



# Sumario

---

<b>6</b>	<b>La estrategia de la Universidad 2022-2025</b>
10	Los objetivos del Plan estratégico

---

<b>12</b>	<b>De la fase I (2022-2023) a la fase II (2024-2025)</b>
16	Prioridades estratégicas 2024-2025
18	El proceso de adaptación del nuevo mapa estratégico

---

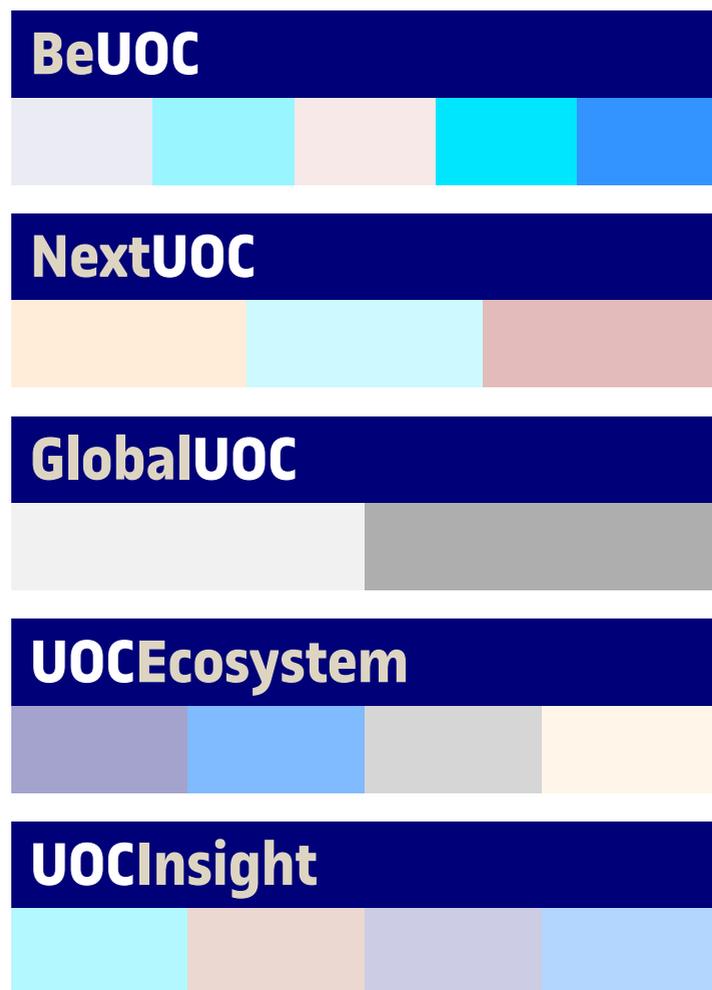
<b>20</b>	<b>La estrategia 2024-2025</b>
24	Planes de acción

# La estrategia de la Universidad 2022-2025



La estrategia de la universidad se vehicula a través de los sucesivos planes estratégicos que impulsamos. Desde el último trimestre de 2019, la UOC ha estado inmersa en el diseño del Plan estratégico 2022-2025, que toma el relevo del anterior, el de 2014-2021, y que constituye la hoja de ruta de la organización para los próximos años.

### Los 5 ámbitos del Plan estratégico



### Un proceso participativo

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 han hecho varias sesiones de trabajo con los órganos de representación de la universidad (Consejo de Estudiantes, Consejo Alumni, Consejo de Universidad, el colectivo de personas emprendedoras de la UOC y la Comisión Estratégica).

Entre abril y julio de 2021 se ha ampliado este proceso participativo, de carácter deliberativo y consultivo, dirigido a todo el equipo propio y gestionado a través de la plataforma Decidim.



### Con el talento del equipo propio

En el diseño del nuevo plan estratégico se ha buscado la implicación, a título individual, de las personas que forman parte del equipo propio de la universidad de forma complementaria a la participación de sus representantes o de los colectivos de los que forman parte.

