



UOC

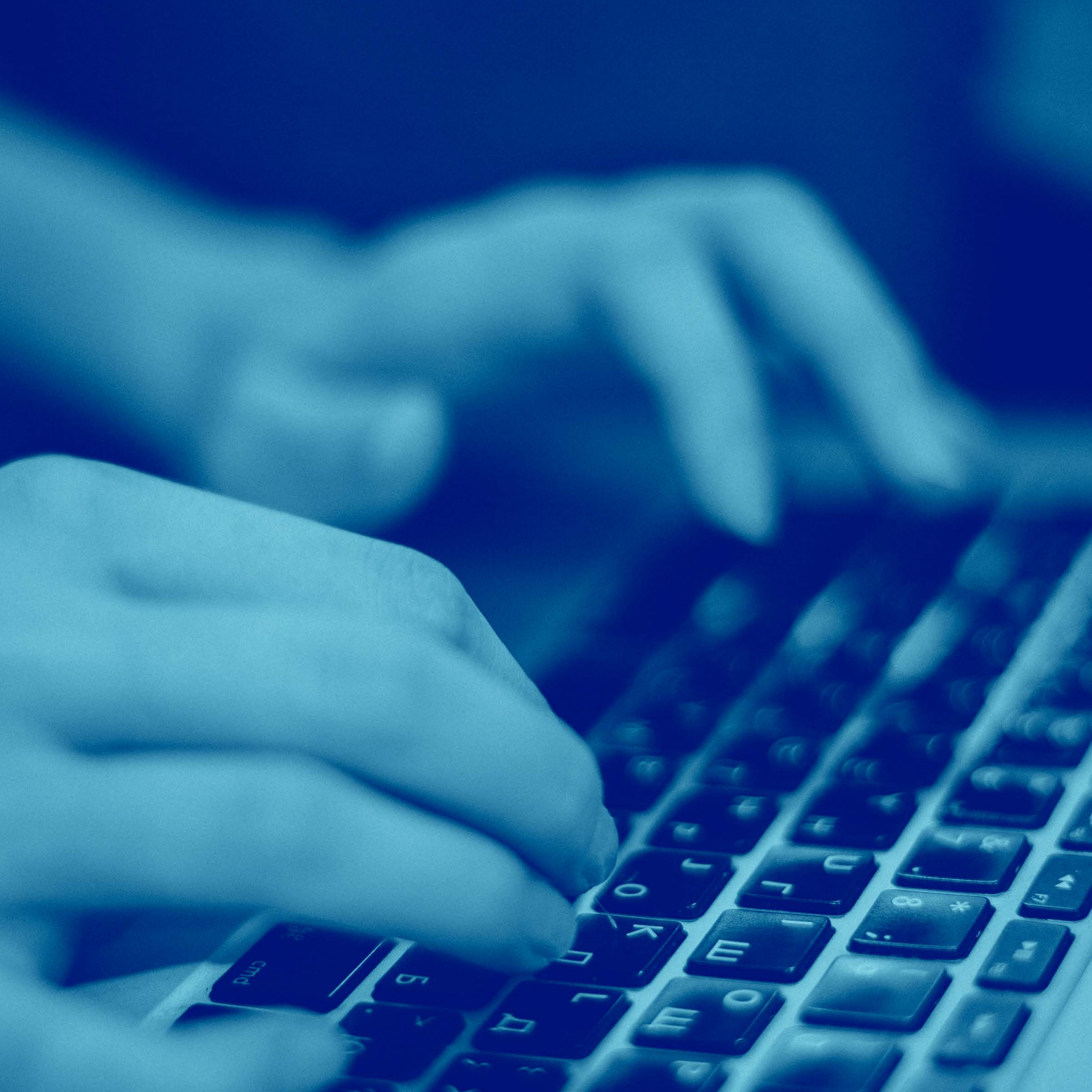
Plan estratégico 2014-2021

Balance y principales
logros

Universitat Oberta
de Catalunya

Plan estratégico 2014-2021

Balance y principales
logros



Índice

U1

Introducción 05

U2

**Planificación estratégica
para crear un horizonte
compartido** 09

U3

Ejes y retos 13

Impulsar la transversalidad y la flexibilidad 16

Gobernanza colaborativa con objetivos comunes 20

Apostar por la globalización 24

Potenciar las competencias y la empleabilidad
del estudiantado 28

Fomentar la excelencia en la investigación 32

U4

El despliegue continúa 37

U5

Anexo: mapas estratégicos 41

01

Introducción

Introducción



"El Plan estratégico 2014-2021 –construido de forma participativa en distintas fases de su elaboración– fue una apuesta por inyectar racionalidad en la trayectoria futura de nuestra universidad".

Josep A. Planell
Rector de la Universitat Oberta de Catalunya



Nuestra percepción está condicionada por los prejuicios atávicos, las coyunturas históricas y las manías personales. Según Steven Pinker, esto provoca que los elementos negativos —incluso menores— tiendan a imponerse de forma repentina, mientras que la lenta acumulación de los elementos positivos es difícil de percibir y considerar. Contra este sesgo, el psicólogo canadiense nos recomienda recurrir a la racionalidad que, lejos de obsesionarse en la búsqueda del interés propio, promueve la objetividad y la verdad a través del pensamiento crítico. Solo de esta forma nos daremos cuenta de que los males pueden desaparecer tan rápido como habían aparecido y que, en cambio, los elementos positivos generan por acumulación un efecto multiplicador.

En este sentido, el Plan estratégico 2014-2021 —construido de forma participativa en distintas fases de su elaboración— fue una apuesta por inyectar racionalidad en la futura trayectoria de nuestra universidad. Con este plan, pusimos las bases de una UOC que, manteniéndose fiel a su mandato fundacional, ha incrementado su impacto social desde la formación, la investigación y la transferencia de conocimiento, y nos ha llevado a ser la primera universidad catalana con toda la oferta oficial acreditada. De esta forma, la ampliación y la renovación de nuestras titulaciones nos han permitido doblar prácticamente el número de

estudiantes; hemos superado los 100.000 alumnos, y nuestra fuerza investigadora agrupa ya más de 50 grupos de investigación y más de 500 investigadoras e investigadores, además de multiplicar por tres la captación de fondo. Pero, sobre todo, nos ha permitido afianzar nuestro compromiso para reducir las desigualdades personales y territoriales, responder a las demandas de formación y a las necesidades de capacitación y participar activamente en la construcción de un futuro compartido.

Gracias al compromiso de todos los profesionales de la universidad, pudimos cambiar un contexto lleno de nubes oscuras para empezar a construir en positivo y consolidar una UOC global, preparada para hacer frente a nuevos retos y adaptarse a un mundo en evolución. Esta transformación no ha sido milagrosa, sino pensada, discutida, contrastada, mejorada y aplicada. Ha sido, como nos recomienda Pinker, racional. Porque la racionalidad —este bien escaso, pero capital— nos ha permitido minimizar los errores, tomar las mejores decisiones posibles y situar la UOC en el camino de la justicia social y el progreso moral.

En estas páginas se detalla la complejidad de la hoja de ruta que nos ha guiado a lo largo de los últimos años, así como los cinco ejes que determinaron su despliegue, sus objetivos y sus planes, subplanes y

acciones asociadas. A lo largo de tres fases (2014-2016, 2017-2020 y 2020-2021), hemos tenido que hacer frente a las necesidades de internacionalización, financiación, renovación tecnológica, actualización docente, investigación competitiva e, incluso, a las exigencias de una pandemia como la de la COVID-19.

Como nos recuerda una frase motivacional atribuida al filósofo griego clásico Epicteto, "no podemos elegir las circunstancias que nos rodean, pero sí cómo respondemos a ellas". Por suerte, la UOC las afrontó con un plan, con una estrategia y con unos objetivos. Ese impulso ha fijado las coordenadas de nuestro futuro y, al mismo tiempo, nos ha dejado un primer legado de realidades. Un legado que, en los últimos meses de 2022, ha incorporado el nuevo Hub Interdisciplinario de Investigación e Innovación y, de esta forma, la compleción del Campus de Poblenou, que nos permite concentrar toda la actividad académica, investigadora y de gestión en el distrito tecnológico y del conocimiento de Barcelona.

En los últimos años, todo ha sido alterado: la educación y la formación, la investigación y el conocimiento, el trabajo y la vida. Pero la UOC también ha cambiado y, como se muestra en este documento, las transformaciones nos sitúan en el camino correcto para afrontar el futuro.

02

Planificación estratégica para crear un horizonte compartido

Planificación estratégica para crear un horizonte compartido

La planificación estratégica es el proceso que facilita a la universidad dar respuesta a su misión, visión y valores, planificando sus objetivos y acciones, y medir su rendimiento.

