



PLAN ESTRATÉGICO CEDEX 2026 - 2028

-|COMPROMETIDOS CON UN MUNDO MÁS SEGURO, SOSTENIBLE Y CONECTADO|-



Centro de Publicaciones
Secretaría General Técnica
Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible
©2026 CEDEX: Servicio de Publicaciones
www.cedex.es

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en todo ni en parte, ni registrada, ni transmitida por un sistema de recuperación de información en ninguna parte ni en ningún medio, salvo en aquellos casos específicamente permitidos por la Ley.

ISSN: 3020-1098
NIPO: 197-26-004-5

Fotografía de la portada "Vías hacia la sostenibilidad"
© Freddy Richard Apaza Apaza
IV Concurso de fotografía CEDEX

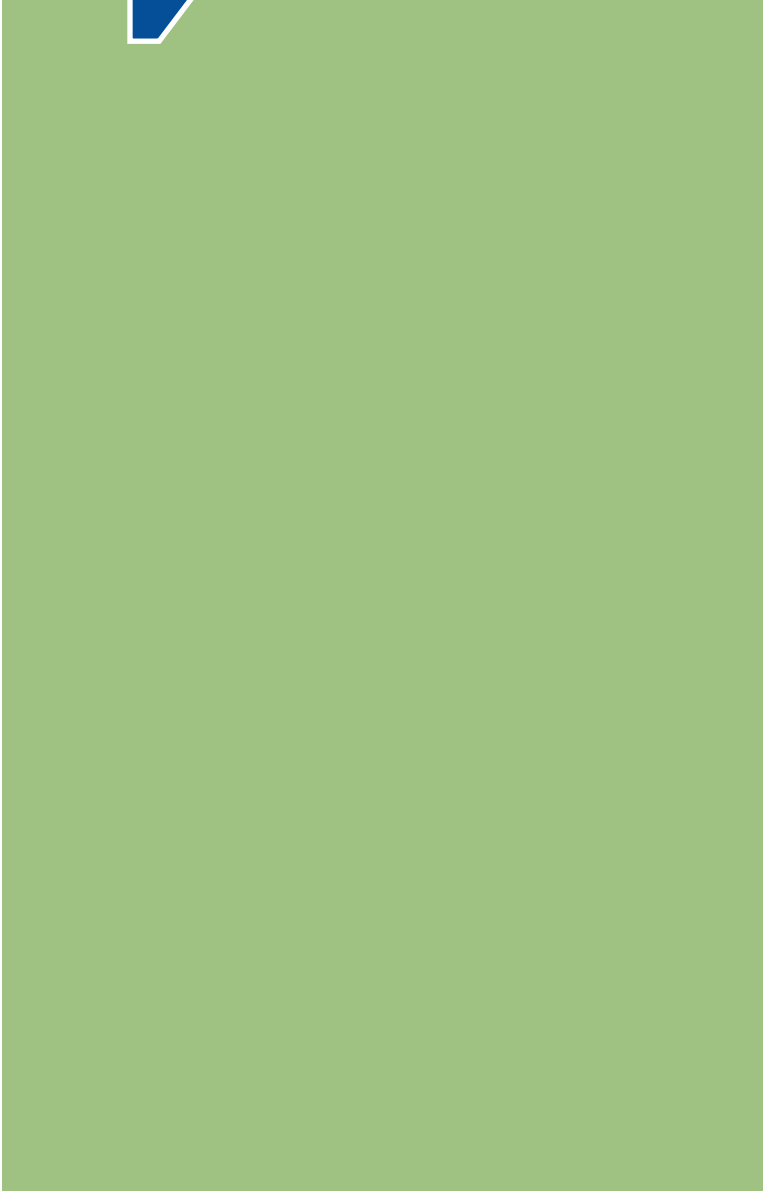
-|COMPROMISO CON UN MUNDO MÁS SEGURO, SOSTENIBLE Y CONECTADO|-

CONTENIDOS

PRESENTACIÓN	- 5 -	3. ANÁLISIS	- 26 -	4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESPECÍFICOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN	- 42 -
RESUMEN EJECUTIVO	- 9 -	3.1. Análisis del contexto externo	- 26 -		
1. EL CENTRO DE ESTUDIOS Y EXPERIMENTACIÓN DE OBRAS PÚBLICAS (CEDEX)	- 10 -	3.1.1. Entorno global e institucional	- 26 -	5. IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO	- 51 -
1.1. Ámbitos de actividad, funciones y fortalezas	- 11 -	3.1.2 Digitalización e Inteligencia Artificial	- 27 -	5.1. Planes anuales	- 51 -
1.2. Estructura	- 15 -	3.1.3 Talento y capacidades profesionales	- 27 -	5.2. Gobernanza y seguimiento del Plan	- 52 -
1.3. Marco general actual	- 18 -	3.1.4 Sostenibilidad y transición verde	- 28 -	5.3. Evaluación y revisión del Plan	- 52 -
<u>1.3.1. Recursos del CEDEX</u>	- 18 -	3.1.5. Dimensión internacional	- 28 -	5.4. Cronograma y fichas de objetivos	- 54 -
1.3.1.1. Recursos Humanos	- 18 -	3.1.6. Gobernanza pública y demanda de evidencia	- 28 -		
1.3.1.2. Equipamiento e instalaciones	- 20 -	3.2. Análisis interno	- 29 -		
<u>1.3.2. Marco presupuestario</u>	- 21 -	3.2.1. Capacidades	- 29 -		
2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	- 23 -	3.2.2. Procesos internos y gestión del conocimiento	- 29 -		
		3.2.3. Infraestructuras digitales y de datos	- 31 -		
		3.2.4. Relación con usuarios y administraciones	- 32 -		
		3.3 Análisis DAFO	- 33 -		
		3.4. Resumen y conclusiones	- 41 -		



PRESENTACIÓN





Áurea Perucho Martínez

Directora del CEDEX

Ministerio de Transportes y Movilidad
Sostenible

Es un placer para mí presentar este nuevo Plan Estratégico del Centro de Estudios y Experimentación de Obras Públicas (CEDEX) 2026-2028, que nace con ilusión y como fruto de un intenso trabajo en equipo, así como de una profunda reflexión y análisis de contexto. Constituye la revisión y actualización del plan estratégico anterior, elaborado hace tres años, y responde a la necesidad de volver a mirar nuestra realidad con espíritu crítico y con la voluntad de seguir mejorando y avanzando como organización de referencia en nuestros ámbitos de trabajo, al servicio de la sociedad.

Este nuevo Plan es fruto de la continuidad, pero también de la evolución. Parte de los objetivos y los aprendizajes del plan precedente, que han guiado la actividad del CEDEX durante el último trienio, y los reinterpreta a la luz del nuevo contexto, siempre en constante evolución. Se trata de un ejercicio consciente de reflexión estratégica que busca recalcar el rumbo cuando es necesario, reforzando aquello que funciona y adaptando lo que debe evolucionar, en un ejercicio de mejora continua.

Vivimos en un mundo que siempre ha sido cambiante, si bien en estos últimos años el ritmo de transformación se ha acelerado de forma vertiginosa a la par que la evolución de las nuevas tecnologías digitales, ofreciéndonos

un nuevo contexto, exigente y complejo, que puede generar incertidumbre, pero que a la vez supone una oportunidad para innovar, aprender y mejorar.

Desde la perspectiva externa, el Plan se apoya en un análisis de las tendencias que condicionan nuestra actividad: la creciente complejidad de las decisiones en materia de ingeniería civil, medio ambiente, agua y movilidad; la necesidad de políticas públicas basadas en evidencias; las exigencias de sostenibilidad y resiliencia; y la importancia de mantener una presencia activa en el ámbito internacional. Todo ello refuerza el papel del CEDEX como organismo público de conocimiento independiente, riguroso y fiable.

Un elemento especialmente destacado de este nuevo contexto es la irrupción de la inteligencia artificial generativa, que está transformando nuestras formas de trabajar y pensar y que ofrece un enorme potencial para mejorar nuestra eficiencia y gestión del conocimiento, suponiendo un nuevo reto que afrontamos con entusiasmo y con responsabilidad. Este Plan apuesta por aprovechar las oportunidades que nos brinda, siendo plenamente conscientes de los riesgos y de la necesidad de un uso ético, seguro y alineado con el interés general, al que nos debemos.

Por otra parte, este Plan se apoya también en una profunda reflexión sobre la situación interna del CEDEX, poniendo en valor los grandes activos del organismo: el principal de ellos, un personal altamente cualificado, comprometido y vocacional; pero también unos valiosos equipamientos y singulares instalaciones científico-técnicas; y un prestigio institucional construido a lo largo de décadas de trabajo riguroso al servicio de las administraciones públicas. Al mismo tiempo, se ponen de manifiesto los retos internos, especialmente en materia de recursos humanos, gestión del conocimiento y digitalización.

La elaboración de este Plan Estratégico CEDEX 2026-2028 ha sido, como los dos anteriores, fruto de un proceso participativo, en el que se ha contado con la implicación activa del personal del CEDEX a través de sesiones de trabajo en las que han participado profesionales de los distintos centros, con diferentes perfiles y niveles de experiencia. Esta participación enriquece el diagnóstico y refuerza el sentimiento de pertenencia, compromiso e ilusión colectiva por el futuro del organismo.

Como resultado de todo este proceso, el Plan define tres grandes objetivos estratégicos que orientarán la acción del CEDEX en el próximo trienio: reforzar el alineamiento de nuestra

actividad con las necesidades de la sociedad; consolidar el papel del CEDEX como referente nacional e internacional en los ámbitos de la ingeniería civil y el medio ambiente; y fortalecer la organización internamente para mejorar nuestra eficiencia y sostenibilidad. Estos objetivos se despliegan en objetivos específicos y líneas de acción concretas, realistas y evaluables.

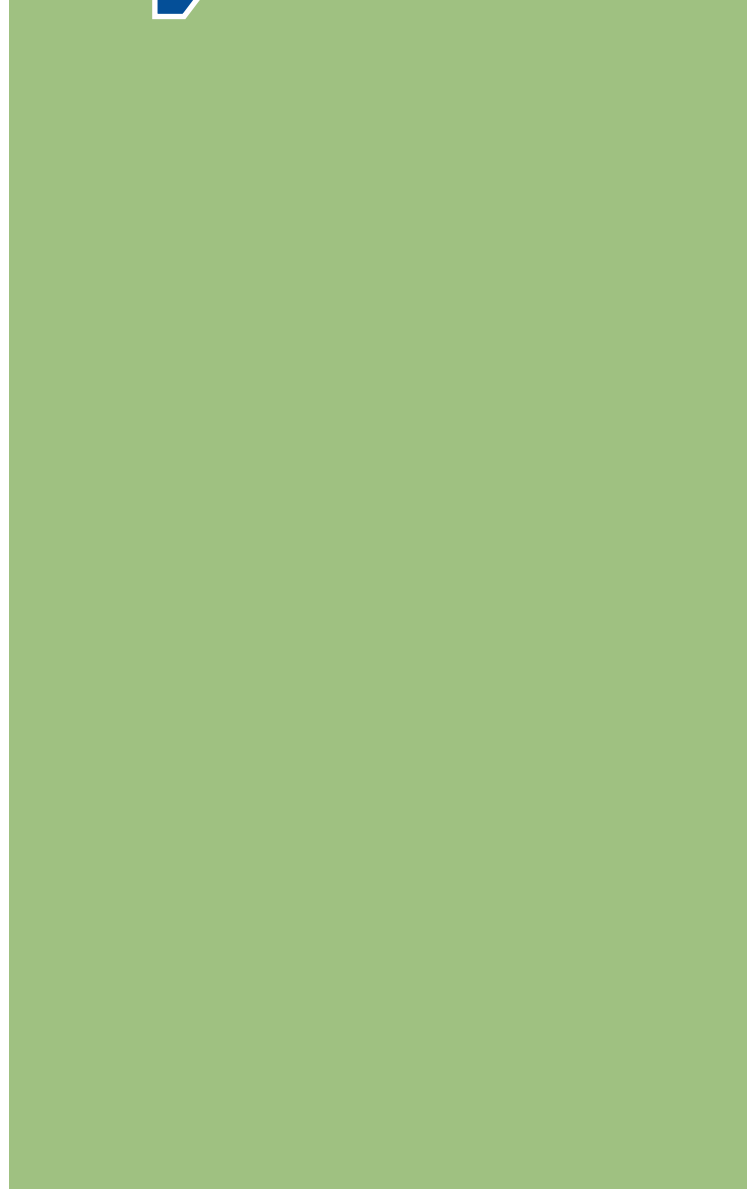
El Plan se concibe como un instrumento vivo y flexible, integrado en el marco de planificación del sector público estatal, y se complementará con planes anuales de actuación y sistemas de seguimiento con indicadores que permitirán evaluar los avances, corregir desviaciones y adaptarse a un entorno en permanente evolución.

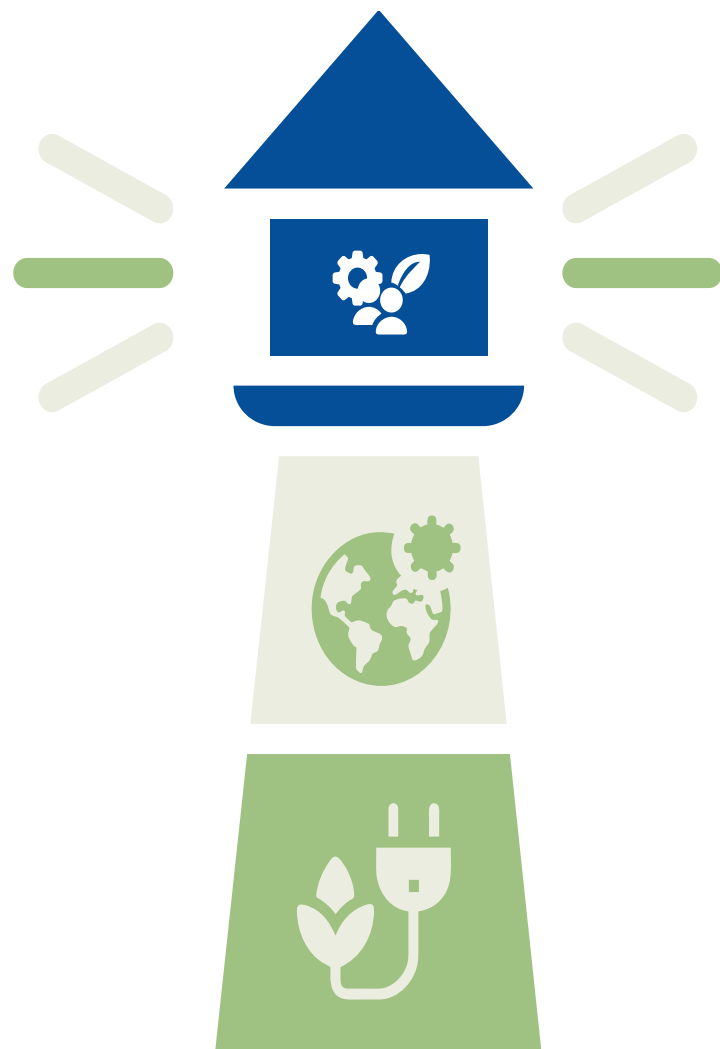
Paralelamente a este Plan se ha elaborado en un documento aparte la Agenda Temática CEDEX 2026-2028, que recoge los principales retos temáticos a abordar en este trienio, desarrollados a través de líneas específicas de actividad, muchas de las cuales suponen una continuidad con las que se vienen desarrollando, pero a las que se incorporan otras nuevas que profundizan en los temas de mayor interés en la actualidad.

Con este nuevo Plan, desde el CEDEX miramos hacia el futuro con ilusión y compromiso para continuar afrontando los nuevos retos que van surgiendo y con la satisfacción de continuar aportando con nuestro trabajo mejoras a nuestra sociedad.



RESUMEN EJECUTIVO





ALINEAMIENTO DE LA ACTIVIDAD DEL CEDEX CON LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD EN RELACIÓN CON LA INGENIERÍA CIVIL Y EL MEDIO AMBIENTE ASOCIADO

- Refuerzo de la colaboración con los Ministerios
- Impulso a la I+D+i
- Apoyo a la vigilancia tecnológica

CONSOLIDACIÓN DEL CEDEX COMO REFERENTE A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL EN EL ÁMBITO DE LA INGENIERÍA CIVIL

- Fortalecimiento de la comunicación externa
- Impulso a la colaboración con entidades externas
- Potenciación de la transferencia y difusión del conocimiento
- Potenciación de la internacionalización del CEDEX

FORTALECIMIENTO INTERNO PARA LA MEJORA DE NUESTRA EFICIENCIA Y SOSTENIBILIDAD

- Retención y captación de talento
- Trabajo en red de departamentos, Centros y Laboratorios
- Mejora de la gestión interna y del soporte a las actividades científico-técnicas
- Incremento de la digitalización, automatización supervisada de procesos y empleo de Inteligencia Artificial
- Disminución del impacto ambiental de la actividad del CEDEX

Figura 1. Plan estratégico del CEDEX 2026 -2028. Objetivos estratégicos y específicos.

1. EL CENTRO DE ESTUDIOS Y EXPERIMENTACIÓN DE OBRAS PÚBLICAS (CEDEX)

El Centro de Estudios y Experimentación de Obras Públicas, O.A. y M.P. CEDEX, es un organismo autónomo, medio propio de la Administración General del Estado, de los previstos en el artículo 98 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, adscrito orgánicamente al Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible (MITMS), a través de la Secretaría de Estado de Transportes y Movilidad Sostenible, y con **dependencia funcional del MITMS y del Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (MITECO)**, en el marco de sus respectivas competencias. Además, ostenta la condición de **agente de ejecución del Sistema Español de Ciencia, Tecnología e Innovación (SECTI)**¹.

Junto con la normativa básica del sector público estatal, los fines, funciones y régimen de funcionamiento del CEDEX se encuentran definidos en su Estatuto². En este marco, el CEDEX desarrolla actividades de apoyo técnico y científico especializado, investigación

aplicada, innovación y transferencia del conocimiento al servicio de las políticas públicas en sus ámbitos de competencia.

El CEDEX, un organismo público de vanguardia en el ámbito de las obras públicas, la movilidad, las aguas continentales y marinas, el medioambiente y el cambio climático, agente ejecutor del SECTI.

Concurso de fotografía CEDEX

Autor: Freddy Richard Apaza Apaza

Título: "Vías hacia la sostenibilidad"

¹ Ley 14/2011, de 1 de junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. Disposición adicional decimocuarta.

