moderno, ágil, pensado en la movilidad y de navegación fácil y eficaz para el estudiante, donde encuentre todos sus servicios académicos y administrativos de forma rápida.
 - Hemos modificado la imagen de la web pública, más navegable y usable, con un nuevo portal de prensa impulsado por UNEDMedia y con nuevos contenidos, más claros, directos, y cercanos al estudiante, con la creación de secciones multidioma y un importante aumento de imágenes y recursos audiovisuales, que hacen una navegación más ágil y sencilla.
 - Hemos creado nuevas páginas de docentes, departamentos y Centros UNED, con toda la información necesaria y actualizada, que propician una navegación fácil y rápida, centrada en el usuario y las tareas, consiguiendo una imagen corporativa y coherente de la universidad.
- ✓ Hemos hecho los desarrollos necesarios para que se puedan impartir las tutorías online tanto por AVIP como por Microsoft TEAMS, un trabajo en equipo entre CTU, CT Barbastro y CT Ponferrada.
 - ✓ Hemos realizado muchos avances en administración digital, para conseguir una gestión eficaz, moderna, ágil y transparente. En este ámbito se han culminado proyectos enmarcados en la administración electrónica o digital tanto para el personal de administración y servicios, como para el profesorado y los estudiantes.
 - ✓ Hemos llevado a cabo el lanzamiento de la APP UNED, se trata de una aplicación que da visibilidad a la información más relevante de la universidad y proporciona servicios útiles a toda la comunidad universitaria.
 - ✓ Hemos realizado pruebas de concepto con las nuevas tecnologías. De la mano de la Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial hemos puesto el foco en la inteligencia artificial y otras tecnologías habilitadoras, que tienen la capacidad de introducir cambios disruptivos en la sociedad y facilitar la introducción de nuevos mercados y servicios. Entre ellas blockchain y RPA.
 - ✓ Al mismo tiempo, conscientes de los riesgos de dichas tecnologías, hemos establecido, con la participación de la comunidad universitaria, un Marco Ético para el uso de Tecnologías Basadas en Datos Masivos. Este documento contiene un conjunto de cautelas que la UNED se compromete a observar siempre que se usen estas tecnologías.
 - ✓ En paralelo, hemos avanzado en el desarrollo de la infraestructura que permitirá el uso de analíticas de aprendizaje, habiendo proporcionado ya a los equipos docentes información clave sobre el desarrollo de sus cursos para prevenir el abandono.
 - ✓ Hemos diseñado y estamos desarrollando aplicaciones que harán la vida más fácil a los miembros de nuestra comunidad: un gestor de preguntas y motor de

generación de exámenes, un gestor avanzado de contenidos, sistemas recomendadores de ayuda a la toma de decisiones (de alumnado y equipos docentes), sistemas de verificación de plagio, etc.

- ✓ Hemos establecido un “hub” de innovación para apoyar y sistematizar las innovaciones docentes que conduzcan a una mayor retención y satisfacción del alumnado.
- ✓ Hemos hecho una apuesta firme por la renovación de la infraestructura tecnológica, desde servidores, hardware, telefonía, red de datos de los centros asociados y de la sede central.
- ✓ Hemos realizado mejoras en el ámbito de la ciberseguridad, en Seguridad Perimetral y de End Point: Actualización de Firewalls, Seguridad de DNS, filtrado de URL, XDR.
- ✓ Hemos comenzado el proyecto de migración de los puntos de acceso a tecnología WiFi6.O, que proporciona mayor número de conexiones simultáneas, mayor seguridad y el incremento en los anchos de banda de conexión.
- ✓ Hemos firmado un nuevo contrato Microsoft CAMPUS, con nuevas funcionalidades, entre las que se encuentra Office365 de escritorio para el profesorado tutor.
- ✓ Hemos implantado un nuevo servicio de soporte, reformulado para ser más flexible y optimizado y para acompañar e impulsar a la UNED en la Transformación Digital, conservando la atención y calidad de servicio requerida por la universidad.
- ✓ Hemos definido, con la participación de toda la comunidad universitaria, el marco ético en el que construir una Educación a Distancia, Digital y apoyada en Datos, Proyecto ED3.

B. Los Objetivos, la UNED 4.0

Es preciso seguir y culminar la línea iniciada y estar atentos a los desarrollos que con seguridad se producirán en los próximos cuatro años:

- ✓ Completaremos la implantación del nuevo LMS Ágora, en octubre 2023, con los cursos de 2º, 3º y 4º de Grado, Acceso, Máster, Doctorado, CUID y Formación permanente.
- ✓ Culminaremos el proyecto del nuevo sitio web UNED:
 - Analizaremos la usabilidad de la web pública y desarrollaremos una nueva estructura del sitio, de acuerdo con la construcción de un nuevo árbol de contenidos y un sistema de navegación donde encaje todo el material disponible, cohesionado, comprensible por los públicos externos y escalable en el tiempo.
 - Analizaremos la usabilidad de los campus de PDI, PAS y profesor-tutor y pondremos en producción la nueva estructura y contenidos.
 - Analizaremos el proceso de matrícula para optimizar su gestión de modo que sea más ágil, rápida y eficiente para el estudiante, reduciendo las tareas repetitivas y voluminosas en su tramitación.

- ✓ Convergeremos hacia una gestión administrativa de la UNED impulsada por los Datos y las Nuevas Tecnologías: Un enfoque *data-driven* permite que las organizaciones examinen y organicen sus datos con el fin de atender mejor a sus clientes y consumidores. Al usar datos para impulsar sus acciones, una organización puede contextualizar y personalizar los mensajes a sus usuarios y posibles usuarios desde un enfoque más centrado en la persona. Entre otras acciones el proyecto plantea:
 - La evolución del CMS (repositorio de información y contenidos) de la UNED hacia un modelo centralizado que facilite la extracción, procesado e intercambio de la información.
 - Oficina de Proyecto y Transformación, para obtener flexibilidad, agilidad y adaptación a la realidad de la UNED.
 - Oficina del Dato, para centralizar los flujos de información, las herramientas y la formación necesaria para que el uso de los datos tenga un impacto positivo en el funcionamiento de la UNED.
 - *Data Driven*: Con el objeto de tomar las decisiones basadas en el conocimiento de la organización, explotando el potencial de las tecnologías digitales y desarrollando un proceso de adaptación continuo a las necesidades de la UNED, respetando los límites impuestos por el Código Ético para el Uso de Tecnologías basadas en Datos Masivos:
 - Análisis Descriptivo: Consolidación y explotación del dato, para la obtención de conocimiento que ayude en las decisiones del día a día y el diagnóstico de lo ocurrido.
 - Análisis Predictivo: Capacidad de proyectar aquellas variables que impactan de manera directa en el servicio.
 - Análisis Prescriptivo: Soporte proactivo en la toma de decisiones mediante la propuesta de acciones para la mejora.
 - *Data Governance*: El gobierno de la institución debe estar enfocado a objetivos concretos, para lo cual se hace necesario establecer indicadores (KPI relevantes).
 - Centro de Soporte Cognitivo: Con el objeto de conseguir que la atención de la UNED a sus usuarios sea cada vez más eficiente, flexible e inmediata. Para ello se pretende optimizar y ampliar los servicios ofrecidos por los CAU, con una atención más personalizada, con los siguientes beneficios esperados:
 - Servicio 24x7.
 - Respuestas inmediatas a consultas complejas.
 - Optimización y ampliación de los servicios de los CAU.
 - Tratamiento personalizado.
- ✓ Seguiremos impulsando el proyecto ED3: Educación Digital, a Distancia y apoyada en Datos, para proporcionar una herramienta (no solo digital, sino con una

fuerte componente social) que promueva intervenciones basadas en evidencias para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje a través de la explotación inteligente y responsable de datos:

- Actualizaremos el inventario de todas las fuentes de datos actualmente existentes relacionadas con los procesos de enseñanza y aprendizaje, y las integraremos en un almacén único (“data lake”), custodiado por la Oficina del Dato y dotado de unas reglas de acceso claras y que contemplen las distintas situaciones posibles, incluyendo el acceso por parte de los equipos docentes, de las comisiones de titulación, de equipos de investigación de la UNED, de equipos de investigación externos, etc.
 - Publicaremos un conjunto de datos anonimizado que permita y promueva acciones de investigación descentralizadas que puedan redundar en beneficio del proyecto y de las aplicaciones de la UNED.
 - Estableceremos un programa de incentivos a la investigación específica centrada en la aplicación de tecnologías basadas en datos a la educación, incluyendo doctorados industriales con los Centros Tecnológicos, trabajos fin de máster con remuneración, premios de investigación y hackatones.
 - Estableceremos protocolos para la producción de informes estandarizados o a demanda (por facultad, titulación, asignatura, etc.) que permitan a los equipos docentes una exploración de datos ágil, así como la elaboración rápida de prototipos de intervención.
 - Impulsaremos el desarrollo ya existente de sistemas de análisis operacional que permitan elaborar informes de progreso comparado para el alumnado en tiempo real.
 - Impulsaremos el desarrollo existente de herramientas de visualización en tiempo real para los diferentes miembros de la comunidad universitaria, centralizadas en paneles de control informativos. Por ejemplo:
 - Vista institucional: información agregada por facultades/escuelas, por titulaciones, por asignaturas. Progresión frente a objetivos. Tasas de matrícula, superación, abandono. Perfil de alumnado.
 - Vista de asignatura: informe de progreso de estudiantes, interacciones, riesgo de abandono, concurrencia de asignaturas y entregas, comparación con otras asignaturas de la titulación. “Huella dactilar” de la asignatura.
 - Vista de estudiante: progreso esperado, progreso comparado, riesgo de no presentación, alertas.
 - Proporcionaremos herramientas para analizar comparativamente las diversas metodologías docentes que se aplican en el conjunto de asignaturas, poniéndolas en relación con diversos indicadores del éxito educativo, con la implicación del alumnado y con sus niveles de satisfacción.
- ✓ Dentro del proyecto ED3, partimos del reconocimiento de que no existe una única metodología docente válida y, también, del hecho de que todas ellas pueden

beneficiarse de un análisis pormenorizado de los resultados que obtienen, por lo que parece obvio concluir que no es posible ni deseable establecer un menú estandarizado de intervenciones para todas ellas. En su lugar, resulta más interesante establecer un marco común de innovación que dé cabida a las especificidades de cada situación y provoque sinergias e intercambios virtuosos. Para ello, desarrollaremos e implantaremos el programa de innovación docente Datos en Acción que ofrece un marco de investigación acerca de las posibles mejoras de la metodología de una asignatura concreta durante un curso académico. Se compone de los siguientes pasos:

- **Prospección y diagnóstico:** en un diálogo entre los distintos actores que intervienen en el diseño de una asignatura (profesorado, analistas de aprendizaje, administración). Se presenta y analiza toda la información disponible: desde estadísticas de interacción a diseño de contenidos, pasando por modelos predictivos.
 - **Catálogo y priorización de intervenciones:** con base en los hallazgos del paso anterior, se ofrece al equipo docente un catálogo de posibles acciones orientadas a la mejora de la asignatura (desde rediseño de contenidos y pruebas hasta sesiones de videoconferencia, trabajos grupales, debates evaluables, etc).
 - **Protocolos de evaluación:** a fin de establecer con solidez científica el efecto de las intervenciones, se propone un rango de alternativas de evaluación: aplicar la intervención a todo el alumnado, hacer un estudio piloto con un subgrupo, pruebas A/B, ensayos aleatorizados de control, etc.
 - **Evaluación de intervenciones:** se determina el efecto estadístico de las intervenciones sobre las actividades, los procesos y/o los resultados de aprendizaje mediante la comparación de datos previos y posteriores a la intervención.
 - **Banco de evidencias:** se almacena la información relativa al experimento a fin de que pueda ser utilizada en posteriores intervenciones por parte de otros equipos docentes.
 - **Difusión (congresos, publicaciones):** se promueve y se facilita que los equipos docentes comuniquen las experiencias a una audiencia más amplia por medio de publicaciones docentes (que revierta en el currículum de los propios docentes) y noticias en prensa.
- ✓ Una vez que se conocen los datos de un proceso cualquiera, es posible desarrollar modelos predictivos que anticipen su comportamiento futuro y que respeten el Marco Ético. En el caso de los procesos de enseñanza y aprendizaje, existen multitud de posibilidades de aplicación de técnicas de minería de datos que están siendo exploradas por la comunidad científica:
- Desarrollar sistemas recomendadores para la elección de estudios y matriculación en función del perfil del estudiante.
 - Desarrollar indicadores de alerta temprana para desencadenar intervenciones con estudiantes vulnerables.
 - Desarrollar modelos predictivos de estudiantes en riesgo: anticipar la probabi-

lidad de que completen con éxito las asignaturas. Esto puede ser usado directamente en sistemas de recomendación.

- Incrementar la comprensión del rendimiento académico por medio del análisis explicativo de modelos predictivos (identificación de características).
 - Avanzar en el desarrollo de modelos predictivos “sin historia” que permitan predecir también en asignaturas de nueva creación.
 - Estudiar la implantación de estos modelos predictivos en las diferentes metodologías docentes.
- ✓ Desarrollaremos una plataforma de administración electrónica que mantenga y perfeccione una serie de servicios:
- Plataforma de intermediación de Datos.
 - Sustitución de Certificados en Soporte Papel.
 - Servicio de sede electrónica o acceso de los ciudadanos a los expedientes de la administración.
 - Gestión de firma electrónica mediante aplicación Portafirmas.
 - Validación de certificados.
 - Validación de usuarios.
 - Servicios de Registros.
 - Facturación electrónica.
 - DIR3 – Directorio común de unidades orgánicas y oficinas.
 - Gestión de expedientes.
 - Gestión de archivo definitivo.
 - SIA – Sistema de Información Administrativa.
- ✓ Llevaremos acabo el mantenimiento y evolución de las herramientas propias de la UNED.
- ✓ Impulsaremos nuevas tecnologías como:
- RPA (*Robotic Process Automation*): Con el objeto de transferir funciones y tareas repetitivas a una “fuerza de trabajo digital” de robots de software. Los robots de software son programas que controlan otros programas para realizar tareas repetitivas y basadas en reglas, permitiendo focalizar el esfuerzo de las personas en actividades que requieran creatividad o interpretación personal.
 - Tecnología Blockchain: El uso más prometedor de blockchain en la educación superior es transformar el “mantenimiento de registros” de títulos, certificados y diplomas, haciendo que las credenciales sean digitales y estén bajo el control del alumno, sin la necesidad de un intermediario para verificarlas. La capacidad de Blockchain para mejorar el mantenimiento de registros también lo convierte en una opción natural para resolver problemas de gestión de propiedad intelectual (exámenes, TFM, TFM, PEC).

- ✓ Ampliaremos y mejoraremos la plataforma de Gestión Integral y Desarrollo (GAIA): Para dar servicio a todo el estudiantado, los sistemas de información deben permitir mecanizar diferentes procesos de gestión, donde gran parte de esos sistemas se deben desarrollar a medida por la UNED.