Impulsado por el Consejo de Dirección, liderado por el Vicerrectorado de Planificación Estratégica e Investigación, y coordinado por el Gabinete de Planificación Estratégica, el Plan estratégico es el resultado de un proceso participativo de los diferentes grupos de interés de la universidad.



El Plan estratégico se construye con la participación de los distintos actores de la universidad, con la vocación inequívoca de incrementar el impacto social de nuestra organización como nodo de conocimiento.

El plan dibuja, organiza y despliega la estrategia de la universidad y contribuye a priorizar la toma de decisiones. La estrategia de la UOC se vehicula a través de los sucesivos planes estratégicos.

Este plan se ha desplegado en tres fases: (I) 2014-2016, (II) 2017-2020 y (III) 2020-2021 (COVID-19). El cierre de cada una de ellas se utiliza como punto de partida de la siguiente fase.

Fase I

[Cómo hemos hecho el Plan estratégico](#) CAT

[Las claves de un plan estratégico](#) CAT

[Acceso al documento de referencia](#)



Fase II

[Acceso al vídeo de presentación](#) CAT

[Acceso al documento de referencia](#)

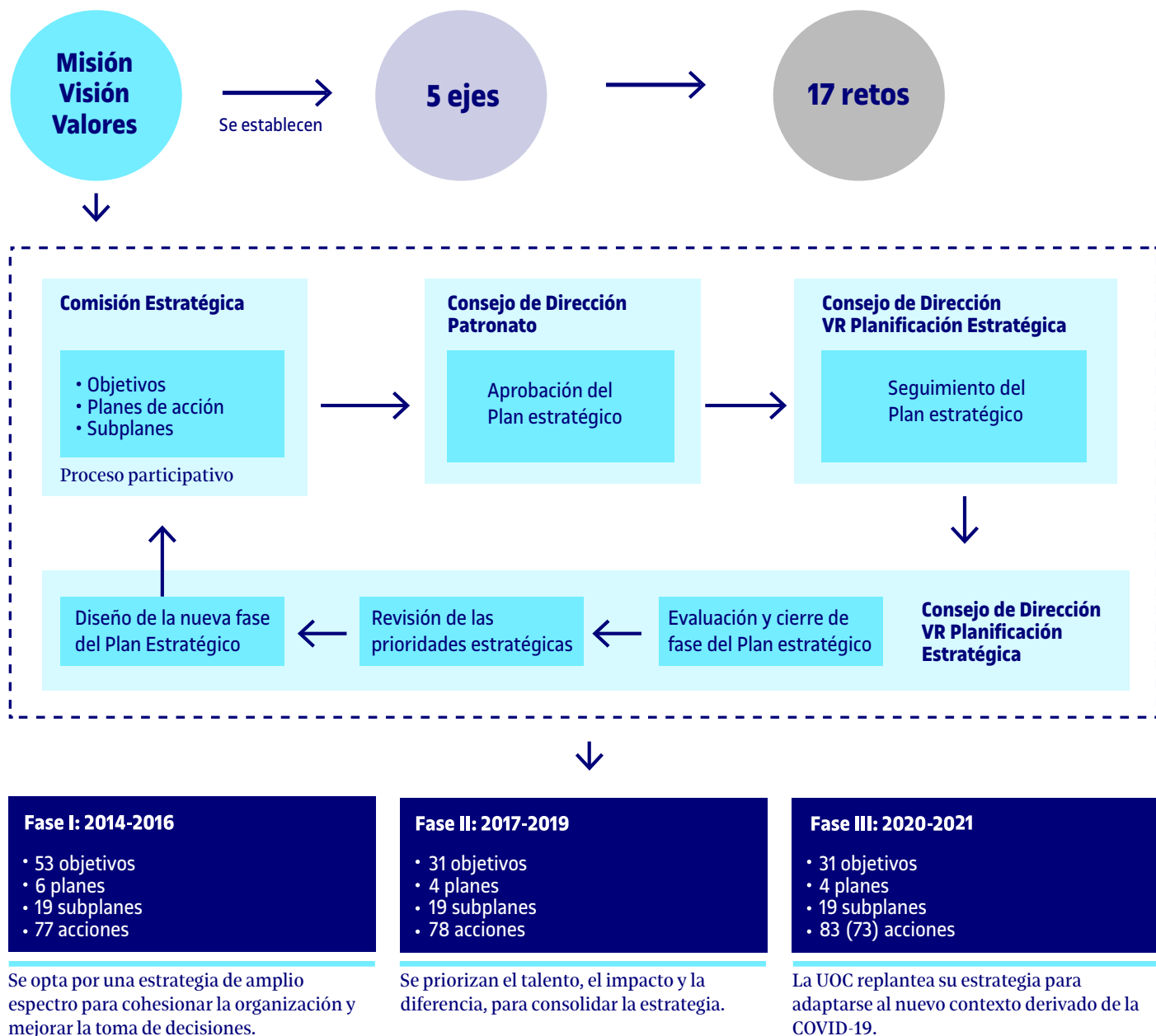


Fase III

[Acceso al documento de referencia](#)



Un proceso desplegado en tres fases



03

Ejes y retos

El Plan estratégico 2014-2021

5 ejes, 17 retos

El Plan estratégico 2014-2021 se ha vertebrado en cinco grandes ejes: impulsar la transversalidad y la flexibilidad, establecer una gobernanza colaborativa, apostar por la globalización, potenciar las competencias y la empleabilidad del estudiantado, y fomentar la excelencia en la investigación.

A partir de estos cinco ejes, la universidad estableció diecisiete retos que tenían que lograrse durante este periodo. Cada uno de los retos se concretó con objetivos y acciones que perseguían su consecución.

Eje 01

Impulsar la transversalidad y la flexibilidad



Conseguir un entorno de aprendizaje que permita una experiencia educativa intelectualmente estimulante, socialmente transformadora e inclusiva.

Ofrecer una formación de alta calidad, multidisciplinaria y con posibilidad de personalización del itinerario curricular que maximice para todos los estudiantes la oportunidad de satisfacer sus propias expectativas personales y profesionales.

Contar en cada momento con la tecnología adecuada para conseguir que la formación y la atención sean ubicuas.

Eje 02

Gobernanza colaborativa con objetivos comunes



Conseguir un entorno de trabajo caracterizado por la confianza, el liderazgo distribuido, el compromiso institucional y el reconocimiento de las expectativas y los éxitos profesionales, que permita la retención y la atracción de talento.

Estructurar la UOC, tanto en el ámbito de la academia como en el de la gestión, como sistema orientado a la experiencia formativa del estudiante.

Ejercer un liderazgo basado en la autonomía y la rendición de cuentas, fundamentado en la participación, la discusión previa y la transparencia en los procesos y las decisiones.

Tomar las decisiones teniendo en cuenta la sostenibilidad económica de la institución.

Eje 03

Apostar por la globalización



Posicionar la UOC como referente entre las mejores universidades no presenciales del mundo.

Entrar en mercados nuevos y más amplios para diversificar los ingresos.

Atraer talento e incrementar las competencias internacionales e interculturales de los profesionales y colaboradores de la UOC.

Incorporar al currículo formativo las dimensiones internacional e intercultural para que los estudiantes puedan lograr este tipo de competencias independientemente de su ámbito geográfico.

Eje 04

Potenciar las competencias y la empleabilidad del estudiantado



Ser reconocidos por la orientación a las necesidades de la sociedad y por el enfoque hacia el aprendizaje activo haciendo énfasis en la realidad laboral e integrando las competencias transversales en todos los ámbitos del conocimiento.

Hacer visible el retorno social que supone la actividad de la universidad para provocar un cambio cultural que atraiga la filantropía.

Conseguir que la comunidad UOC (estudiantes, profesores, gestores, investigadores, personal docente colaborador, alumnis y empresas e instituciones asociadas) sea realmente una red activa que impacte en su propio beneficio y en el de la sociedad en general.

Eje 05

Fomentar la excelencia en la investigación



Ser una universidad reconocida internacionalmente por la investigación de frontera sobre sociedad del conocimiento y por la excelencia en investigación traslacional en educación en línea.

Ofrecer una formación de doctorado válida para el mundo académico y profesional, basada en la investigación de excelencia y que permita realizar tesis doctorales en los distintos ámbitos de conocimiento de la UOC.

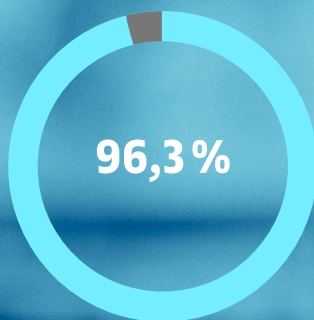
Aumentar la productividad de investigación excelente del conjunto de la UOC y establecer una estrategia de difusión y transferencia del conocimiento que englobe toda la actividad de la UOC.