Como universidad, una institución intensiva en conocimiento, tiene más sentido que nunca contar con el talento de los trabajadores y trabajadoras de la UOC en la elaboración del nuevo plan. El resultado ha sido un proceso de construcción, de aportación y de reflexión conjunta.

## Los objetivos del plan estratégico

Incorporar a los elementos del modelo educativo de la UOC diferentes niveles y formas de personalización que favorezcan el aprendizaje del estudiantado y la mejora constante de sus competencias

Aplicar de forma eficaz y eficiente la tecnología y la ciencia de datos –obtención, análisis y visualización de datos– necesarias para las acciones de personalización

Establecer un sistema integrado de vigilancia de tendencias y de demandas del mercado que permita identificar necesidades formativas futuras

Lograr nuevos reconocimientos de calidad para las diferentes tipologías de ofertas formativas.

Incrementar la flexibilidad, agilidad e interdisciplinariedad en la creación o actualización de la oferta formativa

Incentivar y apoyar la investigación en los ámbitos formativos que tienen más demanda y de los que se pretende dar una oferta formativa significativa con el objetivo de mejorar la calidad y la actualización de la titulación

Visibilizar en la información pública y en la información proporcionada por los asesores los rasgos diferenciales de los programas que les permiten mantenerse actualizados y en línea con las necesidades de la sociedad

Aumentar la eficiencia y la sostenibilidad de la universidad definiendo el modelo económico óptimo (equilibrio entre el ingreso público y el privado) y las proyecciones de crecimiento para el periodo 2022-2025, incluyendo los objetivos de ingreso y margen necesarios

Conocer en profundidad los diferentes perfiles de nuestro público objetivo y diseñar un plan de aproximación y fidelización para cada uno de ellos con acciones B2C y B2B

Mejorar el posicionamiento y la notoriedad de la UOC como referente en la educación en línea de calidad.

Definir un nuevo patrón de liderazgo, las competencias digitales del equipo propio y el modelo de toma de decisiones

Impulsar la UOC como una organización de referencia en el desarrollo y la fidelización de su talento interno y activa en la atracción de talento externo

Tener implantada una nueva cultura de trabajo basada en el trabajo abierto, la asincronía y la digitalización

Tener redefinidos y digitalizados los principales procesos de la organización para incrementar su eficiencia interna y externa en la relación con terceros (estudiantes, administraciones públicas, etc.)

Establecer una cultura de toma de decisiones basada en datos

Implementar una política de gobernanza de datos adecuada con mecanismos que garanticen la transparencia interna y externa y los principios de datos FAIR

Garantizar la calidad, la disponibilidad y el acceso de los datos mediante una infraestructura robusta

Consolidar la apuesta por la investigación interdisciplinaria identificando retos que requieran una colaboración estable entre disciplinas para maximizar el impacto

Consolidar el compromiso institucional con la transformación de la evaluación de la investigación en el marco de la Declaración DORA y el futuro acuerdo CE Towards a Reform of the Research Assessment System

Potenciar la actividad investigadora de las personas con talento, motivación y capacidad para hacer investigación

Destinar el 5 % del presupuesto de la UOC a programas de investigación

Avanzar hacia una UOC global en todos los ámbitos de la universidad

Garantizar la equidad en las funciones universitarias como la docencia, la investigación, la extensión universitaria y la gestión, así como la igualdad de oportunidades en el acceso, la participación y los resultados del estudiantado en toda su trayectoria educativa y de empleabilidad posterior, teniendo en cuenta sus diversidades

Impulsar la transformación de la universidad en un nodo de conocimiento abierto

Conseguir la neutralidad climática de la UOC en 2030 (gobernanza, indicadores cuantitativos y monitorización de estos indicadores)

Desarrollar acciones y actividades de adaptación y mitigación del cambio climático

Dotar a la comunidad UOC del conocimiento, las habilidades y la curiosidad para liderar y formar parte de la transición global hacia un entorno más sostenible y saludable

Desarrollar un plan integral de formación continua que provea un portafolios de cursos y programas orientado a los sectores productivos y a las necesidades sociales de cada territorio, y que favorezca las posibilidades de empleabilidad del estudiantado