² Referencia al RD 1136/2002





1.1. Ámbitos de actividad, funciones y fortalezas

La actividad que desarrollamos en el CEDEX cubre un amplio abanico de temáticas, al servicio de las instituciones, entidades y centros directivos de los ministerios de adscripción y dependencia funcional con competencias ejecutivas sobre: la movilidad, el transporte y sus infraestructuras, por carretera, por ferrocarril o por mar; las aguas continentales y las marinas, y sus infraestructuras naturales y artificiales; las estructuras y los materiales de construcción; la geotecnia; el medio ambiente y la reducción de impactos de la ejecución y operación de infraestructuras, así como su mitigación y adaptación al cambio climático; y el estudio del Patrimonio de las obras públicas, enfocado a su difusión, conservación y recuperación.

Actividades que desarrollamos

- **Prestamos asistencia técnica especializada** de alto nivel al sector público y, en menor medida, también al privado. Para ello, realizamos una gran variedad de actividades, tales como la obtención, análisis y gestión de datos, el ensayo y la experimentación para el diseño y validación de soluciones, la instrumentación, el estudio, la mejora y la certificación de materiales, técnicas,

métodos y soluciones constructivas, así como el desarrollo de su normalización.

- Contribuimos al avance del conocimiento aplicado mediante la ejecución de trabajos y proyectos de **investigación, desarrollo tecnológico e innovación**, así como desarrollos normativos.
- Impulsamos la **difusión y la transferencia del conocimiento y de la tecnología española** en los ámbitos **nacional e internacional**, realizando actividad formativa y divulgativa como: publicaciones de cuadernos de investigación, monografías, manuales, recomendaciones y normas técnicas relacionadas con la actividad propia del organismo; organizando y acogiendo en nuestras instalaciones conferencias, talleres, jornadas, seminarios, simposios, másteres y cursos, así como exposiciones en diferentes lugares de la geografía española; o mediante la creación y el mantenimiento de portales temáticos de información y a través de una red de bibliotecas propias con más de 170.000 referencias. Participamos en grupos de trabajo y redes nacionales e internacionales y colaboramos con otros órganos de la Administración e instituciones, dando gran importancia a la cooperación internacional.

Todo el detalle de las funciones desarrolladas por el CEDEX se puede consultar en su [Estatuto](#).

Servicio a la sociedad

- Como **Medio Propio de la Administración General del Estado (AGE)**, damos servicio a los **ministerios**, a través de programas de trabajos sectoriales principalmente vinculados a la asistencia técnica especializada y el apoyo en los campos de la tecnología y la innovación, orientados en la mayoría de los casos a centros directivos del MITMS y del MITECO y a entes vinculados a éstos, si bien también a otros ministerios y organismos públicos.
- Damos **servicio a la sociedad**, no sólo mediante el apoyo prioritario a los ministerios de adscripción y dependencia u otras administraciones y entidades del sector público, sino también **colaborando con la empresa** privada en el desarrollo e implantación de la innovación orientada a sus necesidades, así como impulsando la transferencia y difusión del conocimiento mediante la actividad formativa mencionada en el punto anterior, mediante el fomento de la normalización y mediante nuestra participación activa en comités nacionales e internacionales.

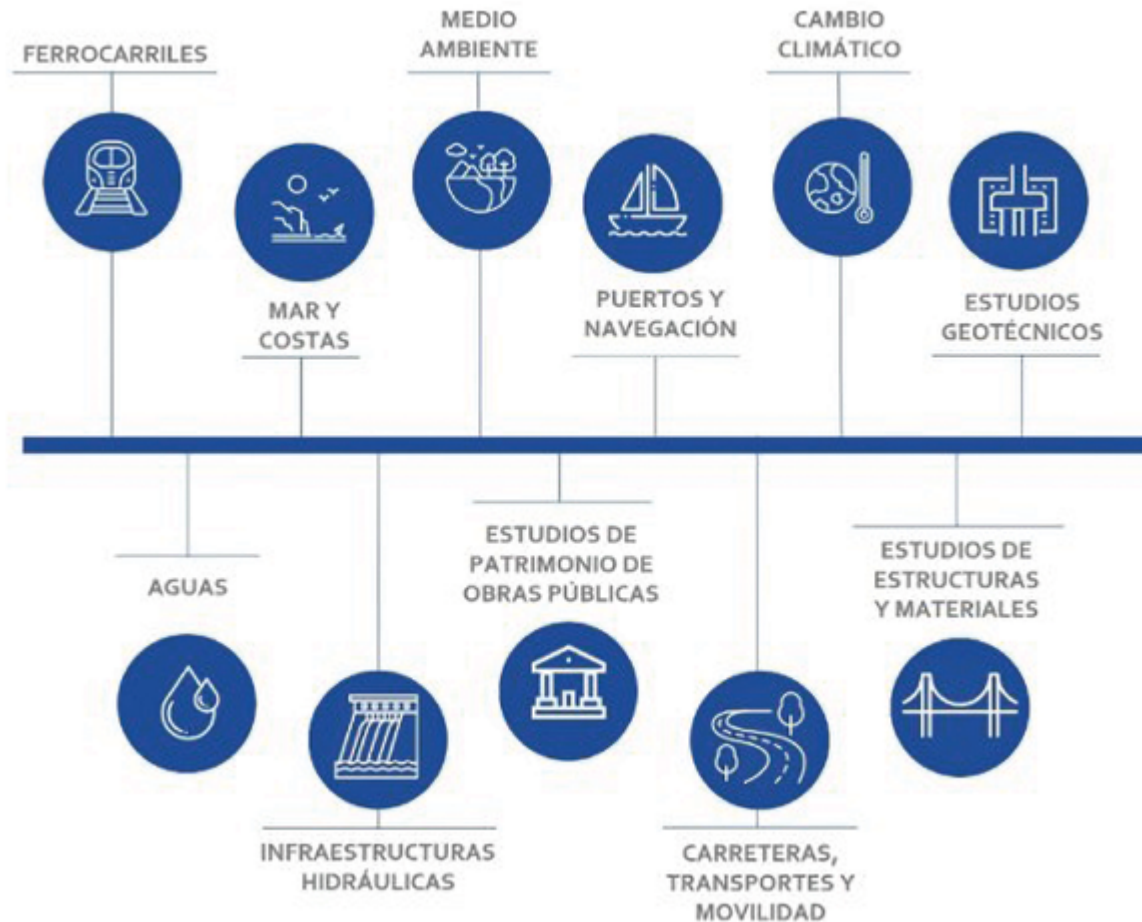


Figura 2: Ámbitos de actividad del CEDEX.

Valor diferencial

- En el CEDEX contamos con tres grandes fortalezas que de manera conjunta nos aportan un valor diferencial: nuestro **personal altamente cualificado**, la **independencia** y **fiabilidad** que caracteriza nuestra actividad y nuestro **amplio equipamiento técnico y singulares instalaciones científico-técnicas**.
- Nuestro personal destaca también por su alta componente vocacional, que permite el desarrollo continuado de las distintas **líneas de actividad**, buscando la mejora continua de nuestras capacidades, lo que se aúna con la flexibilidad y versatilidad requeridas para dar **respuesta a necesidades emergentes de la sociedad del siglo XXI**.
- Destaca la **integración pluridisciplinar** en nuestras capacidades, formadas por instalaciones especializadas complementarias y por equipos de profesionales con diferentes formaciones: ingenierías y otras titulaciones técnicas y humanísticas, como ciencias de la tierra o del mar, ciencias básicas y ciencias sociales, que aportan diferentes visiones complementarias en el estudio de las cuestiones cada vez más complejas ligadas a los aspectos de planificación,

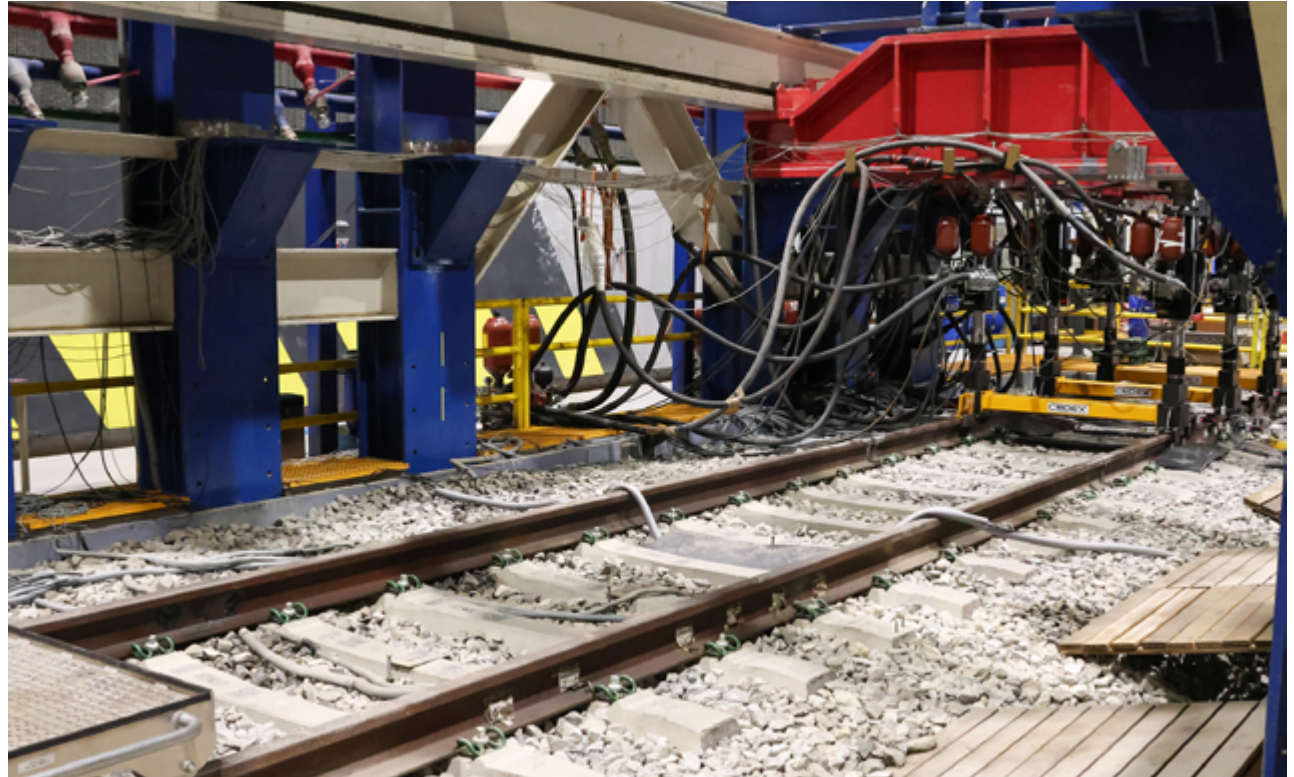


Figura 3: Funciones del CEDEX.

En el CEDEX trabajamos para **contribuir al bienestar de la sociedad** y al **crecimiento económico**, contribuyendo a actividades como: la mejora y conservación de nuestras **infraestructuras**, la valoración del **patrimonio de las obras públicas** o el impulso de una **movilidad segura y sostenible**, promoviendo el uso sostenible de los recursos naturales como el **agua**, protegiendo y cuidando nuestro **medioambiente**, nuestras **costas** y nuestra **biodiversidad**. **Nos gusta innovar** y afrontar nuevos retos encontrando **soluciones**.

desarrollo y gestión en nuestros ámbitos de trabajo.

- Por otra parte, la integración de la **variable ambiental** en los procesos de toma de decisión adoptados en el ámbito de la Ingeniería Civil resulta esencial para el cumplimiento de las obligaciones legales al respecto y la **contribución en la consecución de los objetivos de las Estrategias Europeas y Nacionales en medioambiente y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible** y los mandatos que surgen de su aplicación en España.



Detalle del Cajón Ferroviario del Laboratorio de Geotecnia.

1.2. Estructura

Para desarrollar sus actividades, el **CEDEX** está compuesto por ocho Centros, unidades técnicas especializadas desde los que proporcionamos **asistencia técnica de alto nivel**, hacemos **investigación aplicada y desarrollo tecnológico** en el marco de la **ingeniería civil y el medioambiente** y también **transferencia del conocimiento**, a través de la amplia actividad formativa y divulgativa señalada en el punto anterior.

Una breve descripción de estas unidades y sus instalaciones técnicas más relevantes es la siguiente:

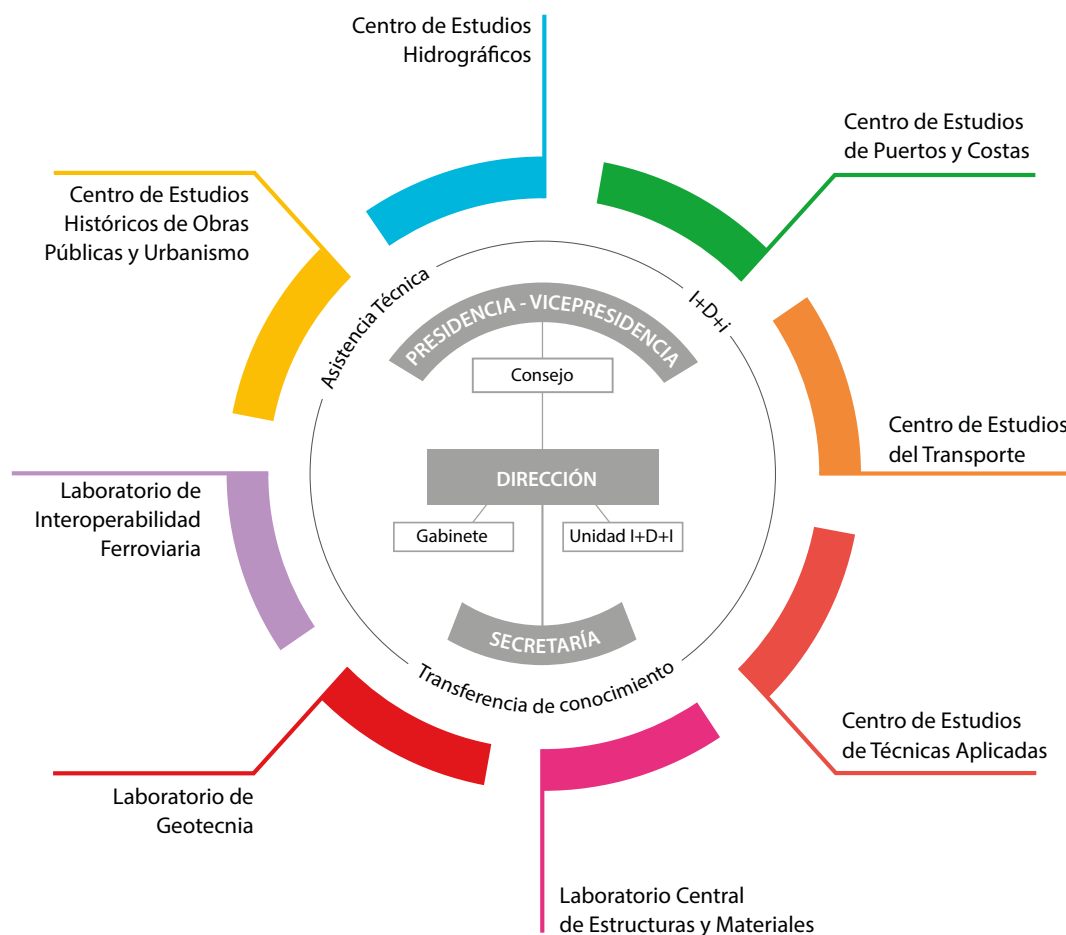


Figura 4: Estructura organizativa del CEDEX.

CENTRO DE ESTUDIOS HIDROGRÁFICOS (CEH) ■

Trabaja en recursos hídricos, planificación, inundaciones, seguridad, hidráulica fluvial, calidad y tecnologías del agua, contando con un gran Laboratorio de Hidráulica de cerca de 8.000 m2 para la experimentación a escala de estructuras hidráulicas.



CENTRO DE ESTUDIOS DE PUERTOS Y COSTAS (CEPYC) ■

Especializado en puertos, costas, navegación y en la evaluación de los aspectos ambientales de las actividades marítimas, contando con un Laboratorio de Experimentación Marítima también de unos 8,000 m2 para la experimentación a escala, así como de dos simuladores de maniobra de buques.



CENTRO DE ESTUDIOS DEL TRANSPORTE (CET) ■

Dedicado a trabajar en materia de carreteras y transporte en general, y dotado de una Pista de Ensayo Acelerado de Firmes a Escala Real para realizar ensayos acelerados y controlados sobre firmes de carretera.



CENTRO DE ESTUDIOS DE DE TÉCNICAS APLICADAS (CETA) ■

Estudia afecciones y riesgos naturales o antrópicos sobre el medio ambiente, en particular los asociados a las obras públicas, disponiendo además del Gabinete de Formación y documentación del CEDEX.



LABORATORIO CENTRAL DE ESTRUCTURAS Y MATERIALES (LCEYM) ■

Dedicado a las estructuras y materiales de construcción, disponiendo de un simulador sísmico de 6 grados de libertad para el estudio de seguridad de estructuras ante fenómenos dinámicos.



LABORATORIO DE GEOTECNIA (LG) ■

Trabaja en mecánica de suelos y rocas e ingeniería geológica y geotécnica aplicada a los diferentes campos de actividad del CEDEX e incluye un Cajón Ferroviario de grandes dimensiones para ensayos a escala real de la vía.



LABORATORIO DE INTEROPERABILIDAD FERROVIARIA (LIF) ■

Dedicado al ensayo de componentes y líneas equipadas con ERTMS (European Rail Traffic Management System), trabaja mediante sus Laboratorios de Simulación de Tráfico Ferroviario, Eurobaliza y Eurocabinas.



CENTRO DE ESTUDIOS HISTÓRICOS DE OBRAS PÚBLICAS Y URBANISMO (CEHOPU) ■

Investiga, estudia y difunde el patrimonio histórico de las obras públicas y el urbanismo disponiendo de un centro documental histórico, colecciones de maquetas, exposiciones, itinerancias, modelos 3D y mapas.



Para que estas unidades técnicas puedan desarrollar su trabajo de asistencia e investigación es imprescindible el trabajo que se realiza desde la **Secretaría** del CEDEX, motor administrativo y de gestión, así como el apoyo del **Gabinete de Relaciones Externas y Actividades Comerciales** y de la **Unidad de apoyo a la I+D+i**, soportes esenciales para el desarrollo colaborativo de proyectos innovadores e internacionales.

Los **órganos colegiados de gobierno** del Organismo son su **Comité de Dirección**, presidido por la directora del CEDEX, a la que asiste en la coordinación y administración del organismo, y el **Consejo**, que conoce y orienta la actividad, presidido por el secretario de Estado de Movilidad Sostenible y con el secretario de Estado de Medio Ambiente como vicepresidente.