Eje 1

Impulsar la transversalidad y la flexibilidad

Orientado a potenciar una universidad con un modelo de aprendizaje de calidad, sensible a las necesidades de cada estudiante, y que apueste por la personalización y la multidisciplinariedad de los itinerarios formativos.

Se ha desarrollado el 96,3 % de las acciones planteadas en este eje



Se han logrado en un 100 % los objetivos planteados en este eje





Carles Sigalés

Vicerrector de Docencia
y Aprendizaje

Durante este plan estratégico, destacaría la consecución de la acreditación institucional, por lo que significa en términos de reconocimiento y calidad de nuestra formación y del modelo educativo de la UOC; la digitalización y actualización del modelo educativo, a través del plan de transformación de asignaturas y el proyecto de evaluación digital, y el crecimiento y la actualización del portafolio de formación, a partir de la demanda social, la sostenibilidad y la profundización en el modelo competencial. Todo esto ha promovido un incremento de la transversalidad en la organización, tanto desde el punto de vista de la academia como en el ámbito de la gestión, una sistematización de los procesos y una amplia reflexión sobre el futuro de la UOC como agente formativo.

De cara al futuro, será necesario consolidar el sistema de garantía interna de la calidad y empezar a conseguir reconocimientos de excelencia a escala nacional e internacional. En cuanto a la digitalización del modelo educativo, debemos terminar de implantar los planes que tenemos en marcha, trasladar toda la actividad formativa al nuevo sistema de gestión del aprendizaje (LMS) e iniciar una nueva etapa en la evolución del modelo, con una mayor participación de toda la comunidad y con la ayuda de los datos, para mejorar el acompañamiento en el aprendizaje e incrementar la personalización y la flexibilidad en todos los ámbitos.

Impulsar la transversalidad y la flexibilidad

Grado de consecución de los retos

Reto 1

Conseguir un entorno de aprendizaje que permita una experiencia educativa intelectualmente estimulante, socialmente transformadora e inclusiva.

Reto 2

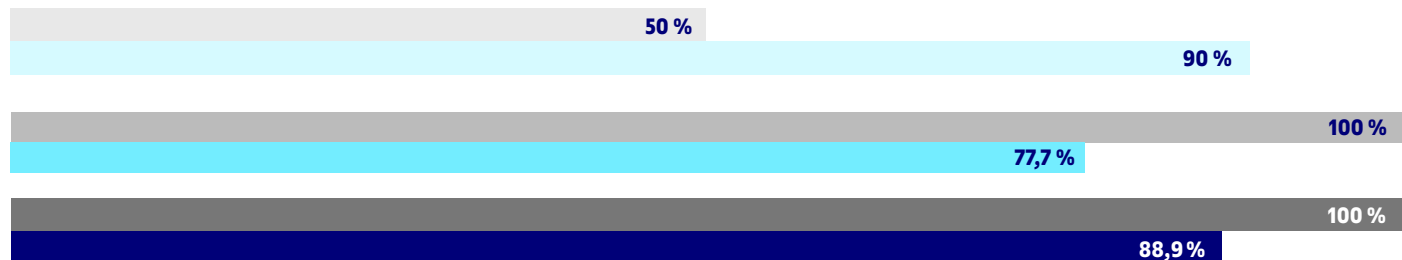
Ofrecer una formación de alta calidad, multidisciplinaria y con posibilidad de personalización del itinerario curricular que maximice para todos los estudiantes la oportunidad de satisfacer sus propias expectativas personales y profesionales.

Reto 3

Contar en cada momento con la tecnología adecuada para conseguir que la formación y la atención sean ubicuas.

Objetivos

■ Fase 1 ■ Fase 2 ■ Fase 3

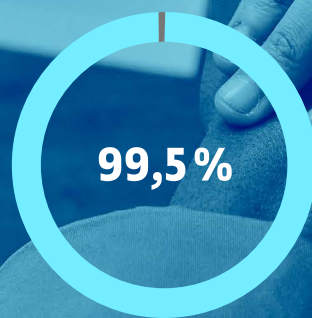


Eje 2

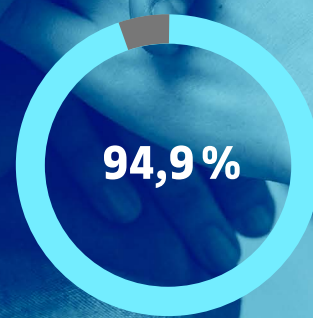
Gobernanza colaborativa con objetivos comunes

Orientado a potenciar el trabajo colaborativo y la toma de decisiones que permitan lograr los objetivos de la institución, basándose en el talento y en la tecnología, y encaminándose hacia un crecimiento sostenible y escalable.

Se ha desarrollado el 99,5 % de las acciones planteadas en este eje



Se han logrado en un 94,9 % los objetivos planteados en este eje





Antoni Cahner

Gerente y director general

En este ciclo estratégico, se ha dotado a la organización de mecanismos de gobernanza que, con objetivos compartidos por todo el mundo, han promovido un trabajo colaborativo entre los equipos académicos y los de gestión. La captación y retención de talento ha sido uno de los aspectos fundamentales de la organización. En un escenario de crecimiento como el que hemos vivido, es indispensable tener la capacidad de acompañarse de los mejores perfiles.

También se ha iniciado el despliegue de la Nueva Manera de Trabajar (NMT), un cambio que supone un liderazgo más distribuido, con más autonomía de trabajo y con una mejora en la eficiencia de la organización, y que está destinado a transformar la cultura de la UOC.

Han sido fundamentales los cambios producidos por el plan de transformación de la tecnología en la UOC, sobre la que se llevan a cabo todas las operaciones de la universidad. Estamos creando entornos tecnológicos más seguros, más digitales y escalables.

Desde la perspectiva de los recursos, se ha trabajado para que la universidad sea sostenible económicamente a partir de un mayor conocimiento de sus recursos internos y de la capacidad de anticiparse a las demandas de formación del entorno. Todo ello nos permite lograr el equilibrio presupuestario. Asimismo, se han reforzado la rendición de cuentas y el desempeño, así como los mecanismos de transparencia de la institución.

Es necesario seguir desplegando estos proyectos transformadores para continuar siendo una organización competitiva y capaz de generar más impacto.

Establecer una gobernanza colaborativa con objetivos comunes

Grado de consecución de los retos

Reto 4

Conseguir un entorno de trabajo caracterizado por la confianza, el liderazgo distribuido, el compromiso institucional y el reconocimiento de las expectativas y los éxitos profesionales que permita la retención y la atracción de talento.

Reto 5

Estructurar la UOC, tanto en el ámbito de la academia como en el de la gestión, como sistema orientado a la experiencia formativa del estudiante.

Reto 6

Ejercer un liderazgo basado en la autonomía y la rendición de cuentas, fundamentado en la participación, la discusión previa y la transparencia en los procesos y las decisiones.

Reto 7

Tomar las decisiones teniendo en cuenta la sostenibilidad económica de la institución.

Objetivos

Fase 1 Fase 2 Fase 3



Acciones

Fase 1 Fase 2 Fase 3



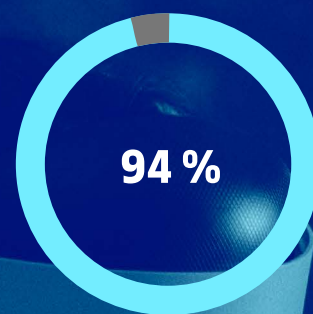
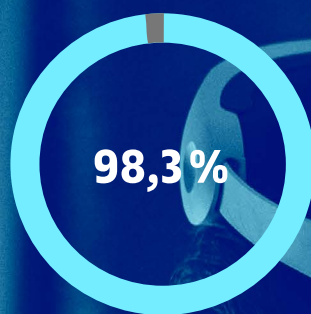
Eje 3

Apostar por la globalización

Orientado a fortalecer el reconocimiento internacional de la universidad, ampliando el acceso a la enseñanza superior en todo el mundo y consolidando la dimensión global de la comunidad UOC, comprometiéndonos con las personas y el planeta.

Se ha desarrollado el 98,3 % de las acciones planteadas en este eje

Se han logrado en un 94 % los objetivos planteados en este eje





Pastora

Martínez-Samper

Vicerrectora de Globalización
y Cooperación

Uno de los principales logros del eje global UOC ha sido consolidar nuestra institución como nodo de conocimiento abierto, comprometido con los objetivos de desarrollo sostenible. Un nodo poroso, que genera conocimiento propio y que lo amplía y comparte con su entorno, también el no académico.

La pandemia ha puesto de relieve esta orientación y ha hecho evidente el impacto social de nuestra actividad. Al mismo tiempo, ha incrementado la notoriedad de la institución. Hemos reforzado la presencia y el rol de nuestra institución en los organismos y espacios internacionales más relevantes para las instituciones de educación superior.

