

UOC

Pla Estratègic 2022-2025

Universitat Oberta
de Catalunya

Pla Estratègic
2022-2025

Índex

Pla Estratègic

2022

2025

Introducció 05

1

Participant en la construcció del nou pla 09

Un procés participatiu 10

Amb el talent de l'equip propi 11

Com fer-ho possible? Decidim 11

2

El nou pla estratègic 13

L'estratègia de la Universitat del 2022 al 2025 14

12 reptes i 33 objectius 15

Mapa Estratègic 21

• Be UOC 22

• Next UOC 23

• Global UOC 24

• UOC Ecosystem 25

• UOC Insight 26

Missió i valors

Missió

La UOC és una universitat global, nativa digital, que té per missió assegurar, amb un mandat públic, la formació al llarg de la vida de la ciutadania. Per fer-ho, genera coneixement focalitzat en la interacció entre la tecnologia i les ciències humanes i socials.



Valors

Els cinc valors que regeixen l'acció de la UOC són:

1

Compromís: amb els estudiants, els graduats i la societat; amb la qualitat dels serveis i amb la innovació com a constant de l'organització.

2

Respecte: per les persones, les idees, les cultures i el món.

3

Transparència: en les informacions, les dades i els processos.

4

Professionalitat: empoderant les persones que formen part de l'organització, reconeixent els èxits i aprenent dels errors.

5

Sostenibilitat: econòmica, social i ambiental de l'activitat que emprèn la nostra organització.



La UOC en un minut

Conscient que el seu propòsit és preparar la ciutadania per al món en què viuran i no per al passat en què van viure generacions anteriors, la UOC es distingeix per **tres elements diferencials**.



És una universitat pionera i experta en *e-learning* que forma persones al llarg de la vida.

La prioritat de la UOC és respondre a les necessitats canviants de persones, empreses i institucions, promovent l'ocupabilitat, l'emprenedoria, la igualtat social i el pensament crític de la ciutadania.



És una universitat nativa digital, global i amb mandat públic.

Partint de les realitats socials i culturals, el model educatiu integralment digital de la UOC forma, a preus públics, ciutadans globals, digitalment competents, i contribueix al Pla d'educació digital de la Unió Europea i a l'Agenda 2030 per al desenvolupament sostenible.



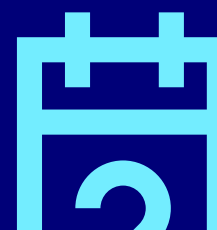
És una universitat que focalitza la recerca en la interacció entre la tecnologia i les ciències humanes i socials.

La UOC està compromesa amb el coneixement obert, la interdisciplinarietat i la cooperació en xarxa, i promou la recerca sobre tecnologia i l'ús de les TIC per a la transformació educativa i la igualtat social.



1995

La UOC va néixer el 1995 com a primera universitat en línia del món, per decisió del Govern i amb aprovació per llei del Parlament de Catalunya, amb la voluntat d'**utilitzar la tecnologia per obrir l'accés a l'ensenyament universitari de qualitat a totes les persones, amb el mèrit com a únic criteri**.



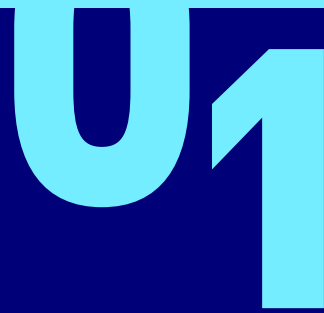
2020

Després de 25 anys de recerca i educació digital, tant l'avenç de la societat del coneixement com l'impacte de la pandèmia de la covid en els sistemes educatius, en el món del treball i en la desigualtat **donen nou sentit i urgència a la missió de la UOC**.



La visió de futur

La UOC mira al futur amb l'ambició de **contribuir a la transformació de l'educació superior en l'era digital** amb el convenciment que les universitats han d'assolir un paper més estratègic i un impacte social més gran exercint de punts d'intercanvi de coneixement entre els diferents actors de la societat.



