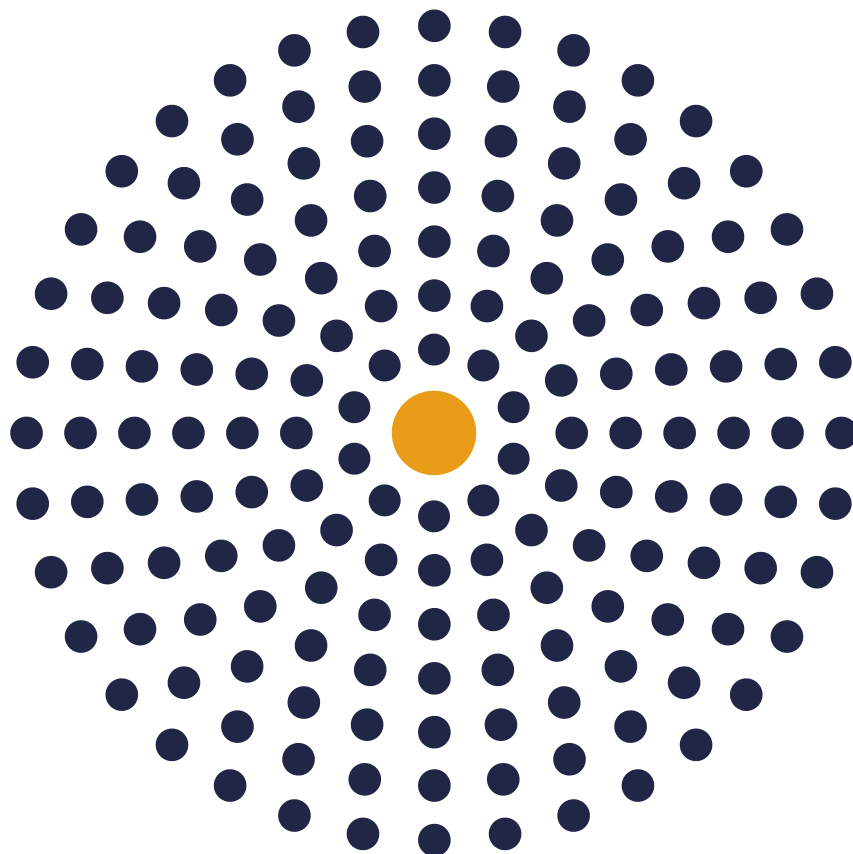


Pla estratègic 2014-2020





Una universitat transformadora que s'adapta als temps

«Avui podem dibuixar una UOC de futur, connectada a nous mercats, atenta a noves necessitats i disposada a estendre's a nous territoris. Avui estem preparats per a encarar nous reptes i nous riscos.»

La Universitat Oberta de Catalunya (UOC) ha estat, des de la seva fundació ara fa vint anys, un agent actiu en la innovació pedagògica amb una oferta formativa i educativa de qualitat capaç de combinar proximitat, ubiqüitat, ocupabilitat i recerca, entre moltes d'altres característiques; trets i valors plenament vigents, però que avui cal adaptar a un entorn extremament canviant i competitiu.

Amb aquest objectiu i al llarg d'aquest primer any i mig de mandat, hem impulsat la posada en marxa d'un Pla estratègic respectuós amb la nostra idiosincràsia i, al mateix temps, ambiciós i innovador; un procés en què tan rellevant ha estat el resultat final com el camí que ens hi ha dut, ja que la seva elaboració ha comptat amb la participació activa de tota l'organització i ha comportat, consegüentment, la seva pròpia transformació en un sentit també estratègic.

Als plans estratègics se'ls ha de demanar que siguin transformadors, i en bona part això anirà en funció del grau d'interiorització per part de la mateixa organització. Això ha comportat un esforç reeixit per sincronitzar, incorporar i treballar en equip. És gràcies a aquest coherent treball intern que avui podem dibuixar una UOC de futur, connectada a nous mercats, atenta a noves necessitats i disposada a estendre's a nous territoris.