Se ha trabajado para transformar tanto la docencia, la investigación y la innovación como la organización interna en línea con los distintos planes que hemos puesto en marcha, como el de transformación digital de la educación superior, el de conocimiento abierto, el de igualdad de género y el de sostenibilidad ambiental. Las actuaciones se han trabajado de forma participativa, desde su definición hasta su ejecución. La inteligencia colectiva como espacio de generación, transformación e intercambio de conocimiento.

Aunque los pasos de los últimos años son considerables, todavía queda camino por recorrer para considerar la UOC una universidad realmente global.

Apostar por la globalización

Grado de consecución de los retos

Reto 8

Posicionar la UOC como referente entre las mejores universidades no presenciales del mundo.

Reto 9

Entrar en mercados nuevos y más amplios para diversificar los ingresos.

Reto 10

Atraer talento e incrementar las competencias internacionales e interculturales de los profesionales y colaboradores de la UOC.

Reto 11

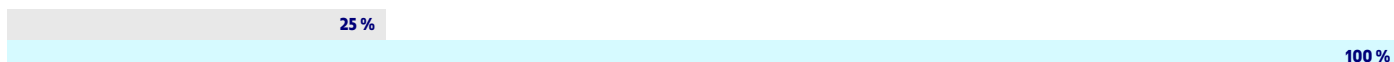
Incorporar al currículo formativo las dimensiones internacional e intercultural para que los estudiantes puedan lograr este tipo de competencias independientemente de su ámbito geográfico.

Objetivos

Fase 1 Fase 2 Fase 3



NO VALORADO



Eje 4

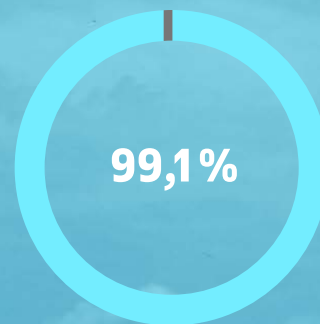
Potenciar las competencias y la empleabilidad del estudiantado

Orientado a mejorar la competitividad y la empleabilidad, impulsando la comunidad UOC como un espacio dinámico de intercambio de experiencias y fomentando la iniciativa emprendedora con una propuesta de valor integral en colaboración con empresas e instituciones.

Se ha desarrollado el 100% de las acciones planteadas en este eje



Se han logrado en un 99,1% los objetivos planteados en este eje





Àngels Fitó

Vicerrectora de Competitividad
y Empleabilidad

La universidad se ha reforzado orgánicamente con las subdirecciones de programas emergentes para impulsar la actividad académica en el ámbito de intercambio de conocimiento con el sector productivo, y con las áreas de Servicios de Orientación y Carrera Profesional y Desarrollo Corporativo para dar respuesta a personas y organizaciones en términos de empleabilidad y competitividad. También se ha definido e implantado una cadena de conocimiento que conecta el mercado de trabajo con la orientación profesionalizadora al estudiantado, con la dirección de la Unidad de Análisis y Prospección del Mercado de Trabajo, el equipo de orientadores profesionales y la nueva función tutorial. Cabe destacar también el nuevo portafolio de formación continua y la dinamización de toda la comunidad UOC en favor del empleo a través de la Feria Virtual de Empleo, el fomento de las prácticas y la bolsa de trabajo o los ciclos de talleres para desarrollar competencias para la empleabilidad. Todo ello nos ha hecho estar más atentos a las transformaciones y ha contribuido a que la UOC sea una universidad más porosa, colaborativa y emprendedora.

Para el futuro quedan, entre otros, los retos de orientar de forma personalizada a miles de estudiantes y alumnis, establecer alianzas provechosas con el sector productivo, e implementar mecanismos de evaluación de la adecuación de las titulaciones al mercado de trabajo. Al mismo tiempo, debemos desplegar el nuevo plan de transferencia y conectar nuestra actividad académica con las necesidades y los retos de las zonas con riesgo de despoblamiento.

Potenciar las competencias y la empleabilidad del estudiantado

Grado de consecución de los retos

Reto 12

Ser reconocidos por la orientación a las necesidades de la sociedad y por el enfoque hacia el aprendizaje activo haciendo énfasis en la realidad laboral e integrando las competencias transversales en todos los ámbitos del conocimiento.

Reto 13

Hacer visible el retorno social que supone la actividad de la universidad para provocar un cambio cultural que atraiga la filantropía.

Reto 14

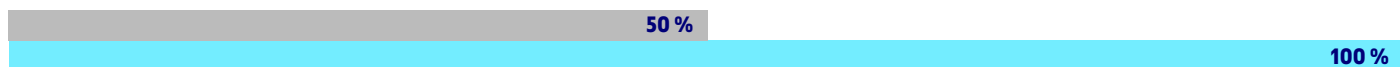
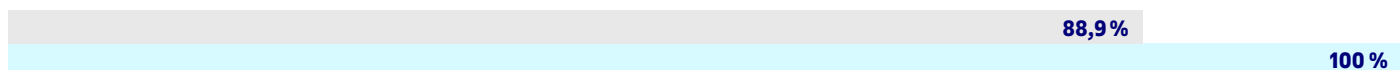
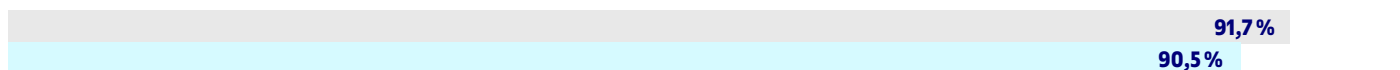
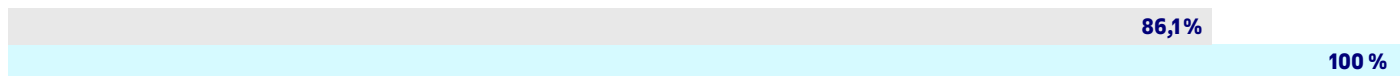
Conseguir que la comunidad UOC (estudiantes, profesores, gestores, investigadores, personal docente colaborador, alumnis y empresas e instituciones asociadas) sea realmente una red activa que impacte en su propio beneficio y en el de la sociedad en general.

Objetivos

■ Fase 1 ■ Fase 2 ■ Fase 3

Acciones

■ Fase 1 ■ Fase 2 ■ Fase 3

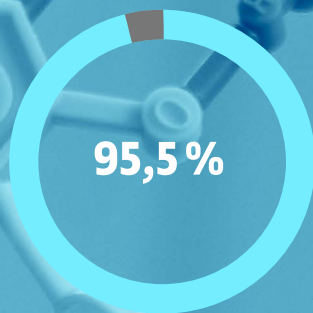


Eje 5

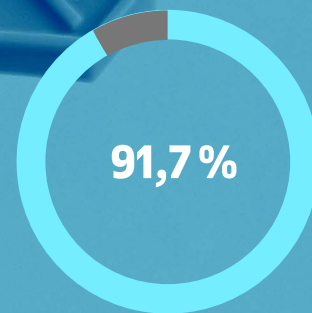
Fomentar la excelencia en la investigación

Orientado a lograr una investigación interdisciplinaria con impacto social, que impulse el talento, la captación de fondos y la transferencia de conocimiento.

Se ha desarrollado el 95,5 % de las acciones planteadas en este eje



Se han logrado en un 91,7 % los objetivos planteados en este eje





Marta Aymerich

Vicerrectora de Planificación
Estratégica e Investigación

Durante este ciclo estratégico, la UOC ha consolidado su compromiso con la investigación y se ha convertido en un actor destacado del sistema universitario. Hemos reforzado las capacidades, los recursos y la gobernanza, y hemos creado un ecosistema de investigación que nos ha permitido incorporar a más personal investigador, aumentar la actividad de los centros de investigación, impulsar la investigación en los distintos estudios, desplegar la Escuela de Doctorado, crear el eHealth Center y poner en funcionamiento el Hub Interdisciplinario de Investigación e Innovación (con más de 3.000 m²) y los UOC Labs.

La UOC ha sido atractiva, referente y relevante en el ámbito de la investigación. Atractiva: impulsando el talento interno (más personas y más tiempo dedicado a la investigación), incorporando talento externo e incrementando la captación de financiación competitiva para proyectos de investigación (45 millones de euros durante este periodo). Referente: publicando y visibilizando más y mejor, llegando a casi 4.000 artículos indexados durante este periodo, el 60 % de ellos en abierto. Relevante: haciendo investigación que tenga impacto social en la frontera entre la tecnología y las ciencias humanas y sociales, priorizando las tres misiones de investigación de la universidad (sociedad red, aprendizaje en línea y salud digital).

La consecución de resultados en una estrategia o política de investigación siempre es a largo plazo. Hay que seguir reforzando y manteniendo la apuesta estratégica de la UOC por su ecosistema de investigación para seguir siendo útiles a la sociedad y poder dar respuesta a los retos globales y complejos que se nos plantean.