Participant en la construcció del nou pla



Un procés participatiu

El Pla Estratègic 2022-2025 s'ha elaborat a partir d'un procés que ha donat veu a tota la Universitat. Entre el novembre del 2019 i el juliol del 2020 s'han fet diverses sessions de treball amb els òrgans de representació de la Universitat (Consell d'Estudiants, Consell Alumni, Consell d'Universitats, el col·lectiu de persones emprenedores de la UOC i la Comissió Estratègica).

Entre l'abril i el juliol del 2021 s'ha ampliat aquest procés participatiu, de caràcter deliberatiu i consultiu, dirigit a tot l'equip propi i gestionat a través de la plataforma Decidim.

16

setmanes



18.019

pàgines vistes



3

fases de debat

- identificar els reptes de futur
- definir-ne els objectius
- concretar les accions per dur a terme la transformació



2.720

visites



500

usuaris actius (professionals UOC)



196

aportacions



Amb el talent de l'equip propi



En el disseny del nou pla estratègic s'ha buscat la implicació, a títol individual, de les persones que formen part de l'equip propi de la Universitat de forma complementària a la participació dels seus representants o dels col·lectius dels quals formen part.

Com a universitat, una institució intensiva en coneixement, prenem més sentit que mai comptar amb el talent dels treballadors i treballadores de la UOC en l'elaboració del nou pla. El resultat ha estat un procés de construcció, d'aportació i de reflexió conjunta.

Com fer-ho possible? Decidim



Amb aquest nou enfocament participatiu també s'ha buscat la transferència interna del coneixement generat a la UOC, amb l'ús de la plataforma Decidim, conceptualitzada a la mateixa Universitat, dins el grup de recerca CNSC (Communication Networks & Social Change). Una eina que s'ha implementat en iniciatives diverses i d'impacte social, i que el 2019 va ser reconeguda per la Comissió Europea als Sharing & Reuse Awards (#SRawards2019) com un dels projectes de codi obert més innovadors d'Europa.

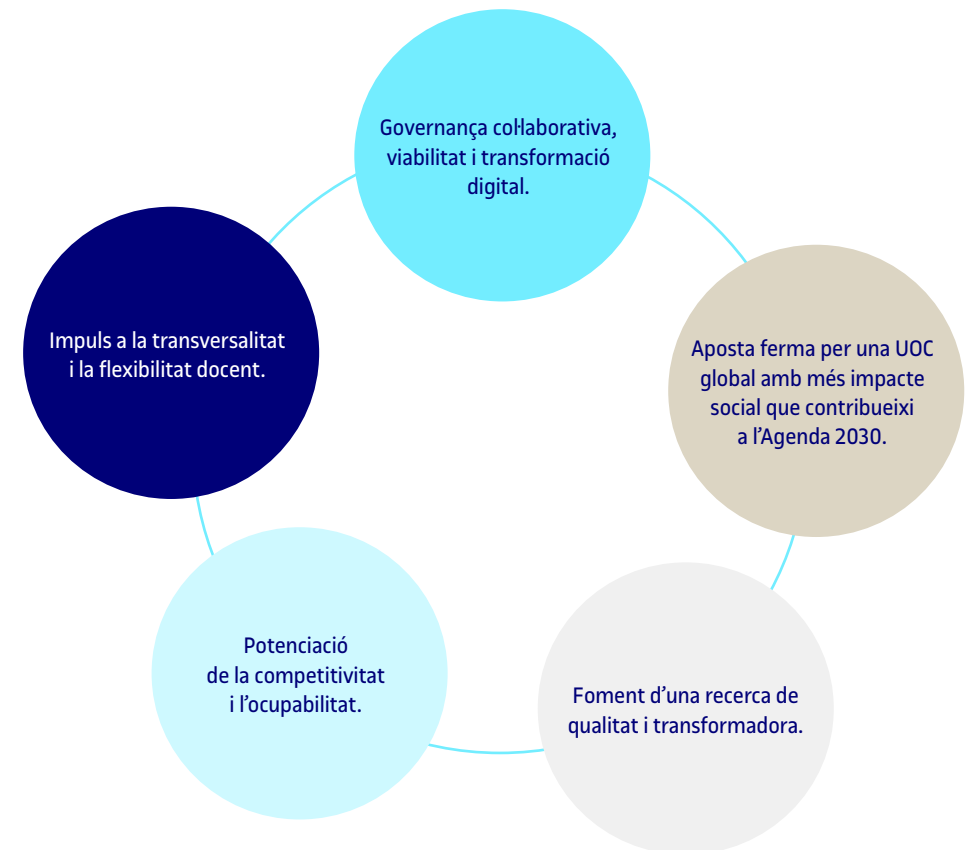
Una nova manera de fer que vol generar adherència i compromís de les persones que formen part de l'organització i promoure un diàleg intern que faciliti un debat de baix a dalt.