Avui estem preparats per a encarar nous reptes i nous riscos. Conscients, com advertia Mark Zuckerberg, que «el major risc és no assumir-ne cap», perquè «en un món que evoluciona tan ràpidament, l'única estratègia que garanteix el fracàs és evitar el risc». Les pàgines següents són precisament una síntesi d'allò que volem que sigui la UOC en el futur i, sobretot, de l'estratègia que s'ha de seguir per a aconseguir-ho, riscos inclosos. L'objectiu és clar: personalitzar la nostra proposta de valor a les demandes de cada entorn, traient el màxim partit de les possibilitats tecnològiques, per a adaptar-nos a les necessitats professionals i a les circumstàncies personals de cada alumne.

Josep A. Planell
Rector de la UOC



Georgina Maresma Olivella, representant
dels estudiants de la llicenciatura de Dret.
Parlament en l'acte de graduació del curs 2012-2013.

La nostra missió

La UOC és una universitat innovadora, arrelada a Catalunya i oberta al món, que forma les persones al llarg de la vida tot contribuint al seu progrés i al de la societat, alhora que fa recerca sobre la societat del coneixement.

El seu model educatiu es basa en la personalització i l'acompanyament de l'estudiant mitjançant l'*e-learning*.



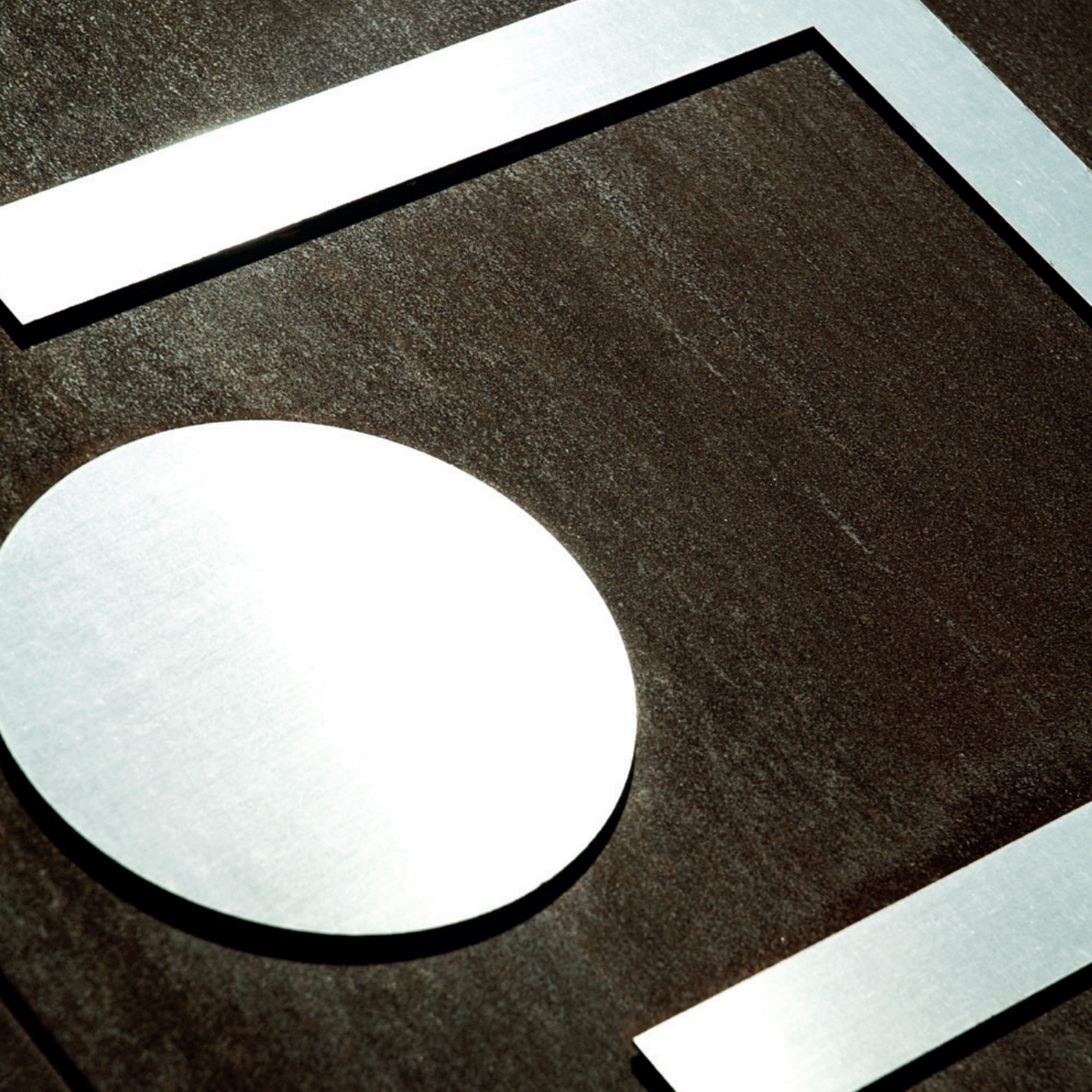
Graduats
Títols
9.1.13
23.600
Seguidors Xarxes
Assistents Activitats
Grups Alumni
més de 18.000 empreses i organitzacions