Acompañar al estudiantado en la gestión de su trayectoria profesional, impulsando las capacidades profesionalizadoras y estimulando su inserción laboral y emprendimiento

Articular un plan de vinculación corporativo sustentado en el intercambio de conocimiento y conectado con las necesidades de la sociedad y el territorio

Incrementar el impacto social de la UOC impulsando una financiación más fuerte y más diversificada mediante un programa de filantropía con el sector privado, las instituciones y los individuos

Posicionar la UOC como motor de innovación, favoreciendo el intercambio de conocimiento entre el entorno de la universidad y el resto de agentes del sistema innovador para dar respuesta a los retos de la sociedad

# De la fase I

(2022-2023)

# a la fase II

(2024-2025)





## Las prioridades estratégicas del nuevo mandato



### Jornada de prioridades estratégicas en el Coliseum de Barcelona 9 de octubre 2023

[Ver vídeo](#)

Este año ponemos en marcha la fase 2024-2025 del Plan estratégico 2022-2025. Se trata de una nueva etapa marcada por la llegada del nuevo equipo de gobierno, que ha trabajado en la adaptación del Plan estratégico 2022-2025 para sincronizarlo con las prioridades del nuevo mandato.

Estas prioridades se presentaron el pasado mes de octubre en el acto para el equipo propio, que reunió a más de un millar de personas en el Teatro Coliseum de Barcelona. Este ejercicio ha tenido como resultado la adaptación de los planes y las acciones que se desplegarán durante los dos próximos años.

# Prioridades estratégicas 2024-2025

## ESTRATEGIA, GOBIERNO Y POLÍTICA INSTITUCIONAL

Garantizar el alineamiento de la estrategia de la universidad con la función social

Actualizar la naturaleza jurídica y el modelo de financiación de la UOC en el marco del sistema universitario

Adecuar el modelo de gobernanza y los órganos de gobierno, participación y coordinación

## ALIANZAS, COMUNIDAD Y CULTURA

Ampliar el ecosistema de alianzas

Crear vínculos con la comunidad

Activar el compromiso con la cultura

## POLÍTICA, ORGANIZACIÓN Y GOBERNANZA ACADÉMICA

Revisar el modelo de profesorado para dar respuesta a todas las misiones de la universidad

Consolidar un marco de trabajo que afiance el desarrollo de la actividad académica

Actualizar la política académica

## APRENDIZAJE, ACOMPAÑAMIENTO E INNOVACIÓN

Concretar el modelo de acompañamiento al estudiante y fortalecer la evaluación de y para el aprendizaje

Explorar y aplicar la inteligencia artificial (IA) al modelo educativo

Potenciar la investigación sobre nuestro modelo educativo para transferir los resultados y hacer más competitivo el portafolios

## INVESTIGACIÓN, TRANSFERENCIA Y VISIBILIDAD

Dotar a la UOC de la estructura y los recursos necesarios para consolidar la investigación

Estructurar, fomentar y proyectar la transferencia de conocimiento

Hacer visible a la UOC como universidad de excelencia en investigación y transferencia

## TALENTO, ORGANIZACIÓN Y TECNOLOGÍA

Reforzar la fidelización, la atracción y el desarrollo del talento

Transformar la organización hacia un modelo ágil y flexible asegurando su sostenibilidad económica

Impulsar el plan de digitalización y actualización tecnológica

## El proceso de adaptación del nuevo mapa estratégico



# La estrategia 2024-2025





De P1 a P18: Prioridades estratégicas  
De A1 a A6: Ámbitos de actuación

# BeUOC

### PLAN DE SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

Diseñar y ejecutar un nuevo modelo de presentación, asesoramiento y comercialización del portafolios de formación continua de la UOC que aporte resultados relevantes de forma rentable

Continuar las acciones de racionalización del portafolios, mejora del margen, optimización del coste comercial y de marketing, reducción del abandono y CRA

Impulsar los ingresos mediante acuerdos con empresas, instituciones y gobierno a través de nuevas estrategias de desarrollo corporativo en colaboración y sinergias con el VR de Alianzas, Comunidad y Cultura