El proyecto GAIA tiene como objeto principal la gestión académica y administrativa de los diferentes tipos de estudios que se imparten en la UNED y de sus procesos asociados. Las diferentes funcionalidades de dicha plataforma están destinadas a ser usadas por estudiantes, personal de administración y servicios y por profesores. Entre las más importantes, cabe destacar la mejora en los siguientes módulos:

- Sistema de gestión de matrícula.
 - Reconocimiento de créditos.
 - Sistema de gestión de calificaciones.
 - Gestión de Pruebas Presenciales: calendario, valija de exámenes.
 - Sorteo de Tribunales de Pruebas Presenciales.
 - Gestión de adaptaciones concedidas por UNIDIS.
- ✓ Desarrollaremos las infraestructuras de computación de alto rendimiento: El volumen de aplicaciones y la necesidad creciente de la digitalización de procesos y servicios que se está operando en la UNED requieren de unas infraestructuras en la vanguardia de la tecnología que sean eficientes, seguras y escalables.
 - Mejora de Infraestructuras: Renovación de equipos y electrónica de red, incorporando las nuevas tecnologías que permitan mejorar:
 - Sostenibilidad: Con una reducción evidente en las emisiones de carbono, una utilización más eficiente del agua y un ahorro de la energía que se consumen.
 - Automatización: Con un centro de datos cada vez más inteligentes y automatizados. Con el empleo de algoritmos de inteligencia artificial para la automatización de tareas y mantenimiento predictivo.
 - Almacenamiento: Con el uso cada vez más extendido de contenedores y aplicaciones nativas en la nube, para cumplir con los requisitos de baja latencia, alta disponibilidad y fiabilidad.

Se plantea una renovación de equipos y electrónica de red, que permita incrementar la potencia de cálculo y la capacidad de memoria que exigen la virtualización de equipos y las nuevas demandas de la digitalización, y un incremento en la capacidad de ancho de banda del conjunto de electrónica de red utilizada en el CPD.

- Potenciación de la ciberseguridad, para hacer frente de las nuevas amenazas de un entorno más digitalizado y abierto. Se plantean las siguientes acciones:
 - *CiberSOC*. Creación Centro de Operaciones de Seguridad para aglutinar y desarrollar las funciones de monitorización de seguridad, detección de incidentes, vigilancia ante nuevas fuentes de amenazas y análisis de vulnerabilidades, optimizando la capacidad de reacción y respuesta ante cualquier ataque.

LA UNED QUE
QUEREMOS ES
#INNOVADORA



- Herramientas para el análisis de vulnerabilidades, para reducir la exposición de riesgos mediante la evaluación y respuesta a los cambios en su infraestructura en tiempo real y priorizando las vulnerabilidades localizadas en función del impacto que ellas puedan tener sobre la continuidad de los procedimientos de la UNED.
- Sistema de Gestión de Eventos e Información de Seguridad (SIEM), que recopile información en tiempo real de forma centralizada en una base de datos para poder realizar un análisis profundo y así detectar tendencias y patrones de comportamiento que permitan diferenciar aquellos que no sean habituales
- Firewall de aplicaciones/DNS, para mejorar la seguridad de los accesos externos a sus aplicaciones y páginas web, y una navegación más segura.
- Seguridad Proactiva. Procedimientos de auditoría de seguridad y *pentesting*.
- Creación de una cultura de la seguridad en la UNED. Implantar una cultura de ciberseguridad en la UNED, desarrollando hábitos y comportamientos en sus usuarios para disminuir el factor humano del ciber-riesgo.
- Construcción de la nube híbrida: Se trata de una arquitectura de TI que incorpora un grado de gestión, organización y portabilidad de las cargas de trabajo en dos o más entornos, incorporando lo mejor de ambas arquitecturas: la eficiencia y seguridad de un entorno *on-premise*, con la flexibilidad y nuevas capacidades de los sistemas en la nube. Tendrá varias fases:
 - Migración a la Nube de aplicativos e información no sensible, cuando por las necesidades de flexibilidad de rendimiento o variabilidad de la demanda de recursos así lo aconsejen.
 - *Backup* en la Nube.
 - *Disaster Recovery* en la Nube.
- ✓ Desarrollaremos la Comunicación Excelente en Movilidad de las Sedes de la UNED para dar servicio a los 61 Centros UNED en territorio nacional, a más de 20 en el exterior y a sus más de 200.000 usuarios, entre estudiantes y empleados.

Las nuevas necesidades de la digitalización, el incremento de los usuarios que hacen uso de conexión en movilidad, y el constante aumento del ancho de banda requerido por las aplicaciones de forma individual ha provocado que muchas de nuestras sedes tengan infraestructuras de puntos de acceso saturadas.

Para prevenir que una falta de capacidad de conexión en las sedes se convierta en un obstáculo en el camino de la digitalización de la Universidad se propone el proyecto WiFi6.O que pretende dotar a todas las sedes de unas infraestructuras modernas, seguras, flexibles y fáciles de gestionar mediante las siguientes acciones:

- Continuar con la migración de los puntos de acceso a tecnología WiFi6.O, que proporciona mayor número de conexiones simultáneas, mayor seguridad, incremento en los anchos de banda de conexión, la mejora de la seguridad y una gestión más sencilla.

- Una mejora en la electrónica de red en aquellas sedes que no puedan soportar esta nueva funcionalidad de los puntos de acceso.
 - Sustitución de las controladoras que gestionan los puntos de acceso para que sean compatibles con las nuevas funcionalidades. Adicionalmente, se pretende una migración a una arquitectura global basada en SD-WAN para la red de la UNED, por lo que los trabajos realizados en este proyecto tienen que ser compatibles con esta visión de futuro.
 - Modernización de los puntos informativos de las sedes (fundamentalmente las pantallas digitales) como mecanismo de comunicación con los usuarios rápido, fiable y adaptado a las necesidades específicas de cada una de las sedes.
- ✓ Implementaremos el proyecto ED3 –Educación a Distancia, Digital y basada en Datos–, con el objetivo de ofrecer a nuestros y nuestras estudiantes una formación personalizada y ajustada.

6.2. Responsabilidad social

La mayoría de los logros y de los proyectos que conforman este programa son reflejo de la visión social de nuestra universidad, de su firme compromiso con la igualdad y la democratización de la enseñanza superior. Y es que la responsabilidad social es consustancial a la propia existencia de la UNED.

Pero el compromiso de la UNED con la sociedad no acaba en facilitar el acceso a los estudios superiores a quienes no pueden acceder a los mismos por los medios tradicionales. La UNED es una universidad pública que ha asumido como propios los retos que plantean los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030, guía de las más distintas actuaciones de nuestra universidad, que se ha acercado a aquellas personas que tienen especiales dificultades para su acceso a los estudios superiores y que

A. Balance, el punto de partida

Durante el periodo 2018-2022 hemos hecho especial atención a aquellas acciones necesarias para situar los ODS en el centro de la vida de la UNED y junto a ello se han mantenido las políticas dirigidas a grupos con necesidades especiales y a abrir las puertas del conocimiento a la sociedad en general:

- ✓ Hemos creado el Observatorio UNEDODS para la consecución de la implementación e integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030 en las políticas y estrategias de la universidad.
- ✓ Hemos creado, junto con el Centro UNED en Tudela, la página web del Observatorio (<https://ods.quned.es>), en la cual se recogen todas las actividades de la universidad relacionadas con la Agenda 2030: Compromisos y políticas, memorias y resultados, producción científica, formación, extensión universitaria, etc.
- ✓ Hemos renovado la Comisión de Responsabilidad Social de la UNED, para trabajar principalmente en la elaboración de la Memoria de Responsabilidad Social