Jo sóc alumne UOC
UOC
Carriera
Madrid
Informació
Emprenedoria Psicologia Gestió Ciències

La nostra visió

La UOC vol ser una universitat que, **connectada en xarxa** amb la resta d'universitats del món, impulsa la construcció d'un **espai global de coneixement** i la **recerca de frontera sobre societat del coneixement**.

Innova en el **model educatiu propi** que se centra en l'estudiant, oferint una **formació de qualitat i personalitzable**, per a fomentar la competitivitat i contribuir al **progrés de la societat**.



Nous reptes, nova estratègia

Missió



Eix 01. Impuls a la transversalitat i a la flexibilitat

Eix 02. Governança col·laborativa amb objectius comuns

Eix 03. Aposta ferma per la globalització

Eix 04. Potenciació de les competències i l'ocupabilitat

Visió

Eix 05. Foment de l'excel·lència en recerca

“ ”

«La UOC, sens dubte, és una organització basada en el coneixement i, per tant, s'ha d'adaptar i s'ha de reinventar contínuament. En altres paraules, la UOC ha de crear una organització en què es fomenti la innovació i en la qual els hàbits, les tecnologies i els mètodes de treball establerts es revisin constantment i es modifiquin quan sigui necessari.»

Tony Bates

President i director general de Tony Bates Associates Ltd.
Doctor *honoris causa* per la UOC



Eix 01.

Impuls a la transversalitat i a la flexibilitat

OBJECTIUS ESTRATÈGICS

- > **Assolir un entorn d'aprenentatge que permeti una experiència educativa intel·lectualment estimulant, 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.**

OBJECTIUS OPERATIUS

- > Implantar les innovacions del nou entorn d'aprenentatge (aula i recursos).
- > Reforçar el pla transversal contra l'abandonament.
- > Seguir aplicant la millora contínua al model educatiu.
- > Impulsar i regular la creació d'itineraris curriculars personalitzats segons les necessitats de cada estudiant.
- > Potenciar la transversalitat entre diferents àmbits de coneixement.
- > Completar el model de qualitat UOC orientat a la utilitat (personal i professional).

■

Estratègies i accions orientades a potenciar una universitat sensible a les necessitats de cada estudiant; a la personalització i la multidisciplinarietat dels itineraris formatius, i a l'accés permanent als serveis de la UOC.

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

- > Digitalitzar al màxim les activitats de la UOC (d'universitat virtual a universitat digital).
- > Implantar el pla de sistemes que garanteix l'excel·lència operativa del model d'aprenentatge i de serveis de la UOC.
- > Crear un *market* d'objectes d'aprenentatge.

“ ”

«Cal premiar la innovació i les millores en educació i aprenentatge. Les institucions han de repensar la seva missió i establir l'excel·lència en l'aprenentatge com a component bàsic, establir polítiques de promoció que donin importància a les capacitats educatives, i oferir més reconeixement i premis a l'aprenentatge i l'educació.»

Dra. Rosalind James

Directora del DeHub, centre de recerca i innovació en *e-learning*
Universitat de Nova Anglaterra (Austràlia)
Codirectora de la revista científica RUSC



Eix 02.

Governança col·laborativa

OBJECTIUS ESTRATÈGICS

> 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.

OBJECTIUS OPERATIUS

> Seguir impulsant el pla de carrera intern, que garanteixi el desenvolupament individual i professional de tots els treballadors de la UOC, fomenti la seva formació i la identificació i retenció del talent.

> Redefinir el sistema d'objectius per a augmentar la implicació de tots els membres de l'organització en l'assoliment dels objectius estratègics.

> Augmentar el grau d'adhesió i el sentiment de pertinença dels treballadors i col·laboradors de la UOC per tal d'afavorir les dinàmiques de treball transversal i vetllar per l'assoliment dels objectius.

