

UOC

Pla estratègic 2014-2021

**Balanç i principals
assoliments**

**Universitat Oberta
de Catalunya**

**Pla estratègic
2014-2021**

Balanç i principals
assoliments

Índex

U1

Introducció 05

U2

**Planificació estratègica per
crear un horitzó compartit** 09

U3

Eixos i reptes 13

Impulsar la transversalitat i la flexibilitat 16

Governança col·laborativa amb objectius comuns 20

Apostar per la globalització 24

Potenciar les competències i l'ocupabilitat de
l'estudiantat 28

Fomentar l'excel·lència en la recerca 32

U4

El desplegament continua 37

U5

Annex: Mapes estratègics 41

U1

Introducció

Introducció



"El Pla estratègic 2014-2021 –construït de manera participativa en diverses fases de la seva elaboració– va ser una aposta per injectar racionalitat en la trajectòria futura de la nostra universitat."

Josep A. Planell

Rector de la Universitat Oberta de Catalunya



La nostra percepció està condicionada pels prejudicis atàvics, les conjuntures històriques i les manies personals. Segons Steven Pinker, això provoca que els elements negatius —fins i tot menors— tendeixin a imposar-se sobtadament, mentre que la lenta acumulació de coses bones costa de percebre i considerar. Contra aquest biaix, el psicòleg canadenc ens recomana recórrer a aquella racionalitat que, lluny d'obsedir-se en la cerca de l'interès propi, promou l'objectivitat i la veritat a través del pensament crític. Només així ens adonarem que els mals poden esvair-se tan ràpid com havien aparegut i, en canvi, els elements positius generen per acumulació un efecte multiplicador.

En aquest sentit, el Pla estratègic 2014-2021 —construït de manera participativa en diverses fases de la seva elaboració— va ser una aposta per injectar racionalitat en la trajectòria futura de la nostra universitat. Amb ell vam posar les bases d'una UOC que, fidel al seu mandat fundacional, ha incrementat el seu impacte social des de la formació, la recerca i la transferència de coneixement, i ens ha portat a ser la primera universitat catalana amb tota l'oferta oficial acreditada. Així, l'ampliació i renovació de les nostres titulacions ens han permès doblar pràcticament el nombre d'estudiants;

hem depassat els 100.000 alumnes, i la nostra força investigadora agrupa ja més de 50 grups de recerca i més de 500 investigadores i investigadors, a més de multiplicar per tres la captació de fons. Però, sobretot, ens ha permès reblar el nostre compromís per tal de reduir les desigualtats personals i territorials, respondre a les demandes de formació i a les necessitats de capacitat i participar activament en la construcció d'un futur compartit.

Gràcies al compromís de tots els professionals de la casa, vam poder capgirar un context fosc per començar a construir en positiu i consolidar una UOC global, preparada per encarar nous reptes i adaptar-se a un món en evolució. Aquesta transformació no ha estat miraculosa, sinó pensada, discutida, contrastada, millorada i aplicada. Ha estat, com ens recomana Pinker, racional. Perquè la racionalitat —aquest bé escàs, però cabdal— ens ha permès minimitzar els errors, prendre les millors decisions possibles i situar la UOC en el camí de la justícia social i el progrés moral.

En aquestes pàgines es detalla la complexitat del full de ruta que ens ha guiat els darrers anys, així com els cinc eixos que determinaren el seu desplegament, els objectius,

els seus plans, subplans i accions associades. Al llarg de tres fases diferents (2014-2016, 2017-2020 i 2020-2021), hem hagut de fer front a les necessitats d'internacionalització, de finançament, de renovació tecnològica, d'actualització docent, de recerca competitiva i, fins i tot, a les exigències d'una pandèmia com la COVID-19.

Com ens recorda una d'aquelles frases motivacionals atribuïda al filòsof grec clàssic Epictet, "no podem triar les circumstàncies que ens envolten, però sí com hi responem." Per sort, la UOC va afrontar-les amb un pla, amb una estratègia i amb uns objectius. Aquell impuls ha fixat les coordenades del nostre demà i, alhora, ens ha deixat un primer llegat de realitats. Un llegat que els darrers mesos de 2022 ha incorporat el nou Hub Interdisciplinari de Recerca i Innovació i, així, la compleció del Campus de Poblenou, que ens permet concentrar tota l'activitat acadèmica, de recerca i de gestió al districte tecnològic i del coneixement de Barcelona.

En els darrers anys, l'educació i la formació, la recerca i el coneixement, el treball i la vida, tot ha canviat. Però la UOC també ha canviat i, com es mostra en aquest document, les transformacions ens situen en el camí correcte per encarar el futur.

02

**Planificació estratègica per
crear un horitzó compartit**

Planificació estratègica per crear un horitzó compartit

La planificació estratègica és el procés que facilita a la Universitat donar resposta a la seva missió, visió i valors, planificant els seus objectius i accions i mesurar-ne el rendiment.

Impulsat pel Consell de Direcció, liderat pel Vicerectorat de Planificació Estratègica i Recerca, i coordinat pel Gabinet de Planificació Estratègica, el Pla estratègic és el resultat d'un procés participatiu dels diferents grups d'interès de la Universitat.



El Pla estratègic es construeix amb la participació dels diferents actors de la Universitat, amb la vocació inequívoca d'incrementar l'impacte social de la nostra organització com a node de coneixement.

El pla dibuixa, organitza i desplega l'estratègia de la Universitat i contribueix a prioritzar la presa de decisions. L'estratègia de la UOC es va vehiculant per mitjà dels successius plans estratègics.

Aquest Pla s'ha desplegat en tres fases: (I) 2014-2016, (II) 2017-2020 i (III) 2020-2021 (COVID-19). El tancament de cada una d'elles s'utilitza com a punt de partida de la fase següent.

Fase I

[Com hem fet el Pla Estratègic](#)

[Les claus d'un pla estratègic](#)

[Accés al document de referència](#)



Fase II

[Accés al vídeo de presentació](#)

[Accés al document de referència](#)