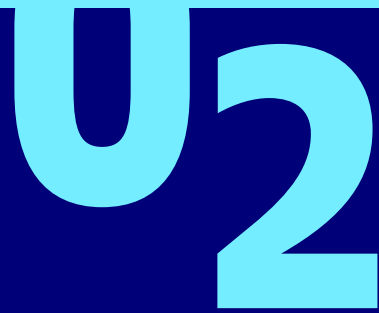
Grups de treball



Els grups de treball han estat un element clau del procés d'elaboració del nou pla estratègic. Amb la dinamització del vicerector i vicerectores i gerent, i amb la coordinació dels tècnics de suport, els grups han estat formats per

membres de la Comissió Estratègica, membres del Consell d'Universitat (gestió i acadèmia), membres del Consell d'Estudiants i persones expertes representants del Consell Alumni.





El nou pla estratègic



L'estratègia de la Universitat del 2022 al 2025

L'estratègia de la Universitat es vehicula per mitjà dels successius plans estratègics que impulsem. Des del darrer trimestre del 2019, la UOC ha estat immersa en el disseny d'aquest

nou Pla Estratègic 2022-2025, que pren el relleu de l'anterior, el 2014-2021, i que constitueix el full de ruta de l'organització per als pròxims anys.

Be UOC

Governança col·laborativa, viabilitat i transformació digital.

Next UOC

Impuls a la transversalitat i la flexibilitat docent.

Global UOC

Aposta ferma per una UOC global amb més impacte social que contribueixi a l'Agenda 2030.

UOC Ecosystem

Potenciació de la competitivitat i l'ocupabilitat.

UOC Insight

Foment d'una recerca de qualitat i transformadora.

12
reptes

33
objectius

22
plans

91
accions

12 reptes i 33 objectius

S'han identificat 12 reptes estratègics als quals ha de fer front la Universitat en els pròxims anys, que s'han concretat en 33 objectius.



Repte 1

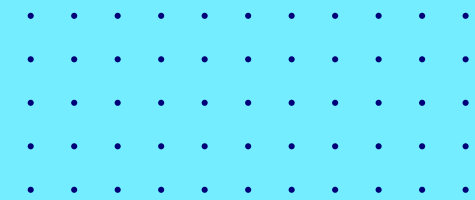
Augmentar els nivells i les formes de personalització per a tot l'estudiantat –amb el suport de la tecnologia, les dades i la intel·ligència artificial– per tal d'incrementar la qualitat docent

Objectius

Incorporar als elements del model educatiu de la UOC diferents nivells i formes de personalització que afavoreixin l'aprenentatge de l'estudiantat i la millora constant de les seves competències

Aplicar de manera eficaç i eficient la tecnologia i la ciència de dades –obtenció, anàlisi i visualització de dades– necessàries per a les accions de personalització

Explicar externament els canvis que farem i com els farem per augmentar els nivells i les formes de personalització per a tot l'estudiantat per tal d'incrementar la qualitat docent



Repte 2

Adaptar i actualitzar l'oferta formativa, actual i futura, a les necessitats de la societat perquè esdevingui un tret diferenciador de la institució, a partir dels àmbits de coneixement i les línies de recerca de la Universitat

Objectius

Establir un sistema integrat de vigilància de tendències i de demandes del mercat que permeti identificar necessitats formatives futures