Fomentar la excelencia en la investigación

Grado de consecución de los retos

Reto 15

Ser una universidad reconocida internacionalmente por la investigación de frontera sobre sociedad del conocimiento y por la excelencia en investigación traslacional en educación en línea.

Reto 16

Ofrecer una formación de doctorado válida para el mundo académico y profesional, basada en investigación de excelencia y que permita realizar tesis doctorales en los distintos ámbitos de conocimiento de la UOC.

Reto 17

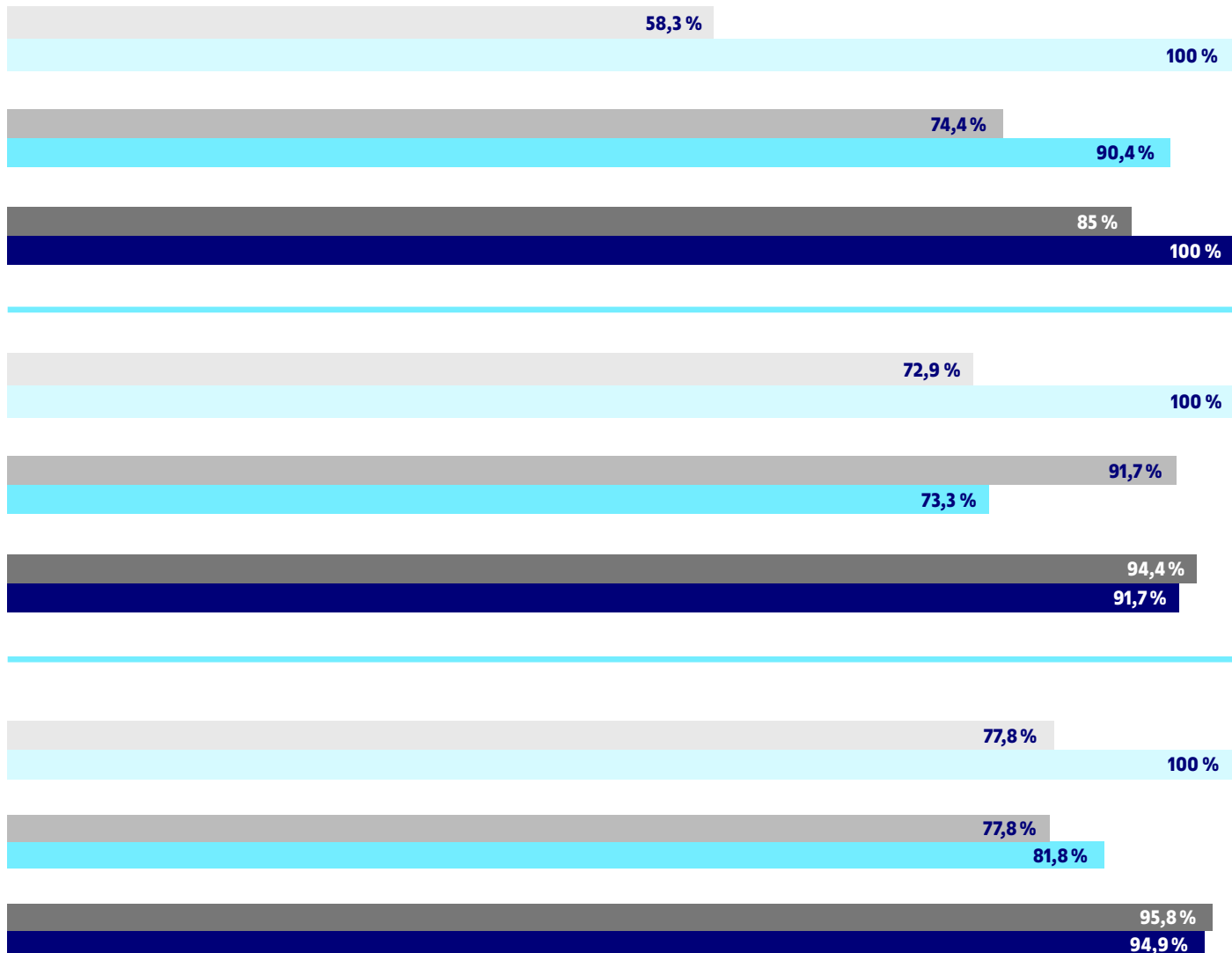
Aumentar la productividad de investigación excelente del conjunto de la UOC y establecer una estrategia de difusión y transferencia del conocimiento que englobe toda la actividad de la UOC.

Objetivos

■ Fase 1 ■ Fase 2 ■ Fase 3

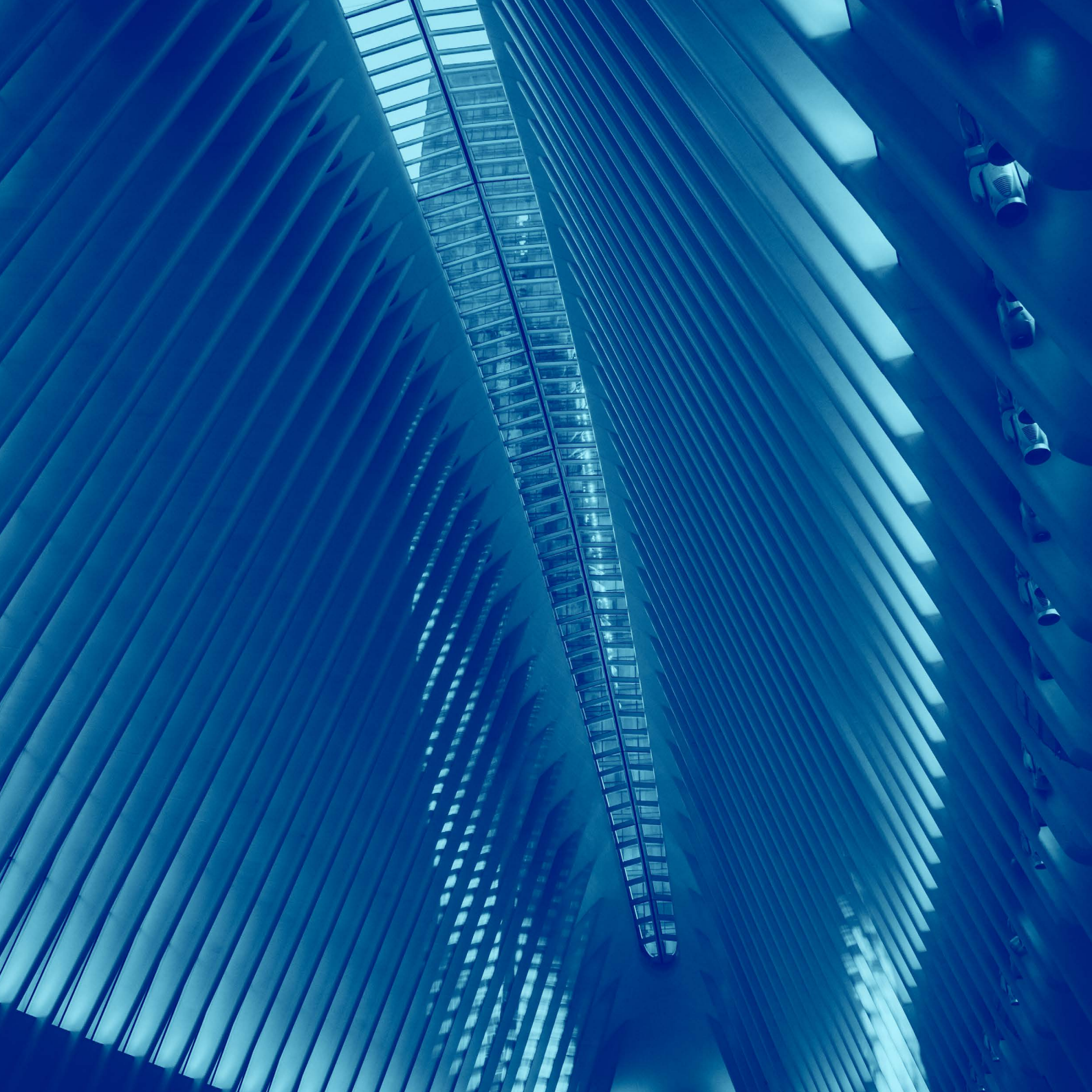
Acciones

■ Fase 1 ■ Fase 2 ■ Fase 3



004

El despliegue continúa



La estrategia de la universidad de 2022 a 2025

Desde el último trimestre de 2019, la UOC ha estado inmersa en el diseño del nuevo Plan estratégico 2022-2025, que toma el relevo del anterior, el 2014-2021, y que constituye la hoja de ruta de la organización para los próximos años.