Desarrollar e implementar una estrategia de captación de fondos públicos y privados

### PLAN DE NOTORIEDAD Y POSICIONAMIENTO

Definir e implementar una estrategia de mejora de la notoriedad y posicionamiento de la UOC en los territorios prioritarios

Implementar el proyecto de transformación del portal de la web de la UOC, que traslade de forma efectiva el relato de la universidad y contribuya a la sostenibilidad de la UOC

Definir e implementar una estrategia de mejora del posicionamiento en rankings

### PLAN DE LA NUEVA MANERA DE TRABAJAR

Desplegar el trabajo abierto

Definir el nuevo modelo de liderazgo

Rediseñar el PID sobre la base del nuevo modelo de liderazgo

Preparar el Plan formativo sobre competencias digitales para el equipo propio

Definir el modelo de toma de decisiones

### PLAN DE TALENTO

Proyecto de *employer branding*

Proyecto de modelo entorno al aprendizaje para el equipo propio

Proyecto de bienestar y salud

Actualización de la política del personal docente e investigador (PDI)

### PLAN DE DIGITALIZACIÓN Y EFICIENCIA

Transformación de la experiencia del estudiante y del equipo propio, basada en el conocimiento intensivo de sus necesidades en todo momento, lo que se traduce en la mejora y personalización de los servicios que recibe

Transformación de servicios y procesos basada principalmente en el uso intensivo de datos y tecnología, el aprovechamiento de la inteligencia artificial, y la reingeniería y robotización de los procesos

Despliegue de la estrategia tecnológica, de datos y de seguridad de acuerdo con la estrategia global de la UOC

# NextUOC

### PLAN DE PERSONALIZACIÓN DEL MODELO EDUCATIVO DE LA UOC

Identificar y concretar los elementos de personalización del modelo educativo de la UOC

Definir la personalización e incorporarla mediante el apoyo de funcionalidades tecnológicas (IA, *learning analytics*) y el uso avanzado de sistemas de datos

Rediseñar e implantar la evaluación digital

Concretar e implementar un modelo de acompañamiento (*feedback*) del estudiantado

Actualizar las encuestas de satisfacción de los estudiantes de la UOC

### PLAN DE PROSPECTIVA DE TENDENCIAS FORMATIVAS Y ELABORACIÓN DE NUEVOS PROGRAMAS

Identificar las fuentes de información existentes en vigilancia de tendencias y de demandas del mercado, decidir cómo se coordinan y gobiernan y cómo agregarlas en una fuente unificada, para identificar necesidades formativas futuras

Revisar los procesos vinculados a la definición y la revisión de las propuestas formativas para permitir más flexibilidad y agilidad

Desarrollar el plan de armonización de ámbitos de conocimiento entre la docencia y la investigación

Identificar innovaciones diferenciales en el programa para acercarlo a las necesidades del mundo laboral

### PLAN DE CALIDAD Y NUEVA CULTURA DE DATOS

Consolidar el SGIC en el marco de la acreditación institucional

Ampliar el sistema de calidad a todos los procesos de la organización

Desarrollar el talento de la organización en materia de datos

Desarrollar el modelo de gobierno del dato al servicio de la toma de decisiones (y, en concreto, con impacto en el rediseño del modelo educativo)

Desplegar el nuevo repositorio institucional de datos y construir servicios de valor en esta nueva herramienta

# GlobalUOC

## PLAN DE EQUIDAD E INCLUSIÓN

Identificar a los colectivos infrarrepresentados y/o vulnerables a los que la UOC desea dirigir acciones y políticas de acción positiva

Poner en marcha iniciativas para la equidad de acceso a la formación y la graduación de la UOC

Avanzar el despliegue del Plan de igualdad de género 2020-2024

Impulsar el despliegue del servicio de atención psicológica (SAP) para toda la comunidad de la UOC

## PLAN DE SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

Elaborar el Plan de universidad saludable y sostenible de la UOC y desplegarlo, desarrollando acciones de adaptación y mitigación del cambio climático