Fotografía aérea del Centro de Estudios del Transporte (CET)- mayo 2025.

1.3. Marco general actual

Además del ámbito y estructura del organismo, se describen aquí los elementos adicionales principales del marco de actuación actual del CEDEX que deben ser tenidos en cuenta en la definición de la estrategia.

1.3.1. Recursos del CEDEX

1.3.1.1 Recursos Humanos

La plantilla del CEDEX está constituida por **personal funcionario y laboral**, y se rige por lo previsto en el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público y demás normativa reguladora de los funcionarios públicos y por el IV Convenio único para el personal laboral de la Administración General del Estado y normativa laboral adicional.

Como notas singulares debe destacarse lo siguiente:

- La **multiplicidad de especialidades técnico-científicas** (ciencias de la tierra y del ambiente, ciencia básica, ingeniería y otras profesiones técnicas) asociadas a la actividad del CEDEX requiere recurrir a diferentes escalas y cuerpos de la Administración General del Estado para cubrir las necesidades de incorporación de personal.

- La naturaleza de la **actividad de I+D+i** requiere la participación intensa de **personal laboral investigador especializado en diferentes materias.**

La situación de los efectivos del organismo a finales de 2025 y su evolución en los últimos años se muestra en la figura siguiente:

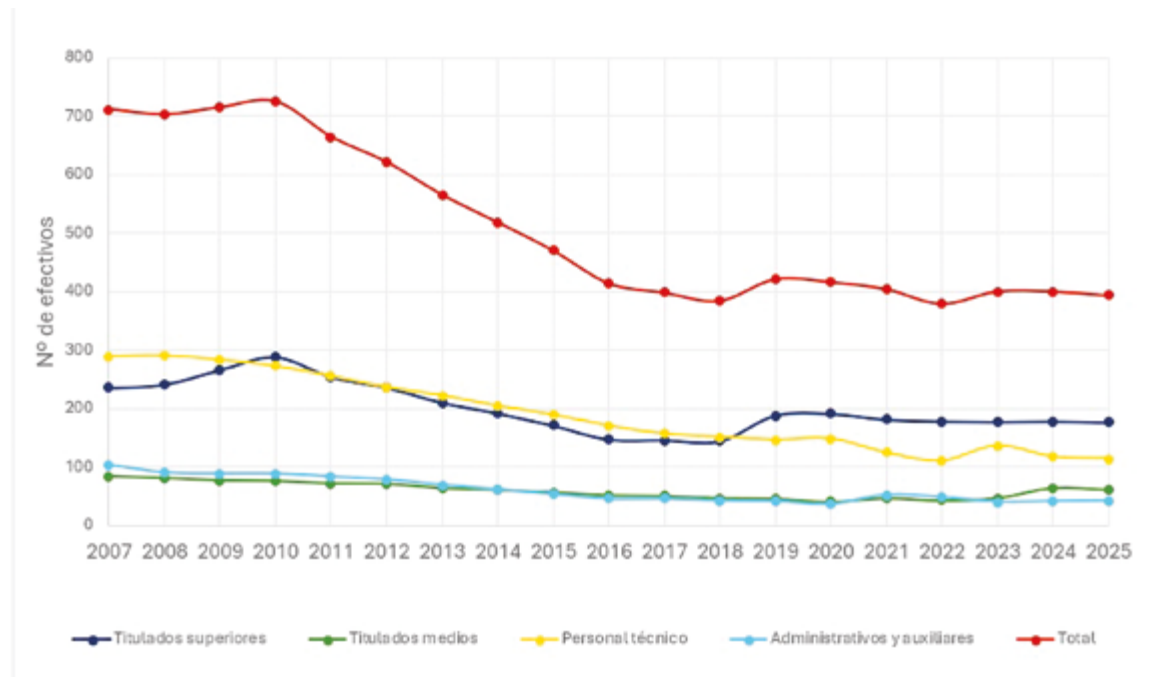


Gráfico 1: Evolución de efectivos por nivel de cualificación.

Destaca la continuada y drástica reducción del número de efectivos del organismo desde el año 2010, debido a la profunda crisis económica que afectó a España y a nivel mundial, lo que, habida cuenta de la naturaleza de sus actividades, ha conducido a una reducción muy importante de su capacidad de servicio. A pesar de los esfuerzos realizados en los últimos años por incorporar un número mayor de personal, el proceso aún no se ha conseguido revertir debido principalmente al elevado número de jubilaciones que se vienen produciendo.

El **refuerzo y consolidación de la plantilla del CEDEX** es un **requisito imprescindible** para mantener su capacidad de prestación de servicios, cuya adecuación a las necesidades futuras se analiza más adelante.



Técnico del CEDEX pilotando un dron en un ensayo sobre el terreno.

La continuidad y transferencia del conocimiento y el mejor aprovechamiento de las capacidades del CEDEX requieren una incorporación sostenida de personal porque nuestro mejor valor son nuestros trabajadores.

1.3.1.2 Equipamiento e instalaciones

La capacitación técnica del personal del CEDEX se complementa con un conjunto de **instalaciones e infraestructuras científico-técnicas** que imprimen un **marcado carácter experimental** a la actividad del centro. Algunas de estas **instalaciones** son **únicas en España e, incluso, en Europa**, y constituyen una **referencia nacional e incluso internacional**, y se complementan con otros equipamientos y herramientas tecnológicas que permiten dar una **respuesta de alto nivel en el ámbito de la I+D+i aplicada** al sector al que se presta el servicio.

Es de destacar que el objetivo no es disponer aisladamente de equipos singulares de primer nivel sino ofrecer un conjunto de capacidades de alta calidad, armónico e integrado, con herramientas complementarias cubriendo las diferentes temáticas tratadas por el CEDEX y aplicables a la **asistencia técnica práctica de alto nivel** y al **desarrollo de la I+D+i** que es requerida para abordar los desafíos actuales y emergentes. Para el aprovechamiento eficiente de este recurso estratégico se requieren **equipos permanentes de personal cualificado, experimentado y especializado** a su servicio y un proceso de **actualización continua** para mantener **niveles de excelencia** en sus aplicaciones.

Un recurso inmaterial de notable importancia es el conjunto de datos, información y experiencias adquiridos por el organismo a lo largo de décadas de trabajo intensivo y continuado que le permiten definirse como **centro de conocimiento** en sus ámbitos de actuación.

Algunas de las instalaciones del CEDEX son únicas en España e, incluso, en Europa, y constituyen una referencia nacional e incluso internacional.



Figura 5: Instalaciones singulares del CEDEX.



1.3.2. Marco presupuestario

Las fuentes de recursos económicos del CEDEX están reguladas de acuerdo con las disposiciones del Estatuto del CEDEX (Real Decreto 1136/2002, de 31 de octubre) y del artículo 101 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.

Los ingresos del organismo tienen dos orígenes principales. En primer lugar, los consignados en los Presupuestos Generales del Estado incluyendo los fondos que recibe del MITMS en forma de transferencias corrientes y de capital y, desde el ejercicio 2016, una transferencia de la Dirección General del Agua del MITECO para el desarrollo de actividades de I+D en materia de recursos e infraestructuras hidráulicas. En segundo lugar, los ingresos correspondientes a los servicios de asistencia técnica y de investigación y desarrollo que presta en calidad de Medio Propio por encargo de órganos de la Administración General del Estado (AGE) y resto de entes públicos de ella dependientes, junto a los que realiza a petición de otras administraciones territoriales, entes de Derecho Público independientes de la AGE, o empresas privadas. A estos conceptos se suman las subvenciones derivadas de la participación en proyectos de I+D+i en el ámbito del Plan Estatal o de los Programas

Marco de la Unión Europea. Otros ingresos de menor cuantía corresponden a la venta de libros y realización de cursos.

En cuanto a los gastos, las características y actividades del organismo condicionan que la principal componente de gasto en el presupuesto disponible, equivalente a dos terceras partes del total, corresponda a los gastos de personal funcionario, laboral fijo y contratado temporal para apoyo en proyectos del I+D+i. Ello no obstante, se comprende la necesidad de un ritmo sostenido de inversión en soporte a la modernización permanente de sus infraestructuras de investigación.

Los recursos humanos, los equipamientos científico-técnicos y el marco presupuestario son el punto de partida de las capacidades del organismo sobre el que se articula el Plan Estratégico y constituyen los principales condicionantes en la definición de objetivos y acciones.



Personal del CEDEX trabajando en el Laboratorio de Hidráulica del Centro de Estudios Hidrográficos (CEH).

Las Figuras siguientes muestran la **evolución de los ingresos y gastos del CEDEX en los últimos años**, estando ambas expresadas en euros corrientes de cada año.



Gráfico 2: Evolución de los ingresos del CEDEX en los últimos años.



Gráfico 3: Evolución de los gastos del CEDEX en los últimos años.

2. Misión, visión y valores

Los fines y funciones del CEDEX, definidos en sus estatutos, se resumen y clasifican en los tres bloques principales de actividad señalados en el apartado 1.1, estableciéndose a partir de ellos la misión del CEDEX, enfocada en el **servicio público a la sociedad** en aras del **interés general**, y con la visión de ser el brazo tecnológico de apoyo en nuestros ámbitos de actuación, para contribuir al desarrollo económico y al avance de la sociedad.



La **MISIÓN del CEDEX** es dar servicio a la sociedad, por medio de su **contribución al avance del conocimiento** especialmente orientado a la **búsqueda de soluciones y mejoras** en aspectos tradicionales y emergentes asociados a situaciones u obras singulares **dentro de sus ámbitos de actuación** a través de servicios de **alta cualificación y especialización**, el desarrollo de trabajos de **investigación** y sirviendo de canal de introducción y difusión de la **innovación** dentro y fuera de España.



La **VISIÓN del CEDEX** es la de proporcionar **apoyo técnico e innovador a la Administración**, siendo su **brazo tecnológico** en los principales ámbitos relacionados con los transportes y la movilidad, la agenda urbana, el reto demográfico y la transición ecológica, para **contribuir al desarrollo económico** y a la consecución de una **sociedad más sostenible, resiliente, cohesionada e igualitaria**.

En ese sentido, el **CEDEX** ha de **continuar siendo un referente nacional** y el representante español en los principales **foros a nivel mundial** en sus ámbitos de trabajo y **apoyar a la empresa privada**, especialmente en los procesos de internacionalización, aportando **rigor y confianza**.

Los **VALORES** del **CEDEX** constituyen los principios mediante los cuales se estructuran los **cursos de acción** y son **imprescindibles** para cumplir con la **MISIÓN** y la **VISIÓN**

Otro de los componentes principales del marco estratégico del organismo está conformado por los **valores del CEDEX**, que constituyen los **principios mediante los cuales se estructuran los cursos de acción** y que son **imprescindibles para el cumplimiento de su misión y visión.**



Concurso de Fotografía CEDEX
Autor: Fernando Pardo de Santayana
Título: "Entre olivos"



VALORES DEL CEDEX



Figura 6: Los valores del CEDEX.

3. Análisis

En este apartado, partiendo de un análisis del contexto externo en relación con los aspectos y tendencias que afectan al organismo y condicionan el rumbo a tomar y continuando con un análisis de la situación actual de los aspectos internos más relevantes, se finaliza con un análisis DAFO. Este análisis analiza las Oportunidades y Amenazas que ofrecen las condiciones externas, y las Fortalezas y Debilidades internas actuales del CEDEX, para posteriormente aplicar un análisis CAME que nos permita optimizar la definición de objetivos y acciones que permitan **Corregir Debilidades, Afrontar Amenazas, Mantener y poner en valor Fortalezas y Explotar Oportunidades**, de modo que se maximice la utilidad del Plan Estratégico para la mejora continua del organismo.

3.1. Análisis del contexto externo

A continuación se repasan algunas cuestiones externas que afectan al organismo y condicionan el cumplimiento de su misión, siendo aspectos para considerar en la estrategia del CEDEX, representando tendencias a seguir en un entorno complejo, cambiante y exigente en las áreas temáticas de la actividad del organismo a la vez que conllevan riesgos en aspectos estratégicos que pueden dificultar el cumplimiento de la misión del CEDEX. Su identificación debe permitir garantizar la eficacia del Plan a través de la identificación de medidas preventivas y de mitigación de riesgos.

3.1.1. Entorno global e institucional

La **inestabilidad geopolítica internacional**, la **fragmentación geoeconómica** y la **proliferación de crisis** están generando a nivel global **incertidumbres** sobre los marcos regulatorios, la financiación pública y la cooperación internacional. Estos fenómenos afectan indirectamente a la planificación, a la priorización de inversiones públicas y actuaciones y al desarrollo de proyectos estratégicos. A la vez, este escenario refuerza la conveniencia de disponer de capacidades técnicas propias, estables e independientes en el sector público.

3.1.2. Digitalización e inteligencia artificial

La digitalización avanzada y la incorporación progresiva de soluciones basadas en IA, especialmente desde la irrupción de la IA Generativa en noviembre de 2022, están transformando los procesos de gestión de datos, modelización, análisis y apoyo a la decisión en el sector público. A nivel europeo, se promueve una **IA fiable, ética y orientada al interés general**. Dado el carácter de centro de conocimiento del CEDEX esta tendencia implica altas **oportunidades de mejora** de productividad y calidad técnica poniendo de manifiesto la necesidad de reforzar capacidades digitales y de gobierno del dato.

No obstante, la rápida evolución de la digitalización y la inteligencia artificial genera **riesgos** asociados a la **obsolescencia tecnológica**, la **ciberseguridad**, la **calidad y gobernanza del dato**, así como de adopción de innovación ineficiente y no alineada con principios **éticos** y normativos.

3.1.3. Talento y capacidades profesionales

La competencia dentro de la Administración por el **talento especializado**, la dificultad para atraer y retener talento, el envejecimiento de las plantillas, la necesidad de actualización de los puestos de trabajo a las

Es necesario **integrar la digitalización y la IA** en un **marco de gobernanza** para el uso responsable, ético y seguro; incorporar una **estrategia de talento** para la atracción, retención, capacitación y consolidación del conocimiento; incorporar **criterios ambientales y de resiliencia** en todas sus líneas; mantener una **dimensión internacional**, reforzar su gobernanza interna y servir de elemento de apoyo para las de otras administraciones públicas.

circunstancias actuales, la dificultad creciente de gestión del conocimiento, así como la exigencia de **actualización de competencias técnicas** son un reto actual. A ello se une la necesidad generalizada de conseguir perfiles híbridos (científico- técnico- digital- normativo) y desarrollar capacidades de gestión de proyectos, cooperación interinstitucional, gestión interna y comunicación del conocimiento, como se identifica en los análisis generales de modernización del sector público y de los sistemas de I+D+i.

Estos factores son decisivos para la capacidad de **innovación**, la **calidad técnica** y la **respuesta a nuevas demandas**.

Personal del CEDEX trabajando en un ensayo realizado en la Presa de Amadorio.



3.1.4. Sostenibilidad y transición verde

El incremento de eventos extremos y la aceleración de la transición ecológica pueden afectar tanto a la continuidad operativa como a la relevancia de determinadas líneas de actividad. La no integración adecuada de criterios de sostenibilidad y resiliencia podría suponer un riesgo regulatorio y estratégico.

Más allá de las actividades temáticas especializadas del CEDEX en materia de sostenibilidad ambiental y adaptación al cambio climático hay que considerar estas dimensiones como **ejes estratégicos principales de toda la actividad del organismo**, de acuerdo con las políticas europeas y nacionales que exigen integrar criterios de sostenibilidad, resiliencia y “no causar un perjuicio significativo en el medio ambiente” en la planificación, la inversión y la evaluación de actuaciones.

3.1.5. Dimensión internacional

El CEDEX debe mantener una presencia activa en el ámbito internacional debido al carácter global de las cuestiones que trata. La presencia en **asociaciones, redes técnicas y proyectos europeos**, permite compartir conocimientos, anticipar cuestiones emergentes y tendencias, favoreciendo además la alineación con prioridades internacionales y la ocupación de una posición relevante en esa escena. De lo contrario, una insuficiente actividad internacional podría suponer un riesgo en el cumplimiento de los fines y funciones del CEDEX reduciendo la puesta al día de metodologías y el contacto con nuevos estándares técnicos y problemáticas emergentes.

3.1.6. Gobernanza pública y demanda de evidencia

Hay una demanda de **políticas públicas** basadas en **evidencias, transparencia, evaluación y rendición de cuentas**. Se requiere una gobernanza más colaborativa, multinivel y orientada a resultados. En este contexto, los organismos públicos de apoyo técnico y científico como el CEDEX juegan un papel clave como garantes de **rigor, neutralidad, confidencialidad y calidad del conocimiento empleado en la toma de decisiones**.

Es necesario disponer de una visión integral de los **riesgos estratégicos** de acuerdo con los objetivos del Plan y revisarla periódicamente a lo largo de su vigencia, priorizar aquellos de mayor impacto, establecer **mecanismos de prevención** y en definitiva integrar la gestión de riesgos en la **toma de las decisiones estratégicas**.

3.2. Análisis interno

3.2.1. Capacidades

Como ya se señalaba en el primer capítulo, el CEDEX cuenta con tres grandes fortalezas: un **personal altamente cualificado**, la **independencia y fiabilidad** que caracteriza su actividad y un **amplio equipamiento técnico y singulares instalaciones científico-técnicas**. Estas tres grandes fortalezas agrupadas en un mismo organismo de manera conjunta le dan al CEDEX su gran valor diferencial, por lo que debe ser **prioritario** la definición de acciones que estén enfocadas a **mantenerlas y potenciarlas**.

3.2.2. Procesos internos y gestión del conocimiento

La existencia de procesos bien definidos, adaptados flexiblemente en los procesos de cambio y la gestión eficaz del conocimiento son condiciones necesarias para garantizar la **calidad técnica, la eficiencia operativa y la sostenibilidad**, particularmente en un organismo de servicio público intensivo en conocimiento.

- **Optimización y estandarización de procesos internos:** La complejidad de las actividades y la posición de CEDEX interactuando con múltiples entidades en la Administración General del Estado y en

El Plan debe reforzar la **estrategia de orientación al usuario**, la identificación de sus necesidades, la priorización de las demandas y la evaluación del cumplimiento; asimismo se deben mantener **canales estables de relación y coordinación** con las distintas Administraciones, favoreciendo la coherencia técnica y la anticipación de cuestiones emergentes mediante estrategias compartidas; desarrollar estándares comunes de **calidad, comunicación y trazabilidad** de los productos y servicios prestados; potenciar la **comunicación institucional y técnica**.

otros ámbitos requiere procesos claros, trazables, flexibles y orientados a resultados. La **revisión y simplificación de procedimientos** debe contribuir a reducir cargas administrativas, mejorar tiempos de respuesta y aumentar la calidad de los productos técnicos.