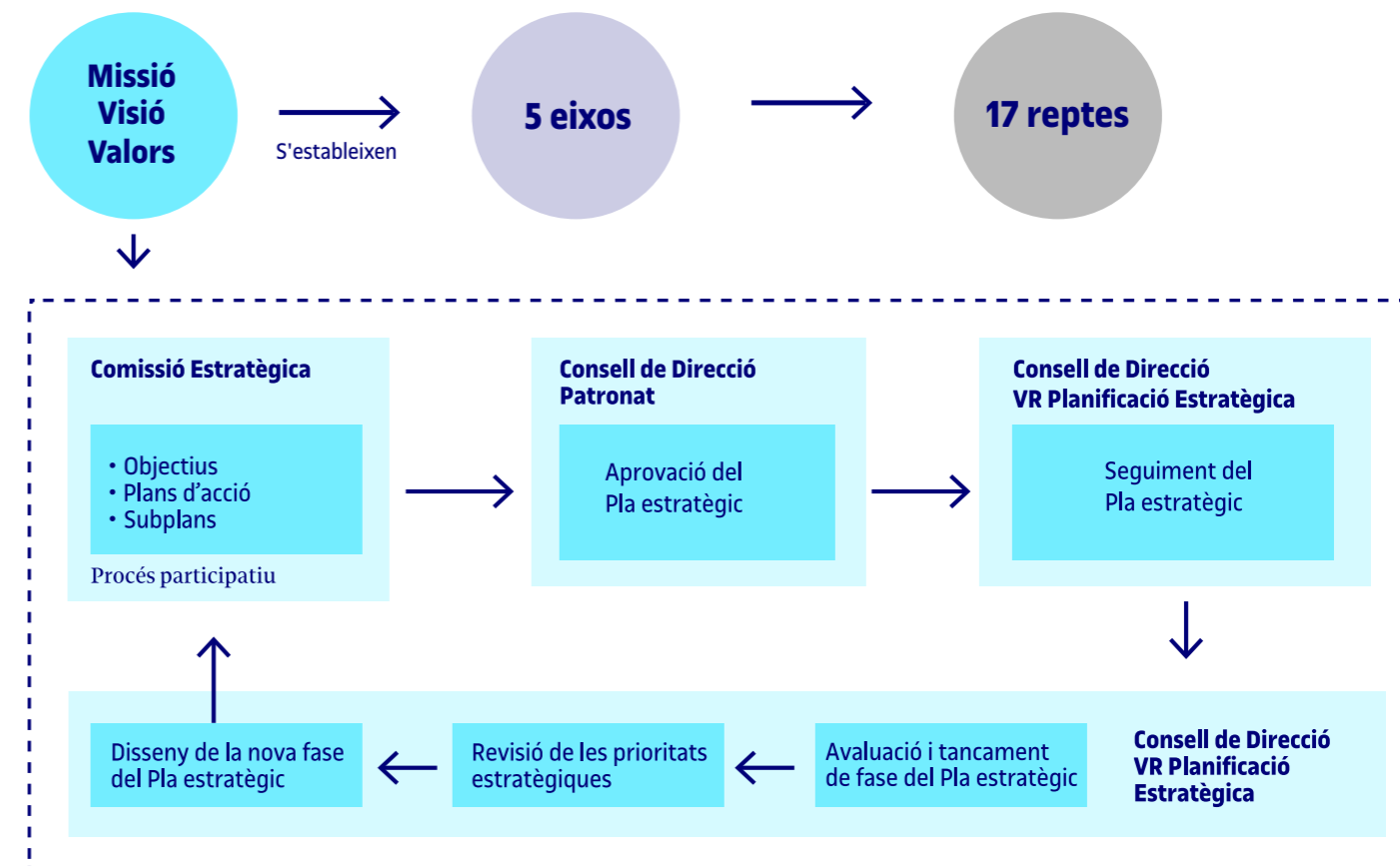


Fase III

[Accés al document de referència](#)



Un procés desplegat en 3 fases



Fase I: 2014-2016

- 53 objectius
- 6 plans
- 19 subplans
- 77 accions

S'opta per una estratègia d'ampli espectre per cohesionar l'organització i millorar la presa de decisions.

Fase II: 2017-2019

- 31 objectius
- 4 plans
- 19 subplans
- 78 accions

Es prioritza el talent, l'impacte i ser referents, consolidant l'estratègia.

Fase III: 2020-2021

- 31 objectius
- 4 plans
- 19 subplans
- 83 (73) accions

La UOC rellegeix la seva estratègia per adaptar-se al nou context derivat de la COVID-19.

03

Eixos i reptes

El Pla estratègic 2014-2021

5 eixos, 17 reptes

El Pla estratègic 2014-2021 s'ha vertebrat en cinc grans eixos: impulsar la transversalitat i la flexibilitat, establir una governança col·laborativa, apostar per la globalització, potenciar les competències i l'ocupabilitat de l'estudiantat i fomentar l'excel·lència en la recerca.

A partir d'aquests cinc eixos, la Universitat va establir 17 reptes a assolir durant aquest període. Cada repte es concreta amb objectius i accions que persegueixen el seu acompliment.

Eix 01

Impulsar la transversalitat i la flexibilitat



Assolir un entorn d'aprenentatge que permeti una experiència educativa intel·lectualment estimulante, socialment transformadora i inclusiva.

Oferir una formació d'alta qualitat, multidisciplinària i amb possibilitat de personalització de l'itinerari curricular que maximitzi per a tots els estudiants l'oportunitat de satisfer les expectatives personals i professionals pròpies.

Disposar en cada moment de la tecnologia adequada per assolir que la formació i l'atenció siguin ubiqües.

Eix 02

Governança col·laborativa amb objectius comuns



Aconseguir un entorn de treball caracteritzat per la confiança, el lideratge distribuït, el compromís institucional i el reconeixement de les expectatives i els èxits professionals, que permeti la retenció i l'atracció de talent.

Estructurar la UOC, acadèmia i gestió, com a sistema orientat a l'experiència formativa de l'estudiant.

Exercir un lideratge basat en l'autonomia i la rendició de comptes, fonamentat en la participació, la discussió prèvia i la transparència en els processos i decisions.

Prendre les decisions tenint present la sostenibilitat econòmica de la institució.

Eix 03

Apostar per la globalització



Posicionar la UOC com a referent entre les millors universitats no presencials del món.

Entrar en mercats nous i més amplis per diversificar els ingressos.

Atraure talent i fer créixer les competències internacionals i interculturals dels professionals i col·laboradors de la UOC.

Incorporar al currículum formatiu les dimensions internacional i intercultural perquè els estudiants puguin assolir aquesta mena de competències independentment de l'àmbit geogràfic.

Eix 04

Potenciar les competències i l'ocupabilitat de l'estudiantat



Ser reconeguts per l'orientació a les necessitats de la societat i per l'enfocament a l'aprenentatge actiu fent èmfasi en la realitat laboral i integrant les competències transversals en tots els àmbits de coneixement.

Fer visible el retorn social que representa l'activitat de la Universitat per provocar un canvi cultural que atregui la filantropia.

Aconseguir que la comunitat UOC (estudiants, professors, gestors, investigadors, personal docent col·laborador, alumns i empreses i institucions associades) sigui realment una xarxa activa que impacti en benefici de la mateixa comunitat i de la societat en general.

Eix 05

Fomentar l'excel·lència en la recerca



Ser una universitat reconeguda internacionalment per la recerca de frontera sobre societat del coneixement i per l'excel·lència en recerca translacional sobre educació en línia.

Oferir una formació de doctorat vàlida per al món acadèmic i professional, basada en la recerca d'excel·lència i que permeti fer tesis doctorals en els diversos àmbits de coneixement de la UOC.

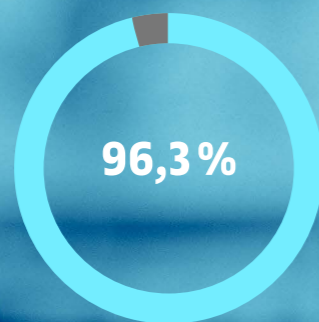
Augmentar la productivitat de recerca excel·lent del conjunt de la UOC i establir una estratègia de difusió i transferència del coneixement que abraçi tota l'activitat de la UOC.

Eix 1

Impulsar la transversalitat i la flexibilitat

Orientat a potenciar una universitat amb un model d'aprenentatge de qualitat, sensible a les necessitats de cada estudiant, i que aposta per la personalització i la multidisciplinarietat dels itineraris formatius.

S'han desenvolupat el 96,3 % de les accions plantejades en aquest eix



S'han assolit en un 100 % els objectius plantejats en aquest eix



Carles Sigalés

Vicerector de Docència i Aprenentatge

Durant aquest Pla estratègic, destacaria l'assoliment de l'acreditació institucional pel que significa en termes de reconeixement i qualitat de la nostra formació i del model educatiu de la UOC; la digitalització i actualització del model educatiu, a través del pla de transformació d'assignatures i el projecte d'avaluació digital, i el creixement i actualització del portafolis de formació, a partir de la demanda social, la sostenibilitat i l'aprofundiment en el model competencial. Tot això ha promogut un increment de la transversalitat a l'organització, tant des del punt de vista de l'acadèmia com de la gestió, una sistematització dels processos i una reflexió àmplia sobre el futur de la Universitat com a agent formatiu.