Universitaria, trabajo que se realiza también desde el Observatorio UNEDODS, en un claro compromiso de integración de los ODS en la Estrategia de Responsabilidad Social y los diez principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

- ✓ Hemos trabajado junto con la Oficina de Igualdad para la elaboración del II Plan de Igualdad de la UNED.
- ✓ Nos hemos integrado como entidad receptora en el Proyecto “Misiones comerciales en femenino”, promovido por el Instituto de las Mujeres del Ministerio de Igualdad.
- ✓ Hemos implementado la Campaña #UnMesUnODS#, mediante la cual se realizaron diferentes jornadas, mesas redondas y actividades para dar a conocer los ODS a la comunidad universitaria y a la sociedad en general.
- ✓ Hemos aprobado anualmente el Plan de Fortalecimiento Internacional, Cooperación y Objetivos de Desarrollo Sostenible con el objetivo principal de potenciar la internacionalización a través de proyectos que favorezcan la cooperación internacional, promuevan el voluntariado e impulsen el conocimiento de los ODS.
- ✓ Hemos redoblado las actuaciones dirigidas a los y las estudiantes con discapacidad, ampliando la oferta de plazas en los másteres oficiales, diseñando el Plan General de Accesibilidad o acercando los exámenes a las distintas necesidades que se han ido planteando durante este periodo.
- ✓ Hemos avanzado en el ámbito de nuestro programa en centros penitenciarios, mejorando las condiciones de matrícula y los sistemas de comunicación, ampliando el número de centros penitenciarios en los que se realizan exámenes o los recursos a los que se tienen acceso desde la plataforma de la UNED.
- ✓ Hemos impulsado nuestros servicios bibliotecarios con una nueva plataforma alojada en la nueva que gestiona los fondos bibliográficos en cualquier formato, de forma unificada, así como los flujos de trabajo comunes, profundizando aún más en el funcionamiento en red de todas las bibliotecas de la UNED.
- ✓ Hemos desarrollado la App Bibliotecas UNED, la biblioteca en el móvil, que permite acceder a los servicios de mayor utilidad, además de un acceso continuo a todas las novedades relacionadas con las bibliotecas que pertenecen a la red UNED.

B. Los objetivos, la respuesta de la UNED a los retos del desarrollo sostenible

El próximo cuatrienio será decisivo en el camino ya iniciado. En este ámbito hemos de seguir impulsando los proyectos ya iniciados y añadir todos aquellos aspectos que contribuyan a profundizar en los mismos:

EN LA SENDA 2030

- ✓ Mantendremos nuestro compromiso con la Agenda 2030 como eje transversal de las políticas y estrategias de la UNED, potenciando también la visibilidad de las acciones de la UNED en este ámbito.

- ✓ Llevaremos acabo las actuaciones necesarias para la implementación del II Plan de Igualdad de la UNED.

ACCESIBLE E INCLUSIVA

- ✓ Implementaremos el Plan General de Accesibilidad para seguir avanzando en la plena inclusión de nuestros estudiantes con discapacidad en la vida universitaria.
- ✓ Crearemos una Unidad de Accesibilidad Digital en nuestra universidad.
- ✓ Continuaremos mejorando el Programa de estudios en centros penitenciarios, estimulando la incorporación de nuevos estudiantes:
 - Digitalizando de los exámenes.
 - Fomentando el acceso de los estudiantes a la plataforma educativa (desarrollo del RD 268/2022, de 12 de abril).
 - Promoviendo el acercamiento a los centros asociados para fortalecer los vínculos y conexiones.
- ✓ Fortaleceremos un sistema bibliotecario comprometido con la sociedad:
 - Participando activamente en la creación, difusión y acceso al conocimiento desde nuestra comunidad académica.
 - Contribuyendo al desarrollo de una infraestructura tecnológica de soporte a la investigación de la UNED y formando parte activa de la misma.
 - Colaborando activamente en la transformación digital de la UNED impulsando el desarrollo de competencias y servicios digitales.
 - Dando soporte al desarrollo de la ciencia abierta en nuestra universidad.

“Continuaremos trabajando para reducir las desigualdades y contribuir a una equidad social. Entre otras cuestiones, promoveremos el fomento de la empleabilidad en nuestro alumnado a través de varias acciones y colaboraciones con entidades del tercer sector en consonancia las recomendaciones de la Comisión Europea dentro de la Agenda de Capacidades”.

6.3. Responsabilidad medioambiental

La UNED ha asumido en estos años el compromiso con nuestro entorno, introduciendo como elemento configurador de sus políticas su apuesta decidida por la responsabilidad medioambiental. Los nuevos retos han vertebrado numerosas actuaciones, con especial incidencia en las relativas a infraestructuras.

A. Balance, el punto de partida

Los últimos cuatro años han sido decisivos en la implementación de la agenda ambiental de la UNED y en el desarrollo de infraestructuras adecuadas:

- ✓ Hemos aprobado y puesto en marcha la Política ambiental y la Política de gestión de la Energía de la UNED.
- ✓ Hemos incorporado indicadores de sostenibilidad y ambientales como el de Auto-diagnóstico.
- ✓ Hemos introducido criterios de sostenibilidad en la compra y contratación en la Comisión de Gestión de Inversiones y en las licitaciones y contratos de la UNED.
- ✓ Hemos realizado el Registro de la Huella de Carbono y aplicación de la ISO 50001 que supone la certificación de un Sistema de Gestión de la Energía.
- ✓ Hemos monitorizado las Instalaciones de los edificios con Sensores CO2 y Gestión instalaciones IA + IoT.
- ✓ Hemos incorporado el Plan de transición energética AGE / Plan de reducción de consumo AGE PRTR y Proyectos evaluados favorablemente por el IDAE.
- ✓ Hemos trabajado con el Consorcio de la Ciudad universitaria de Madrid (UCM y UPM) para la mejora en la movilidad y sostenibilidad con programas como “Compartir coche”.
- ✓ Hemos trabajado para la mejora ambiental del campus universitario de Madrid con la localización de cajas nido, mariposarios y mejora del Arroyo de las Damas.
- ✓ Hemos reiniciado la construcción del nuevo edificio en el Campus Científico Tecnológico de Las Rozas, destinado a albergar la Facultad de Ciencias, reubicando provisionalmente al personal, laboratorios y servicios de la Facultad en dicho Campus y en las facultades de Ciencias Económicas y Empresariales y de Psicología.
- ✓ Hemos reformado el animalario de la Facultad de Psicología.

B. Los objetivos, la UNED verde

En el nuevo periodo hemos de seguir insistiendo en la importancia de nuestra relación con el medio ambiente, desarrollando los principios que ya nos inspiran y conjugándolos con la necesaria actualización de nuestras infraestructuras y dotaciones. La UNED que queremos es:

ECOLOGÍA

- ✓ Crearemos la Oficina Verde, con el objeto de coordinar y gestionar todas aquellas actuaciones relacionadas con la sostenibilidad de la UNED.
- ✓ Desarrollaremos programas de formación del personal de la UNED, tanto de la sede central como de los Centros UNED, en sostenibilidad.
- ✓ Elaboraremos indicadores en gestión sostenible del agua, huella hídrica e indicadores medioambientales en gestión de residuos.
- ✓ Continuaremos con proyecto IA + IoT en gestión de instalaciones.