El Plan estratégico 2022-2025 se ha elaborado a partir de un proceso que ha dado voz a toda la universidad. Entre noviembre de 2019 y julio de 2020 se llevaron a cabo varias sesiones de trabajo con los órganos de representación de la universidad (el Consejo de Estudiantes, el Consejo Alumni, el Consejo de Universidad, el colectivo de personas emprendedoras de la UOC y la Comisión Estratégica). Entre abril y julio de 2021 se amplió este proceso participativo, de carácter deliberativo y consultivo, dirigido a todo el equipo propio y gestionado a través de la plataforma Decidim.

Como resultado de este proceso participativo, finalmente se han identificado 12 retos a los que la universidad debe hacer frente, que se han concretado en 33 objetivos.

[Consultar todos los retos y sus objetivos](#)



[Consultar el espacio web de la estrategia de la universidad](#)



[Consultar el mapa estratégico](#)



[Consultar el documento completo](#)



05

Anexo: mapas estratégicos

UOC

La UOC desarrolla su estrategia en torno a seis planes y 19 subplanes de acción que contribuyen a la consecución de los retos fijados en los cinco ejes de la hoja de ruta de la universidad.

UOC IN PROGRESS

Abarca todos los proyectos en fase de implantación y/o de diseño que afectan integralmente al estudiante, la actividad, las herramientas y el modelo educativo de la UOC. Tiene la mejora continua como constante de la calidad del proceso educativo y del servicio.

Revisión de roles

Concretar la posición, los niveles y los perfiles del personal docente colaborador (PDC) de la UOC.

Definir medidas para conseguir más participación por parte del PDC en el desarrollo de la UOC.

Desarrollar medidas orientadas a aumentar la pertenencia del PDC.

Revisar las diferentes funciones y roles académicos.

Definir medidas para la evaluación de la calidad de la acción docente del PDC.

Gestión y coordinación de recursos

Implantar un nuevo sistema de gestión, encargo y elaboración de recursos de aprendizaje.

Mejorar el proceso de producción de los recursos de aprendizaje del modelo actual.

Establecer una política de acceso abierto orientada a la difusión de la excelencia de la producción y la máxima visibilidad de contenidos.

Diseñar una experiencia para el estudiante de la UOC innovadora, referente y ubicua de recursos de aprendizaje.

Nuevo modelo educativo

Revisar el modelo educativo actual.

Diseñar el nuevo modelo educativo.

Implantar el nuevo modelo educativo.

Evaluar el nuevo modelo educativo.

Difundir el nuevo modelo educativo.

Extender la cultura del profesor digital.

Fase I 2014-2016

BE UOC

Define cómo la UOC organiza el trabajo, cómo gestiona los recursos de forma eficiente para contribuir a la sostenibilidad de la organización, cómo se compromete con el desarrollo de los profesionales y de su carrera, y cómo impulsa la rendición de cuentas, el reconocimiento de éxitos y la conciencia social de la institución.

Compromiso UOC

Elaborar y ejecutar el Plan director de responsabilidad social de la UOC.

Capital humano

Crear un sistema de evaluación de cumplimiento.

Elaborar e implantar los planes de carrera del personal interno.

Configurar el mapa de puestos de la UOC (actual y futuro).

Implantar el sistema de definición y evaluación de objetivos.

Establecer un plan de formación y *coaching*.

Implicación del equipo

Desarrollar políticas y acciones de aproximación a la universidad.

Hacer un plan de acciones para el fomento del liderazgo y las responsabilidades.

Aumentar las acciones comunicativas.

UOC viable

Elaborar una proyección financiera a 3 años.

Racionalización del gasto-inversión.

Llevar a cabo la contabilidad analítica.

Control interno.

NEXT UOC

Integra los planes de acción a largo plazo orientados a repensar el modelo educativo y de servicio desde una perspectiva global y ubicua, que debe mejorar la contribución social de la UOC y constituir una ventaja competitiva.

UOC viable tech (Plan maestro de sistemas de información)

Gestionar las ventas y la relación con la comunidad (CRM).
Crear un nuevo entorno de trabajo y mejorar la experiencia de usuario (UXP).
Revisar el aula y crear nuevas herramientas docentes.
Fomentar la UOC móvil y la ubicuidad en el trabajo.
Llevar a cabo la gestión de datos y de la inteligencia de empresa (BI).
Crear un nuevo sistema integral de gestión académica (SIS-ERP).
Poner en marcha otros proyectos de transformación de negocio.
Elaborar un plan tecnológico y de migración a la nube.
Capacitar y empoderar a la Universidad.
Impulsar un plan de seguridad tecnológico.

Herramientas para la ubicuidad

Definir la estrategia de ubicuidad y la política de movilidad de la UOC.
Revisar la situación actual.
Crear el punto de trabajo de proceso de aprendizaje (para estudiantes y docentes) móvil y multidispositivo.
Difundir y acompañar a la comunidad UOC.
Crear un nuevo punto de trabajo, teniendo en cuenta la ubicuidad del personal de la UOC.
Avanzar en la ubicuidad de la evaluación.
Crear un observatorio de tendencias de futuro.

NET.UOC

Agrupar los ámbitos que nos conectan con la sociedad, que hacen más efectiva la aportación de valor de la institución y que refuerzan el ecosistema relacional, la presencia institucional y el posicionamiento de la universidad.

UOC comunicación

Implantar un plan integral de comunicación.
Definir una marca global.
Definir un mapa de portavoces y embajadores de la UOC.

Desarrollo institucional

Determinar en qué redes y en qué debates tiene que estar presente la UOC.
Definir una propuesta de presencia territorial.
Elaborar un programa de búsqueda de financiación filantrópica.
Definir la estrategia institucional y las colaboraciones locales e internacionales.
Impulsar la línea de cooperación como instrumento de vinculación institucional.

GLOBAL UOC

Articula los planes de acción que contribuyen a definir la marca y las alianzas de la universidad, a estructurar el negocio y a garantizar los procesos para el incremento de la presencia internacional de la UOC de forma constante y sostenible.

Dimensión global

Identificar los países en los que debe priorizarse la acción comercial.
Contactar con universidades de los países foco con las que puedan establecerse alianzas para incrementar el número de estudiantes internacionales de la UOC.
Trabajar con los estudios de la UOC en un portafolios adaptado a las necesidades de los mercados internacionales.
Consolidar la presencia comercial en el exterior (Chile, Colombia) y definir una nueva estrategia comercial en México.

Plan de expansión

Detectar nuevas oportunidades de portafolios.
Identificar e implementar estrategia IB.
Identificar e impulsar oportunidades en Latinoamérica.

Procesos para la internacionalización

Alinear los procesos para llevar a cabo el plan de expansión.

Nuevo modelo de negocio

Construir una propuesta de valor integral.
Definir una estrategia comercial para cada mercado.
Impulsar el crecimiento y la consolidación de UOC Empresa.

UOC R&I

Impulsa los planes de acción orientados a la mejora de la investigación, la transferencia y la innovación en la UOC, para contribuir a la mejora de la competitividad y la empleabilidad.

Mejora del modelo de I+i

Evaluar y reconocer la tarea de I+i.
Promover la calidad de la actividad de investigación e innovación para impulsar su excelencia y productividad.
Definir las condiciones para ser una universidad innovadora.

Difusión de I+i para atraer oportunidades

Transferir conocimiento y tecnología para obtener recursos derivados de I+D+i.
Definir medidas que permitan aumentar la participación en proyectos de I+D+i.
Mejorar el impacto de la comunicación interna y externa de toda la actividad de I+D+i.
Promover la calidad de la actividad de I+i para aumentar la excelencia y la productividad.

Competencias y empleabilidad

Evaluar por competencias.
Definir un programa de prácticas y de trabajo final de grado.
Crear una línea de investigación para analizar el impacto en *e-learning* y en empleabilidad.
Elaborar una propuesta de servicios de valor en la comunidad UOC.
Crear una herramienta de inteligencia de negocio para evaluar el alineamiento de la oferta formativa con el mercado de trabajo.

Emprendimiento

Elaborar un plan de emprendimiento.

UOC

La UOC desarrolla la estrategia mediante 4 planes, 19 subplanes y 78 acciones que contribuyen a la consecución de los retos fijados en su hoja de ruta.

BE UOC

Impulsa el talento, la organización del trabajo, la gestión de los recursos, la tecnología y el compromiso con el desarrollo de nuestros profesionales. Y todo esto lo hace practicando la rendición de cuentas, el reconocimiento de éxitos y la conciencia social a partir del crecimiento y la sostenibilidad de la institución.

0101. Atracción e incorporación del talento

Definir e implantar un plan para la atracción y la incorporación de talento del ámbito académico.

Definir e implantar un plan para la atracción y la incorporación de talento para el ámbito de gestión (incluidas las empresas del grupo).