- **Gestión del conocimiento y capital intelectual:** CEDEX genera **conocimiento especializado e independiente de alto valor** (datos, informes, metodologías, modelos, experimentos) cuyo

aprovechamiento sistemático es clave. Por otra parte, el envejecimiento de la plantilla y su propia rotación requiere prestar atención a los mecanismos de captura, sistematización y reutilización del conocimiento para **reducir el riesgo de pérdida de valor institucional**. La actividad internacional es necesaria para la captación y también difusión de conocimiento generado en proyectos europeos, asociaciones, redes técnicas y grupos de trabajo.

- **Digitalización de procesos y del ciclo del conocimiento:** La transformación digital

permite integrar herramientas colaborativas, repositorios de conocimiento, sistemas de información corporativos y plataformas de gestión documental que facilitan el acceso, la reutilización y la **transferencia del conocimiento interno y externo**. Esta tendencia está alineada con las estrategias de administración digital y de gobierno del dato en el sector público.

- **Colaboración interna e interdisciplinar:** La resolución de problemas complejos requiere **enfoques transversales y trabajo en red** entre unidades, disciplinas y niveles organizativos. Se debe evitar la compartimentalización organizativa, que podría ser un factor limitante para la innovación, la eficiencia y la coherencia técnica.

- **Actualización permanente y mantenimiento adecuado de equipos e instalaciones:** Los equipamientos e instalaciones singulares del CEDEX como aporte que añade valor al sistema ciencia – industria – administración requieren de un constante mantenimiento y actualización para estar al día y poder dar el servicio de alta calidad requerido. En este sentido, es de interés impulsar la actividad de patentar del organismo, como medio de **impulsar nuevos desarrollos**.

El Plan debe incorporar: la revisión y mejora de los **procesos internos clave**, priorizando aquellos de mayor impacto; actualizar la **gestión del conocimiento** aprovechando mejor las potencialidades de la digitalización; fomentar una **cultura colaborativa** para el trabajo interdisciplinar; la actualización permanente de equipos e instalaciones; la **formación continua** y el **intercambio de conocimiento**, vinculando la mejora de estos procesos con los sistemas de evaluación.



Curso sobre Tratamiento de Aguas Residuales y Estaciones Depuradoras.

3.2.3. Infraestructuras digitales y de datos

Las infraestructuras digitales y de datos son en el CEDEX un habilitador crítico de su actividad y condición necesaria para la digitalización de los procesos administrativos y técnicos, la gestión del conocimiento, el empleo responsable de la IA y la seguridad de la información. Algunos aspectos clave para tener en cuenta en el desarrollo del Plan son los que se mencionan a continuación.

- **Infraestructura digital corporativa:** La organización requiere **plataformas robustas, escalables y seguras** que soporten el conjunto de procesos internos, la gestión documental, el trabajo colaborativo y la interacción con otras Administraciones, evitando la obsolescencia tecnológica o la fragmentación desordenada de sistemas, que limitaría la **eficiencia operativa** y dificulta la adopción de nuevas tecnologías digitales.
- **Gestión y gobernanza del dato:** Para el CEDEX, **los datos son un activo estratégico**. Es necesario disponer de estructuras y sistemas de gestión con criterios de calidad, interoperabilidad, trazabilidad y usabilidad, conformes con los principios europeos de espacios de datos y gobierno del dato, pues la ausencia de una **gobernanza clara** llevaría a generar riesgos operativos, legales y reputacionales.

- **Ciberseguridad y resiliencia digital:** La dependencia de los sistemas digitales que conlleva la digitalización requiere **reforzar la ciberseguridad, la protección de infraestructuras críticas** y los planes de continuidad de actividad. La seguridad debe verse como un componente estructural de las infraestructuras digitales.
- **Capacidad para el uso de analítica avanzada e IA:** El despliegue efectivo de herramientas de analítica avanzada e inteligencia artificial requiere **infraestructuras de datos** adecuadas, capacidad de cálculo y **entornos controlados** que garanticen cumplimiento normativo, ética y seguridad.
- **Interoperabilidad y colaboración interinstitucional:** Las infraestructuras digitales deben facilitar el **intercambio seguro de información** con otras entidades públicas, organismos de investigación y actores institucionales, incluyendo la participación en redes internacionales de conocimiento, en línea con los principios de interoperabilidad del sector público y de administración digital avanzada.

Se debe prestar atención a la **estrategia de infraestructuras digitales y de datos** alineada con los objetivos del Plan y con las políticas nacionales y europeas de administración digital y datos, priorizando la modernización y racionalización de sistemas, implantando un modelo de **gobernanza del dato**, reforzando la **seguridad y resiliencia digital** para que estas infraestructuras soporten la analítica avanzada, la gestión del conocimiento y el **uso responsable de la IA generativa como palancas de la eficiencia de las actividades del CEDEX**.

3.2.4. Relación con usuarios y administraciones

La relación con los usuarios y las distintas administraciones destinatarias de los servicios, productos técnicos y conocimiento especializado del CEDEX tiene una importancia estratégica ya que la utilidad y el impacto de la actividad del organismo depende de su capacidad para comprender las necesidades de sus usuarios, anticipar sus demandas y **proporcionar soluciones técnicas con el mejor nivel**, rigurosas y adaptadas a las exigencias de cada situación. Algunos aspectos para considerar son los siguientes:

- **Orientación a las necesidades de las administraciones públicas:** Las administraciones y entidades afrontan actividades complejas y en evolución que demandan apoyo técnico especializado, basado en evidencias, con plazos limitados y requiriendo flexibilidad para adaptarse a cambios coyunturales o estructurales. El enfoque de la relación debe ser proactivo y de acompañamiento, en forma de **estrategias sectoriales compartidas** que facilite la toma de decisiones públicas y la implementación de nuevas políticas apoyadas en conocimiento.
- **Coordinación de las relaciones:** La actividad del CEDEX se orienta tanto a unidades de la Administración con una actividad sectorial vertical junto a otras de carácter transversal, multisectorial. Es necesario disponer mecanismos de

coordinación y comunicación y prestar especial atención a la coherencia de las respuestas ofrecidas por el organismo.

- **Calidad, trazabilidad y comunicación de los productos técnicos:** Los estudios, informes, conjuntos de datos y actividades de asesoramientos deben mantener estándares de calidad y trazabilidad homogéneos. Un factor de especial importancia en muchas de estas actividades es la **conversión del conocimiento técnico complejo en resultados útiles como ayuda a la toma de decisiones**.
- **Transparencia, confianza y reputación institucional:** La confianza de los usuarios y de las Administraciones se basa en la **independencia técnica, el rigor metodológico y la transparencia**, requisitos que se corresponden con los principios de buena gobernanza pública.
- **Canales y mecanismos de interacción:** La digitalización conlleva nuevas modalidades de prestación de servicios que abren oportunidades para mejorar los canales de relación, seguimiento y retroalimentación con los usuarios, facilitando una **interacción más estructurada y continua**.
- **Apoyo a la acción exterior de las administraciones:** Apoyándose en su actividad en el ámbito técnico – científico internacional, el CEDEX debe desempeñar un papel relevante como **apoyo técnico en contextos internacionales** en soporte a los organismos públicos competentes en cada caso. La participación en iniciativas europeas e internacionales, así como en actividades de cooperación técnica como ayuda para reforzar la coherencia de las políticas públicas.

En conjunto, el análisis interno muestra una organización con **activos estratégicos sólidos** y conocimiento experto, infraestructuras técnicas singulares, si bien afronta **retos transversales** en talento y gestión del conocimiento, procesos y gobernanza interna, digitalización, modernización de infraestructuras y adaptación a nuevas demandas. El Plan Estratégico 2026-2028 debe orientarse a **consolidar estas fortalezas y corregir las vulnerabilidades identificadas**, reforzando la resiliencia, la eficiencia y el impacto de la organización en un entorno cada vez más exigente y cambiante.

3.3. Análisis DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

Para este análisis se partió de una primera propuesta de objetivos estratégicos definidos por el Comité de Dirección tras un análisis de contexto externo e interno y reflexiones en el seno de éste sobre cuál debe la nuestra hoja de ruta del CEDEX para el próximo trienio.

Partiendo de ellos, una vez más, como ya se ha venido haciendo en los dos planes trienales anteriores, para la elaboración de este nuevo Plan se ha llevado a cabo un **análisis DAFO de manera participativa**, fomentando la contribución del personal del organismo, permitiendo la participación de todo aquel interesado e invitando a un número elevado de trabajadores de todos los centros, representativos de diferentes niveles y grado de experiencia, a participar en unas sesiones dinámicas para actualizar el análisis realizado para el plan anterior, de acuerdo con los cambios tanto externos como internos producidos en el último trienio.

DAFO

Análisis general:

En conjunto, se puede ver que el análisis refleja bastante continuidad respecto al anterior, si bien se han detectado nuevas fortalezas y oportunidades, y también algunas nuevas amenazas y debilidades, si bien algunas otras se han dejado de percibir como tales.

De este modo, como resultado del análisis participativo, podemos decir de manera general que el análisis DAFO refleja, como el anterior, que una de las principales **Fortalezas** del CEDEX sigue siendo la elevada cualificación y **capacidad técnica del personal**, así como la **diversidad de especialidades**, que permite abordar los problemas desde un **enfoque multidisciplinar**, y dar un **criterio técnico independiente**, basado en datos, con un **compromiso de calidad** y rigor en los estudios, todo ello considerado como grandes fortalezas del CEDEX. Por otra parte, reforzada como resultado de haber sido un objetivo estratégico del plan anterior, se percibe asimismo como una fortaleza la **alineación** de los trabajos del CEDEX con las **necesidades de los centros** directivos del **MITMS** y el **MITECO**, plasmada en la **nueva Agenda Temática 2026-2028** que se ha elaborado paralelamente a este Plan, recogiendo los principales retos temáticos actuales y las **líneas de actividad** en las que trabajar para afrontarlos de la mejor manera posible. En este sentido, se percibe también como fortaleza la organización de los centros del CEDEX en relación con la estructura de los dos ministerios de los que depende funcionalmente.

Asimismo, se continúan percibiendo como **importantes fortalezas** todo el conjunto de **instalaciones singulares y equipamientos** de los que se dispone para dar servicio a las necesidades actuales del sector, el **conocimiento y prestigio** que tiene la actividad del CEDEX ante el mismo, su **posición destacada en el sector** en relación con otras entidades y la **capacidad de adaptación** a nuevas tecnologías y de afrontar nuevos retos.

Por último, como **nuevas fortalezas** se han señalado la **elevada conexión** con la mayoría de los **centros directivos** del MITMS y del MITECO, que es histórica pero no aparecía señalada como tal en planes anteriores, y el aprovechamiento de **nuevos mecanismos para la incorporación del personal** necesario, ya que en el último trienio se han puesto en marcha procedimientos para poder formalizar **contratos científico-técnicos** al amparo del artículo 23bis de la Ley 14/2011, de 1 de junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, de gran importancia para reforzar el **carácter**



Personal del CEDEX en la Feria de empleo de la Universidad Alfonso X el Sabio.

investigador del organismo y tener continuidad en líneas de investigación abiertas y abrir otras nuevas. También refuerza esta última fortaleza el hecho de que se hayan puesto en marcha los mecanismos para poder formalizar **becas de formación**, así como el hecho de haber resuelto el problema de la paralización de la **Escala** de Técnicos Facultativos Superiores de organismos autónomos del Ministerio de Fomento a consecuencia de una sentencia del Tribunal Supremo relativa a la titulación de acceso a la misma y haber puesto en marcha nuevas convocatorias.

Con respecto a las **Debilidades**, a pesar de los esfuerzos que se vienen haciendo, continúan percibiéndose como las principales debilidades las relacionadas con la **necesidad de incorporar e incentivar y retener a los recursos humanos**. Así, se señalan como importantes debilidades la reducción del número de efectivos y la elevada edad media de la plantilla por insuficiente reposición, la dificultad para proporcionar **incentivos** por escasez de bolsa de productividad y falta de medios para el desarrollo de **carrera profesional** en el CEDEX, la necesidad de continuar reforzando los recursos humanos en los **servicios generales**, la escasez del personal

necesario para incrementar el ritmo de adaptación a las **nuevas tecnologías TIC** y la falta de **asesoría jurídica** específica interna. Además, se continúan percibiendo como **debilidades** la dificultad en el cumplimiento de algunos plazos por la complejidad de algunos trabajos encargados, la necesidad de inversiones y actualización de algunas instalaciones singulares y la falta de priorización de la actividad de transferencia del conocimiento (interna y externa). Respecto a la primera de ellas, cabe decir que la complejidad de los problemas a veces no se aprecia hasta que se profundiza en su estudio, lo cual, unido a la necesidad de rigor y calidad de los estudios, provoca que a veces algunos plazos se alarguen de manera inevitable. En la medida en que el CEDEX se pueda ir reforzando en recursos humanos, en la cantidad y calidad necesaria, esta debilidad se podrá ir paliando. Por otra parte, respecto a la segunda y la tercera de las debilidades señaladas en este párrafo, se han definido líneas de acción encaminadas a superarlas.

Como **nuevas debilidades** se han formulado las dos siguientes: *Necesidad de agilizar la adaptación del CEDEX a algunas necesidades y exigencias emergentes del sector* y *Dificultad para realizar un adecuado mantenimiento de algunas dependencias por escasez de recursos humanos en la unidad de obras*. Respecto a la primera, se han definido líneas de acción para el apoyo a la vigilancia tecnológica y, respecto

a la segunda, se puede indicar nuevamente que está relacionada con la **necesidad de refuerzo en recursos humanos**, en la **cantidad, tipo y calidad necesaria**, por lo que nuevamente aparece esta cuestión como absolutamente prioritaria.

Al mismo tiempo, cabe señalar que se han **dejado de percibir algunas debilidades** que se señalaban en el DAFO realizado en 2022 para el anterior plan, concretamente las de considerar que había un aprovechamiento insuficiente de las capacidades del CEDEX por parte del MITMA (hoy MITMS) y un desarrollo insuficiente de algunas líneas de actividad de interés para MITMA, también el insuficiente desarrollo de todo el potencial de transversalidad entre los diferentes centros y áreas y el no aprovechamiento de todo el potencial de participación en programas de investigación nacionales e internacionales. La desaparición de la percepción de estas debilidades es una muestra de la efectividad de las líneas de acción establecidas en el plan anterior para alinear la actividad del CEDEX con las necesidades del MITMA (MITMS) y el MITERD (MITECO), para potenciar la transversalidad entre los centros del CEDEX y para impulsar la I+D+i del organismo, acciones que deben seguir desarrollándose en el futuro.

En relación con las **Oportunidades**, se mantiene la percepción de muchas oportunidades ya percibidas como tales en el



Concurso de Fotografía CEDEX
Autor: Julio de Lorenzo Hurtado- Título: "Ingeniería y naturaleza"

anterior DAFO, tales como las **nuevas estrategias y planes** en marcha del MITMS y el MITECO en relación con la demanda de nuevos servicios del CEDEX, el potencial del CEDEX, como agente **ejecutor del SECTI**, para incrementar la participación en **programas de investigación** y alcanzar una posición aún más destacada en el ámbito de la ciencia y la tecnología, en las convocatorias de I+D+i y demandas emergentes de tecnología en ámbitos de interés para el CEDEX, con la oportunidad de **alinearse con las políticas públicas nacionales, europeas e internacionales** o la **puesta a disposición de instalaciones** y equipamientos de interés para el sector.

Como **oportunidades nuevas** se perciben un potencial desarrollo de un **mayor número de líneas de actividad** de interés para el MITMS y el MITECO y un potencial de desarrollo de **mayor transversalidad** entre los diferentes centros y áreas del CEDEX. Y, muy importante, se percibe

también como nueva oportunidad el hecho de que se están ofreciendo **ofertas de empleo público muy elevadas**, lo cual puede producir un tremendo alivio en los próximos años tanto en el CEDEX como en toda la Administración General del Estado. Por último, la **irrupción de la Inteligencia Artificial generativa** a finales del año 2022 hace que se perciba una nueva oportunidad, la del aprovechamiento de la IA para la **mejora de la eficiencia**. Las líneas de acción definidas en este plan han tenido en cuenta la importancia de tratar de aprovechar todas las oportunidades percibidas.

Por último, respecto a las **Amenazas** percibidas, continúa advirtiéndose la existencia de **obstáculos externos para permitir una adecuada incorporación de recursos humanos en cantidad y especialización**, las dificultades que se encuentran por la **doble dependencia ministerial**, y las menores **retribuciones** del personal frente al de otros ministerios, todo lo cual provoca **dificultad en el mantenimiento de ciertas líneas de actividad de elevado interés** por la movilidad del personal que, aun deseando quedarse, opta por buscar mejores condiciones. Además, la **elevada duración de los procedimientos para la incorporación del personal**, por causas ajenas al CEDEX, resulta disuasoria para un buen número de potenciales buenos candidatos. A estas amenazas relacionadas con los recursos humanos se suma ahora una nueva, debido a la definición en Función

Pública de unas **áreas funcionales** en las **que encajan mal las actividades que desarrolla el personal del CEDEX** y que pueden influir negativamente en la captación de personal. Todo esto, unido a otros hechos percibidos como amenazas, como la **dotación insuficiente de inversión** o el insuficiente conocimiento de la actividad y capacidades del CEDEX por parte de la sociedad y de algunos centros directivos de la AGE, hace que se perciba también como amenaza el posible desvío de la petición de servicios a otras entidades. A todo ello, se suma la percepción de una nueva amenaza relativa a la **inestabilidad geopolítica global internacional**, que afecta a la planificación y al desarrollo de proyectos estratégicos. Todas estas amenazas han sido consideradas a la hora de definir las líneas de actuación, para tratar de contrarrestar sus efectos, en la medida de lo posible.

En la tabla siguiente se resumen todas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas percibidas por el personal del CEDEX en las encuestas y sesiones de trabajo desarrolladas en 2025.