INFRAESTRUCTURAS SOSTENIBLES

- ✓ Culminaremos las obras del nuevo edificio en el Campus Científico y Tecnológico de Las Rozas-Madrid), su equipamiento y puesta en servicio, incluidas la central de instalaciones y la urbanización.
- ✓ Trasladaremos la Facultad de Ciencias de sus ubicaciones provisionales al nuevo edificio Las Rozas 2 en el Campus Científico y Tecnológico de Las Rozas.
- ✓ Concluiremos el acondicionamiento del edificio de Humanidades. La conclusión de la tramitación del “Plan Especial de Protección del Edificio de Humanidades” definirá y permitirá la intervención en el edificio, dado que se trata de un edificio protegido con grado Singular (el más alto nivel de protección).
- ✓ Llevaremos a cabo la demolición del antiguo edificio de la Facultad de Ciencias en el Campus de Senda del Rey.
- ✓ Implementaremos el Plan de transición energética de los edificios de la UNED en el marco del Plan de transición energética de los edificios de la Administración General del Estado AGE financiado con fondos NextGeneration EU:
 - Fase 1:
 - Edificio de las Facultades de Derecho y Políticas y Sociología.
 - Edificio de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
 - Edificio de la ETS de Ingeniería Informática.
 - Fase 2:
 - Edificio Humanidades.
 - Edificio Las Rozas 1.
 - Edificio ETS Ingenieros Industriales.
 - Planta solar fotovoltaica en la Central de Las Rozas.
 - Puntos de recarga de vehículos eléctricos en todos los campus.
 - Puntos de aparcamiento de bicicletas.

Este proceso supondrá dotarnos de instalaciones más eficientes, con control de encendidos y temperatura, así como el despliegue de insta-



lación fotovoltaica para autoconsumo y la mejora de las instalaciones de alumbrado y aislamiento.

- ✓ Optimizaremos el uso de los edificios conforme al Plan de Ahorro y Eficiencia Energética de la AGE.
- ✓ Estudiaremos la posibilidad de construir un nuevo edificio en el solar de la antigua Facultad de Ciencias.
- ✓ Estudiaremos la posibilidad de nuevas edificaciones en el Campus Científico y Tecnológico de Las Rozas-Madrid.
 - Edificio polivalente de investigación y laboratorios de equipos pesados.
 - Residencia universitaria.
 - Nuevas necesidades.

6.4. Responsabilidad económica

El objetivo principal de la política económica de la UNED ha de ser, necesariamente, asegurar la sostenibilidad económico-financiera de la institución, ello siempre ejerciendo la mejor administración y las mejores prácticas, velando por el equilibrio económico-financiero, la eficiencia en la utilización de los recursos, el incremento de los ingresos (tanto públicos como privados), la mejora en las infraestructuras, la sostenibilidad económica, ambiental y social de la UNED, el desarrollo de una planificación estratégica y la veraz rendición de cuentas. La UNED que queremos ha de ejercer la responsabilidad económica.

A. Balance, el punto de partida

Durante estos últimos cuatro años, es indudable que la UNED ha consolidado su situación económico-financiera, logrando los suficientes recursos para los planes y actividades de cada una de las áreas políticas y de gestión. Los principales objetivos alcanzados durante este periodo son los siguientes:

- ✓ Hemos incrementado sustancialmente el presupuesto de la UNED por dos vías: la financiación del Ministerio de Universidades y el Mecanismo de Recuperación, Transformación y Resiliencia (MRTR). A su vez, la aportación de los ingresos por enseñanzas se ha mantenido en el tiempo con leves oscilaciones. Ello ha determinado un muy favorable resultado presupuestario neto conjunto en este periodo.
- ✓ Hemos gestionado el gasto con criterios de racionalidad y control: La política económica de la Universidad en este ámbito ha tenido como objetivo el control del gasto analizando su eficiencia y racionalidad y, paralelamente, nutriendo de suficientes recursos los distintos proyectos estratégicos que se han marcado para la mejora de las distintas áreas de la Universidad. Se han priorizado, entre otras, las siguientes líneas de actuación:
 - Puesta en marcha de planes de gestión de recursos humanos de la Universidad, tanto para Personal Docente e Investigador como para el Personal de Administración y Servicios.

- Aseguramiento de la dotación económica suficiente para el sostenimiento de los Centros UNED tanto nacionales como en el exterior.
- Ejecución de los Planes de inversión en infraestructuras y en tecnología para el mantenimiento y la modernización de la Universidad.
- ✓ Hemos consolidado el Plan de tesorería de la Universidad, otro objetivo de vital importancia para la correcta gestión económico-financiera. De este modo, la Universidad ha podido llevar a cabo una política de pagos en los plazos previstos en la normativa vigente, sin incurrir en costes significativos.
- ✓ En el ámbito más procedimental, aunque igualmente de gran importancia, hemos conseguido adecuar el procedimiento de elaboración de los Presupuestos del ejercicio económico a los plazos previstos en la nueva situación derivada de la consideración del presupuesto de la Universidad como “presupuesto estimativo” dentro de los Presupuestos Generales del Estado.
- ✓ Hemos llevado a cabo la Digitalización de la gestión económico-financiera. Es un avance muy importante para la Universidad que ha de redundar en una mejora de tiempos/recursos en cuanto se consolide este nuevo modo de gestión.
- ✓ Hemos aprobado el Plan antifraude en aras de mejorar y asegurar la transparencia y el control de la ejecución de gastos y también de ser merecedores de la percepción de fondos europeos.
- ✓ Hemos creado un equipo de Coordinación de los Fondos del Mecanismo de Recuperación, Transformación y Resiliencia con un grupo para fondos destinados a PDI, movilidad del profesorado, investigación, etc.; otro grupo de tecnología y digitalización para la definición de procesos para la transformación digital de la universidad; y un grupo, que lidera la OTOM, relacionado con los fondos de mejora energética.
- ✓ Hemos realizado acciones de Consultoría específica para apoyo de proyectos ambientales, análisis de estado de facultades y escuela, transformación digital y centros.
- ✓ Hemos apoyado los procesos de creación de consorcios de Centros UNED y realizado una coordinación económica de los mismos con la creación de un grupo de Coordinadores de Economía de campus.
- ✓ Hemos introducido nuevos procedimientos para la mejora en la tramitación y plazos de transferencia de subvenciones a los centros asociados.
- ✓ Como consecuencia de la creación de los consorcios y su inclusión en la Administración General del Estado, hemos incorporado los presupuestos de los Centros UNED a los Presupuestos Generales del Estado (PGE), para lo que se ha proporcionado el apoyo necesario.

LA UNED QUE
QUEREMOS
ES SÓLIDA

- ✓ Nos hemos coordinado con la IGAE para el cierre de cuentas anuales de los consorcios y auditorías de los centros.
- ✓ Hemos elaborado Informes de personalización de cálculo de costes (CANOA) por parte de todos los Centros Asociados que son consorcios adscritos a la UNED.
- ✓ Hemos simplificado el procedimiento de gestión económica de los Centros UNED para el cierre de las cuentas anuales del 2021.
- ✓ Hemos conseguido la consideración de los centros tecnológicos de Barbastro, Ponferrada y Tudela como medios propios de la UNED.
- ✓ Hemos conseguido una ordenación y mejora en la gestión económica de la Fundación.

B. Los objetivos, la UNED equilibrada y transparente

Hasta 2026 se abre un camino que ha de seguir las líneas ya trazadas. Hemos de seguir trabajando en aras de una UNED equilibrada, transparente y sólida en lo económico, que cuente con los recursos necesarios para afrontar nuestra misión.