Reducir las emisiones anuales de CO<sub>2</sub> de la UOC e informar de forma transparente

Revisar la oferta formativa que integre la visión de la sostenibilidad y desplegar nueva oferta

Promover investigación alrededor de la sostenibilidad, el cambio climático y ámbitos relacionados

Celebrar actividades de sensibilización y de acción por el clima para la comunidad UOC

Desplegar un programa de actividades para promocionar el bienestar emocional y la salud física y mental, así como los valores responsables, en toda la comunidad universitaria

Colaborar con el entorno local para promover una comunidad más saludable y sostenible

# UOCEcosystem

## PLAN DE VINCULACIÓN INSTITUCIONAL

Diseñar e implementar un plan de vinculación institucional y global que cuente con toda la comunidad UOC, estableciendo unos criterios comunes (política de alianzas)

Desarrollar el mapa de alianzas de la UOC para identificar, promover y fidelizar aquellas que aporten valor y generen impacto

Definir y aplicar una estrategia de comunicación en cada territorio, de acuerdo con el plan de comunicación

Potenciar la internacionalización de la UOC en sus diferentes dimensiones (docencia, investigación, gestión)

## PLAN DE DESARROLLO DEL ECOSISTEMA INNOVADOR

Definir e implementar el Plan de transferencia 2024-2027

Desarrollar un plan para impulsar la valorización del conocimiento y la transferencia entre los agentes del ecosistema y la comunidad UOC

Definir un mapa de colaboración con agentes del territorio en el ámbito de la investigación (incluye el impulso de doctorados industriales)

Desarrollar un programa de acciones de formación, divulgación y difusión que favorezca la cultura innovadora en la comunidad UOC

## PLAN DE NUEVAS OPORTUNIDADES FORMATIVAS Y LABORALES

Potenciar la colaboración con las organizaciones de cada territorio para fomentar la formación en el puesto de trabajo

Consolidar el despliegue de la oferta formativa en microcredenciales

Desplegar el plan de empleo y emprendimiento

## PLAN DE CULTURA

Desarrollar e implementar el Plan de Cultura

Elaborar y desarrollar el Plan de lenguas

Actualizar la política editorial y de publicación académica

## UOC Insight

### PLAN DE LA GOBERNANZA DEL ECOSISTEMA DE INVESTIGACIÓN

Estructurar la gobernanza del ecosistema e impulsar la dinamización del Hub

Impulsar la comunicación científica y hacer que la investigación de la UOC y su PDI sea más visible (incluye el ecosistema web de investigación)

Generar alianzas con diferentes centros, laboratorios y empresas para llevar a cabo investigación de frontera

### PLAN PARA LA ORIENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Definir retos transversales de investigación que puedan conectar las líneas de los grupos de investigación y áreas de conocimiento

Impulsar un programa de incentivos para la investigación basada en los grandes retos de la UE

Impulsar la normativa en investigación de los centros, unidades y estudios, e implementar los Planes de investigación

### PLAN DE DESARROLLO DEL TALENTO DE INVESTIGACIÓN

Implantar y evaluar la estrategia de intensificación en investigación para el profesorado

Fomentar la atracción de talento emergente mediante nuevas colaboraciones de investigación entre perfiles *aspiring PI* e investigadores consolidados

Mejorar la eficiencia del apoyo a la actividad de investigación, así como el apoyo operativo a los centros y las unidades y a la Escuela de Doctorado

### PLAN DE CONOCIMIENTO ABIERTO

Implementar y evaluar el Plan de Conocimiento Abierto

Implementar y evaluar el plan CoARA

Definir y estructurar el apoyo a la evaluación y acreditación de la investigación

LA  
UOC

QUE  
QUEREMOS,

LA  
UOC

QUE  
PROYECTAMOS

---

## Plan Estratégico 2022-2025

[Ver el Plan](#)