> Incentivar la participació activa de les persones de la UOC en la millora dels processos d'aprenentatge.

> Ser excel·lents millorant l'experiència educativa i de relació amb l'estudiant, per tal d'entendre i satisfer totes les seves necessitats tant formatives com interrelacionals.

Estratègies de governança de la UOC orientades a potenciar el treball col·laboratiu i la presa de decisions per a l'assoliment dels objectius de la institució.

- > **Exercir un lideratge basat en l'autonomia i la rendició comptes, fonamentat en la participació, la discussió prèvia i la transparència en els processos i decisions.**
 - > Fomentar l'apoderament, la responsabilitat i la visibilitat de les persones que lideren projectes.
 - > Impulsar la transparència i la rendició de comptes per tal d'assolir una organització fonamentada en els pilars de l'autonomia.
 - > Potenciar els sistemes de treball destinats a desenvolupar l'excel·lència organitzativa i de l'equip humà de la UOC.
- > **Prendre les decisions tenint present la sostenibilitat econòmica de la institució.**
 - > Adaptar l'oferta formativa a les necessitats de la societat, a l'estratègia de la UOC i a la sostenibilitat econòmica.
 - > Fomentar la conscienciació, en termes de sostenibilitat econòmica, de tots els treballadors de la UOC.
 - > Aprofundir en el pla de racionalització de la inversió i de la despesa, per a contribuir a l'eficiència econòmica de la UOC.

“ ”

«Penso que la governança és un tema molt important en el món universitari i que s'hi ha de fer front i que s'hi ha d'intentar donar una resposta; però –com amb altres coses– una resposta d'acord amb els qui hi viuen dintre, és a dir, amb els actors del sistema.»

Jaume Pagès

Conseller delegat d'Universia
Lliçó inaugural de la UOC (2012-2013)



Eix 03.

Aposta ferma per la globalització

OBJECTIUS ESTRATÈGICS

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

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

OBJECTIUS OPERATIUS

> Desenvolupar la marca global per a reforçar l'estratègia d'internacionalització.

> Ser referents en e-coneixement, e-comerç, *e-learning*, e-màrqueting, etc.

> Potenciar la presència i visibilitat internacional de la UOC.

> Millorar la posició de la UOC en els rànquings.

> Créixer en nombre d'estudiants internacionals.

> Aprofundir en l'estratègia institucional d'aliances internacionals com a base de creixement.

> Prioritzar els programes per a la internacionalització.

> Orientar, de forma més eficaç, l'organització i els processos cap a l'estratègia internacional.

■

Estratègies per a l'enfortiment del reconeixement internacional de la Universitat; per a ampliar l'accés a l'ensenyament superior en diversos àmbits del món, i per a la consolidació de la dimensió global de la comunitat UOC.

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

> Impulsar la mobilitat del personal UOC orientada al *benchmarking* per a l'adquisició de competències i coneixement en contacte amb altres universitats o institucions.

> Reforçar el desenvolupament de competències internacionals i interculturals en el personal UOC.

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

> Definir quina és l'experiència internacional que aporta competències globals als estudiants.

> Incorporar continguts internacionals i interculturals a tots els programes.

“ ”

«Universitats com les nostres són fonamentals: si observem algunes parts del món en via de desenvolupament, on viuen milions i milions de persones, les peticions de formació universitària són nombrosíssimes i, a més, cada vegada hi haurà més necessitat de formació d'alt nivell.»

Brenda Gourley

Rectora de l'Open University (2002-2009)
Doctora *honoris causa* de la UOC (2010-2011)



Eix 04.

Potenciació de les competències i l'ocupabilitat

OBJECTIUS ESTRATÈGICS

- > **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 a provocar un canvi cultural que atregui la filantropia.**

OBJECTIUS OPERATIUS

- > Aprofundir en la millora del sistema d'avaluació per competències, tant transversals com específiques, a tots els programes de la UOC.
- > Promoure línies de recerca orientades a l'ocupabilitat dels estudiants.
- > Impulsar un programa de vinculació que potenciï la participació dels estudiants en el seu entorn sociolaboral.
- > Difondre l'aportació de valor de la UOC a la societat.
- > Augmentar la participació de professorat, investigadors i personal docent col·laborador (PDC) en la difusió oberta del coneixement.
- > Desenvolupar el programa de responsabilitat social corporativa.
- > Crear un sistema de finançament basat en aportacions de la societat que permeti impulsar projectes i iniciatives d'interès públic.