- ✓ Analizaremos y llevaremos a cabo el seguimiento permanente de los principales parámetros de gastos e ingresos para asegurar la sostenibilidad de la UNED en su perspectiva-económico financiera. Sin una suficiencia de recursos es evidente que no es posible poner en marcha las acciones que permitan la mejora permanente y sostenida de esta Universidad. Para ello, son objetivos concretos que se han de desarrollar en el próximo periodo los siguientes:
 - Continuaremos con el diseño y la negociación con las autoridades ministeriales para la formulación de un modelo de financiación estable para los próximos ejercicios. La actual estructura financiera de la Universidad presenta una situación de claro predominio cuantitativo de la financiación propia sobre la ajena que ha de irse revirtiendo en el corto y medio plazo para asegurar aún más la suficiencia en los recursos disponibles más allá de circunstancias coyunturales que pudieran poner en riesgo el equilibrio económico ingresos-gastos.
 - Con una adecuada estabilidad presupuestaria y una perspectiva de suficiencia de recursos a corto y medio plazo abordaremos adecuadamente las políticas de gasto de la Universidad en todos sus ámbitos, fundamentalmente en la mejora de la dotación de recursos humanos, contribución financiera suficiente para la gestión de centros asociados y desarrollo de los planes de inversión que permitan la modernización de infraestructuras físicas y en materia tecnológica.
 - Potenciaremos las medidas conducentes a la obtención de recursos financieros extraordinarios: Es vital mantener esta gestión que tan importantes resultados ha dado en los últimos años y que ha de permitir a la Universidad disponer de recursos suficientes fundamentalmente en materia de inversiones.
 - Optimizaremos la gestión de los fondos de la UE y trabajaremos para lograr nuevos fondos.
- ✓ Implantaremos una Oficina de Estrategia y Planificación que permita:

- El diseño de planes estratégicos dinámicos: Planes estratégicos adaptativos a los cambios.
- La prestación del servicio de escucha (retroalimentación de necesidades de cambio), en el que se dé servicio y se escuchen las demandas de los diferentes sectores universitarios de modo que, en su caso, se puedan incluir dichas demandas o necesidades en diferentes planes estratégicos. Este servicio se llevaría a cabo mediante reuniones periódicas con las diferentes áreas de la Universidad que tendrán como objetivos la detección de posibles mejoras, problemas, cuellos de botella, ineficiencias, talento, etc.
- ✓ Culminaremos la gestión administrativa del presupuesto de modo digitalizado, integrando todas aquellas aplicaciones con incidencia y relevancia en la gestión económica.
- ✓ A partir del próximo ejercicio presupuestario formularemos la contabilidad analítica de la Universidad como herramienta para el conocimiento de los datos relativos a costes de actividades y centros de gasto de modo que sirva de base para la toma de decisiones. Los trabajos realizados en los últimos meses van a permitir en diciembre de 2022 presentar a los órganos de gobierno el modelo de costes actualizado de la Universidad y que servirá de base para obtener los datos concretos de costes de actividades y centros de coste en cada ejercicio presupuestario.
- ✓ Ejecutaremos el Plan antifraude vigente para asegurar la correcta gestión de los gastos.
- ✓ Crearemos una unidad de gestión económica de los centros UNED que permita coordinar actividades y apoyar a los centros.
- ✓ Trabajaremos por la conversión de la Fundación UNED en medio propio de la Universidad.
- ✓ Reforzaremos el papel de la Fundación UNED como instrumento fundamental entre otras en las siguientes áreas:
 - Formación a lo largo de la vida:
 - Desarrollaremos una oferta formativa propia que complemente la oferta de títulos propios de la Universidad, dirigida a cursos reconocidos por el SEPE.
 - Convertiremos la Fundación en centro homologado de Formación Profesional para la impartición de títulos que complementen la oferta de formación reglada de la UNED.
 - Aseguraremos una gestión eficaz del proceso de matriculación en la oferta de formación permanente de la Universidad.
 - Internacionalización:
 - Incrementaremos la captación

LA UNED QUE
QUEREMOS ES
TRANSPARENTE

de estudiantes de la UNED, especialmente en el ámbito iberoamericano.

- Contribuiremos a la gestión administrativa eficiente de los centros de la UNED en el extranjero.
- Captación de nuevos recursos y ampliación de fuentes de ingresos:
 - Impulsaremos el desarrollo del Programa *Alumni* UNED.
 - Impulsaremos el programa de Mecenazgo y Patrocinio de la UNED.

6.5. Ética y buen gobierno

En el ámbito de lo público la ética y el buen gobierno han de ocupar un papel crucial, impulsados por una sociedad del conocimiento que reclama la máxima transparencia, ejemplaridad y cumplimiento en nuestra labor. No hemos pues de esperar a la presencia de organismos fiscalizadores externos, sino que la autorregulación debe ser el primer paso en el camino a una UNED presidida por la ética y el buen gobierno.

A. Balance, el punto de partida

En el periodo que ahora concluye han sido muchas las acciones que se han implementado en el ámbito de la ética y el buen gobierno. Muchas de ellas ya han quedado reflejadas en las páginas anteriores. Recordemos y ampliemos algunas de las más relevantes:

- ✓ Hemos creado el Centro de Prevención Resolución de Conflictos e Inspección (CPRI), lo que supuso un cambio del enfoque centrado exclusivamente en los aspectos disciplinarios, propio del anterior Servicio de Inspección, a un planteamiento más amplio que pone el acento en la utilización de medidas preventivas y de medios alternativos de resolución de conflictos, para recurrir a la sanción disciplinaria cuando sea, efectivamente, el último recurso en la resolución de los conflictos que se plantean en la vida de la comunidad universitaria. Este planteamiento se ha visto consagrado, legalmente, en la nueva Ley de Convivencia Universitaria.
- ✓ Hemos creado el portal sobre el plagio y llevado a cabo distintas actuaciones para evitar el fraude en la realización de las pruebas, tanto presenciales, como a través de AvEx durante la pandemia.
- ✓ Hemos avanzado en la resolución de conflictos por medios alternativos a la sanción, incidiendo en la creación de una “cultura del cumplimiento”, de forma que cada órgano de la comunidad universitaria asuma y lleve a cabo las tareas normativamente encomendadas, logrando de este modo una resolución mucho más eficiente de los diferentes conflictos.
- ✓ Hemos aprobado el Protocolo de Actuación frente al Acoso en el Ámbito Laboral, que también ha sido dotado de un portal específico.
- ✓ Hemos potenciado las técnicas basadas en la mediación en las actuaciones del CPRI en aras de la prevención y resolución de conflictos.
- ✓ Hemos colaborado con la CRUE y otras universidades con el objeto de potenciar

el desarrollo de modelos similares al de la UNED en el ámbito de la resolución de conflictos.

- ✓ Hemos definido, con la participación de toda la comunidad universitaria, el marco ético en el que construir una Educación a Distancia, Digital y apoyada en Datos, Proyecto ED3.
- ✓ Hemos aprobado el Plan antifraude en aras de mejorar y asegurar la transparencia y el control de la ejecución de gastos y de cara a la percepción por la Universidad de fondos europeos.

B. Los objetivos, la UNED ética

Mirando al futuro, solo puede pensarse, obviamente, en una consolidación del CPRI y de su forma de actuación y en la profundización en la cultura del cumplimiento y en la adopción de medidas preventivas que minimicen los conflictos como parte del acervo propio de la UNED. Para ello:

- ✓ Concluiremos el proceso de elaboración de la normativa del CPRI, adaptándola a las implicaciones de la nueva Ley de Convivencia Universitaria.
- ✓ Crearemos la Comisión de Convivencia que establece la nueva Ley de Convivencia universitaria
- ✓ Coordinaremos las funciones del CPRI con las de la Comisión de Convivencia.
- ✓ Trabajaremos en la consolidación de la “cultura del cumplimiento” y en la adopción de medidas preventivas que minimicen los conflictos.
- ✓ Ejecutaremos el Plan antifraude vigente para asegurar la correcta gestión de los gastos.
- ✓ Crearemos un comité específico a fin de supervisar la aplicación del Marco Ético para el Uso de Tecnologías basadas en Datos Masivos. Estará formado por miembros de los distintos colectivos de la comunidad universitaria y deberá informar acerca de la adecuación al Marco Ético de los proyectos institucionales y de investigación que hagan uso de este tipo de tecnologías.