---

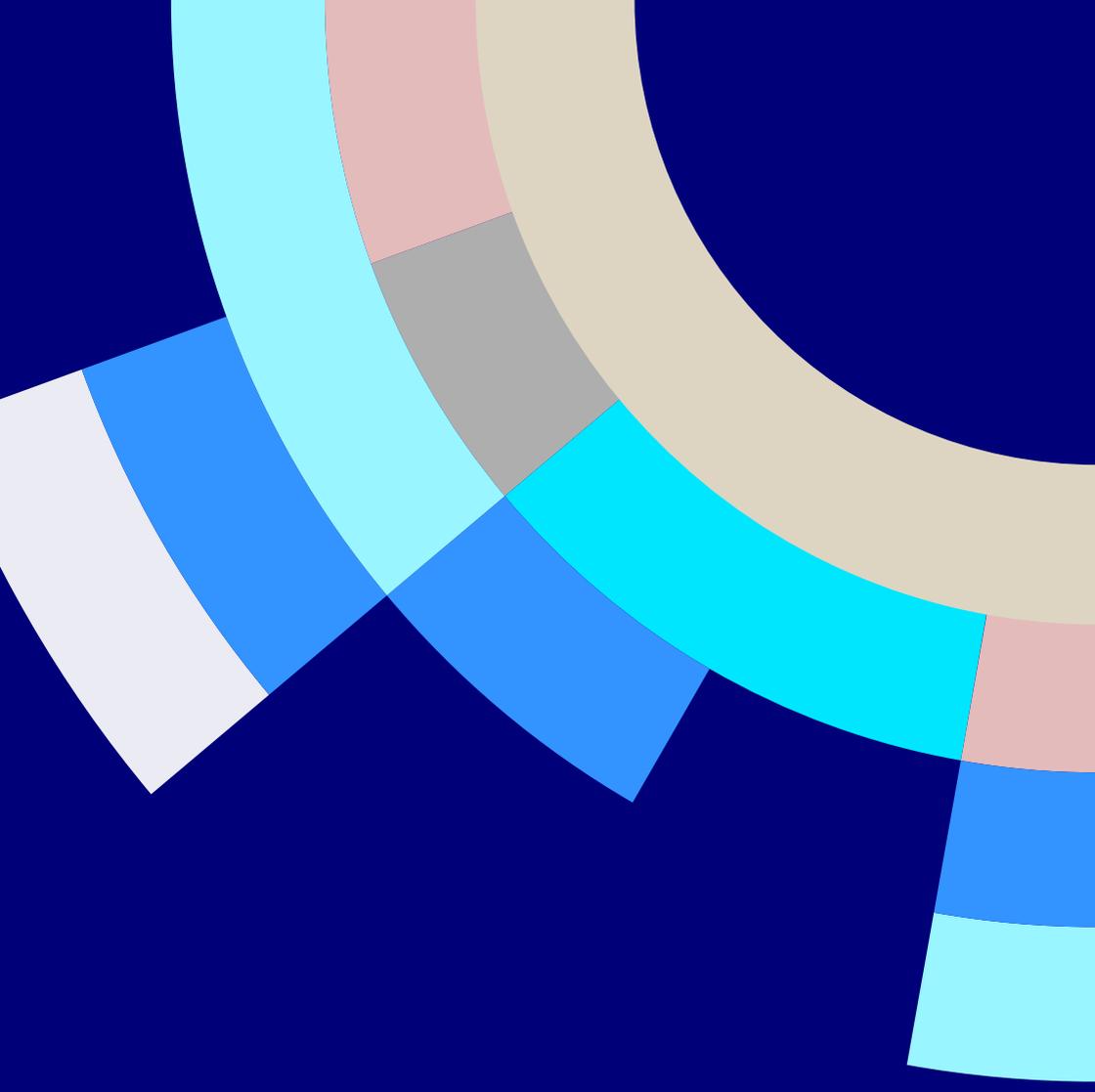
### Créditos

Producido por la Oficina de Planificación Estratégica  
y Prospectiva y el Área de Comunicación de la UOC  
Diseño: Opiiso Design Studio

Dirección postal: Universitat Oberta de Catalunya,  
Rambla del Poblenou 154-156, 08018 Barcelona



Licencia CC-BY 4.0



---

**uoc.edu**

---