De cara al futur, caldrà consolidar el sistema de garantia interna de la qualitat i començar a assolir reconeixements d'excel·lència a escala nacional i internacional. Pel que fa a la digitalització del model educatiu, acabar d'implantar els plans en marxa, traslladar tota l'activitat formativa al nou Learning Management System (LMS) i iniciar una nova etapa en l'evolució del model, amb una major participació de tota la comunitat i amb l'ajuda de les dades, per tal de millorar l'acompanyament en l'aprenentatge i incrementar la personalització i la flexibilitat a tots els nivells.

Impulsar la transversalitat i la flexibilitat

Grau d'assoliment dels reptes

Repte 1

Assolir un entorn d'aprenentatge que permeti una experiència educativa intel·lectualment estimulante, socialment transformadora i inclusiva.

Repte 2

Oferir una formació d'alta qualitat, multidisciplinària i amb possibilitat de personalització de l'itinerari curricular que maximitzi per a tots els estudiants l'oportunitat de satisfer les expectatives personals i professionals pròpies.

Repte 3

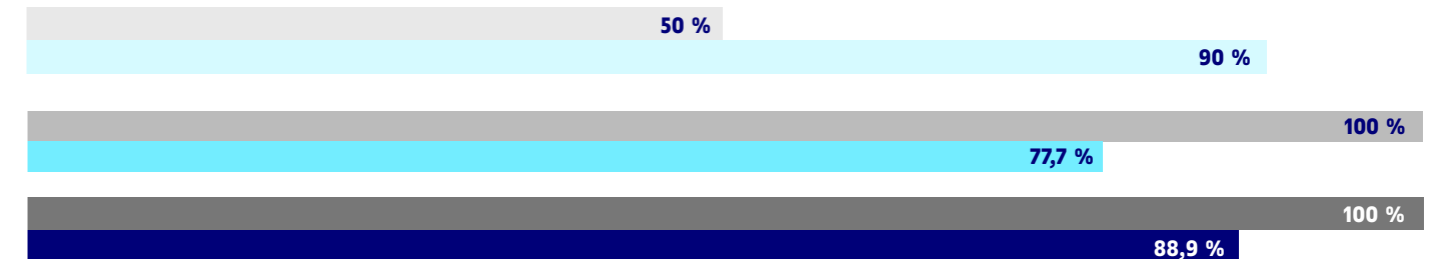
Disposar en cada moment de la tecnologia adequada per assolir que la formació i l'atenció siguin ubiqües.

Objectius

Fase 1 Fase 2 Fase 3

Accions

Fase 1 Fase 2 Fase 3

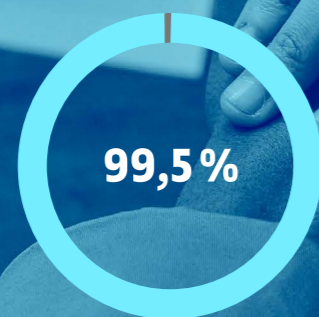


Eix 2

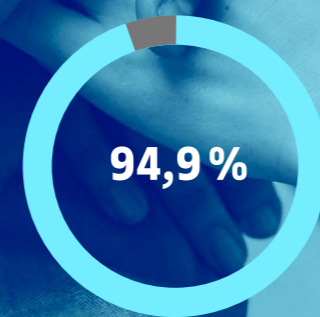
Governança col·laborativa amb objectius comuns

Orientat a potenciar el treball col·laboratiu i la presa de decisions que permetin assolir els objectius de la institució, basant-se en el talent i en la tecnologia, i encaminant-se a un creixement sostenible i escalable.

S'han desenvolupat el 99,5 % de les accions plantejades en aquest eix



S'han assolit en un 94,9 % els objectius plantejats en aquest eix



Antoni Cahner
Gerent i director general

En aquest cicle estratègic, s'ha dotat l'organització de mecanismes de governança que, amb objectius compartits per tothom, han promogut un treball col·laboratiu entre els equips acadèmics i els de gestió. La captació i retenció de talent ha estat un dels aspectes clau de l'organització; en un escenari de creixement com el viscut, és indispensable tenir la capacitat d'acompanyar-se dels millors perfils.

També s'ha iniciat el desplegament del Nou Model de Treball (NMT); un canvi que suposa un lideratge més distribuït, amb més autonomia de treball i una millora en l'eficiència de l'organització, i que està cridat a transformar la cultura de la UOC.

Han estat claus els canvis produïts pel pla de transformació de la tecnologia a la UOC, sobre la qual es duen a terme totes les operacions de la Universitat; estem creant entorns tecnològics més segurs, més digitals i escalables.

Des de la perspectiva dels recursos, s'ha treballat perquè la Universitat sigui sostenible econòmicament a partir d'un major coneixement dels recursos interns i de la capacitat d'anticipar les demandes de formació de l'entorn. Tot plegat ens permet assolir l'equilibri pressupostari. S'ha reforçat, també, el rendiment de comptes i l'acompliment, així com els mecanismes que fan més transparent la institució.

S'ha de continuar desplegant aquests projectes transformadors per seguir essent una organització competitiva i capaç de generar més impacte.

Governança col·laborativa amb objectius comuns

Grau d'assoliment dels reptes

Repte 4

Aconseguir un entorn de treball caracteritzat per la confiança, el lideratge distribuït, el compromís institucional i el reconeixement de les expectatives i els èxits professionals que permeti la retenció i l'atracció de talent.

Repte 5

Estructurar la UOC, acadèmia i gestió, com a sistema orientat a l'experiència formativa de l'estudiant.

Repte 6

Exercir un lideratge basat en l'autonomia i la rendició de comptes, fonamentat en la participació, la discussió prèvia i la transparència en els processos i decisions.

Repte 7

Prendre les decisions tenint present la sostenibilitat econòmica de la institució.

Objectius

Fase 1 Fase 2 Fase 3

Accions

Fase 1 Fase 2 Fase 3

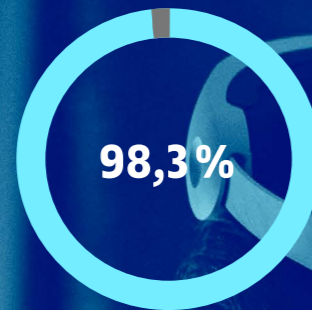


Eix 3

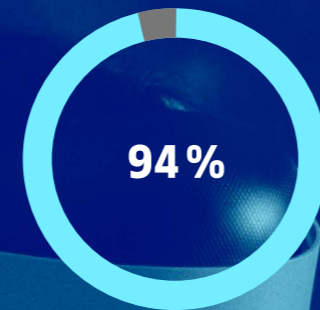
Apostar per la globalització

Orientat a enfortir el reconeixement internacional de la Universitat, ampliant l'accés a l'ensenyament superior arreu del món i consolidant la dimensió global de la comunitat UOC, comprometent-nos amb les persones i el planeta.

S'han desenvolupat el 98,3 % de les accions plantejades en aquest eix



S'han assolit en un 94 % els objectius plantejats en aquest eix



Pastora Martínez-Samper
Vicerectora de Globalització i Cooperació

Un dels principals assoliments de l'eix global UOC ha estat consolidar la nostra institució com a node de coneixement obert, compromès amb els objectius de desenvolupament sostenible. Un node porós, que genera coneixement propi i que l'amplia i comparteix amb l'entorn, també el no acadèmic.

La pandèmia ha posat en relleu aquesta orientació i ha fet evident l'impacte social de la nostra activitat i alhora ha incrementat la notorietat de la institució. Hem reforçat la presència i el rol de la nostra institució als organismes i espais internacionals més rellevants per a les institucions d'educació superior.

S'ha treballat per transformar tant la docència, la recerca i la innovació com l'organització interna en línia amb els diferents plans que hem posat en marxa, com ara el de transformació digital de l'educació superior, el de coneixement obert, el d'igualtat de gènere i el de sostenibilitat ambiental. Les actuacions s'han treballat de manera participativa des de la seva definició fins a la seva execució. La intel·ligència col·lectiva com a espai de generació, transformació i intercanvi de coneixement.