6.6. UNED: Marca con valores

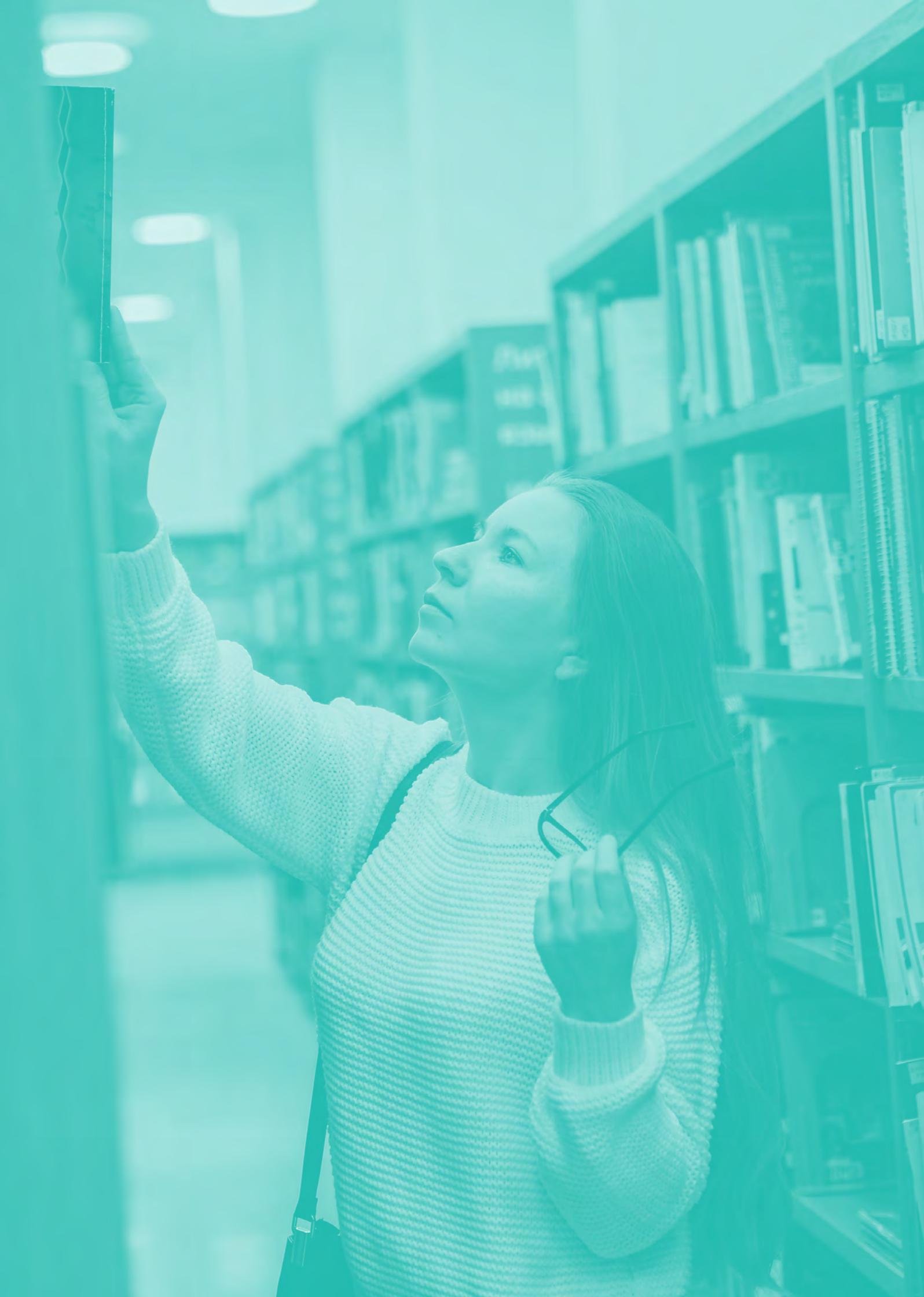
La UNED está en un punto crucial de su desarrollo. Tras un recorrido de medio siglo de historia, es hoy el campus más grande de Europa y ha disfrutado de una extraordinaria reputación como instrumento de promoción de la educación superior de calidad en lugares y con colectivos a los que es difícil llegar con la educación presencial convencional. El desarrollo tecnológico y la aparición de nuevas universidades, tanto públicas como privadas, nos obligan a fortalecer el posicionamiento de la universidad.

A. Balance, el punto de partida

Durante el período 2018-2022 para alcanzar los objetivos marcados se fijaron como palancas de cambio más relevantes: la investigación, la calidad del profesorado, la proyección pública y el prestigio de los profesionales que forman la UNED.

Las estrategias y acciones de la legislatura han ido encaminadas a conseguir un reposicionamiento público que permitiera mostrar la UNED como una organización innovadora, de calidad, vanguardista, prestigiosa, en Internet, pero con buen refuerzo presencial, con una metodología propia y reconocible, y que mantiene su misión histórica: acercar la educación superior de calidad. En definitiva, se ha fortalecido la marca UNED:

- ✓ Hemos mejorado la experiencia del servicio:
 - Hemos trabajado junto al CTU para rediseñar la nueva página web y APP de la universidad y conseguir una página más limpia, clara, atractiva, navegable, accesible y responsive.
 - Hemos favorecido un clima de confianza en las comunicaciones y se redujo el tiempo de respuesta a las peticiones de los medios de comunicación.
 - Hemos integrado las redes sociales en la web de la universidad.
- ✓ Hemos fortalecido la marca con el fin de aumentar el sentimiento de pertenencia y fidelización de los grupos de interés de la UNED, mejorar la reputación y humanizar la marca UNED:
 - Hemos revisado el lenguaje de modo que permitiera evitar acrónimos y/o tecnicismos que dificultaban la comprensión de los mensajes que se estaban trasladando a distintos grupos de interés.
 - Hemos elaborado manuales de identidad corporativa para homogeneizar la comunicación y se realizaron talleres y webinars para formar al PDI, PAS y personal de centros UNED.
 - Hemos creado un nuevo banco de imágenes.
 - Hemos fortalecido la gestión de las redes sociales y hemos creado grupos de trabajo desde la sede central con centros UNED, unidades, facultades y escuelas de la universidad para homogeneizar la comunicación bajo las directrices de la sede central, pudiendo actuar así todos los equipos de comunicación y marketing de manera conjunta. También hemos realizado webinars para formar a aquellos equipos que no contaban con especialistas.
 - Hemos prestado servicio de diseño a todos los centros UNED y se ha facilitado material gráfico y creatividades para web y redes sociales de las campañas principales (matrícula, cursos de verano, etc.).
 - Hemos realizado una revisión, diseño y actualización del material promocional tendente a implantar una política de papel O.
- ✓ Hemos hecho la transición del monólogo al diálogo. Las múltiples vías de comunicación que permiten la tecnología hacían necesario abrir canales de diálogo, favorecer la transparencia en la gestión y generar confianza, especialmente durante el período de pandemia, por ello:
 - Hemos creado nuevos canales como Instagram o Spotify, que junto con el resto de las redes sociales permitieron acercar la universidad a numerosos colectivos que demandaban información en periodos de incertidumbre.