Concurso de Fotografía CEDEX
Autor: Fco. Javier González Gallego
Título: "Sosteniendo"



FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Elevada cualificación y capacidad técnica, experiencia y diversidad de especialidades	Aprovechamiento de la IA para la mejora de la eficiencia y de su función de centro de conocimiento	Falta de priorización de la actividad de transferencia del conocimiento (interna y externa)	Conocimiento insuficiente de la actividad y capacidades del CEDEX por parte de la Sociedad y de algunos centros directivos de la AGE
Organización del CEDEX en relación con la estructura del MITMS y MITECO	Nuevas Estrategias y planes en marcha del MITMS y MITECO, con demanda de nuevos servicios del CEDEX	Ritmo insuficiente en la adaptación del CEDEX a algunas necesidades y exigencias emergentes del sector	Inestabilidad geopolítica internacional global que afecta a la planificación y al desarrollo de proyectos estratégicos
Agenda Temática CEDEX 2026-2028 alineada con las necesidades de MITMS y MITECO	Potencial de desarrollo de un mayor número de líneas de actividad de interés para MITMS y para MITECO	Dificultad para proporcionar incentivos por escasez de bolsa de productividad y falta de medios para el desarrollo de carrera profesional en el CEDEX	Dificultad en el mantenimiento de ciertas líneas de actividad por la movilidad del personal
Criterio técnico independiente y compromiso de mantenimiento de los estándares de calidad	Potencial de mayor desarrollo de la transversalidad entre los diferentes centros y áreas	Consolidación insuficiente de los RRHH en los servicios generales	Elevada duración de los procedimientos para la incorporación del personal
Conjunto de Instalaciones singulares y equipamientos en relación con las necesidades del sector	Puesta a disposición de instalaciones y equipamientos de interés para el sector	Presupuesto insuficiente de inversiones para el mantenimiento y actualización de algunas instalaciones singulares	Definición de áreas funcionales en las que encaja mal el personal del CEDEX
Conocimiento y prestigio de la actividad del CEDEX por parte del sector	El CEDEX como agente ejecutor del SECTI, con potencial para incrementar la participación en programas de investigación y capacidad de alcanzar una posición destacada en el ámbito de la ciencia y la tecnología	Dificultad para realizar un adecuado mantenimiento de algunas dependencias por escasez de recursos humanos en la unidad de obras	Obstáculos externos para permitir una adecuada incorporación de recursos humanos en cantidad y especialización
Capacidad de adaptación a nuevas tecnologías y de afrontar nuevos retos	Capacidad de un mayor desarrollo internacional, especialmente en Europa e Iberoamérica	Escasez del personal necesario para incrementar el ritmo de adaptación a las nuevas tecnologías TIC	Menores retribuciones del personal frente al de otros ministerios y administraciones
Posicionamiento destacado del CEDEX en el sector en relación con otras entidades	Convocatorias de I+D+i y demandas emergentes de tecnología en ámbitos de interés para el CEDEX	Dificultad en el cumplimiento de algunos plazos por la complejidad de algunos trabajos encargados	Desvío de la petición de servicios a otras entidades
Aprovechamiento de nuevos mecanismos para la incorporación del personal necesario	Oferta de empleo público muy elevada	Falta de asesoría jurídica específica del CEDEX	Dificultades para incorporar RRHH por la doble dependencia ministerial
Elevada conexión con la mayoría de las direcciones generales del MITMS y MITECO	Alineación con las Políticas públicas nacionales, europeas e internacionales	Reducción del número de efectivos y elevada edad media, por insuficiente reposición de la plantilla	Dotaciones insuficientes de inversión

Tabla 1. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas percibidas por el personal del CEDEX.

Análisis de detalle:

Entrando en un análisis más de detalle sobre los resultados del análisis realizado, se pueden agrupar en **tres grandes perspectivas —Talento; Infraestructuras y tecnología; Organización, posicionamiento y entorno—** que cubren los factores internos y externos seleccionados, del modo siguiente:

TALENTO:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Elevada cualificación y capacidad técnica, experiencia y diversidad de especialidades	Oferta de empleo público muy elevada	Reducción del número de efectivos y elevada edad media, por insuficiente reposición de la plantilla	Dificultad en el mantenimiento de ciertas líneas de actividad por la movilidad del personal
Aprovechamiento de nuevos mecanismos para la incorporación del personal necesario		Dificultad para proporcionar incentivos por escasez de bolsa de productividad y falta de medios para el desarrollo de carrera profesional en el CEDEX	Elevada duración de los procedimientos para la incorporación del personal
		Necesidad de continuar reforzando los RRHH en los servicios generales	Menores retribuciones del personal frente al de otros ministerios y administraciones
		Escasez del personal necesario para incrementar el ritmo de adaptación a las nuevas tecnologías TIC	Obstáculos externos para permitir una adecuada incorporación de recursos humanos en cantidad y especialización
		Falta de asesoría jurídica específica del CEDEX	Dificultades para incorporar RRHH por la doble dependencia ministerial

Tabla 2. Análisis FODA con la perspectiva del Talento

El **talento es la principal fortaleza del CEDEX**. La cualificación técnica, **especialización** experiencia acumulada y diversidad de especialidades de su personal es el núcleo de su capacidad de generación, gestión acumulativa de conocimiento y prestación de servicios de alto valor añadido. Sin embargo, esta fortaleza afronta debilidades estructurales debido a la **insuficiente reposición de efectivos**, la rigidez de los procedimientos de incorporación y las limitaciones en materia de incentivos y desarrollo profesional.

Las oportunidades asociadas a nuevos mecanismos de incorporación de personal y a una oferta de empleo público potencialmente elevada contrastan con amenazas externas como la competencia por **talento** especializado de otros ámbitos de la Administración y del sector privado, así como **dificultades derivadas de la doble dependencia ministerial**. Por tanto, el talento es simultáneamente el **principal activo estratégico** y un **principal factor de riesgo** para el CEDEX.

INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Conjunto de Instalaciones singulares y equipamientos en relación con las necesidades del sector	Aprovechamiento de la IA para la mejora de la eficiencia y de su función de centro de conocimiento	Ritmo insuficiente en la adaptación del CEDEX a algunas necesidades y exigencias emergentes del sector	Dotaciones insuficientes de inversión
Capacidad de adaptación a nuevas tecnologías y de afrontar nuevos retos	Puesta a disposición de instalaciones y equipamientos de interés para el sector	Dificultad para realizar un adecuado mantenimiento de algunas dependencias por escasez de recursos humanos en la unidad de obras	

Tabla 3. Análisis FODA con la perspectiva de la Infraestructura y Tecnología.

El CEDEX dispone de un conjunto de **instalaciones singulares y equipamientos de alto valor estratégico**, alineados con las necesidades del sector y con capacidad para afrontar nuevos retos tecnológicos. Esta fortaleza, ya destacada en los planes anteriores, es un **elemento diferencial del organismo** y su aporte de valor. No obstante, se manifiesta una percepción de **distancia entre el valor estratégico de estas infraestructuras y los recursos disponibles para su mantenimiento**, actualización y modernización, de especial gravedad en el momento actual de rápida evolución tecnológica.

La **inteligencia artificial y la digitalización** se valoran como **oportunidades clave** para mejorar la eficiencia y reforzar el papel del CEDEX como centro de conocimiento, pero su aprovechamiento efectivo está condicionado por las limitaciones presupuestarias y de personal técnico de apoyo, con necesidad de reforzar las capacidades técnicas y los modelos de gestión de datos.

ORGANIZACIÓN, POSICIONAMIENTO Y ENTORNO:

Desde la **perspectiva organizativa y de entorno**, **el CEDEX dispone de un fuerte posicionamiento**, bien conectado con los ministerios de los que depende y una situación acorde con su papel como agente ejecutor del Sistema Español de Ciencia, Tecnología e Innovación. Son fortalezas relevantes su alineación con políticas públicas nacionales y europeas y la Agenda Temática, que es coherente y quiere representar estrategias compartidas con las prioridades de los ministerios y sus centros directivos.

Frente a ello, persisten debilidades vinculadas a la dificultad de adaptación ágil a nuevas demandas, a la limitada priorización de la transferencia del conocimiento y a dificultades en el cumplimiento de algunos compromisos debido a su complejidad. En el entorno externo, se identifican **oportunidades significativas asociadas a nuevas estrategias ministeriales, convocatorias de I+D+i y al potencial de desarrollo internacional**, especialmente en el ámbito europeo e iberoamericano y al potencial de actividad en nuevas líneas. Estas oportunidades se ven, sin embargo, condicionadas por amenazas como la inestabilidad geopolítica, la desviación de demandas hacia otras entidades y la creciente competencia por recursos y visibilidad, así como por la definición de áreas funcionales en la Administración de compleja adaptación para el CEDEX.

Concluyendo, si se compara el diagnóstico con los realizados en ciclos anteriores de planificación estratégica (2020 – 2022 y 2023- 2025), dentro de una lógica continuidad, se puede señalar que:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Agenda Temática CEDEX 2026-2028 alineada con las necesidades de MITMS y MITECO	Nuevas Estrategias y planes en marcha del MITMS y MITECO, con demanda de nuevos servicios del CEDEX	Necesidad de agilizar la adaptación del CEDEX a algunas necesidades y exigencias emergentes del sector	Conocimiento insuficiente de la actividad y capacidades del CEDEX por parte de la Sociedad y de algunos centros directivos de la AGE
Criterio técnico independiente y compromiso de mantenimiento de los estándares de calidad	Potencial de mayor desarrollo de la transversalidad entre los diferentes centros y áreas	Dificultad en el cumplimiento de algunos plazos por la complejidad de algunos trabajos encargados	Inestabilidad geopolítica internacional global que afecta a la planificación y al desarrollo de proyectos estratégicos
Conocimiento y prestigio de la actividad del CEDEX por parte del sector	El CEDEX como agente ejecutor del SECTI, con potencial para incrementar la participación en programas de investigación y capacidad de alcanzar una posición destacada en el ámbito de la ciencia y la tecnología	Falta de priorización de la actividad de transferencia del conocimiento (interna y externa)	Desvío de la petición de servicios a otras entidades
Posicionamiento destacado del CEDEX en el sector en relación con otras entidades	Capacidad de un mayor desarrollo internacional, especialmente en Europa e Iberoamérica		Definición de áreas funcionales en las que encaja mal el personal del CEDEX
Elevada conexión con la mayoría de las direcciones generales del MITMS y MITECO	Convocatorias de I+D+i y demandas emergentes de tecnología en ámbitos de interés para el CEDEX		
Organización del CEDEX en relación con la estructura del MITMS y MITECO	Alineación con las Políticas públicas nacionales, europeas e internacionales		
	Potencial de desarrollo de un mayor número de líneas de actividad de interés para MITMS y para MITECO		

Tabla 4. Análisis FODA con la perspectiva organizativa y de entorno.

- Se destaca aún más la **situación de los recursos humanos**, factor crítico que limita la capacidad operativa y de adaptación a nuevos retos por parte del CEDEX. La reducción de efectivos, el envejecimiento de la plantilla y las dificultades para atraer y retener talento especializado son **debilidades persistentes**, agravadas por un contexto externo cada vez más competitivo.
- Se valora ahora un **reconocimiento más consolidado del CEDEX** como **referente técnico científico** en los ámbitos de la ingeniería civil y el medio ambiente. No obstante, persiste una percepción insuficiente de sus capacidades en algunos ámbitos de la Administración General del Estado y de la sociedad en general impactando en su mejor aprovechamiento.

3.4. Resumen y conclusiones

El análisis conjunto de los apartados anteriores sugiere focos de atención a considerar en este Plan Estratégico 2026-2028, para llevar a cabo un **análisis CAME** que nos permita optimizar la definición de objetivos y acciones que permitan **Corregir Debilidades, Afrontar Amenazas, Mantener y poner en valor Fortalezas y Explorar Oportunidades**, de modo que se maximice la utilidad del Plan Estratégico para la mejora continua del organismo.

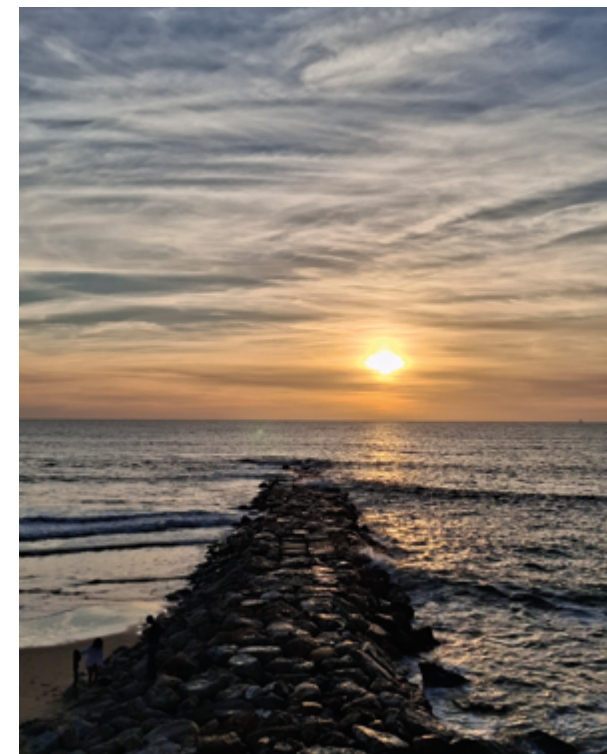
No cabe duda de que el CEDEX dispone de un **capital humano altamente cualificado**, con un **elevado nivel de especialización técnica** y científica y una **sólida experiencia acumulada en apoyo a las políticas públicas**. No obstante, hay **importantes retos en materia de recursos humanos**, relacionados con el envejecimiento de la plantilla y con los **obstáculos** encontrados para **atraer y retener determinados perfiles críticos**, con el consecuente **riesgo de pérdida de conocimiento** implícito. Por ello, la gestión y transferencia interna del conocimiento debe ser objeto de creciente sistematización y digitalización para asegurar su preservación y reutilización.

Los centros, laboratorios e **instalaciones técnicas** constituyen una fortaleza diferencial del CEDEX al permitir el desarrollo de

actividades experimentales, ensayos y apoyo técnico especializado de alto nivel. Una necesidad estratégica relativa a estos activos críticos es el mantenimiento de un esfuerzo permanente de actualización de infraestructuras, adaptación a nuevos requisitos, gestión y mantenimiento y eficiencia energética.

La dependencia creciente de **infraestructuras digitales y de datos** requiere avanzar en la **gobernanza del dato** y el reforzamiento de la **ciberseguridad**, la resiliencia y la capacidad para explotar analítica avanzada e **IA** de forma segura y conforme a los marcos normativos en evolución, evitando la obsolescencia de sistemas.

La organización goza de un **alto reconocimiento técnico e institucional** por parte de las Administraciones Públicas, que valoran su rigor, independencia y calidad técnica. El entorno plantea una demanda creciente de **respuestas ágiles, anticipatorias y orientadas a la toma de decisiones**, teniendo en cuenta las necesidades de coordinación y complejidad normativa. Es prioritario mantener el foco en la orientación proactiva al usuario, la comunicación del impacto y la estructuración de los canales de interacción.



Concurso de Fotografía CEDEX
Autor: M^a Eugenia Prieto Esteve
Título: "Marcando el rumbo"

El DAFO elaborado para este periodo 2026-2028 muestra al CEDEX con **importantes fortalezas** consolidadas, principalmente, **el talento**, que es el **principal activo estratégico**, pero también el **principal factor de riesgo** para el CEDEX si no se facilita su **retención y nuevas incorporaciones**.

Este diagnóstico constituye la base para la definición de los objetivos específicos y las líneas de acción del presente plan.

4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESPECÍFICOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

El **objetivo principal** del CEDEX es ser un **agente de primer nivel en la ejecución del Sistema Español de Ciencia, Tecnología e Innovación (SECTI)**, en coherencia con los fines y funciones definidos en su Estatuto, dando **asistencia técnica de alto** nivel a los centros directivos de los ministerios de los que depende funcionalmente, así como a otros dentro de la Administración General del Estado, y **fomentando la transferencia de conocimiento**. El CEDEX siempre ha sido y debe ser un **referente nacional**, representante en los principales **foros internacionales** en nuestros ámbitos de trabajo, aportando **rigor y confianza**, así como también **apoyo a la empresa privada**.

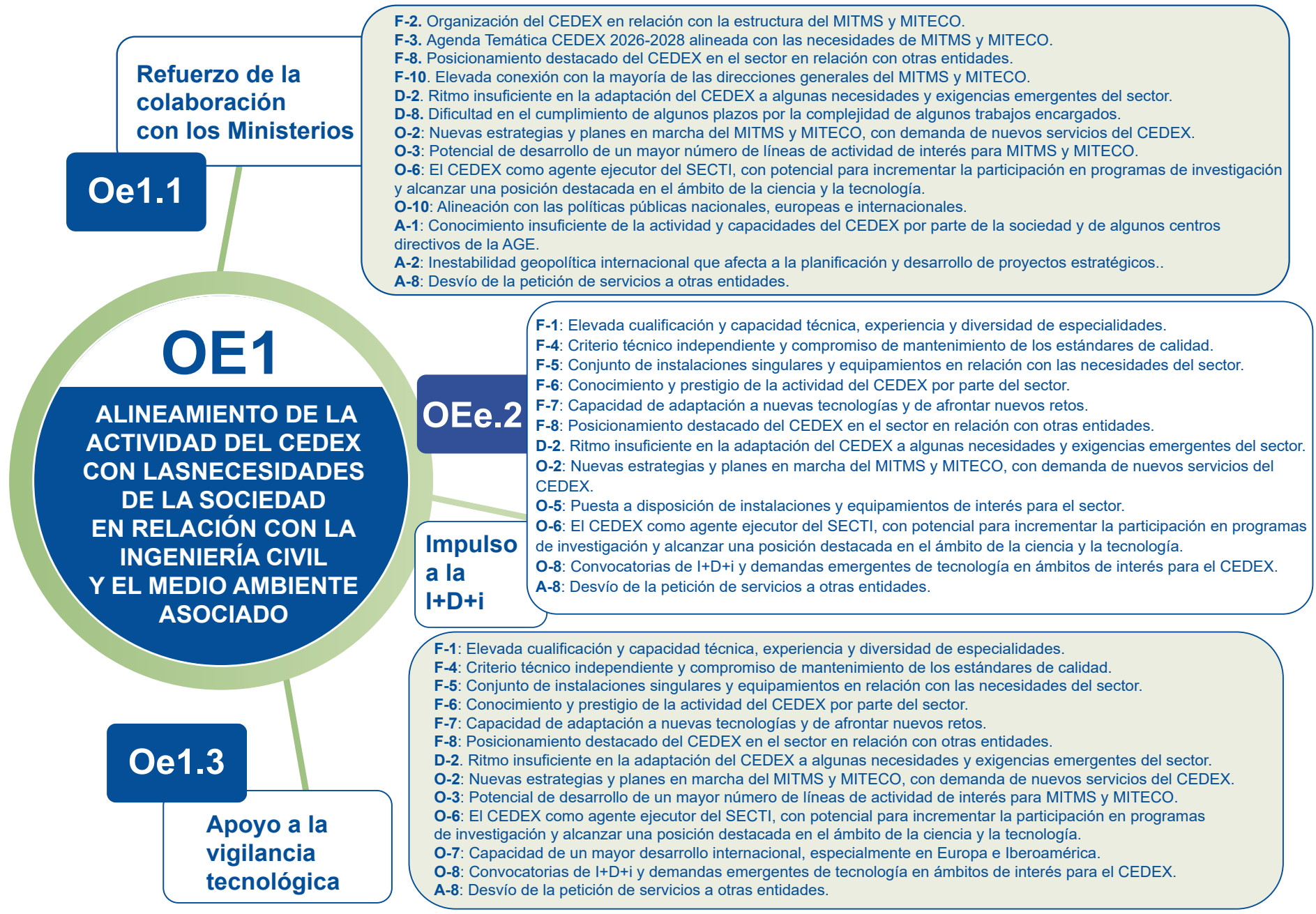
Como resultado de todo el análisis realizado, se desarrolla este Plan Estratégico CEDEX 2026-2028, que presenta una estructura clásica en tres niveles de planificación, en la que a partir de unos pocos **objetivos estratégicos** se definen unos **objetivos específicos más concretos** y a partir de estos unas **líneas concretas de acción** para lograrlos.