Tot i que els passos dels darrers anys són considerables, encara queda camí a recórrer per considerar la UOC una universitat realment global.

Apostar per la globalització

Grau d'assoliment dels reptes

Repte 8

Posicionar la UOC com a referent entre les millors universitats no presencials del món.

Repte 9

Entrar en mercats nous i més amplis per diversificar els ingressos.

Repte 10

Atraure talent i fer créixer les competències internacionals i interculturals dels professionals i col·laboradors de la UOC.

Repte 11

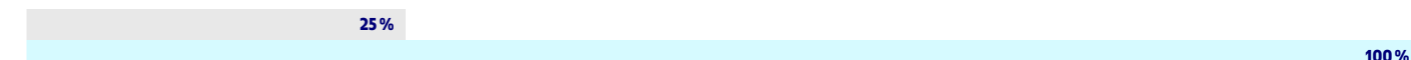
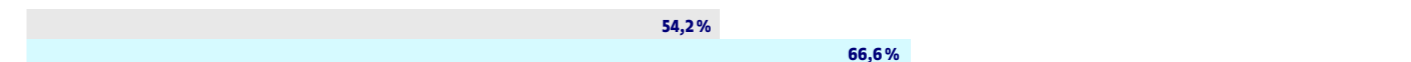
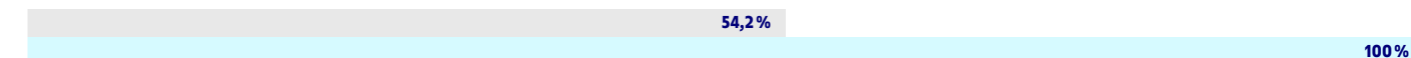
Incorporar al currículum formatiu les dimensions internacional i intercultural perquè els estudiants puguin assolir aquesta mena de competències independentment de l'àmbit geogràfic.

Objectius

Fase 1 Fase 2 Fase 3

Accions

Fase 1 Fase 2 Fase 3



Eix 4

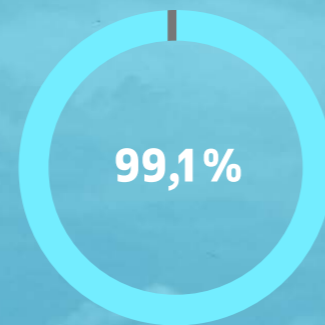
Potenciar les competències i l'ocupabilitat de l'estudiantat

Orientat a millorar la competitivitat i l'ocupabilitat, impulsant la comunitat UOC com un espai dinàmic d'intercanvi d'experiències i fomentant la iniciativa emprenedora amb una proposta de valor integral en col·laboració amb empreses i institucions.

S'han desenvolupat el 100 % de les accions plantejades en aquest eix



S'han assolit en un 99,1 % els objectius plantejats en aquest eix



Àngels Fitó
Vicerectora de
Competitivitat i Ocupabilitat

La universitat s'ha reforçat orgànicament amb les sotsdireccions de Programes Emergents per impulsar l'activitat acadèmica en l'àmbit d'intercanvi de coneixement amb el sector productiu, i amb les àrees de Serveis d'Orientació i Carrera Professional i Desenvolupament Corporatiu per donar resposta a persones i organitzacions en termes d'ocupabilitat i competitivitat. També s'ha definit i implantat una cadena de coneixement que connecta el mercat de treball amb l'orientació professionalitzadora a l'estudiantat, sota la direcció de la Unitat d'Anàlisi i Mercat de Treball, l'equip d'orientadors professionals i la nova funció tutorial. Cal destacar també el nou portafolis de formació contínua i la dinamització de tota la comunitat UOC en favor de l'ocupació mitjançant la Fira d'Ocupació, el foment de les pràctiques i la borsa de treball o els cicles de tallers per a desenvolupament de competències per a ocupabilitat. Tot plegat ens ha fet estar més amatents a les transformacions i ha contribuït que la UOC sigui una universitat més porosa, col·laborativa i emprenedora.

Per al futur queden, entre d'altres, els reptes d'orientar de manera personalitzada milers d'estudiants i alumnis, d'establir aliances profitoses amb el sector productiu, d'implementar mecanismes d'avaluació de l'adequació de les titulacions al mercat de treball, a la vegada que cal desplegar el nou pla de transferència i connectar la nostra activitat acadèmica amb les necessitats i els reptes de les zones amb risc de despoblament.

Potenciar les competències i l'ocupabilitat de l'estudiantat

Grau d'assoliment dels reptes

Repte 12

Ser reconeguts per l'orientació a les necessitats de la societat i per l'enfocament a l'aprenentatge actiu fent èmfasi en la realitat laboral i integrant les competències transversals en tots els àmbits de coneixement.

Repte 13

Fer visible el retorn social que representa l'activitat de la Universitat per provocar un canvi cultural que atregui la filantropia.

Repte 14

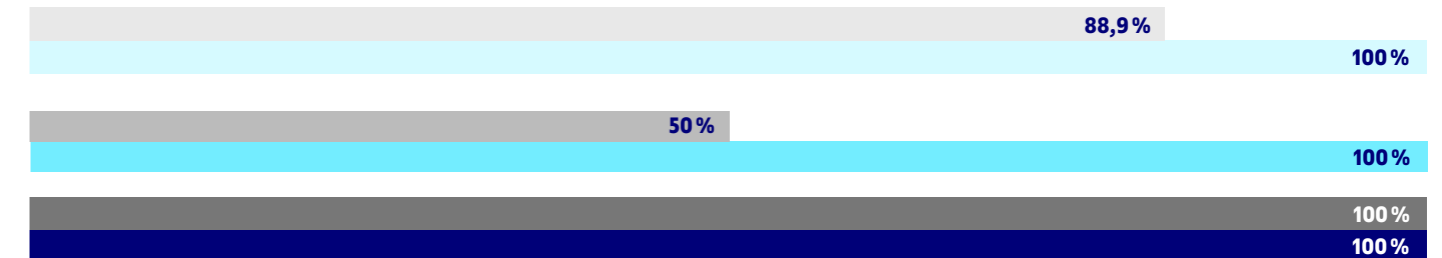
Aconseguir que la comunitat UOC (estudiants, professors, gestors, investigadors, personal docent col·laborador, alumns i empreses i institucions associades) sigui realment una xarxa activa que impacti en benefici de la mateixa comunitat i de la societat en general.

Objectius

Fase 1 Fase 2 Fase 3

Accions

Fase 1 Fase 2 Fase 3

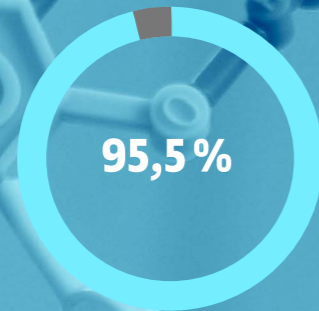


Eix 5

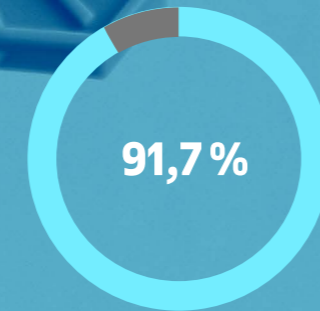
Fomentar l'excel·lència en la recerca

Orientat a assolir una recerca interdisciplinària amb impacte social, que impulsi el talent, la captació de fons i la transferència de coneixement.