- Hemos fortalecido las relaciones institucionales y hemos visibilizado el apoyo que la UNED estaba ofreciendo a otras universidades, ministerios, institutos, etc., en un periodo en el que los servicios debían migrar necesariamente a una esfera online y muchos no disponían ni de infraestructura tecnológica ni experiencia.
- Hemos celebrado reuniones periódicas con todos los colectivos de la universidad para que, tanto el rector como todos los miembros del equipo de dirección pudieran informar y recoger las inquietudes de los distintos grupos de interés y así poder dar respuesta a las necesidades manifestadas.
- Hemos solicitado con carácter mensual a todo el PDI y el PAS información sobre investigaciones, congresos, eventos culturales, etc., reseñables para poder divulgarlo entre toda la comunidad universitaria y la sociedad en general dando prioridad a la investigación de la UNED.
- ✓ Hemos trabajado en la comercialización del valor UNED. Fue necesario fortalecer la visibilidad la UNED a nivel nacional e internacional, mejorar el posicionamiento y pasar de ser reactivos a proactivos a nivel comunicacional, por ello:
 - Hemos fortalecido la presencia de la UNED en ferias de educación nacionales e internacionales presenciales, cuando la pandemia lo permitió, y online.
 - Hemos incrementado el presupuesto de publicidad online.
 - Hemos aumentado la presencia de la universidad en los principales medios de comunicación escrita y digitales, especialmente en los suplementos de educación.
 - Hemos dado prioridad a la elaboración de notas de prensa relacionadas con la investigación del PDI para favorecer la divulgación científica de la universidad.
 - Se potenció la elaboración de videos y creatividades dinámicas en redes sociales.
 - Se mejoraron las bases de datos de medios de comunicación locales y nacionales, generalistas, y especializados, así como contactos de influencers, bloggers y líderes de opinión para lograr una mayor difusión entre diarios, revistas, portales web, blogs, televisiones y radios.
 - Se mejoró y actualizó la puesta en escena de sedes que albergaban actos o eventos con interés mediático.
 - Se organizaron Jornadas de Puertas Abiertas con los equipos decanales de todas la facultades y escuelas para acercar la universidad a la ciudadanía.
- ✓ Hemos creado UNED Media con el objetivo de gestionar de una manera más coherente, eficiente y eficaz la comunicación y el marketing de la universidad y de su activo principal: el capital humano.

UNED Media nació de la unión del equipo de comunicación y marketing de la universidad y el antiguo CEMAV. La nueva estructura permite estar al servicio de la estrategia de marketing de la universidad y permitirá mejorar tanto la comunicación institucional como pedagógica.

B. Los objetivos, la marca UNED

La UNED continúa siendo un agente indispensable para el progreso social y económico. La docencia, la investigación, la transferencia, la empleabilidad o el emprendimiento que genera nuestra universidad desempeñan un papel fundamental no solo en España sino allá donde tenemos presencia internacional.

El carácter axial de los elementos comunicativos en la estructuración de una nueva sociedad que han propiciado las tecnologías de la información y la comunicación, la hiperconectividad móvil y el intercambio de información entre objetos en una real internet of everything apuntan a que el desarrollo tecnológico aumentará el impacto de la economía, de la mano de obra y de los estilos de vida de la sociedad en los próximos años. Ante este escenario irrumpirán nuevos trabajos automatizados, aumentará el valor de las habilidades que requieran pensamiento crítico. Hoy la tecnología está permitiendo un gran cambio: la convergencia entre los mundos físico y digital. Esta nueva realidad tiene y tendrá un impacto profundo en la sociedad.

La UNED, en el peor periodo de la historia reciente, no solo pudo afrontar los retos que planteó una pandemia a nuestra comunidad universitaria, sino que pudo dar apoyo y sostén a múltiples instituciones que requerían de nuestra tecnología y de nuestra experiencia. Los cambios que se avecinan por el desarrollo tecnológico obligan igualmente a anticiparnos y dar respuesta a las necesidades presentes y futuras en materia de comunicación y marketing.

La dependencia de la hiperconectividad afecta en su conjunto a las relaciones sociales, económicas, culturales, etc. El valor de esta realidad se crea no por la información que se genera en sí, sino por crear entornos capaces de atraer la atención del mayor número de personas durante el mayor tiempo posible. El filtrado, la contextualización y la organización de la información en internet es clave y nuestra universidad puede y debe trabajar para afrontar los nuevos retos. En el próximo periodo:

- ✓ Fortaleceremos el SEO, SEM y SMO de nuestra web y redes sociales.
- ✓ Implantaremos un plan de relaciones públicas con los medios de comunicación y fortaleceremos la visibilidad de la investigación y transferencia que se realiza en nuestra universidad.
- ✓ Aumentaremos y daremos prioridad a la elaboración de vídeos y podcasts en la comunicación interna y externa de la UNED tanto en el ámbito institucional como pedagógico, modernizando la puesta en escena y la creatividad (cámaras, espacios, formas, decorados, iluminación...).
- ✓ Aumentaremos la presencia en ferias de educación nacionales e internacionales.
- ✓ Crearemos una agenda pública del rector y del equipo de gobierno para favorecer la transparencia.
- ✓ Crearemos una agenda pública de eventos, congresos, seminarios, exposiciones... de la universidad.
- ✓ Realizaremos un plan de formación en comunicación y marketing a los responsables de web y redes en centros UNED, facultades y escuela para disponer de una estrategia conjunta que redunde en beneficio del conjunto de la universidad.

- ✓ Aumentaremos el soporte a facultades, escuelas y centros UNED en diseño y creación de contenidos digitales
- ✓ Modernizaremos y actualizaremos las salas de actos y eventos de Bravo Murillo, facultades y escuelas.
- ✓ Elaboraremos e implantaremos un plan de comercialización de nuestra oferta de formación a nivel nacional e internacional, especialmente en Latinoamérica.
- ✓ Elaboraremos un plan de rebranding de la UNED para fortalecer nuestro posicionamiento y conseguir una diferenciación plena respecto a la competencia, a través del desarrollo de un propósito y un relato de marca actualizado, legítimo y coherente.
- ✓ Aumentaremos las inversiones para potenciar los centros en el exterior y apoyarles en la comercialización, elaboración de webs, publicidad y comunicación.
- ✓ Acrecentaremos la presencia de la UNED en portales, plataformas, foros, redes sociales, etc. de otras instituciones y empresas.
- ✓ Aumentaremos el número de eventos, actos culturales y académicos orientados a la divulgación y reflexión sobre temas de actualidad socialmente relevantes.

Todas estas medidas estarán destinadas a incrementar el prestigio de nuestra universidad, la visibilidad y potenciación de la marca UNED y el fortalecimiento del sentimiento de pertenencia, y para ello el marketing tienen una importancia estratégica fundamental para el futuro de nuestra universidad y se deberá regir por criterios profesionales, incorporando indicadores que permitan evaluar la eficacia del trabajo realizado y centrado en las personas.

7

Compromiso con la Agenda 2030

Todos los países de Naciones Unidas se comprometieron en 2015 a alcanzar en 2030 los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



La oferta educativa de la UNED contribuye a capacitar a las personas que han de implementar los ODS y así abordar los complejos desafíos del desarrollo sostenible. También, como institución con la mayor comunidad universitaria del país, seguirá fortaleciendo su gobernanza, estrategia y cultura de manera responsable y alineada con la Agenda 2030.

LA UNED QUE *QUEREMOS*

Ricardo Mairal