Assolir nous reconeixements de qualitat per les diferents tipologies d'ofertes formatives

Incrementar la flexibilitat, agilitat i interdisciplinarietat en la creació o actualització de l'oferta formativa

Incentivar i donar suport a la recerca en els àmbits formatius que tenen més demanda i dels quals es pretén fer una oferta formativa significativa amb l'objectiu de millorar la qualitat i l'actualització de la titulació

Visibilitzar en la informació pública i en la informació proporcionada pels assessors els trets diferencials dels programes que els fan mantenir-se actualitzats i en línia amb les necessitats de la societat

Repte 3

Disposar d'escenaris de viabilitat en un present líquid que reforcin la proposta de valor de la UOC

Objectius

Millorar l'eficiència i la sostenibilitat de la Universitat definint el model econòmic òptim (equilibri entre l'ingrés públic i el privat) i les projeccions de creixement per al període 2022-2025, incloent-hi els objectius d'ingrés i marge necessaris

Conèixer en profunditat els diferents perfils del nostre públic objectiu i dissenyar un pla d'aproximació i fidelització per a cadascun amb accions B2C i B2B

Millorar el posicionament i la notorietat de la UOC com un referent en l'ensenyament en línia de qualitat

Repte 4

Establir una estratègia de gestió del talent que potenciï el desenvolupament, el benestar i el compromís de les persones de l'organització

Objectius

Definir un nou model de lideratge, les competències digitals de l'equip propi i el model de presa de decisions

Impulsar la UOC com una organització referent en el desenvolupament i fidelització del seu talent intern i activa en l'atracció de talent extern

Repte 5

Esdevenir una organització digital en una nova era global

Objectius

Tenir implantada una nova cultura de treball basada en el treball obert, l'asincronia i la digitalització

Tenir redefinits i digitalitzats els principals processos de l'organització per incrementar l'eficiència interna de l'organització i l'externa amb la relació amb tercers (estudiants, administracions públiques, etc.)

Repte 6

Esdevenir una organització *data-informed* que basi la seva actuació en informació i dades de qualitat

Objectius

Implantar una cultura de presa de decisions basada en dades

Implementar una política de governança de dades adequada amb mecanismes que garanteixin la transparència interna i externa i els principis de dades FAIR

Garantir la qualitat, disponibilitat i accés de les dades mitjançant una infraestructura robusta

Repte 7

Comprometre'ns amb les persones mitjançant el seu accés a l'educació superior i al coneixement obert com a emancipadors i activadors de la igualtat

Objectius

#GlobalUOC: avançar cap a una UOC global en tots els àmbits de la Universitat

#EqualityUOC: garantir l'equitat d'accés i la igualtat de l'estudiantat en tota la seva trajectòria educativa i d'ocupabilitat posterior, tenint en compte les seves diversitats

#OpenUOC: impulsar la transformació de la Universitat en node de coneixement obert

Repte 8

Comprometre'ns amb el nostre planeta, promovent el benestar col·lectiu per un món més sostenible #UOCsostenible

Objectius

Aconseguir la neutralitat climàtica de la UOC l'any 2030 (governança, indicadors quantitius i monitoratge d'aquests indicadors)

Desenvolupar accions (i activitats) d'adaptació i de mitigació al canvi climàtic

Dotar la comunitat UOC (estudiantat, alumnis, professorat i equip propi) del coneixement, les habilitats i la curiositat per liderar i formar part de la transició global cap a un futur més sostenible

Repte 9

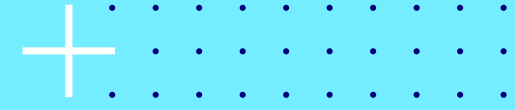
Augmentar l'impacte transformador de l'educació en l'ocupabilitat de les persones, en la competitivitat de les organitzacions i en el progrés de la societat, a través d'una proposta de formació contínua que, integrant les noves oportunitats tecnològiques, doni resposta als reptes actuals i de futur

Objectius

Desenvolupar un pla integral de formació contínua que proveeixi un portafolis de cursos i programes orientat als sectors productius i les necessitats socials de cada territori, i que afavoreixi les possibilitats d'ocupabilitat de l'estudiantat