■

Estratègies de la Universitat per a la millora de la competitivitat i l'impuls de la comunitat UOC com a espai dinàmic d'intercanvi d'experiències i foment de la iniciativa emprendedora.

- > **Aconseguir que la comunitat UOC (estudiants, professors, gestors, investigadors, personal docent col·laborador, alumni, i empreses i institucions associades) sigui realment una xarxa activa que impacti en benefici de la mateixa comunitat i de la societat en general.**
- > Elaborar un pla de dinamització de la comunitat UOC per a vincular tot el seu potencial al creixement de la Universitat.
- > Seguir impulsant el model d'acompanyament i *crowdfunding* que permeti desenvolupar projectes d'emprenedoria a la comunitat UOC.
- > Incrementar la presència de persones UOC en els debats dels grans temes que afecten la societat.

“ ”

«El gran error que podríem cometre és no canviar. Totes les institucions han de canviar. L'e-learning no és només una qüestió de com es distribueix el coneixement, les universitats han d'oferir programes de formació més curts enfocats a oportunitats laborals i també ajudar els estudiants a crear els seus propis llocs de treball. Aquest és el canvi.»

Sir John Daniel

President de la Commonwealth of Learning (2004-2012)
EFQUEL Innovation Forum 2013



Eix 05.

Foment de l'excel·lència en recerca

OBJECTIUS ESTRATÈGICS

- > **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 recerca d'excel·lència i que permeti fer tesis doctorals en els diversos àmbits de coneixement de la UOC.**

OBJECTIUS OPERATIUS

- > Reforçar la dimensió internacional dels centres de recerca.
- > Consolidar l'IN3 i l'eLearn Center com a centres de referència de recerca en els seus àmbits respectius contribuint a la sostenibilitat de la recerca.
- > Analitzar les necessitats i les oportunitats de retroalimentació entre la recerca, la innovació i la formació que es desenvolupen a la UOC per tal de garantir-ne la transferència.
- > Implantar els nous mecanismes interns d'avaluació de l'excel·lència de les activitats d'R+D+I.
- > Incrementar la direcció de tesis per part del professorat i personal investigador de la UOC.
- > Generar més aliances amb empreses i institucions per al desenvolupament de tesis doctorals.
- > Aprofundir en la millora de la gestió acadèmica dels programes de doctorat.

Les estratègies de la Universitat per a assolir l'excel·lència en la recerca i potenciar la transferència de coneixement.

- > **Augmentar la productivitat de recerca excel·lent del conjunt de la UOC i establir una estratègia de difusió i transferència del coneixement que abraci tota l'activitat de la UOC.**
- > Desenvolupar el pla de comunicació i difusió de la recerca per tal de ser atractius per a possibles empreses i atreure inversions/ finançament.
- > Reforçar el perfil de la UOC com a universitat associada a la recerca i la transferència.
- > Impulsar i valorar l'activitat de transferència.
- > Promoure un entorn que potencii la dedicació, el reconeixement i la igualtat d'oportunitats del personal de la UOC pel que fa a les activitats d'R+D+I.



«El desenvolupament de tècniques avançades és essencial però no ho és tot. Una teoria raonada, hipòtesis ben construïdes i un disseny experimental acurat són tant o més indispensables, com ho és també una interpretació intel·ligent dels fets.»

Hanna Damásio

Catedràtica i professora de psicologia i neurologia
Càtedra Dana Dornsife de Neurociència de la
Universitat de Califòrnia Meridional (USC)
Doctora *honoris causa* de la UOC (2011-2012)

Implantant l'estratègia

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

01. BE UOC

Defineix com la UOC organitza el treball, com gestiona els recursos de forma eficient per a contribuir a la sostenibilitat de l'organització, com es compromet amb el desenvolupament dels professionals i de la seva carrera, i com impulsa el rendiment de competes, 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 d'acompliment
- > 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 equip

- > Desenvolupar polítiques i accions d'aproximació vers la Universitat
- > Fer un pla d'accions per al foment del lideratge i responsabilitats
- > Augmentar les accions comunicatives

UOC viable

- > Projectió financera a 3 anys
- > Racionalització de la despesa-inversió
- > Comptabilitat analítica
- > Control intern

02. UOC IN PROGRESS

Abasta tots els projectes en fase d'implantació i/o de disseny que afecten íntegrament l'activitat, l'estudiant, les eines i el model educatiu. La millora continua 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 a 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 seva 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

03. 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.