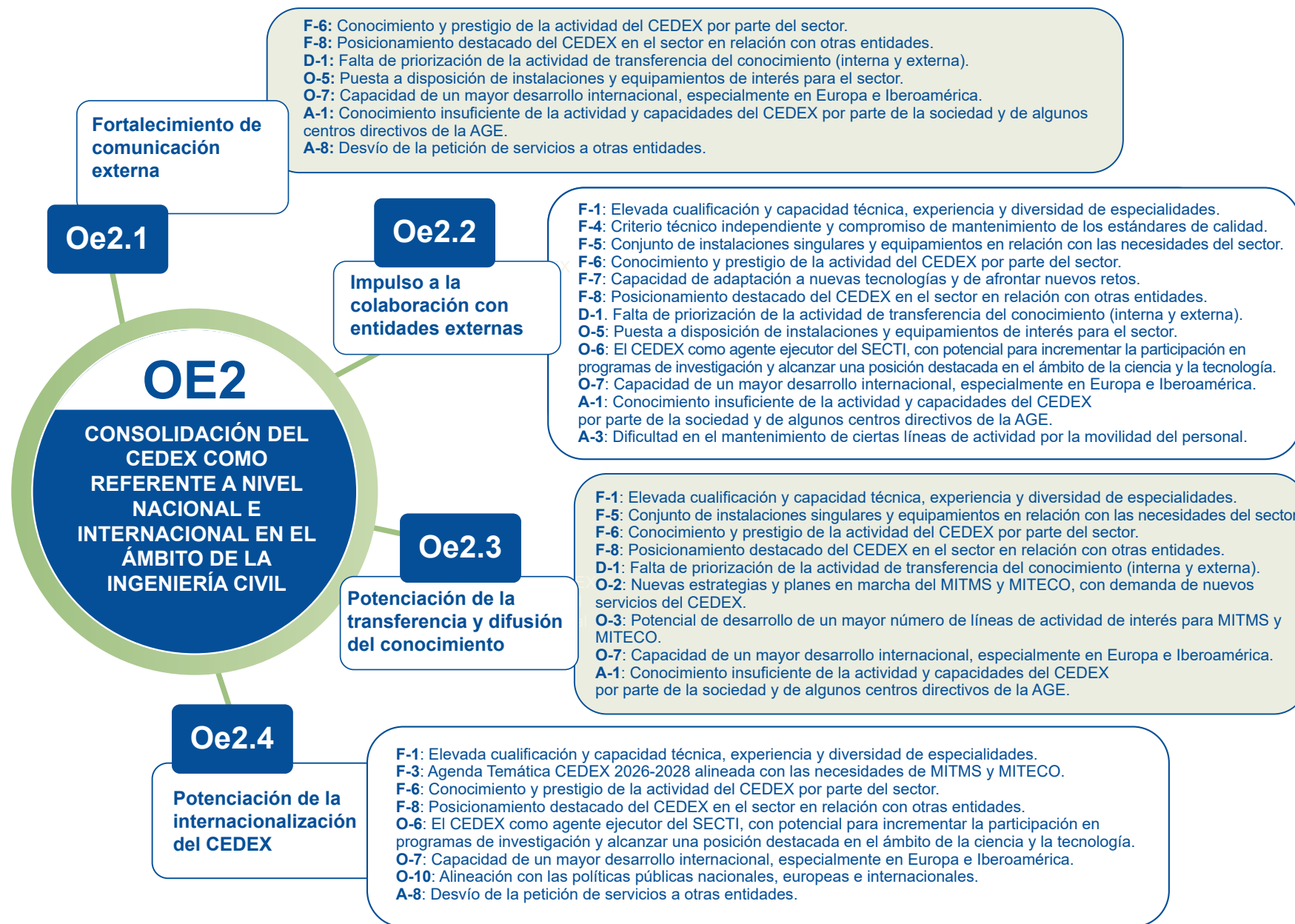
Sin entrar en un nivel de detalle excesivo, la tabla 5 muestra la **vinculación entre los objetivos estratégicos y el análisis DAFO**, a partir de los que se desarrollan los **objetivos específicos** y **líneas de acción** que configuran el Plan.

Concretamente, a partir de los objetivos estratégicos, definidos tras el análisis del contexto externo y de la situación interna por Comité de Dirección, y teniendo en cuenta el análisis DAFO, tal y como se refleja en la tabla 5, se han definido unos objetivos específicos para cada objetivo estratégico, enfocados a materializar su cumplimiento y mantener y poner en valor las fortalezas y aprovechar las oportunidades, así como superar debilidades y amenazas de la mejor manera. En los esquemas siguientes se puede ver la **relación de los objetivos específicos de cada objetivo estratégico con fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PRINCIPALES FACTORES	RESPUESTA EN EL PLAN
<p>OE1 Alineamiento de la actividad del CEDEX con las necesidades de la sociedad en relación con la ingeniería civil y el medio ambiente asociado</p>	<p>Fortalezas: Elevada conexión con las Direcciones Generales del MITMS y del MITECO– Organización del CEDEX alineada con la estructura ministerial– Agenda Temática CEDEX 2026-2028 alineada con prioridades ministeriales Oportunidades: Nuevas estrategias y planes del MITMS y MITECO con demanda de servicios técnicos especializados</p>	<p>Mantener, explotar y poner en valor fortalezas institucionales. Aprovechar oportunidades de incremento de demanda y relevancia estratégica. Mejorar la priorización y el seguimiento del alineamiento.</p>
<p>OE2 Consolidación del CEDEX como referente a nivel nacional e internacional en el ámbito de la ingeniería civil</p>	<p>Fortalezas: Elevada cualificación técnica y prestigio del CEDEX en el sector– Criterio técnico independiente y estándares de calidad Debilidades: Falta de priorización de la transferencia del conocimiento Amenazas: Conocimiento insuficiente de la actividad y capacidades del CEDEX por parte de la sociedad y de algunos centros directivos de la AGE– Desvío de la demanda de servicios a otras entidades Oportunidades: Capacidad de mayor desarrollo internacional, especialmente en Europa e Iberoamérica</p>	<p>Corregir debilidades en transferencia, comunicación y visibilidad. Afrontar amenazas de pérdida de posicionamiento. Explotar oportunidades de proyección internacional y cooperación.</p>
<p>OE3 Fortalecimiento interno del CEDEX para la mejora de la eficiencia, la digitalización y la sostenibilidad</p>	<p>Debilidades: Reducción de efectivos y elevada edad media de la plantilla– Insuficiencia de RRHH en servicios generales– Presupuesto insuficiente para mantenimiento y actualización de infraestructuras– Escasez de personal TIC y dificultades de adaptación tecnológica Amenazas: Obstáculos externos para la incorporación de RRHH– Menores retribuciones frente a otros ámbitos de la Administración– Riesgo de obsolescencia tecnológica Oportunidades: Aprovechamiento de la IA para la mejora de la eficiencia– Transición verde y exigencias de sostenibilidad</p>	<p>Corregir debilidades estructurales internas. Afrontar amenazas a la sostenibilidad organizativa. Aprovechar oportunidades de digitalización, IA y sostenibilidad como palancas de eficiencia.</p>

Tabla 5. Vinculación entre los objetivos estratégicos y el análisis DAFO.





Oe3.1

Retención y captación del talento

- F-1:** Elevada cualificación y capacidad técnica, experiencia y diversidad de especialidades.
- F-4:** Criterio técnico independiente y compromiso de mantenimiento de los estándares de calidad.
- F-6:** Conocimiento y prestigio de la actividad del CEDEX por parte del sector.
- F-8:** Posicionamiento destacado del CEDEX en el sector en relación con otras entidades.
- F-9:** Aprovechamiento de nuevos mecanismos para la incorporación del personal necesario.
- D-1:** Falta de priorización de la actividad de transferencia del conocimiento (interna y externa)
- D-3:** Dificultad para proporcionar incentivos por escasez de bolsa de productividad y falta de medios para el desarrollo de carrera profesional en el CEDEX
- D-4:** Consolidación insuficiente de los RRHH en los servicios generales
- D-6:** Dificultad para realizar un adecuado mantenimiento de algunas dependencias por escasez de recursos humanos en la unidad de obras
- D-7:** Escasez del personal necesario para incrementar el ritmo de adaptación a las nuevas tecnologías TIC
- D-10:** Reducción del número de efectivos y elevada edad media, por insuficiente reposición de la plantilla
- O-9:** Oferta de empleo público muy elevada.
- A-3:** Dificultad en el mantenimiento de ciertas líneas de actividad por la movilidad del personal.
- A-4:** Elevada duración de los procedimientos para la incorporación del personal
- A-6:** Obstáculos externos que dificultan la incorporación adecuada de recursos humanos en cantidad y especialización.
- A-7:** Menores retribuciones del personal frente a otros ministerios y administraciones.
- A-9:** Dificultades para incorporar RRHH por la doble dependencia ministerial-

Oe3.3

Mejora de la gestión interna y del soporte a las actividades científico-técnicas

Oe3.2

Trabajo en RED de Departamentos, Centros y Laboratorios

- F-1:** Elevada cualificación y capacidad técnica, experiencia y diversidad de especialidades.
- F-7:** Capacidad de adaptación a nuevas tecnologías y de afrontar nuevos retos.
- F-8:** Posicionamiento destacado del CEDEX en el sector en relación con otras entidades.
- D-8:** Dificultad en el cumplimiento de algunos plazos por la complejidad de algunos trabajos encargados.
- O-4:** Potencial de mayor desarrollo de la transversalidad entre los diferentes centros y áreas.
- A-3:** Dificultad en el mantenimiento de ciertas líneas de actividad por la movilidad del personal.

OE3

Fortalecimiento interno para la mejora de nuestra eficiencia y sostenibilidad

- F-1: Elevada cualificación y capacidad técnica, experiencia y diversidad de especialidades.
- F-4: Criterio técnico independiente y compromiso de mantenimiento de los estándares de calidad.
- F-6: Conocimiento y prestigio de la actividad del CEDEX por parte del sector.
- F-8: Posicionamiento destacado del CEDEX en el sector en relación con otras entidades.
- D-1: Falta de priorización de la actividad de transferencia del conocimiento (interna y externa)-
- D-2: Ritmo insuficiente en la adaptación del CEDEX a algunas necesidades y exigencias emergentes del sector.
- O-4: Potencial de mayor desarrollo de la transversalidad entre los diferentes centros y áreas.
- O-6: El CEDEX como agente ejecutor del SECTI, con potencial para incrementar la participación en programas de investigación y alcanzar una posición destacada en el ámbito de la ciencia y la tecnología.
- A-3: Dificultad en el mantenimiento de ciertas líneas de actividad por la movilidad del personal.

Oe3.4

Incremento de la digitalización, automatización supervisada de procesos y empleo de Inteligencia Artificial

- F-1: Elevada cualificación y capacidad técnica, experiencia y diversidad de especialidades.
- F-6: Conocimiento y prestigio de la actividad del CEDEX por parte del sector.
- F-7: Capacidad de adaptación a nuevas tecnologías y de afrontar nuevos retos.
- F-8: Posicionamiento destacado del CEDEX en el sector en relación con otras entidades.
- D-2: Ritmo insuficiente en la adaptación del CEDEX a algunas necesidades y exigencias emergentes del sector-
- D-7: Escasez del personal necesario para incrementar el ritmo de adaptación a las nuevas tecnologías TIC.
- O-1: Aprovechamiento de la IA para la mejora de la eficiencia y de su función de centro de conocimiento.
- A-8: Desvío de la petición de servicios a otras entidades.

Oe3.5

Disminución del impacto ambiental de la actividad del CEDEX

- F-6: Conocimiento y prestigio de la actividad del CEDEX por parte del sector.
- F-7: Capacidad de adaptación a nuevas tecnologías y de afrontar nuevos retos.
- D-2: Ritmo insuficiente en la adaptación del CEDEX a algunas necesidades y exigencias emergentes del sector.
- O-10: Alineación con las políticas públicas nacionales, europeas e internacionales.

En las tablas siguientes se incluyen los tres niveles de planificación, incorporando el conjunto de **acciones contempladas para cada uno de los objetivos específicos que desarrollan los tres objetivos estratégicos.**

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	OBJETIVO ESPECÍFICO (Oe)	ACCIONES A REALIZAR
1. Alineamiento de la actividad del CEDEX con las necesidades de la sociedad en relación con la ingeniería civil y el medio ambiente asociado	1.1. Refuerzo de la colaboración con los Ministerios	1.1.1. Impulso a la formalización de Encargos a medio propio
		1.1.2. Concreción de la Agenda Temática a través de la ejecución de líneas de actividad asociadas a los retos temáticos
		1.1.3. Seguimiento del grado de alineamiento con MITMS y MITECO
		1.1.4. Impulso de actividades de divulgación conjuntas con MITMS y MITECO
	1.2. Impulso a la I+D+i	1.2.1. Identificación y etiquetado de componentes de I+D+i en los encargos
		1.2.2. Fortalecimiento de la gestión de la I+D+i
		1.2.3. Potenciación de los trabajos de I+D+i
	1.3. Apoyo a la vigilancia tecnológica	1.3.1. Revisión anual de la Agenda Temática del CEDEX y actualización, si procede
		1.3.2. Formalización de la vigilancia tecnológica continua
		1.3.3. Mejora de la difusión interna continua de la vigilancia tecnológica

Tabla 6- Objetivo Estratégico 1.

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	OBJETIVO ESPECÍFICO (Oe)	ACCIONES A REALIZAR
2. Consolidación del CEDEX como referente a nivel nacional e internacional en el ámbito de la ingeniería civil	2.1. Fortalecimiento de la comunicación externa	2.1.1. Refuerzo del uso de canales de comunicación externa
		2.1.2. Mejora de los formatos de comunicación externa y generalización del uso de la nueva imagen corporativa
		2.1.3. Fomento de la elaboración y difusión de noticias divulgativas de la actividad del CEDEX
		2.1.4. Fomento de anuncios del CEDEX en revistas externas
	2.2. Impulso a la colaboración con entidades externas	2.2.1. Fomento de la participación del CEDEX en grupos de trabajo, asociaciones, plataformas y redes
		2.2.2. Fomento del uso de las instalaciones del CEDEX por otras entidades del sector
		2.2.3. Fomento de la realización de actividades de difusión conjunta con entidades del sector
	2.3. Potenciación de la transferencia y difusión del conocimiento	2.3.1. Fomento del desarrollo de Cursos y Másteres CEDEX, participación en actividades de normalización y desarrollo de productos y patentes
		2.3.2. Fomento de la realización de comunicaciones, conferencias y publicación técnicas (artículos, monografías, libros) por personal del CEDEX
		2.3.3. Fomento de la formación en las actividades científico-técnicas del CEDEX
	2.4. Potenciación de la internacionalización del CEDEX	2.4.1. Fomento de la presencia internacional del CEDEX
		2.4.2. Fomento de nuevos Acuerdos de colaboración con entidades de otros países
		2.4.3. Fomento de estancias del personal del CEDEX en centros extranjeros de interés

Tabla 7 - Objetivo Estratégico 2.

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	OBJETIVO ESPECÍFICO (Oe)	ACCIONES A REALIZAR
3. Fortalecimiento interno para la mejora de nuestra eficiencia y sostenibilidad	3.1. Retención y captación del talento	3.1.1. Seguimiento y optimización de la solicitud de plazas en la Oferta de Empleo Público
		3.1.2. Fomento de la incorporación de personal funcionario y laboral al CEDEX
		3.1.3. Colaboración con MITMS y MITECO en cuestiones estratégicas de recursos humanos
		3.1.4. Fomento de la igualdad y la diversidad en el CEDEX
		3.1.5. Fomento de la mejora continua de la capacitación del personal
	3.2. Trabajo en red de departamentos, Centros y Laboratorios	3.2.1. Fomento de la comunicación interna
		3.2.2. Desarrollo de Proyectos Transversales colaborativos con equipos ad-hoc
	3.3. Mejora de la gestión interna y del soporte a las actividades científico-técnicas	3.3.1. Elaboración y optimización de procedimientos y protocolos
		3.3.2. Fortalecimiento y agilización de los procesos de contratación de bienes y servicios
		3.3.3. Implementación de un nuevo sistema de gestión de seguimiento de Actuaciones del Plan Estratégico
		3.3.4. Establecimiento y ejecución de una programación para el mantenimiento, actualización y mejora de la instalaciones singulares y equipamientos del CEDEX y los servicios prestados
		3.3.5. Actualización y ampliación del equipamiento tecnológico
		3.3.6. Actualización de precios públicos
	3.4. Incremento de la digitalización, automatización supervisada de procesos y empleo de Inteligencia Artificial	3.4.1. Apoyo tecnológico para la mejora de los procesos de la organización
		3.4.2: Aseguramiento de la gobernanza de datos y de la seguridad de los sistemas de acuerdo con el esquema nacional de seguridad (ENS) y la implantación de proyectos de ciberseguridad
		3.4.3: Refuerzo del Grupo Transversal de IA y del desarrollo de proyectos de integración de la IA para mejora de la eficiencia
	3.5. Disminución del impacto ambiental de la actividad del CEDEX	3.5.1. Revisión periódica y establecimiento del estado de los edificios e instalaciones por parte del CEDEX
		3.5.2. Planificación de las obras necesarias en los edificios e instalaciones, definiendo prioridades, para garantizar su adecuada conservación
		3.5.3. Elaboración de un Acuerdo Marco para la conservación y mantenimiento integral de los edificios
		3.5.4. Mejora de la eficiencia energética de las instalaciones y edificios y fomento de la gestión ambiental
3.5.5. Impulso a la contratación ecológica		

Tabla 8- Objetivo Estratégico 3.

5. IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

La implantación y el seguimiento del Plan Estratégico del Centro de Estudios y Experimentación de Obras Públicas (CEDEX) se articulan de conformidad con el marco de planificación previsto en la normativa vigente del sector público estatal, en particular con la Ley 40/2015, de 1 de octubre, y con lo establecido en el Estatuto del organismo.

El presente **Plan Estratégico 2026-2028** constituye el instrumento de **planificación plurianual de carácter estratégico** del CEDEX y se complementa con los **Planes Anuales de Actuación**, que concretan y desarrollan sus objetivos en cada una de las anualidades de vigencia.

5.1 Planes anuales

De acuerdo con la Ley 40/2015 se deben implementar dos niveles de planificación:

- La planificación plurianual de carácter estratégico de la entidad, que establece las líneas estratégicas, revisable periódicamente cada tres años.

- **Planes anuales** de actuación que concretan lo anterior estableciendo objetivos operativos medibles y los resultados específicos a obtener, así como los indicadores de seguimiento y los responsables de la ejecución de las acciones previstas

Este Plan Estratégico del CEDEX 2026-2028 se corresponde con el primer nivel de planificación y viene a dar continuidad y a actualizar el plan estratégico anterior.

A partir de la aprobación del plan trienal, se diseñarán los planes Anuales de Actuación señalando las acciones a ejecutar a lo largo de cada una de las anualidades, teniendo en cuenta posibles ajustes o necesidades adicionales para el cumplimiento de los **objetivos específicos** y definiendo los **indicadores de seguimiento para evaluar el grado de cumplimiento**.

Los planes anuales serán propuestos por la Dirección del CEDEX a su Presidencia y serán objeto de evaluación y seguimiento. Para su elaboración se tendrá en cuenta el **cronograma** del plan estratégico que permite secuenciar y ordenar cronológicamente las

distintas acciones asociadas a los objetivos específicos.

El **Catálogo de indicadores** tendrá en cuenta las aproximaciones introducidas en cada una de las fichas de los objetivos específicos para su evaluación y seguimiento, las posibles adaptaciones en las acciones propuestas y las necesidades para el mejor cumplimiento de objetivos, por lo que será un documento vivo que irá actualizándose a lo largo del trienio.

Los indicadores se definirán a nivel de objetivo específico y podrán ser indicadores de actividad e indicadores de resultados. A nivel interno se definirá en cada anualidad el **responsable del seguimiento** de cada indicador que trabajará de forma coordinada con los **colaboradores** de los objetivos específicos y reportará a los responsables de los objetivos cuyo seguimiento tenga encomendados.

5.2 Gobernanza y seguimiento del Plan

El **Comité de Dirección** del plan será el del CEDEX, presidido por su directora, y asumirá la responsabilidad de impulsar los tres objetivos estratégicos del plan, así como de velar por el cumplimiento de los objetivos específicos.

Las funciones del Comité de Dirección del plan son las siguientes:

- Hacer un **seguimiento continuo del grado de cumplimiento** de los objetivos estratégicos.
- Detectar **desviaciones** e incidencias en el desarrollo de las acciones que impidan avanzar en la consecución de éstos.
- Aprobar y **validar procesos** y documentos asociados a la ejecución de las acciones.
- Proponer, en caso necesario, **nuevas acciones** encaminadas al cumplimiento de objetivos específicos.

5.3 Evaluación y revisión del Plan

A lo largo de su vigencia, el Plan Estratégico será objeto de **evaluación continua**, en el marco del seguimiento anual ya mencionado y de la información generada por los indicadores definidos.

Esta evaluación permitirá:

- *Valorar* el grado de cumplimiento de los objetivos.
- *Identificar* buenas prácticas y áreas de mejora.
- *Revisar* en su caso las necesidades de adaptación a un entorno cambiante.

Con este sistema de implantación y seguimiento, el Plan Estratégico 2026-2028 se configura como un **instrumento vivo**, orientado a resultados, que refuerza la coherencia entre la estrategia del organismo, su ejecución anual y la rendición de cuentas.



Concurso de Fotografía CEDEX

Autor: José Luis Sánchez Domínguez

Título: "Él firme y nosotros seguros"



Cronograma y fichas de objetivos

A continuación se recoge el cronograma previsto y las fichas que desarrollan cada objetivo y acciones planteadas. Como puede verse en el cronograma, la mayoría de las acciones se desarrollarán de forma continuada durante la ejecución del plan.

5.4 Cronograma y fichas de objetivos

PLAN ESTRATÉGICO CEDEX 2026-2028			CRONOGRAMA											
OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	OBJETIVO ESPECÍFICO (Oe)	ACCIONES A REALIZAR	2026				2027				2028			
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
OE 1. Alineamiento de la actividad del CEDEX con las necesidades de la sociedad en relación con la ingeniería civil española y el medio ambiente asociado	Oe 1.1. Refuerzo de la colaboración con los Ministerios	1.1.1. Impulso a la formalización de Encargos a medio propio												
		1.1.2. Concreción de la Agenda Temática a través de la ejecución de líneas de actividad asociadas a los retos temáticos												
		1.1.3. Seguimiento del grado de alineamiento con MITMS y MITECO												
		1.1.4. Impulso de actividades de divulgación conjuntas con MITMS y MITECO												
	Oe 1.2. Impulso a la I+D+i	1.2.1. Identificación y etiquetado de componentes de I+D+i en los encargos												
		1.2.2. Fortalecimiento de la gestión de la I+D+i del CEDEX												
		1.2.3. Potenciación de los trabajos de I+D+i												
	Oe 1.3. Apoyo a la vigilancia tecnológica	1.3.1. Revisión anual de la Agenda Temática del CEDEX y actualización, si procede												
		1.3.2. Formalización de la Vigilancia Tecnológica continua												
		1.3.3. Mejora de la difusión interna continua de la vigilancia tecnológica												

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	OBJETIVO ESPECÍFICO (Oe)	ACCIONES A REALIZAR	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
OE 2. Consolidación del CEDEX como referente a nivel nacional e internacional en el ámbito de la ingeniería civil	Oe 2.1. Fortalecimiento de la comunicación externa	2.1.1. Refuerzo del uso de canales de comunicación externa												
		2.1.2. Mejora de los formatos de comunicación externa y generalización del uso de la nueva imagen corporativa												
		2.1.3. Fomento de la elaboración y difusión de noticias divulgativas de la actividad del CEDEX												
		2.1.4. Fomento de anuncios del CEDEX en revistas externas												
	Oe 2.2. Impulso a la colaboración con entidades externas	2.2.1. Fomento de la participación del CEDEX en grupos de trabajo, asociaciones, plataformas y redes												
		2.2.2. Fomento del uso de las instalaciones del CEDEX por otras entidades del sector												
		2.2.3. Fomento de la realización de actividades de difusión conjunta con entidades del sector												
	Oe 2.3. Potenciación de la transferencia y difusión del conocimiento	2.3.1. Fomento del desarrollo de Cursos y Másteres CEDEX, participación en actividades de normalización y desarrollo de productos y patentes												
		2.3.2. Fomento de la realización de comunicaciones, conferencias y publicación técnicas (artículos, monografías, libros) por personal del CEDEX												
		2.3.3. Fomento de la formación en las actividades científico-técnicas del CEDEX												
	Oe 2.4. Potenciación de la internacionalización del CEDEX	2.4.1. Fomento de la presencia internacional del CEDEX												
		2.4.2. Fomento de nuevos Acuerdos de colaboración con entidades de otros países												
		2.4.3. Fomento de estancias del personal del CEDEX en centros extranjeros de interés												

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	OBJETIVO ESPECÍFICO (Oe)	ACCIONES A REALIZAR												
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
OE 3. Fortalecimiento interno para la mejora de nuestra eficiencia y sostenibilidad	Oe 3.1. Retención y captación del talento	3.1.1. Seguimiento y optimización de la solicitud de plazas en la Oferta de Empleo Público.												
		3.1.2. Fomento de la incorporación de personal funcionario y laboral al CEDEX												
		3.1.3. Colaboración con MITMS y MITECO en cuestiones estratégicas de recursos humanos												
		3.1.4. Fomento de la igualdad y la diversidad en el CEDEX												
		3.1.5. Fomento de la mejora continua de la capacitación del personal												
	Oe 3.2. Trabajo en red de departamentos, Centros y Laboratorios	3.2.1. Fomento de la comunicación interna												
		3.2.2. Desarrollo de Proyectos Transversales colaborativos con equipos ad-hoc												
	Oe 3.3. Mejora de la gestión interna y del soporte a las actividades científico-técnicas	3.3.1. Elaboración y optimización de procedimientos y protocolos												
		3.3.2. Fortalecimiento y agilización de los procesos de contratación de bienes y servicios												
		3.3.3. Implementación de un nuevo sistema de gestión de seguimiento de Actuaciones del Plan Estratégico												
		3.3.4. Establecimiento y ejecución de una programación para el mantenimiento, actualización y mejora de la instalaciones singulares y equipamientos del CEDEX y los servicios prestados												
		3.3.5. Actualización y ampliación del equipamiento tecnológico												
		3.3.6. Actualización de precios públicos												

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	OBJETIVO ESPECÍFICO (Oe)	ACCIONES A REALIZAR																
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4				
OE3. Fortalecimiento interno para la mejora de nuestra eficiencia y sostenibilidad	Oe 3.4. Incremento de la digitalización, automatización supervisada de procesos y empleo de Inteligencia Artificial	3.4.1. Apoyo tecnológico para la mejora de los procesos de la organización																
		3.4.2. Refuerzo de la seguridad de los sistemas del CEDEX mediante la adecuación al esquema nacional de seguridad y la implantación de proyectos de ciberseguridad del COCS																
		3.4.3. Refuerzo del Grupo Transversal de IA y del desarrollo de proyectos de integración																
	Oe 3.5 Disminución del impacto ambiental de la actividad del CEDEX	3.5.1. Revisión periódica y establecimiento del estado de los edificios e instalaciones por parte del CEDEX																
		3.5.2. Planificación de las obras necesarias en los edificios e instalaciones, definiendo prioridades, para garantizar su adecuada conservación																
		3.5.3. Elaboración de un Acuerdo Marco para la conservación y mantenimiento integral de los edificios																
		3.5.4. Mejora de la eficiencia energética de las instalaciones y edificios y fomento de la gestión ambiental																
		3.5.5. Impulso a la contratación ecológica																

OE. 1. ALINEAMIENTO DE LA ACTIVIDAD DEL CEDEX CON LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD EN RELACIÓN CON LA INGENIERÍA CIVIL Y EL MEDIO AMBIENTE ASOCIADO

Oe. 1.1. REFUERZO DE LA COLABORACIÓN CON LOS MINISTERIOS

DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

Reforzar la colaboración del CEDEX con los ministerios, especialmente de los que depende funcionalmente, asegurando el alineamiento continuo con sus prioridades estratégicas y necesidades técnicas, plasmadas en las líneas de actividad de la Agenda Temática. Se busca consolidar al CEDEX como instrumento técnico de referencia, mejorando y anticipando demandas, la planificación de los encargos y la coherencia de las respuestas ofrecidas.



Responsable del objetivo estratégico
Directora del CEDEX



Responsable del objetivo específico
Directores de los centros



Colaboradores
Jefes de área de los centros y laboratorios

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

Mantenimiento e impulso del volumen de facturación con los ministerios

Realización de eventos divulgativos de proyectos o estudios encargados al CEDEX

Seguimiento continuo para evaluar avances y aplicar mejoras impulsando las líneas de actividad de la Agenda Temática

ACCIONES A REALIZAR

1.1.1. Impulso a la formalización de Encargos a medio propio

Promover la formalización de encargos a medio propio impulsando acuerdos que refuercen la colaboración institucional y optimicen la gestión de recursos.

1.1.2. Concreción de la Agenda Temática a través de la ejecución de líneas de actividad asociadas a los retos temáticos

Impulsar la materialización de la Agenda Temática mediante el desarrollo de líneas de actividad orientadas a los retos estratégicos. Garantizar que estas acciones fomenten innovación, sostenibilidad, resiliencia y digitalización en los ámbitos de nuestra actividad.

1.1.3. Seguimiento del grado de alineamiento con MITMS y MITECO

Establecer mecanismos sistemáticos para evaluar el grado de alineamiento de las actuaciones con las directrices del MITMS y MITECO. Garantizar la coherencia estratégica con ajustes orientados a objetivos comunes.

1.1.4. Impulso de actividades de divulgación conjuntas con MITMS y MITECO

Fomentar la realización de actividades conjuntas de divulgación con MITMS y MITECO para dar visibilidad a proyectos estratégicos y resultados relevantes. Potenciar la comunicación institucional coordinada que refuerce la transferencia de conocimiento y la imagen del CEDEX.

OE. 1. ALINEAMIENTO DE LA ACTIVIDAD DEL CEDEX CON LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD EN RELACIÓN CON LA INGENIERÍA CIVIL Y EL MEDIO AMBIENTE ASOCIADO

Oe. 1.2. IMPULSO A LA I+D+i

DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

Potenciar los proyectos internos, nacionales o internacionales de I+D+i y asegurar que los encargos y actuaciones incluyan, cuando sea pertinente, componentes de I+D+i. Este objetivo contribuye a mejorar la calidad técnica, capacidad de anticipación e impacto de la actividad del organismo, reforzando su papel como referente técnico-científico al servicio de la Administración y de la sociedad.



Responsable del objetivo estratégico
Directora del CEDEX



Responsable del objetivo específico
Directores de los centros



Colaboradores
Responsables de la UIDi

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

- Elaborar una guía interna para clasificación y medida de la I+D+i
- Evaluar el volumen de I+D+i en los encargos y proyectos financiados, en términos económicos
- Mantener e impulsar la participación colaborativa en proyectos financiados

ACCIONES A REALIZAR

1.2.1. Identificación y etiquetado de componentes de I+D+i en los encargos

Incorporar un sistema para identificar y etiquetar los componentes de I+D+i presentes en los encargos, elaborando una guía interna para la clasificación y medida homogénea de la I+D+i.

1.2.2. Fortalecimiento de la gestión de la I+D+i

Optimizar los procesos internos de gestión de la I+D+i para garantizar eficiencia y alineamiento estratégico. Implantar herramientas y metodologías que faciliten la planificación, seguimiento y evaluación de resultados innovadores. Realizar un seguimiento de las convocatorias de Horizonte Europa, la Agencia Estatal de Investigación y otras.

1.2.3. Potenciación de los trabajos de I+D+i

Impulsar el desarrollo y ejecución de proyectos de I+D+i en el CEDEX, favoreciendo la colaboración con agentes públicos y privados para maximizar la transferencia tecnológica y la aplicación práctica de los resultados.

OE. 1. ALINEAMIENTO DE LA ACTIVIDAD DEL CEDEX CON LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD EN RELACIÓN CON LA INGENIERÍA CIVIL Y EL MEDIOAMBIENTE ASOCIADO

Oe. 1.3. APOYO A LA VIGILANCIA TECNOLÓGICA

DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

Sistematizar la vigilancia tecnológica en el CEDEX en apoyo a la toma de decisiones estratégicas y técnicas, identificando tendencias emergentes y avances relevantes. Este objetivo aumenta la capacidad de anticipación, orienta la Agenda Temática y refuerza la calidad y el impacto de su actividad.



Responsable del objetivo estratégico
Directora del CEDEX



Responsable del objetivo específico
Responsable de la UIDI



Colaboradores
Coordinadores I+D+i de los centros

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

Documentación elaborada y distribuida internamente para información sobre novedades de I+D+i en las temáticas del CEDEX

Informar a los centros periódicamente sobre las convocatorias de proyectos financiados con temáticas de interés para el CEDEX

ACCIONES A REALIZAR

1.3.1. Revisión anual de la Agenda Temática del CEDEX y actualización, si procede

Revisar y actualizar anualmente las líneas para asegurar la alineación continua de las prioridades científico técnicas con las necesidades emergentes del sector y de las administraciones públicas.

1.3.2. Formalización de la vigilancia tecnológica continua

Establecer un procedimiento pautado para la realización de la vigilancia tecnológica continua.

1.3.3. Mejora de la difusión interna continua de la vigilancia tecnológica

Impulsar el desarrollo de actividades e iniciativas para asegurar que el conocimiento detectado llegue de forma oportuna y accesible a todas las unidades del CEDEX.

OE. 2. CONSOLIDACIÓN DEL CEDEX COMO REFERENTE A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL EN EL ÁMBITO DE LA INGENIERÍA CIVIL

Oe. 2.1. FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA

DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

Fortalecer la comunicación externa del CEDEX para mejorar la visibilidad de su actividad, capacidades y resultados, reforzando su posicionamiento como organismo técnico-científico de referencia. Se busca aumentar el reconocimiento del valor añadido e impacto de sus trabajos por parte de las Administraciones Públicas, el sector y la sociedad.



Responsable del objetivo estratégico
Directora del CEDEX



Responsable del objetivo específico
Directores de los centros



Colaboradores
Responsable del Equipo de Comunicación

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

- Proyección externa de los servicios y trabajos a través de la web y redes sociales
- Publicación periódica de documentos de comunicación con noticias divulgativas sobre eventos y trabajos propios
- Incorporar retroalimentación de públicos clave para recoger opiniones de administraciones, socios, entidades sectoriales y profesionales

ACCIONES A REALIZAR

2.1.1. Refuerzo del uso de canales de comunicación externa

Ampliar y diversificar el alcance de los mensajes institucionales del CEDEX y fomentar las visitas recibidas y realizadas a otros organismos con ámbitos temáticos comunes, asegurando una presencia más activa. Esta acción contribuirá a mejorar la visibilidad pública del organismo y a fortalecer su relación con administraciones, entidades y sociedad.

2.1.2. Mejora de los formatos de comunicación externa y generalización del uso de la nueva imagen corporativa

Impulsar la presentación de los contenidos del CEDEX de manera más accesible, atractiva y adaptada a distintos públicos y canales. La generalización del uso de la nueva imagen corporativa reforzará la coherencia visual e institucional, consolidando una identidad reconocible y alineada con la estrategia comunicativa del organismo.

2.1.3. Fomento de la elaboración y difusión de noticias divulgativas de la actividad del CEDEX

Impulsar la proyección pública del organismo y acercar sus resultados a la sociedad y a las administraciones. Estas acciones, permitirán dar mayor visibilidad a la actividad científica y técnica del CEDEX y contribuirán a que la sociedad conozca un poco más al organismo.

2.1.4. Fomento de anuncios del CEDEX en revistas externas

Aumentar nuestra presencia institucional en medios especializados y generalistas. Esta acción pretende fortalecer la visibilidad y proyectar la actividad del CEDEX hacia públicos profesionales y sociales más amplios.