S'han desenvolupat el 95,5 % de les accions plantejades en aquest eix



S'han assolit en un 91,7 % els objectius plantejats en aquest eix



Marta Aymerich
Vicerectora de Planificació
Estratègica i Recerca

Durant aquest cicle estratègic la UOC ha consolidat el seu compromís amb la recerca i ha esdevingut un actor destacat del sistema universitari. Hem reforçat les capacitats, recursos i governança i hem creat un ecosistema de recerca que ens ha permès incorporar més personal investigador, augmentar l'activitat dels centres de recerca, impulsar la recerca als diferents estudis, desplegar l'Escola de Doctorat, crear l'eHealth Center i posar en funcionament el Hub Interdisciplinari de Recerca i innovació (amb més de 3000 m²) i els UOC Labs.

La UOC ha estat atractiva, referent i rellevant en recerca. Atractiva: impulsant el talent intern (més persones i més temps dedicat a la recerca), incorporant talent extern i incrementant la captació de finançament competitiu per a projectes de recerca (45 M€ durant aquest període). Referent: publicant i visibilitzant més i millor, arribant a gairebé 4.000 articles indexats durant el període, el 60% dels quals en obert. Rellevant: fent recerca que tingui impacte social en la frontera entre la tecnologia i les ciències humanes i socials, prioritzant les tres missions de recerca de la universitat: societat xarxa, aprenentatge en línia i salut digital.

L'assoliment de resultats en una estratègia i/o política de recerca sempre és a llarg termini. Cal seguir reforçant i mantenint l'aposta estratègica de la UOC pel seu ecosistema de recerca per tal de seguir essent útils a la societat i poder donar respostes als reptes globals i complexos que es plantegen.

Fomentar l'excel·lència en la recerca

Grau d'assoliment dels reptes

Repte 15

Ser una universitat reconeguda internacionalment per la recerca de frontera sobre societat del coneixement i per l'excel·lència en recerca translacional sobre educació en línia.

Repte 16

Oferir una formació de doctorat vàlida per al món acadèmic i professional, basada en recerca d'excel·lència i que permeti fer tesis doctorals en els diversos àmbits de coneixement de la UOC.

Repte 17

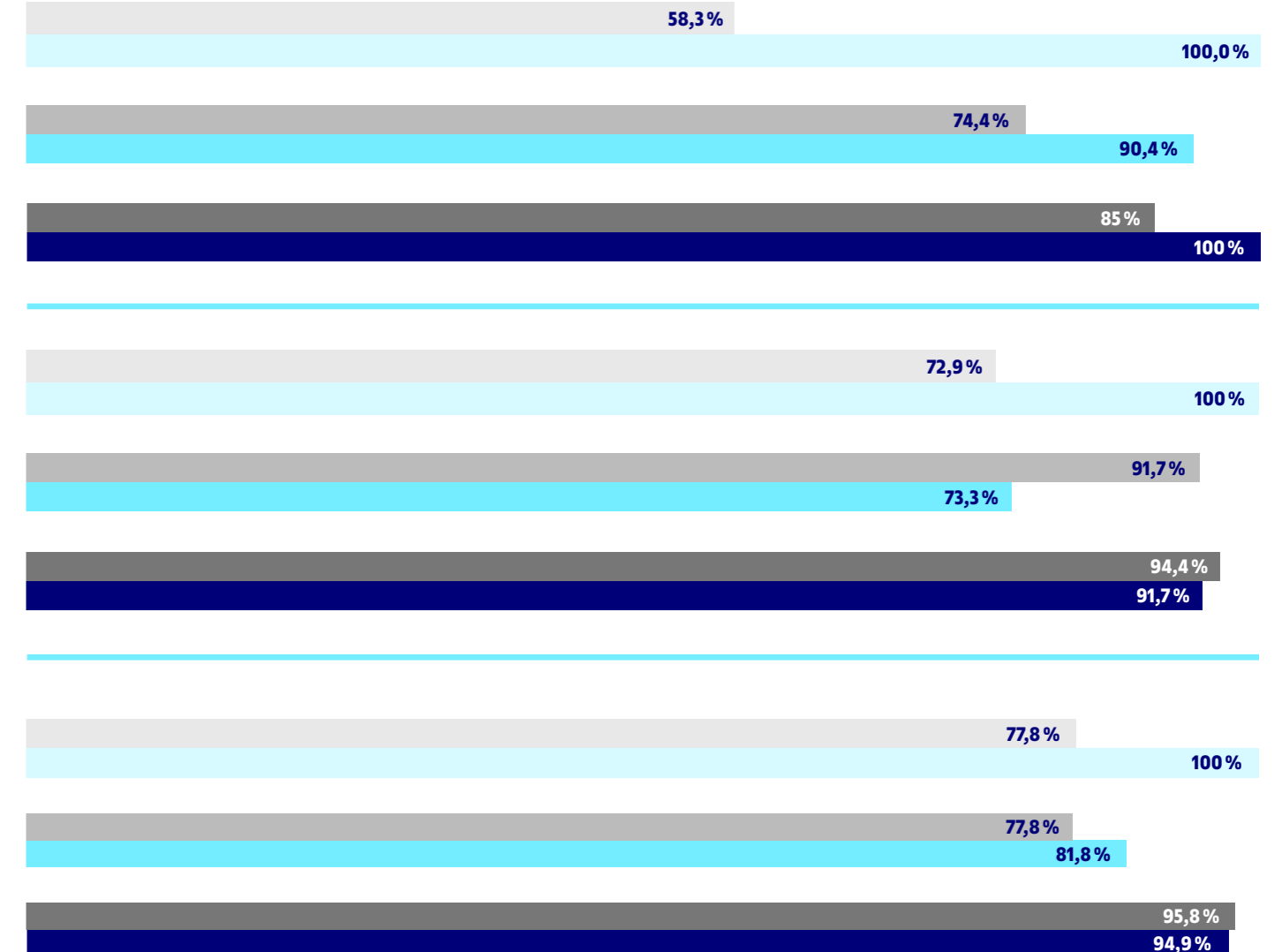
Augmentar la productivitat de recerca excel·lent del conjunt de la UOC i establir una estratègia de difusió i transferència del coneixement que abracci tota l'activitat de la UOC.

Objectius

■ Fase 1 ■ Fase 2 ■ Fase 3

Accions

■ Fase 1 ■ Fase 2 ■ Fase 3



04

**El desplegament
continua**

L'estratègia de la Universitat del 2022 al 2025

Des del darrer trimestre del 2019, la UOC ha estat immersa en el disseny del 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.

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 es van fer 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 es va ampliar aquest procés participatiu, de caràcter deliberatiu i consultiu, dirigit a tot l'equip propi i gestionat a través de la plataforma Decidim.

Com a resultat d'aquest procés participatiu, finalment s'han identificat 12 reptes als quals ha de fer front la Universitat, que s'han concretat en 33 objectius.

[Consulta tot els reptes i els seus objectius](#)



[Consulta l'espai web de l'estratègia de la Universitat](#)



[Consulta el mapa estratègic](#)



[Consulta el document complet](#)



05

Annex: Mapes estratègics

La UOC desenvolupa l'estratègia entorn a sis plans i 19 subplans d'acció que contribueixen a la consecució dels reptes fixats en els cinc eixos del full de ruta de la Universitat.

UOC IN PROGRESS

Abasta tots els projectes en fase d'implantació o de disseny que afecten íntegrament l'activitat, l'estudiant, les eines i el model educatiu de la UOC. Té la millora contínua com a constant de la qualitat del procés educatiu i del servei.

Revisió de rols

Concretar la posició, els nivells i els perfils del personal docent col·laborador de la UOC.

Definir mesures per aconseguir més participació del PDC en el desenvolupament de la UOC.

Desenvolupar mesures orientades a augmentar la pertinença dels PDC.

Revisar les diferents funcions i rols acadèmics.

Definir mesures per a l'avaluació de la qualitat de l'acció docent dels PDC.

Gestió i coordinació de recursos

Implantar un nou sistema de gestió, encàrrec i elaboració de recursos d'aprenentatge.