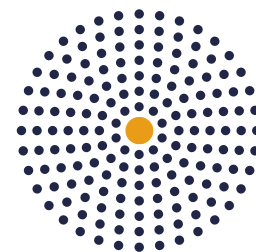
UOC viable tech (Pla mestre de sistemes d'informació)

- > Gestió de vendes i 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
- > UOC mòbil i ubíquitat en el treball
- > Gestió de dades i intel·ligència d'empresa (BI)
- > Crear un nou sistema integral de gestió acadèmica (SIS-ERP)
- > Altres projectes de transformació de negoci
- > Pla tecnològic i migració al núvol
- > Capacitar i apoderar digitalment
- > Pla de seguretat tecnològic

Eines per a la ubíquitat

- > Definir l'estratègia d'ubíquitat i la política de mobilitat 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 ubíquitat del treballador UOC
- > Avançar en la ubíquitat de l'avaluació
- > Crear un observatori de tendències de futur

Plans d'acció i mapa estratègic 2014-2016



04. NET.UOC

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

UOC comunicació

- > 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, col·laboracions locals i internacionals
- > Impulsar la línia de cooperació com a instrument de vinculació institucional

05. GLOBAL UOC

Articula els plans d'acció que contribueixen a definir (marca/aliances), estructurar (negoci) i a garantir (processos) l'increment de presència internacional de la UOC de forma constant i sostenible.

Dimensió global

- > Identificar els països on cal prioritzar l'acció comercial
- > Contactar amb universitats de països focus amb les quals s'estableixen aliances per a incrementar el nombre d'estudiants internacionals de la UOC
- > Treballar amb els estudis de la UOC 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 LATAM

Processos per a la internacionalització

- > Alinear els processos per a 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

06. 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 model R+I

- > Avaluar i reconèixer la tasca d'R+I
- > Promoure la qualitat de l'activitat de recerca i innovació per a impulsar l'excel·lència i la productivitat
- > Definir les condicions per a ser una universitat innovadora

Difusió d'R+I per a atraure oportunitats

- > Transferir coneixement i tecnologia per a 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 R+I per a augmentar l'excel·lència i la productivitat

Competències i ocupabilitat

- > Avaluar per competències
- > Definir un programa de pràctiques i treball de final de grau
- > Crear una línia de recerca per a 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 a avaluar l'alineament de l'oferta formativa amb el mercat de treball

0402 - Emprenedoria

- > Elaborar un pla d'emprenedoria

CRÈDITS

EDICIÓ: Àrea de Comunicació. Comunicació Digital. **DIRECCIÓ DE COMUNICACIÓ:** Lluís Rius. **DIRECCIÓ DE COMUNICACIÓ DIGITAL:** Yolanda Franco. **REDACCIÓ:** Marc Alabert. **COORDINACIÓ EDITORIAL:** Maria Boixadera. **CORRECCIÓ I TRADUCCIÓ:** Servei Lingüístic de la UOC. **IMATGES I FOTOGRAFIES:** Fons UOC, David Campos. **COORDINACIÓ GRÀFICA:** Xènia Bastida. **DISSENY I MAQUETACIÓ:** Petit Comitè. **COORDINACIÓ DE LA IMPRESSIÓ:** Joan Teixidó. **IMPRESSIÓ:** Fermay servicios gráficos. **DIPÒSIT LEGAL:** B 25562-2014. **ADREÇA POSTAL:** Universitat Oberta de Catalunya, av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona.

Seu institucional

Avinguda del Tibidabo, 39-43
08035 Barcelona
Tel.: 93 253 23 00

Barcelona

Rambla del Poblenou, 156
08018 Barcelona
Tel.: 93 481 72 72

Madrid

Plaza de las Cortes, 4
28014 Madrid
Tel.: 91 524 70 00

México D.F.

Paseo de la Reforma, 265, piso 1
Col. Cuauhtémoc
06500 México D.F.
Tel.: + 52 (55) 55 114206 al 08

uoc.edu

[@UOCuniversitat](https://twitter.com/UOCuniversitat)

[@UOCestudiant](https://twitter.com/UOCestudiant)

facebook.com/UOC.universitat