0102. Equipo propio: detección, desarrollo y fidelización del talento

Definir un plan global para el desarrollo y la fidelización del talento mediante el establecimiento de trayectorias profesionales y planes de formación.

Implantar y consolidar el *people review* para academia y gestión (incluidas las empresas del grupo).

Consolidar e implantar el modelo de objetivos tanto en la UOC como en las empresas del grupo.

Desarrollar el perfil competencial del *mánager* de proyecto de Investigación e Innovación.

0103. Equipo colaborador: detección, desarrollo y fidelización del talento

Definir e implantar el modelo de gestión integral del equipo colaborador.

Aumentar el número de colaboradores con el grado de doctor y que puedan dirigir tesis.

0104. Cultura y organización

Definir e implantar un plan para la mejora de los sistemas de gestión.

Plasmar los valores de la UOC en la cultura de la organización y establecer un plan para su difusión.

0105. Crecimiento y sostenibilidad

Aumentar la actividad en títulos oficiales y propios.

Aumentar la actividad de UOC Corporate.

Aumentar la actividad de UOC X.

Aumentar la captación de recursos para I+i.

0106. UOC_Tech

Alinear el Plan director con el Plan estratégico 2017-2020 para implantarlo.

Desplegar y dimensionar los servicios de inteligencia competitiva y de negocio y los sistemas de analítica de los datos.

Desarrollar los requerimientos del Data Science Lab.

Reforzar y flexibilizar los servicios informáticos para adaptarlos al aumento de estudiantes, la globalización y las ciberamenazas.

Fase II 2017-2020

NEXT UOC

Mejora la eficacia del modelo educativo y la eficiencia del modelo de servicio para contribuir a un mayor desarrollo competencial personal y profesional del estudiante, asegurando la calidad de su experiencia.

0201. Transformación docente

Crear acompañamiento a partir de los recursos de aprendizaje.

Definir y desarrollar el nuevo LMS.

Desarrollar e implantar el modelo NIU.

Innovar en el diseño de las asignaturas centradas en la actividad del estudiante.

Mejorar el acompañamiento sobre la acción docente.

Evaluar para facilitar la mejor adquisición de las competencias.

Mejorar la eficacia en el seguimiento de trabajos finales de máster y de grado (TFM/TFG).

Innovar en el diseño de los sistemas de prácticas virtuales.

Reforzar las fórmulas de colaboración entre estudiantes.

0202. Competencias

Actualizar las competencias transversales de la UOC, teniendo presentes las nuevas demandas sociales.

Potenciar el trabajo por competencias en el diseño de los programas y las asignaturas.

Incorporar las competencias en las asignaturas Trabajo final y Prácticum.

Incorporar las competencias al expediente del estudiante para que su CV lo haga más empleable y competitivo.

0203. Transversalidad docente

Aumentar el grado de transversalidad de las asignaturas.

Definir e implantar un nuevo concepto de reconocimiento y adaptación de estudios previos.

Diseñar itinerarios flexibles que permitan la movilidad interna entre programas.

Definir e implantar un nuevo concepto de relación de asignaturas para favorecer la transversalidad.

Garantizar los recursos de aprendizaje en el desarrollo de nuevos programas y desarrollar la renovación en los existentes.

Aplicar la política de materiales docentes de acceso abierto.

0204. Calidad, motor de cambio

Certificar el sistema interno de garantía de la calidad (SIGC).

Definir la oferta académica de acuerdo con las demandas de la sociedad.

Acreditar el grado de calidad máximo en las titulaciones de programación.

0205. Reducción del abandono

Diseñar los programas y las asignaturas sobre la base de la unidad tiempo.

Poner en marcha acciones focalizadas en los tres primeros semestres.

Detectar el perfil de riesgo en el abandono.

GLOBAL UOC

Impulsa la transformación de la UOC hacia una universidad global con más impacto social y la posiciona en el campo internacional, potenciando la investigación y la innovación responsables y el conocimiento abierto.

0301. Modelo UOC como referente global

Posicionar internacionalmente el modelo de aprendizaje.

Transferir el modelo UOC para la mejora de sistemas educativos en todo el mundo.

Ampliar la cobertura internacional de los estudios de la UOC.

«La UOC acoge». Ampliar el acceso a los estudios de la UOC, fomentando la inclusión de colectivos infrarrepresentados y la diversidad de los estudiantes.

0302. La UOC en la Agenda 2030

Posicionar a la UOC en debates, entidades y redes de influencia internacional.

Formar a ciudadanos y profesionales globales.

Desarrollar proyectos temáticos específicos en el marco de la Agenda 2030.

0303. Conocimiento abierto con todos y para todos

Elaborar e implantar una política interna para una investigación y una innovación abiertas y responsables.

Hacer que el conocimiento de la UOC sea accesible para todo el mundo, de modo que esta universidad se convierta en un referente del *open science*.

Crear espacios y estimular procesos de cocreación de conocimiento con actores de la sociedad, y aumentar la relevancia y el impacto social de la investigación de la UOC.

0304. Evolución hacia una UOC global y social

Consolidar a la UOC como un centro de trabajo responsable y sostenible.

Promover las competencias globales del equipo de la UOC.

Fortalecer las delegaciones internacionales de la UOC.

Adaptar procesos y herramientas internos en la UOC global y social.

Medir la UOC global y social.

UOC R&I

Promueve la mejora de la investigación y la innovación a partir de la investigación transdisciplinaria y proyecta la transferencia y el emprendimiento mediante una relación activa con los diferentes *stakeholders* de la sociedad.

0401. Investigación de impacto científico

Desplegar la estrategia del IN3 para el periodo 2017-2020.

Diseñar e implantar el UOC eHealth Center.

Promover la publicación de expertos internacionales por medio de las revistas científicas de la UOC.

Desplegar la estructura y la gobernanza de la investigación y la innovación en los estudios.

Elaborar un programa de impulso en líneas de investigación traslacional e innovación en aprendizaje en línea (*e-learning*).

Definir el Data Science Lab de la UOC.

0402. Transdisciplinariedad

Incorporar el criterio de la interdisciplinariedad en las diferentes ayudas y priorizaciones en convocatorias de investigación.

Crear mecanismos para compartir la investigación que se lleva a cabo en los diferentes estudios y centros, a partir de sus planes de investigación e innovación.

Impulsar proyectos de investigación que aglutinen intereses de diferentes estudios en ámbitos como el aprendizaje en línea, la salud en línea y la sociedad del conocimiento.

0403. Partenariados para la investigación

Establecer un programa de estancias para investigadores en centros de prestigio.

Diseñar y conseguir programas de ITN (*International Training Network*).

Aumentar la participación de los investigadores de la UOC en proyectos e iniciativas de prestigio.

Diseñar un plan para la presencia de los investigadores de la UOC en medios de comunicación internacionales.

Establecer un programa de acogida de profesores visitantes y para estancias.

Incrementar el número de codirecciones y convenios de cotutela de doctorado con centros de prestigio y empresas.

0404. Valorización del conocimiento

Potenciar el emprendimiento entre estudiantes de la UOC, especialmente los que realizan el trabajo final de grado (TFG) y el trabajo final de máster (TFM).

Crear herramientas de inversión para implicar a la comunidad UOC para financiar empresas emergentes / empresas derivadas.

Promover la colaboración entre la experiencia residente en la comunidad UOC y las empresas emergentes / empresas derivadas.

Disponer de un plan de atracción de emprendedores y potenciales empresas emergentes de aprendizaje en línea (*e-learning*).

Impulsar medidas de transferencia y valorización de la investigación, especialmente en los ámbitos menos tecnológicos.

Crear un catálogo de servicios dirigido a empresas e instituciones (I+i, filantropía, etc.) que aglutine la experiencia de la UOC.

UOC

Fase III 2020-2021

La UOC adapta su estrategia al nuevo contexto de crisis, poniendo **el foco en cuatro aspectos prioritarios:** (I) **posicionarse en el conocimiento sobre educación en línea;** (II) **reforzar la generación y conexión de conocimiento;** (III) **disponer de escenarios de viabilidad en un presente líquido,** y (IV) **convertirnos en una organización digital en una nueva era global.**

Se prorroga el Plan estratégico hasta diciembre de 2021 y se actualizan las acciones: 4 planes, 19 subplanes y 83 acciones en 2020, de las que 73 continúan hasta 2021.

BE UOC

Impulsa el talento, la organización del trabajo, la gestión de los recursos, la tecnología y el compromiso con el desarrollo de nuestros profesionales. Y todo esto lo hace practicando la rendición de cuentas, el reconocimiento de éxitos y la conciencia social a partir del crecimiento y la sostenibilidad de la institución.

0101. Atracción e incorporación de talento

Definir e implantar un plan para la atracción e incorporación de talento de los ámbitos académico y de gestión.