Acompanyar l'estudiantat en la gestió de la seva trajectòria professional, desenvolupant capacitats professionalitzadores i estimulant la seva inserció laboral i l'emprenedoria

Desenvolupar el servei de prospecció i anàlisi de mercat de treball per a la governança de dades d'ocupació



Repte 10

Definir la proposta de valor integral de la UOC en col·laboració amb la resta d'empreses i institucions per tal de, amb visió ecosistèmica, catalitzar el coneixement en favor del progrés econòmic i social

Objectius

Articular un pla de vinculació corporatiu sustentat en l'intercanvi de coneixement i connectat amb les necessitats de la societat i el territori

Incrementar l'impacte social de la UOC impulsant un finançament més fort i més diversificat mitjançant un programa de filantropia amb el sector privat, les institucions i els individus

Posicionar la UOC com a motor d'innovació, afavorint l'intercanvi de coneixement entre l'entorn de la UOC i la resta d'agents del sistema innovador per donar resposta als reptes de la societat

Repte 11

Potenciar l'R+I (recerca i innovació) en la frontera entre la tecnologia i les ciències humanes i socials, en què la UOC es vol diferenciar i vol generar impacte social

Objectiu

Consolidar l'aposta per la recerca interdisciplinària identificant reptes que requereixin una col·laboració estable entre disciplines, per tal de maximitzar-ne l'impacte

Repte 12

Reforçar l'ecosistema de recerca de la UOC: l'entorn, les condicions i els recursos amb els quals es duu a terme l'activitat de recerca

Objectius

Potenciar l'activitat investigadora de les persones amb talent, motivació i capacitat per fer recerca

Destinar el 5 % del pressupost de la UOC a programes de recerca

Mapa Estratègic

L'estratègia es desplega entorn de 5 àmbits, que recullen 22 plans i 91 accions

2022-2025

Be UOC

Governança col·laborativa, viabilitat i transformació digital

Pla de sostenibilitat econòmica

Elaborar projeccions financeres a cinc anys

Consolidar l'activitat de la UOC fora de Catalunya, amb un portafolis variat de territoris prioritaris i plans de país o regió

Consolidar les estratègies de UOC Corporate i UOC X per augmentar el posicionament i la quota de mercat

Continuar les accions de racionalització del portafolis, millora del marge, reducció de l'abandonament i CRA

Desenvolupar i implementar una estratègia de captació de fons públics i privats

Pla de notorietat i posicionament

Definir i implementar una estratègia i campanya de millora de la notorietat i posicionament de la UOC en els territoris prioritaris

Implementar el projecte de transformació del portal UOC i l'estratègia de SEO internacional

Implementar el pla de transformació de les seus a Espanya i Amèrica Llatina

Continuar implementant el Pla global de continguts

Definir i implementar una estratègia de millora de posicionament en rànquings

Implementar el projecte de *brand tracker* per mesurar l'impacte de totes les accions referents a la millora del posicionament i la notorietat

Pla de la nova manera de treballar

Definir el nou model de treball obert

Facilitar la implantació del treball obert

Definir el nou model de lideratge i un nou diccionari de competències per a l'equip propi

Redissenyar el PID sobre la base del nou model de lideratge

Elaborar el Pla formatiu sobre competències digitals per a l'equip propi

Definir el model de presa de decisions

Pla de talent

Projecte d'*employer branding*

Projectes vinculats a la gestió del talent

Projecte de model entorn de l'aprenentatge per a l'equip propi

Projecte de benestar i salut

Actualització de la política del personal investigador

Pla de digitalització i eficiència

Projecte d'eficiència

Projecte eAdministració

Redefinició i digitalització de processos rellevants per àmbit

Robotització de processos

Next UOC

Impuls a la transversalitat i la flexibilitat docent

Pla de personalització del model educatiu de la UOC

Identificar i concretar els elements de personalització del model educatiu de la UOC

Definir la personalització i incorporar-la mitjançant el suport de funcionalitats tecnològiques i l'ús avançat de sistemes de dades