OE. 2. CONSOLIDACIÓN DEL CEDEX COMO REFERENTE A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL EN EL ÁMBITO DE LA INGENIERÍA CIVIL

Oe. 2.2. IMPULSO A LA COLABORACIÓN CON ENTIDADES EXTERNAS

DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

Fortalecer la colaboración del CEDEX con entidades públicas y privadas mediante su participación activa en asociaciones, redes, plataformas y proyectos conjuntos, así como a través del uso compartido de sus instalaciones científico-técnicas. Este objetivo busca aumentar el impacto de su actividad, favorecer el intercambio de conocimiento y reforzar su posicionamiento como organismo de referencia.



Responsable del objetivo estratégico
Directora del CEDEX



Responsable del objetivo específico
Directores de los centros



Colaboradores
Responsable del equipo de Comunicación / Directora del Gabinete de Formación y Documentación

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

Eventos realizados en colaboración con otras entidades del sector, en el CEDEX o en otras ubicaciones

Grado de participación del CEDEX en redes, plataformas y grupos de trabajo sectoriales

Uso de instalaciones del CEDEX por parte del sector

ACCIONES A REALIZAR

2.2.1. Fomento de la participación del CEDEX en grupos de trabajo, asociaciones, plataformas y redes

Reforzar la presencia en foros técnicos y profesionales de referencia y potenciar el intercambio de conocimiento, la generación de sinergias y la colaboración estratégica con entidades externas.

2.2.2. Fomento del uso de las instalaciones del CEDEX por otras entidades del sector

Facilitar la colaboración técnica y el aprovechamiento compartido de capacidades especializadas. Esta acción impulsará sinergias externas y reforzará el papel del CEDEX como punto de referencia en los ámbitos de su actividad.

2.2.3. Fomento de la realización de actividades de difusión conjunta con entidades del sector

Impulsar la comunicación coordinada de conocimientos y resultados relevantes. Esta acción fortalecerá la colaboración externa del CEDEX y ampliará la visibilidad compartida de iniciativas científicas y técnicas.

OE. 2. CONSOLIDACIÓN DEL CEDEX COMO REFERENTE A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL EN EL ÁMBITO DE LA INGENIERÍA CIVIL

Oe. 2.3. . POTENCIACIÓN DE LA TRANSFERENCIA Y DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO

DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

Potenciar de forma sistemática la transferencia del conocimiento generado por el CEDEX hacia las Administraciones Públicas, el sector y la sociedad, reforzando los mecanismos de difusión y de formación. Este objetivo pretende maximizar el impacto práctico del conocimiento adquirido y producido, consolidando la contribución del CEDEX al avance técnico.



Responsable del objetivo estratégico
Directora del CEDEX



Responsable del objetivo específico
Directores de los centros



Colaboradores
Responsable del Equipo de Comunicación / Gabinete de Formación y Documentación

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

- Formación especializada dirigida a profesionales del sector organizada por el CEDEX
- Fomento de prácticas para estudiantes en el CEDEX
- Presentación de ponencias, trabajos y artículos en jornadas y congresos
- Convocatoria de nuevas becas CEDEX

ACCIONES A REALIZAR

2.3.1. Fomento del desarrollo de Cursos y Másteres CEDEX, participación en actividades de normalización y desarrollo de productos y patentes

Fortalecer la transferencia del conocimiento generado por el organismo e impulsar la proyección formativa, la innovación y el impacto técnico del CEDEX en el sector.

2.3.2. Fomento de la realización de comunicaciones, conferencias y publicación técnicas por personal del CEDEX

Ampliar la difusión del conocimiento generado y fortalecer la presencia del CEDEX en foros especializados, impulsando la visibilidad científica del organismo y contribuyendo a consolidar su aportación al avance técnico del sector.

2.3.3. Fomento de la formación en las actividades científico-técnicas del CEDEX

Fortalecer las capacidades internas y asegurar la actualización continua del conocimiento especializado. Esta acción contribuirá a mejorar la excelencia técnica del personal y a potenciar la calidad de los servicios prestados.

OE. 2. CONSOLIDACIÓN DEL CEDEX COMO REFERENTE A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL EN EL ÁMBITO DE LA INGENIERÍA CIVIL

Oe. 2.4. POTENCIACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL CEDEX

DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

Potenciar la internacionalización del CEDEX reforzando su presencia y participación en el ámbito internacional y la colaboración con organismos, instituciones, asociaciones y redes técnico-científicas. Este objetivo busca ampliar el intercambio de conocimiento, favorecer la captación de proyectos y oportunidades de cooperación y consolidar el posicionamiento del CEDEX como organismo de referencia global.



Responsable del objetivo
estratégico
Directora del CEDEX



Responsable del objetivo
específico
Directores de los centros



Colaboradores
*Responsable UIDI
y jefes de área*

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

- Participación de los técnicos del CEDEX en actividades, redes, convenios y proyectos internacionales
- Número de acuerdos internacionales de colaboración
- Estancias en el extranjero, visitas, cursos y resultados obtenidos

ACCIONES A REALIZAR

2.4.1. Fomento de la presencia internacional del CEDEX

Reforzar la participación en foros, proyectos y redes de cooperación a nivel global, fortaleciendo la visibilidad del CEDEX en el exterior con propuestas para incrementar la presencia internacional del CEDEX.

2.4.2. Fomento de nuevos Acuerdos de colaboración con entidades de otros países

Incrementar el intercambio de conocimiento y la cooperación técnica con instituciones de referencia a nivel global fortaleciendo el papel del CEDEX en proyectos internacionales.

2.4.3. Fomento de estancias del personal del CEDEX en centros extranjeros de interés

Facilitar la adquisición de nuevas capacidades y el intercambio directo de conocimiento con instituciones internacionales. Reforzar la proyección internacional del CEDEX y el intercambio de conocimiento con otras instituciones.

OE. 3. FORTALECIMIENTO INTERNO PARA LA MEJORA DE NUESTRA EFICIENCIA Y SOSTENIBILIDAD

Oe. 3.1. RETENCIÓN Y CAPTACIÓN DE TALENTO

DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

Reforzar el capital humano del CEDEX mediante la retención, incremento y consolidación de perfiles técnicos y de gestión clave, garantizando la continuidad del conocimiento experto y la capacidad operativa del organismo. Este objetivo aborda los retos asociados al envejecimiento de la plantilla, la atracción y retención de talento y la adecuación de las capacidades profesionales a las necesidades presentes y futuras.



Responsable del objetivo estratégico
Directora del CEDEX



Responsable del objetivo específico
Directores de los centros



Colaboradores
Responsable del departamento de RRHH y Secretaría

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

Participación del personal en acciones formativas

Evolución del número de contratos de investigación

Vigilar el grado de aplicación de la Estrategia de Igualdad del MITMS revisando indicadores de igualdad, diversidad y clima laboral

Evolución del número de efectivos

ACCIONES A REALIZAR

3.1.1. Seguimiento y optimización de la solicitud de plazas en la Oferta de Empleo Público

Seguir trabajando de forma continua en el seguimiento de la situación de los procesos selectivos vinculadas a cuerpos, escalas y grupos profesionales susceptibles de poder proveer de personal funcionario y laboral al CEDEX con vista al impulso de incorporación de personal.

3.1.2. Fomento de la incorporación de personal funcionario y laboral al CEDEX

Utilizar todas las distintas vías de incorporación de personal laboral, especialmente la contratación indefinida vinculada a proyectos de I+D o encargos. Se establecerán los procedimientos necesarios para sistematizar la contratación en base a los principios de igualdad, mérito y capacidad. Se fomentará la difusión de las convocatorias y se mejorará la comunicación externa para fomentar un mejor conocimiento del organismo en diferentes ámbitos.

3.1.3. Colaboración con MITMS y MITECO en cuestiones estratégicas de recursos humanos

Impulsar una colaboración más estrecha con los ministerios en las cuestiones estratégicas de RRHH. Esta acción permitirá al CEDEX alinear sus necesidades de personal con las políticas y directrices ministeriales y favorecerá una planificación más eficaz, coherente y sostenible de los RRHH.

3.1.4. Fomento de la igualdad y la diversidad en el CEDEX

Impulsar un entorno de trabajo inclusivo, respetuoso y libre de discriminación, fomentando la igualdad de oportunidades, reduciendo la brecha de género y respetando y valorando la diversidad. Esta línea de acción contribuirá a atraer y retener talento diverso, fortaleciendo la cohesión interna y la calidad del desempeño institucional.

3.1.5. Fomento de la mejora continua de la capacitación del personal

Impulsar la formación interna para mantener actualizado el conocimiento técnico y las competencias profesionales del CEDEX, en aras de reforzar la calidad del trabajo desarrollado y contribuir a la excelencia en la prestación de los servicios del CEDEX.

OE. 3. FORTALECIMIENTO INTERNO PARA LA MEJORA DE NUESTRA EFICIENCIA Y SOSTENIBILIDAD

Oe. 3.2. TRABAJO EN RED DE DEPARTAMENTOS, CENTROS Y LABORATORIOS

DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

Potenciar la transversalidad y la cooperación interna entre los distintos departamentos, centros y laboratorios del CEDEX, promoviendo un enfoque integrado y multidisciplinar. Este objetivo busca mejorar la eficiencia organizativa, aprovechar sinergias internas y reforzar la coherencia y el valor añadido de las respuestas del organismo.



Responsable del objetivo estratégico
Directora del CEDEX



Responsable del objetivo específico
Jefes de Área de centros y laboratorios



Colaboradores
Responsable del Equipo de Comunicación

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

- Medición de la difusión del trabajo realizado en los centros a todo el personal del CEDEX
- Proyectos activos con participación de diferentes centros de forma colaborativa
- Mantenimiento y desarrollo de nuevos canales de comunicación interna
- Grupos temáticos internos con actividad

ACCIONES A REALIZAR

3.2.1. Fomento de la comunicación interna

Facilitar el intercambio fluido de información entre departamentos, Centros y Laboratorios, mejorando el conocimiento mutuo, la coordinación y el trabajo colaborativo. Contribuir a una gestión más eficiente y coherente de las actividades del CEDEX.

3.2.2. Desarrollo de Proyectos Transversales colaborativos con equipos ad-hoc

Impulsar la creación de grupos y proyectos de carácter transversal que involucren a varios centros o laboratorios y cuya ejecución óptima requiera la constitución de equipos técnicos integrados por personal de distintos centros, aprovechando las sinergias existentes y maximizando las capacidades técnicas del CEDEX.

OE. 3. FORTALECIMIENTO INTERNO PARA LA MEJORA DE NUESTRA EFICIENCIA Y SOSTENIBILIDAD

Oe. 3.3. MEJORA DE LA GESTIÓN INTERNA Y DEL SOPORTE A LAS ACTIVIDADES CIENTÍFICO-TÉCNICAS

DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

Mejorar la gestión interna y el soporte a las actividades científico-técnicas del CEDEX mediante la optimización de los procesos internos, con el fin de incrementar la eficiencia, la calidad del servicio y la capacidad de respuesta del organismo, reforzando la coherencia organizativa y el apoyo a centros y laboratorios.



Responsable del objetivo estratégico
Directora del CEDEX



Responsable del objetivo específico
Directores de los centros



Colaboradores
Responsable Secretaría del CEDEX

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

Planificar renovaciones y detectar obsolescencias del equipamiento tecnológico

Actualización de protocolos y establecimiento de otros nuevos

Programación del mantenimiento de todas las instalaciones singulares, estableciendo prioridades y plazos

ACCIONES A REALIZAR

3.3.1. Elaboración y optimización de procedimientos y protocolos

Desarrollar, revisar y estandarizar procedimientos y protocolos que garanticen coherencia, calidad y trazabilidad en la gestión interna. Impulsar su optimización continua para mejorar la eficiencia operativa y facilitar el soporte a las actividades científico técnicas.

3.3.2. Fortalecimiento y agilización de los procesos de contratación de bienes y servicios

Mejorar y automatizar los procesos de contratación de bienes y servicios para asegurar una gestión eficiente y que garantice tiempos de respuesta ágiles, que apoyen de forma efectiva el desarrollo de las actividades del CEDEX.

3.3.3. Implementación de un nuevo sistema de gestión de seguimiento de Actuaciones del Plan Estratégico

Desarrollar e impulsar un sistema unificado que permita el seguimiento actualizado y eficiente de las Actuaciones del Plan Estratégico y que facilite la evaluación y la toma de decisiones mediante información accesible en tiempo real.

3.3.4. Establecimiento y ejecución de una programación para el mantenimiento, actualización y mejora de la instalaciones singulares y equipamientos del CEDEX y los servicios prestados

Planificar y ejecutar un programa sistemático de mantenimiento, actualización y mejora de las instalaciones singulares, equipamientos y servicios del CEDEX para garantizar su operatividad, seguridad y calidad.

3.3.5. Actualización y ampliación del equipamiento tecnológico

Identificar e impulsar las actualizaciones necesarias para que el CEDEX disponga en todo momento de herramientas modernas, eficientes y alineadas con las necesidades científico técnicas actuales, fomentando la actualización continua para optimizar la capacidad operativa y garantizar la calidad de los servicios prestados.

3.3.6. Actualización de precios públicos

Revisar y actualizar los precios públicos para adecuarlos a los costes reales, la demanda y las normativas vigentes. Asegurar una estructura tarifaria coherente y sostenible que apoye la calidad y continuidad de los servicios del CEDEX.

OE. 3. FORTALECIMIENTO INTERNO PARA LA MEJORA DE NUESTRA EFICIENCIA Y SOSTENIBILIDAD

Oe. 3.4. INCREMENTO DE LA DIGITALIZACIÓN, AUTOMATIZACIÓN SUPERVISADA DE PROCESOS Y EMPLEO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

Incrementar la digitalización y la automatización supervisada de los procesos del CEDEX, incorporando progresivamente el uso de la Inteligencia Artificial, para mejorar la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la gestión de la información. Este objetivo impulsa la modernización de la organización, refuerza la gobernanza del dato y garantiza un uso seguro y responsable de las tecnologías digitales y de la IA.



Responsable del objetivo estratégico
Directora del CEDEX



Responsable del objetivo específico
Directores de los centros



Colaboradores
Comisión IA / CPD (Secretaría)

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

- Procesos mejorados mediante aplicaciones informáticas y/o tecnológicas
- Actuaciones de ciberseguridad realizadas
- Vigilancia del buen uso de la Inteligencia Artificial en cada aplicación en trabajos o proyectos. Formación e iniciativas implantadas

ACCIONES A REALIZAR

3.4.1. Apoyo tecnológico para la mejora de los procesos de la organización

Estudiar y proporcionar soluciones tecnológicas que modernicen y optimicen los procesos internos de la organización, y facilitar herramientas digitales que permitan aumentar la eficiencia, reducir cargas administrativas y mejorar el soporte a las actividades del CEDEX.

3.4.2. Aseguramiento de la gobernanza de datos y de la seguridad de los sistemas de acuerdo con el esquema nacional de seguridad (ENS) y la implantación de proyectos de ciberseguridad

Garantizar una adecuada gobernanza del dato y reforzar la seguridad de la información conforme al Esquema Nacional de Seguridad (ENS) e impulsar proyectos de ciberseguridad que aseguren la protección, integridad y resiliencia de los sistemas del CEDEX.

3.4.3. Refuerzo del Grupo Transversal de IA y del desarrollo de proyectos de integración de la IA para mejora de la eficiencia

Reforzar el Grupo Transversal de Inteligencia Artificial impulsando su capacidad técnica y coordinadora dentro del CEDEX para potenciar el desarrollo e integración de proyectos de IA que mejoren procesos, servicios y capacidades científico técnicas.

OE. 3. FORTALECIMIENTO INTERNO PARA LA MEJORA DE NUESTRA EFICIENCIA Y SOSTENIBILIDAD

Oe. 3.5. DISMINUCIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL DE LA ACTIVIDAD DEL CEDEX

DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

Disminuir progresivamente el impacto ambiental de la actividad del CEDEX mejorando la gestión y el mantenimiento de edificios e instalaciones, aumentando la eficiencia energética y la integración de criterios ambientales en la contratación y en la actividad interna. Este objetivo refuerza la coherencia del CEDEX con las políticas públicas de sostenibilidad y transición verde y contribuye a la eficiencia y resiliencia de sus infraestructuras.



Responsable del objetivo estratégico
Directora del CEDEX



Responsable del objetivo específico
Directores de los centros



Colaboradores
*Jefes de área,
Dpto. de Obras y administradores de todos los centros*

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

Disminución de consumos energéticos y reducción de la huella de carbono del CEDEX

Seguimiento de la conformidad con las obligaciones derivadas del mantenimiento del Sistema de Gestión Ambiental

Actuaciones realizadas bajo el Acuerdo Marco

Fomento de la sustitución de aparatos o maquinaria obsoleta para una mayor eficiencia energética

ACCIONES A REALIZAR

3.5.1. Revisión periódica y establecimiento del estado de los edificios e instalaciones por parte del CEDEX

Realizar revisiones periódicas del estado de los edificios e instalaciones del CEDEX para identificar necesidades de mejora, conservación y eficiencia, así como a establecer diagnósticos actualizados que permitan priorizar actuaciones orientadas a reducir el impacto ambiental y optimizar el uso de recursos.

3.5.2. Planificación de las obras necesarias en los edificios e instalaciones, definiendo prioridades, para garantizar su adecuada conservación

Se desarrollará una programación de intervenciones por prioridad, siendo de prioridad alta las que afecten a la estanqueidad, estabilidad y seguridad y las que mejoren la eficiencia energética. Se identificarán acciones necesarias en materia de accesibilidad universal.

3.5.3. Elaboración de un Acuerdo Marco para la conservación y mantenimiento integral de los edificios

El Acuerdo Marco busca garantizar una gestión más eficiente, homogénea y sostenible de las actuaciones de mantenimiento.

3.5.4. Mejora de la eficiencia energética de las instalaciones y edificios y fomento de la gestión ambiental

Pretende reducir el impacto ambiental del CEDEX mejorando la eficiencia energética de sus edificios e instalaciones, y promoviendo una gestión ambiental más responsable y sostenible.

3.5.5. Impulso a la contratación ecológica

Promover la contratación ecológica incorporando criterios ambientales en la adquisición de bienes y servicios, fomentando opciones más sostenibles y reduciendo el impacto ambiental de la actividad del CEDEX.

Síguenos en:



www.cedex.es



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRANSPORTES
Y MOVILIDAD SOSTENIBLE

VICEPRESIDENCIA
TERCERA DEL GOBIERNO

MINISTERIO
PARA LA TRANSICIÓN ECOLÓGICA
Y EL RETO DEMOGRÁFICO

CEDEX