Atraer el talento en el nuevo escenario.

0102. Equipo propio: detección, desarrollo y fidelización del talento

Definir un plan global para el desarrollo y la fidelización del talento por medio del establecimiento de trayectorias profesionales y planes de formación.

Implantar y consolidar la People Review para academia y gestión.

Consolidar e implantar el modelo de objetivos en la UOC.*

Desarrollar el perfil competencial del manager de proyecto de Investigación e Innovación.

Adaptar los PID al nuevo escenario de teletrabajo.

Trabajar acciones de desarrollo vinculadas al teletrabajo y la nueva forma de trabajar y de gestión virtual: gestión de equipos y del tiempo, productividad y eficiencia.

0103. Equipo colaborador: detección, desarrollo y fidelización del talento

Definir e implantar el modelo de gestión integral del equipo colaborador.*

Analizar y ajustar el modelo de relación con los colaboradores docentes (tutores y profesores colaboradores).

0104. Cultura y organización

Definir e implantar un plan para la mejora de los sistemas de gestión.

Plasmar los valores de la UOC en la cultura de la organización y establecer un plan para su difusión e implementación.

Evaluar la experiencia de confinamiento: el detonante hacia una organización verdaderamente digital y ubicua.

Consolidar el teletrabajo como instrumento de sostenibilidad ambiental y equidad territorial.

0105. Crecimiento y sostenibilidad

Incrementar la actividad en títulos oficiales y propios y hacerla sostenible.

Incrementar la actividad de UOC Corporate.

Incrementar la actividad de UOC X.

Incrementar la captación de recursos en I+i.

Realizar el seguimiento y el análisis del comportamiento del estudiantado por la situación provocada por la COVID-19.

Desarrollar nuevas formas de acercarnos al estudiantado.

0106. UOC_Tech

Alinear el plan y la gobernanza TIC con el plan estratégico.

Acompañar en el desarrollo de la estrategia y gobernanza de datos de la UOC.

Desarrollar e implementar la vertiente tecnológica del Data Science Lab.

Reforzar y flexibilizar los servicios e infraestructuras informáticas para adaptarlos al incremento de estudiantes, la globalización y las ciberamenazas.

Implementar nuevos modelos de evaluación de acuerdo con un nuevo contexto digital.

Desarrollar la transformación de la gestión académica de la UOC en función de los retos estratégicos de la universidad.

NEXT UOC

Mejora la eficacia del modelo educativo y la eficiencia del modelo de servicio para contribuir a un mayor desarrollo competencial personal y profesional del estudiante, asegurando la calidad de su experiencia.

0201. Transformación docente

Definir y desarrollar el nuevo LMS.

Desarrollar e implantar el modelo NIU.

Innovar en el diseño de las asignaturas centradas en la actividad del estudiante.

Evaluar para facilitar más la adquisición de competencias.

Mejorar la eficacia en el seguimiento de los TFM/TFG.

Innovar en el diseño de sistemas de prácticas virtuales.

Implantar Valid Next en la UOC.

0202. Competencias

Actualizar las competencias transversales de la UOC teniendo presentes las nuevas demandas sociales.

Potenciar el trabajo por competencias en el diseño de los programas y las asignaturas.

Incorporar las competencias en las asignaturas Trabajo final y Prácticum.

Incorporar las competencias al expediente del estudiante para hacer más empleable y competitivo su currículo.

0203. Transversalidad docente

Diseñar itinerarios flexibles que permitan la movilidad interna entre programas.

Garantizar los recursos de aprendizaje en el desarrollo de nuevos programas y desarrollar la renovación en los existentes.

Aplicar la política de materiales docentes de acceso abierto.

0204. Calidad, motor de cambio

Certificar el sistema interno de garantía de la calidad (SIGC).

Definir la oferta académica de acuerdo con las demandas de la sociedad.

Acreditar el grado de calidad máximo en las titulaciones en programación.

0205. Reducción del abandono

Diseñar los programas y las asignaturas sobre la base de la unidad tiempo.

Poner en marcha acciones focalizadas en los tres primeros semestres.

Detectar el perfil de riesgo en el abandono.

GLOBAL UOC

Impulsa la transformación de la UOC hacia una universidad global con más impacto social y la posiciona en el campo internacional, potenciando la investigación y la innovación responsables y el conocimiento abierto.

0301. Modelo UOC como referente global

Promover y posicionar la formación en línea de calidad a escala global.

Transferir el modelo UOC para fortalecer sistemas educativos en todo el mundo.

Ampliar la cobertura internacional de los estudios de la UOC.

Fomentar la equidad en el acceso a la educación.

0302. La UOC en la Agenda 2030

Posicionar a la UOC internacionalmente vinculándola a la Agenda 2030.

Formar a ciudadanos y profesionales globales.

Implementar el Plan de igualdad.

0303. Conocimiento abierto con todos y para todos

Posicionar internacionalmente a la UOC en conocimiento abierto y ciencia abierta.

Avanzar hacia la transformación de la UOC en un nodo de conocimiento abierto, siguiendo la estrategia marcada en el plan de conocimiento abierto.

Crear espacios y estimular procesos de cocreación de conocimiento con actores de la sociedad, y aumentar la relevancia y el impacto social de la investigación de la UOC.

0304. Evolución hacia una UOC global y social

Elaborar e implementar el plan de sostenibilidad medioambiental.

Promover las competencias globales del equipo de la UOC.*

Fortalecer las delegaciones internacionales de la UOC.*

Adaptar procesos y herramientas internos en la UOC global y social.

Medir la UOC global y social.

UOC R&I

Promueve la mejora de la investigación y la innovación a partir de la investigación transdisciplinaria y proyecta la transferencia y el emprendimiento mediante una relación activa con los diferentes grupos de interés de la sociedad.

0401. Investigación con impacto científico

Desplegar la estrategia del IN3 para el periodo de 2017-2021.

Desplegar la estrategia del eHealth Center de la UOC.

Reforzar la implementación de la estrategia de investigación en los estudios.

Promover la publicación de expertos internacionales por medio de las revistas científicas de la UOC.*

Definir el Data Science Lab de la UOC.

Asegurar la gobernanza de datos para la investigación.

Impulsar el plan de comunicación de la Investigación y la Innovación.

0402. Transdisciplinariedad

Reforzar el criterio de la interdisciplinariedad en las diferentes ayudas y priorizaciones en convocatorias de investigación.

Crear mecanismos para compartir la investigación que se lleva a cabo en los diferentes estudios y centros, a partir de sus planes de investigación e innovación.*

Impulsar proyectos de investigación que aglutinen intereses de distintos estudios en ámbitos como el aprendizaje en línea (*e-learning*), la salud digital (*e-health*) y la sociedad del conocimiento.

Elaborar un mapa de sinergias de interdisciplinariedad en la UOC.

0403. Parteneriados para la investigación

Diseñar y conseguir programas de ITN (International Training Network).*

Incrementar la participación de los investigadores de la UOC en proyectos e iniciativas de prestigio.*

Incrementar el número de codirecciones y convenios de cotutela de doctorado con centros de prestigio y empresas.*

Definir una metodología adecuada para investigar en línea.

Incrementar colaboraciones con centros de salud, ofreciendo la experiencia de la UOC.

0404. Valorización del conocimiento

Potenciar el emprendimiento entre estudiantes de la UOC, especialmente los que realizan el trabajo final de grado (TFG) y el trabajo final de máster (TFM).*

Crear herramientas de inversión para implicar a la comunidad UOC para financiar empresas emergentes / empresas derivadas.

Impulsar medidas de transferencia y valorización de la investigación, especialmente en los ámbitos de conocimiento de la UOC.

Crear un catálogo de servicios dirigido a empresas e instituciones que aglutine la experiencia de la UOC.

Potenciar la incubadora virtual como herramienta de la UOC para consolidar la gestión y el acompañamiento emprendedor.

Poner el talento de la comunidad UOC al servicio del emprendimiento.

* Estas acciones han finalizado en diciembre de 2020.

Edición: Área de Comunicación y Gabinete de Planificación Estratégica.
Fotografías: Rodrigo Díaz Wichmann y David Campos / UOC.
Impresión: Fermay Servicios Gráficos.
Dirección postal: Universitat Oberta de Catalunya, av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona.

**Construyendo
la #nuevaUOC**

**Una universidad global,
innovadora y flexible
preparada para los retos
del siglo XXI**



FORMAR TRANS- FORMAR

Barcelona
Bogotá
Ciudad de México
Madrid
Palma
Sevilla
Valencia

Sede central
Av. Tibidabo, 39-43
08035 Barcelona
(+34) 932 532 300

Todas las sedes en
sedes.uoc.edu

uoc.edu

 **@UOCuniversidad**
 **@UOCrespon**

 **UOC**
 **UOC.universidad**