Desplegar l'avaluació digital

Difondre els indicadors decidits de personalització del model educatiu (relatius a l'impacte en la notorietat, la satisfacció de l'estudiantat i l'increment de la qualitat docent) i fer un pla de comunicació dels resultats

Pla de prospectiva de tendències formatives i elaboració de nous programes

Identificar les fonts d'informació de vigilància de tendències i de demandes del mercat, decidir com es coordinen i governen i com agregar-les en una font unificada, per tal d'identificar necessitats formatives futures

Revisar els processos vinculats a la definició i la revisió de les propostes formatives per permetre més flexibilitat i agilitat

Identificar innovacions diferencials en el programa per acostar-lo a les necessitats del món laboral

Pla d'harmonització d'àmbits de coneixement entre la docència i la recerca

Contrastar el mapa de recerca de la UOC amb l'oferta formativa amb més demanda

Incentivar la recerca en els àmbits de coneixement amb més demanda de docència

Afavorir la transferència de la recerca cap als àmbits formatius amb més demanda

Pla d'incorporació del professorat associat

Definir el rol, el perfil i les condicions d'incorporació del nou professorat associat i consolidar aquesta nova figura

Redefinir el conjunt de rols i figures docents per encaixar el rol d'associat, reforçar l'estructura docent de la Universitat i donar resposta al nou marc normatiu

Millorar i fer més escalables els processos de captació i selecció de professorat associat i del PDC per garantir la cobertura de necessitats, la diversitat de perfils i la incorporació de talent

A partir de les necessitats que generaran l'evolució del model educatiu i les modalitats d'oferta formativa, identificar els canvis i les millores que caldrà introduir en les funcions i l'organització dels equips docents per poder-hi respondre amb la màxima qualitat

Pla de qualitat i nova cultura de dades

Consolidar el SGIQ en el marc de l'acreditació institucional

Ampliar el sistema de qualitat a tots els processos de l'organització

Desenvolupar el talent de l'organització en matèria de dades

Desenvolupar el model de govern de la dada

Desplegar el nou repositori institucional de dades i construir serveis de valor sobre aquesta nova eina

Global UOC

Aposta ferma per una UOC global amb més impacte social que contribueixi a l'Agenda 2030

Pla per a la UOC global i social

Desplegar el Pla de transformació digital del sector educatiu

Potenciar la internacionalització de la UOC en les seves diferents dimensions (docència, recerca, gestió) i disposar d'eines per al seguiment (quadre de comandament)

Desplegar la incorporació de la competència transversal de compromís ètic i global a tots els programes i els continguts de les aules

Incrementar la proporció de recursos d'aprenentatge globals

Promoure canvis a la UOC i als sistemes universitaris per a la consecució de l'Agenda 2030

Pla d'equitat

Identificar els públics infrarepresentats als quals la UOC vol garantir l'accés i posar en marxa accions de discriminació positiva per a cadascun

Posar en marxa iniciatives per a l'equitat d'accés a la formació de la UOC

Posar en marxa iniciatives per a l'equitat de graduació de la UOC

Avançar el desplegament del Pla d'igualtat de gènere 2020-2024

Elaborar i desenvolupar un pla d'acció de col·laboració de la UOC amb el tercer sector

Pla de coneixement obert

Avançar en el desplegament del Pla de coneixement obert

Reforçar accions que visibilitzin la UOC com a universitat compromesa amb el coneixement obert

Incorporar els principis de la DORA als processos d'avaluació acadèmica a la UOC

Desplegar formació específica en coneixement obert per a tot el personal UOC

Elaborar i desenvolupar els plans d'acció intern i extern per a la iniciativa Hac Te (UOC com a node de coneixement obert en art, ciència i tecnologia)

Pla de sostenibilitat mediambiental

Elaborar el Pla de sostenibilitat mediambiental de la UOC i desplegar-lo, desenvolupant accions d'adaptació i mitigació del canvi climàtic

Reduir les emissions anuals de CO₂ de la UOC i informar-ne de manera transparent

Revisar l'oferta formativa que integri la visió de la sostenibilitat i desplegar-ne de nova