Millorar el procés de producció dels recursos d'aprenentatge del model actual.

Establir una política d'accés obert orientada a la difusió de l'excel·lència de la producció i a la màxima visibilitat de continguts.

Dissenyar una experiència per a l'estudiant de la UOC innovadora, referent i ubíqua de recursos d'aprenentatge.

Nou model educatiu

Revisar el model educatiu actual.

Dissenyar el nou model educatiu.

Implantar el nou model educatiu.

Avaluar el nou model educatiu.

Difondre el nou model educatiu.

Estendre la cultura del professor digital.

NEXT UOC

Integra els plans d'acció de mirada llarga orientats a repensar el model educatiu i de servei des d'una perspectiva global i ubíqua, que ha de millorar la contribució social de la UOC i ha de constituir un avantatge competitiu.

UOC viable tech (Pla mestre de sistemes d'informació)

Gestionar les vendes i la relació amb la comunitat (CRM).

Crear un nou entorn de treball i millorar l'experiència d'usuari (UXP).

Revisar l'aula i crear noves eines docents.

Fomentar la UOC mòbil i la ubiqüitat en el treball.

Dur a terme la gestió de dades i de la intel·ligència d'empresa (BI).

Crear un nou sistema integral de gestió acadèmica (SIS-ERP).

Tirar endavant altres projectes de transformació de negoci.

Elaborar un pla tecnològic i de migració al núvol.

Capacitar i empoderar digitalment.

Impulsar un pla de seguretat tecnològic.

Eines per a la ubiqüitat

Definir l'estratègia d'ubiqüitat i la política de mobilitat de la UOC.

Revisar la situació actual.

Crear el punt de treball de procés d'aprenentatge (per a estudiants i docents) mòbil i multidispositiu.

Fer difusió i acompanyament a la comunitat UOC.

Crear un nou punt de treball, tenint en compte la ubiqüitat del personal de la UOC.

Avançar en la ubiqüitat de l'avaluació.

Crear un observatori de tendències de futur.

NET.UOC

Agrupa els àmbits que ens connecten amb la societat, que fan més efectiva l'aportació de valor de la institució i que reforcen l'ecosistema relacional, la presència institucional i el posicionament de la Universitat.

UOC comunicació

Implantar un pla integral de comunicació.

Definir una marca global.

Definir un mapa de portaveus i ambaixadors de la UOC.

Desenvolupament institucional

Determinar en quines xarxes i en quins debats ha d'estar present la UOC.

Definir una proposta de presència territorial.

Elaborar un programa de cerca de finançament filantròpic.

Definir l'estratègia institucional i les col·laboracions locals i internacionals.

Impulsar la línia de cooperació com a instrument de vinculació institucional.

GLOBAL UOC

Articula els plans d'acció que contribueixen a definir la marca i les aliances de la Universitat, a estructurar el negoci i a garantir els processos per a l'increment de la presència internacional de la UOC de manera constant i sostenible.

Dimensió global

Identificar els països on cal prioritzar l'acció comercial.

Contactar amb universitats dels països focus amb les quals es puguin establir aliances per incrementar el nombre d'estudiants internacionals de la UOC.

Treballar amb els estudis de la UOC en un dossier adaptat a les necessitats dels mercats internacionals.

Consolidar la presència comercial a l'exterior (Xile, Colòmbia) i definir una nova estratègia comercial a Mèxic.

Pla d'expansió

Detectar noves oportunitats de dossier.

Identificar i implantar estratègia IB.

Identificar i impulsar oportunitats a Llatinoamèrica.

Processos per a la internacionalització

Alinear els processos per dur a terme el pla d'expansió.

Nou model de negoci

Construir una proposta de valor integral.

Definir una estratègia comercial per a cada mercat.

Impulsar el creixement i la consolidació de UOC Empresa.

UOC R&I

Impulsa els plans d'acció orientats a la millora de la recerca, la transferència i la innovació a la UOC per reforçar el compromís amb la competitivitat i l'ocupabilitat.

Millora del model d'R+i

Avaluar i reconèixer la tasca d'R+i.

Promoure la qualitat de l'activitat de recerca i innovació per impulsar-ne l'excel·lència i la productivitat.

Definir les condicions per ser una universitat innovadora.

Difusió d'R+i per atraure oportunitats

Transferir coneixement i tecnologia per obtenir recursos derivats d'R+D+i.

Definir mesures que permetin augmentar la participació en projectes d'R+D+i.

Millorar l'impacte de la comunicació interna i externa de tota l'activitat d'R+D+i.

Promoure la qualitat de l'activitat d'R+i per augmentar-ne l'excel·lència i la productivitat.

Competències i ocupabilitat

Avaluar per competències.

Definir un programa de pràctiques i de treball final de grau.

Crear una línia de recerca per analitzar l'impacte en *e-learning* i en ocupabilitat.

Elaborar una proposta de serveis de valor a la comunitat UOC.

Crear una eina d'intel·ligència de negoci per avaluar l'alineament de l'oferta formativa amb el mercat de treball.

Emprenedoria

Elaborar un pla d'emprenedoria.

Fase I 2014-2016

BE UOC

Defineix com la UOC organitza el treball, com gestiona els recursos de manera eficient per contribuir a la sostenibilitat de l'organització, com es compromet amb el desenvolupament dels professionals i de la seva carrera, i com impulsa la rendició de comptes, el reconeixement d'èxits i la consciència social de la institució.

Compromís UOC

Elaborar i executar el Pla director de responsabilitat social de la UOC.

Capital humà

Crear un sistema d'avaluació del compliment.

Elaborar i implantar els plans de carrera del personal intern.

Configurar el mapa de llocs de la UOC (actual i futur).

Implantar el sistema de definició i avaluació d'objectius.

Establir un pla de formació i *coaching*.

Implicació de l'equip

Desenvolupar polítiques i accions d'aproximació envers la Universitat.

Fer un pla d'accions per al foment del lideratge i les responsabilitats.

Augmentar les accions comunicatives.

UOC viable

Elaborar una projecció financera a 3 anys.

Racionalitzar la despesa-inversió.

Dur a terme la comptabilitat analítica.

Control inter.

La UOC desenvolupa l'estratègia mitjançant 4 plans, 19 subplans i 78 accions que contribueixen a la consecució dels reptes fixats en el full de ruta de la Universitat.

Fase II 2017-2020

BE UOC

Impulsa el talent, l'organització del treball, la gestió dels recursos, la tecnologia i el compromís amb el desenvolupament dels nostres professionals. I tot això ho fa practicant la rendició de comptes, el reconeixement d'èxits i la consciència social a partir del creixement i la sostenibilitat de la institució.

0101. Atracció i incorporació de talent

Definir i implantar un pla per a l'atracció i la incorporació de talent de l'àmbit acadèmic.

Definir i implantar un pla per a l'atracció i la incorporació de talent per a l'àmbit de gestió (incloent-hi les empreses del grup).

0102. Equip propi: detecció, desenvolupament i fidelització del talent

Definir un pla global per al desenvolupament i la fidelització del talent mitjançant l'establiment de trajectòries professionals i plans de formació.

Implantar i consolidar el *people review* per a acadèmia i gestió (incloent-hi les empreses del grup).

Consolidar i implantar el model d'objectius tant a la UOC com a les empreses del grup.

Desenvolupar el perfil competencial del màner de projecte de Recerca i Innovació.

0103. Equip col·laborador: detecció, desenvolupament i fidelització del talent

Definir i implantar el model de gestió integral de l'equip col·laborador.

Augmentar el nombre col·laboradors amb el grau de doctor i que puguin dirigir tesis.

0104. Cultura i organització

Definir i implantar un pla per a la millora dels sistemes de gestió.

Plasmar els valors de la UOC en la cultura de l'organització i establir un pla per difondre-la.

0105. Creixement i sostenibilitat

Augmentar l'activitat en títols oficials i propis.

Augmentar l'activitat de UOC Corporate.

Augmentar l'activitat de UOC X.

Augmentar la captació de recursos per a R&I.

0106. UOC_Tech

Alinear el Pla director amb el Pla estratègic 2017-2020 per implantar-lo.

Desplegar i dimensionar els serveis d'intel·ligència competitiva i de negoci i els sistemes d'analítica de les dades.

Desenvolupar els requeriments del Data Science Lab.

Reforçar i flexibilitzar els serveis informàtics per adaptar-los a l'augment d'estudiants, la globalització i les ciberamenaces.

NEXT UOC

Millora l'eficàcia del model educatiu i l'eficiència del model de servei per contribuir a un desenvolupament competencial personal i professional més gran de l'estudiant, tot assegurant la qualitat de la seva experiència.

0201. Transformació docent

Crear acompanyament a partir dels recursos d'aprenentatge.

Definir i desenvolupar el nou LMS.

Desenvolupar i implantar el model NIU.

Innovar en el disseny de les assignatures centrades en l'activitat de l'estudiant.

Millorar l'acompanyament sobre l'acció docent.

Avaluar per facilitar més l'adquisició de competències.

Millorar l'eficàcia en el seguiment dels TFM/TFG.

Innovar en el disseny de sistemes de pràctiques virtuals.

Reforçar les fórmules de col·laboració entre estudiants.

0202. Competències

Actualitzar les competències transversals de la UOC pensant en les noves demandes socials.

Potenciar el treball per competències en el disseny dels programes i assignatures.

Incorporar les competències en les assignatures Treball final i Pràcticum.

Incorporar les competències a l'expedient de l'estudiant perquè el seu CV el faci més ocupable i competitiu.

0203. Transversalitat docent

Augmentar el grau de transversalitat de les assignatures.

Definir i implantar un nou concepte de reconeixement i adaptació d'estudis previs.

Dissenyar itineraris flexibles que permetin la mobilitat interna entre programes.

Definir i implantar un nou concepte de relació d'assignatures per afavorir-ne la transversalitat.

Garantir els recursos d'aprenentatge en el desplegament de nous programes i desenvolupar-ne la renovació en els existents.

Aplicar la política de materials docents d'accés obert.

0204. Qualitat, motor de canvi

Certificar el sistema intern de garantia de la qualitat (SIGQ).

Definir l'oferta acadèmica d'acord amb les demandes de la societat.

Acreditar el grau de qualitat màxim en les titulacions en programació.

0205. Reducció de l'abandonament

Dissenyar els programes i les assignatures sobre la base de la unitat temps.

Posar en marxa accions focalitzades en els tres primers semestres.

Detectar el perfil de risc en l'abandonament.

GLOBAL UOC

Impulsa la transformació de la UOC cap a una universitat global amb més impacte social i la posiciona en el camp internacional, potenciant la recerca i la innovació responsables i el coneixement obert.

0301. Model UOC com a referent global

Posicionar internacionalment el model d'aprenentatge.

Transferir el model UOC per a la millora de sistemes educatius arreu del món.

Ampliar la cobertura internacional dels estudis de la UOC.

«La UOC acull». Ampliar l'accés als estudis de la UOC, fomentant la inclusió de col·lectius infrarepresentats i la diversitat dels estudiants.

0302. La UOC a l'Agenda 2030

Posicionar la UOC en debats, entitats i xarxes d'influència internacional.

Formar ciutadans i professionals globals.

Desenvolupar projectes temàtics específics en el marc de l'agenda 2030.

0303. Coneixement obert amb tothom i per a tothom

Elaborar i implantar una política interna per a una recerca i una innovació obertes i responsables.

Obrir el coneixement de la UOC a tothom per esdevenir referents en open science.

Crear espais i estimular processos de cocreació de coneixement amb actors de la societat i augmentar la rellevància i l'impacte social de la recerca de la UOC.

0304. Evolució cap a una UOC global i social

Consolidar la UOC com un centre de treball responsable i sostenible.

Promoure les competències globals de l'equip de la UOC.

Enfortir les delegacions internacionals de la UOC.

Adaptar processos i eines interns a la UOC global i social.

Mesurar la UOC global i social.

UOC R&I

Promou la millora de la recerca i la innovació a partir de la recerca transdisciplinària i projecta la transferència i l'emprenedoria mitjançant una relació activa amb els diferents *stakeholders* de la societat.

0401. Recerca d'impacte científic

Desplegar l'estratègia de l'IN3 per al període 2017-2020.

Dissenyar i implantar el UOC eHealth Center.

Promoure la publicació d'experts internacionals per mitjà de les revistes científiques de la UOC.

Desplegar l'estructura i la governança de la recerca i la innovació als estudis.

Fer un programa d'impuls en línies de recerca translacional i innovació en aprenentatge en línia (*e-learning*).

Definir el Data Science Lab de la UOC.

0402. Transdisciplinarietat

Incorporar el criteri de la interdisciplinarietat en els diferents ajuts i prioritza-cions en convocatòries de recerca.

Crear mecanismes per compartir la recerca que es fa als diferents estudis i centres, a partir dels seus plans de recerca i innovació.

Impulsar projectes de recerca que aglutinin interessos de diferents estudis en àmbits com l'aprenentatge en línia, la salut en línia i la societat del coneixement.

0403. Partenariats per a la recerca

Establir un programa d'estades per a investigadors en centres de prestigi.

Dissenyar i aconseguir programes d'ITN (*International Training Network*).

Augmentar la participació dels investigadors de la UOC en projectes i iniciatives de prestigi.

Dissenyar un pla per a la presència dels investigadors de la UOC en mitjans de comunicació internacionals.

Establir un programa d'acollida de professors visitants i per a estades.

Augmentar el nombre de codireccions i convenis de cotutela de doctorat amb centres de prestigi i empreses.

0404. Valorització del coneixement

Potenciar l'emprenedoria entre estudiants de la UOC, especialment els que elaboren TFG i TFM.

Crear eines d'inversió per implicar la comunitat UOC per finançar empreses emergents / empreses derivades.

Promoure la col·laboració entre l'expertesa resident a la comunitat UOC i les empreses emergents / empreses derivades.

Diposar d'un pla d'atracció d'emprenedors i potencials empreses emergents d'aprenentatge en línia (*e-learning*).

Impulsar mesures de transferència i valorització de la recerca, especialment en els àmbits menys tecnològics.

Crear un catàleg de serveis adreçat a empreses i institucions (R&I, filantropia, etc.) que aglutini l'expertesa de la UOC.

La UOC adapta la seva **estratègia** al nou context de crisi, posant el **focus** en quatre aspectes prioritaris: **(I) posicionar-se en el coneixement sobre educació en línia; (II) reforçar la generació i connexió de coneixement; (III) disposar d'escenaris de viabilitat en un present líquid, i (IV) esdevenir una organització digital en una nova era global.**

Es prorroga el Pla estratègic fins al desembre del 2021 i se n'actualitzen les accions: 4 plans, 19 subplans i 83 accions el 2020, 73 de les quals continuen fins al 2021.

BE UOC

Impulsa el talent, l'organització del treball, la gestió dels recursos, la tecnologia i el compromís amb el desenvolupament dels nostres professionals. I tot això ho fa practicant la rendició de comptes, el reconeixement d'èxits i la consciència social a partir del creixement i la sostenibilitat de la institució.

0101. Atracció i incorporació de talent

Definir i implantar un pla per a l'atracció i incorporació de talent dels àmbits acadèmic i de gestió.

Atreure el talent en el nou escenari.

0102. Equip propi: detecció, desenvolupament i fidelització del talent

Definir un pla global per al desenvolupament i la fidelització del talent mitjançant l'establiment de trajectòries professionals i plans de formació.