Promoure recerca al voltant de la sostenibilitat, el canvi climàtic i àmbits relacionats

Celebrar activitats de sensibilització i d'acció pel clima per a la comunitat UOC

UOC Ecosystem

Potenciació de la competitivitat i l'ocupabilitat

Pla integral de formació contínua

Revisar periòdicament l'oferta de formació contínua per millorar la seva adaptació a les necessitats de les empreses dels sectors clau i entitats de cada territori, i perquè faciliti l'accés a la formació als professionals

Potenciar la col·laboració amb les organitzacions de cada territori per fomentar la formació al lloc de treball

Pla d'ocupació i empenedoria

Impulsar la cultura emprenedora de l'estudiantat a través d'iniciatives que fomentin l'empenedoria

Potenciar l'orientació professional de l'estudiantat i la seva inserció laboral

Potenciar la recerca i el desenvolupament de noves metodologies relacionades amb l'ocupació i l'empenedoria

Elaborar informació periòdica sobre l'evolució del mercat de treball per als diferents àmbits de coneixement

Promoure l'intercanvi de coneixement amb empreses i institucions sobre els reptes del món del treball

Dissenyar i articular una aplicació per al disseny individual de la carrera professional

Pla de vinculació corporativa

Implantar eines de seguiment i control com la CRM B2B

Dissenyar i implantar un pla de vinculació corporatiu i amb la comunitat UOC, establint uns criteris comuns per mesurar la vinculació (involucració i compromís) de les organitzacions i el col·lectiu alumni amb la Universitat

Desenvolupar un mapatge de les aliances que actualment té la UOC per a la identificació d'oportunitats

Pla de desenvolupament de l'ecosistema innovador

Definir i cercar finançament del Programa de transferència 2022-2025 i implementar-lo

Desenvolupar un pla per impulsar la col·laboració entre els agents de l'ecosistema emprenedor i la comunitat UOC

Desenvolupar un programa d'accions de formació, divulgació i difusió que afavoreixi la cultura innovadora en la comunitat UOC

UOC Insight

Foment d'una recerca de qualitat i transformadora

Pla per a la transdisciplinarietat

Definir reptes transversals de recerca que puguin connectar les línies de diferents grups de recerca i àrees de coneixement

Impulsar un programa d'incentius per a la recerca interdisciplinària

Implementar els plans d'eLearning Research, de l'eHealth Center i de l'IN3

Pla per a l'avenç de l'avaluació de la recerca

Impulsar la formació en narratives d'impacte com una millor alternativa per avaluar l'impacte de la recerca

Definir i estructurar el procés d'avaluació de la recerca amb el focus en l'avaluació en l'àmbit de grups i institucional (d'acord amb DORA)

Pla de la governança de l'ecosistema de recerca

Estructurar la governança de l'ecosistema i impulsar la dinamització del *hub* R&I

Impulsar la comunicació científica

Augmentar la professionalització del suport a l'activitat de recerca

Establir la coordinació i la gestió dels laboratoris d'experimentació

Pla d'intensificacions i col·laboracions

Definir l'estratègia d'intensificació en recerca per al professorat

Fomentar l'atracció de talent emergent mitjançant noves col·laboracions de recerca entre perfils *aspiring PI* i investigadors consolidats

Generar aliances amb diferents centres i laboratoris per portar a terme recerca de frontera



Edició: Àrea de Comunicació i Gabinet de Planificació Estratègica
Fotografies: Iconna. Comunicació Audiovisual SL (Jordi Ribot i Joan Castro)
Disseny: Newno ©
Impressió: 787 MARKETINGTECH IBERICA SL
Dipòsit legal: B 6040-2022
Adreça postal: Universitat Oberta de Catalunya.
Av. del Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Barcelona
Bogotà
Ciutat de Mèxic
Madrid
Palma
Sevilla
València




Seu central

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

Totes les seus a
seus.uoc.edu

uoc.edu

 @UOCuniversitat
 @UOCrespon

 UOC
 UOC.universitat
 UOC