Implantar i consolidar el *people review* per a acadèmia i gestió.

Consolidar i implantar el model d'objectius a la UOC.*

Desenvolupar el perfil competencial del màger de projecte de Recerca i Innovació.

Adaptar el PID al nou escenari d'eT treball.

Treballar accions de desenvolupament vinculades a l'eT treball i la nova forma de treballar i de gestió virtual: gestió d'equips i del temps, productivitat i eficiència.

0103. Equip col·laborador: detecció, desenvolupament i fidelització del talent

Definir i implantar el model de gestió integral de l'equip col·laborador.*

Anàlitzar i ajustar el model de relació amb els col·laboradors docents (tutors i professors col·laboradors).

0104. Cultura i organització

Definir i implantar un pla per a la millora dels sistemes de gestió.

Plasmar els valors de la UOC en la cultura de l'organització i establir un pla per implementar-los i fer-ne difusió.

Avaluar l'experiència de confinament: el detonant cap a una organització veritablement digital i ubíqua.

Consolidar l'eT treball com a instrument de sostenibilitat ambiental i equitat territorial.

0105. Creixement i sostenibilitat

Incrementar l'activitat en títols oficials i propis i fer-la sostenible.

Incrementar l'activitat de UOC Corporate.

Incrementar l'activitat de UOC X.

Incrementar la captació de recursos en R&I.

Dur a terme el seguiment i l'anàlisi del comportament de l'estudiant per la situació provocada per la COVID-19.

Desenvolupar noves formes d'apropar-nos a l'estudiantat.

0106. UOC_Tech

Alinear el Pla i la Governança TIC amb el Pla estratègic.

Acompanyar en el desplegament de l'estratègia i governança de dades de la UOC.

Desenvolupar i implementar la vessant tecnològica del Data Science Lab.

Reforçar i flexibilitzar els serveis i infraestructures informàtiques per adaptar-los a l'increment d'estudiants, la globalització i les ciberamenaces.

Implementar nous models d'avaluació d'acord amb un nou context digital.

Desenvolupar la transformació de la gestió acadèmica de la UOC d'acord amb els reptes estratègics de la Universitat.

NEXT UOC

Millora l'eficàcia del model educatiu i l'eficiència del model de servei per contribuir a un major desenvolupament competencial personal i professional de l'estudiant, tot assegurant la qualitat de la seva experiència.

0201. Transformació docent

Definir i desenvolupar el nou LMS.

Desenvolupar i implantar el model NIU.

Innovar en el disseny de les assignatures centrades en l'activitat de l'estudiant.

Avaluar per facilitar més l'adquisició de competències.

Millorar l'eficiència en el seguiment dels TFM/TFG.

Innovar en el disseny de sistemes de pràctiques virtuals.

Implantar Valid Next a la UOC.

0202. Competències

Actualitzar les competències transversals de la UOC pensant en les noves demandes socials.

Potenciar el treball per competències en el disseny dels programes i assignatures.

Incorporar les competències en les assignatures Treball final i Pràcticum.

Incorporar les competències a l'expedient de l'estudiant per a fer més ocupable i competitiu el seu CV.

0203. Transversalitat docent

Dissenyar itineraris flexibles que permetin la mobilitat interna entre programes.

Garantir els recursos d'aprenentatge en el desplegament de nous programes i desenvolupar-ne la renovació en els existents.

Aplicar la política de materials docents d'accés obert.

0204. Qualitat, motor de canvi

Certificar el sistema intern de garantia de la qualitat (SIGQ).

Definir l'oferta acadèmica d'acord amb les demandes de la societat.

Acreditar el grau de qualitat màxim en les titulacions en programació.

0205. Reducció de l'abandonament

Dissenyar els programes i les assignatures sobre la base de la unitat temps.

Posar en marxa accions focalitzades en els tres primers semestres.

Detectar el perfil de risc en l'abandonament.

GLOBAL UOC

Impulsa la transformació de la UOC cap a una universitat global amb més impacte social i la posiciona en el camp internacional, potenciant la recerca i la innovació responsables i el coneixement obert.

0301. Model UOC com a referent global

Promoure i posicionar la formació en línia de qualitat a nivell global.

Transferir el model UOC per enfortir sistemes educatius arreu del món.

Ampliar la cobertura internacional dels estudis de la UOC.

Fomentar l'equitat en l'accés a l'educació.

0302. La UOC a l'agenda 2030

Posicionar la UOC internacionalment vinculant la Universitat a l'Agenda 2030.

Formar ciutadans i professionals globals.

Implementar el Pla d'igualtat.

0303. Coneixement obert amb tothom i per a tothom

Posicionar internacionalment la UOC en coneixement obert i ciència oberta.

Avançar cap a la transformació de la UOC en un node de coneixement obert, seguint l'estratègia marcada en el Pla de coneixement obert.

Crear espais i estimular processos de cocreació de coneixement amb actors de la societat, i augmentar la rellevància i l'impacte social de la recerca de la UOC.

0304. Evolució cap a una UOC global i social

Elaborar i implementar el Pla de sostenibilitat mediambiental.

Promoure les competències globals de l'equip de la UOC.*

Enfortir les delegacions internacionals de la UOC.*

Adaptar processos i eines interns a la UOC global i social.

Mesurar la UOC global i social.

UOC R&I

Promou la millora de la recerca i la innovació a partir de la recerca transdisciplinària i projecta la transferència i l'emprenedoria mitjançant una relació activa amb els diferents *stakeholders* de la societat.

0401. Recerca amb impacte científic

Desplegar l'estratègia de l'IN3 per al període 2017-2021.

Desplegar l'estratègia del UOC eHealth Center.

Reforçar la implementació de l'estratègia de recerca als estudis.

Promoure la publicació d'experts internacionals per mitjà de les revistes científiques de la UOC.*

Definir el Data Science Lab de la UOC.

Assegurar la governança de dades per a la recerca.

Impulsar el Pla de la comunicació de la Recerca i la Innovació.

0402. Transdisciplinarietat

Reforçar el criteri de la interdisciplinarietat en els diferents ajuts i priorititzacions en convocatòries de recerca.

Crear mecanismes per compartir la recerca que es fa als diferents estudis i centres, a partir dels seus plans de recerca i innovació.*

Impulsar projectes de recerca que aglutinin interessos de diferents estudis en àmbits com l'aprenentatge en línia (*e-learning*), la salut digital (*e-health*) i la societat del coneixement.

Fer un mapa de sinergies d'interdisciplinarietat a la UOC.

0403. Partenariats per a la recerca

Dissenyar i aconseguir programes d'ITN (International Training Network).*

Incrementar la participació dels investigadors de la UOC en projectes i iniciatives de prestigi.*

Incrementar el nombre de codireccions i convenis de cotutela de doctorat amb centres de prestigi i empreses.*

Definir una metodologia adequada per fer recerca en línia..

Incrementar col·laboracions amb centres de salut, oferint l'expertesa de la UOC.

0404. Valorització del coneixement

Potenciar l'emprenedoria entre estudiants de la UOC, especialment els que elaboren TFG i TFM.*

Crear eines d'inversió per implicar la comunitat UOC per finançar empreses emergents / empreses derivades.

Impulsar mesures de transferència i valorització de la recerca, especialment en els àmbits de coneixement de la UOC.

Crear un catàleg de serveis dirigit a empreses i institucions que aglutini l'expertesa de la UOC.

Potenciar la incubadora virtual com a eina de la UOC per consolidar la gestió i l'acompanyament emprenedor.

Posar el talent de la comunitat UOC al servei de l'emprenedoria.

* Aquestes accions han finalitzat el desembre del 2020.

**Construint la
#novaUOC**

**Una universitat global,
innovadora i flexible
preparada per als reptes
del segle XXI.**



FORMAR TRANS- FORMAR

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