



Plan Estratégico UCU 2019 – 2024

Misión

Somos una institución de educación superior plural y abierta al mundo, comprometida con la excelencia, la construcción de una sociedad más inclusiva y justa, y la evangelización de nuestra cultura; formamos personas abiertas desde la tradición educativa de la Iglesia y la Compañía de Jesús.

Visión

Seremos un *ethos* atractivo y desafiante, que invite y comprometa a estudiantes jóvenes y adultos, profesores y graduados, a vivir una experiencia humana y académica, caracterizada por el perfil innovador, la excelencia en el aprendizaje interdisciplinar y transversal, la creación, discusión y difusión de conocimiento, la agilidad institucional y el compromiso personal, comunitario y global.

1. Proceso de elaboración del Plan Estratégico

En febrero de 2017, el Consejo Directivo ampliado comenzó a rediseñar el modelo educativo de la UCU. El trabajo se llevó adelante en dos líneas: por un lado se desarrollaron actividades para repensar participativamente el estilo y, por otro lado, se revisaron las estructuras organizativas y sus órganos de gestión.

- 1.1. En los meses de julio y agosto de 2017 se llevó adelante un taller de *Design Thinking* titulado *Education as usual just can't continue*, facilitado por el profesor Reinhold Steinbeck y el consultor Ian Hunt, de la consultora *IntoAction*. La actividad contó con la participación de 80 personas: 17 de ellos delegados estudiantiles y el resto personal académico y de gestión. Todas las facultades, campus y unidades estuvieron representadas.

Ocho desafíos surgieron del trabajo:

1. ¿Cómo potenciar la investigación?
2. ¿Cómo generar una cultura de la innovación?
3. ¿Cómo transformar los servicios estudiantiles para que sean flexibles, ágiles y eficientes?
4. ¿Cómo aprovechar la experiencia de los estudiantes de intercambio para potenciar la innovación en la UCU?
5. ¿Cómo mejorar las competencias pedagógicas y didácticas de nuestros profesores?
6. ¿Cómo formar a la nueva generación de emprendedores e innovadores?
7. ¿Cómo fomentar la transversalidad?
8. ¿Cómo mejorar la comunicación interna?

Como fruto de este proceso el Consejo Directivo ampliado definió cuatro proyectos: Centro Ludus, para desarrollar las competencias docentes de nuestros profesores, Centro Ithaka de emprendedurismo e innovación, Programa *Unpacking the Experience*, para capitalizar la experiencia de los estudiantes de intercambio; y Proyecto Campus, para adecuar mejor las instalaciones y edificios a los objetivos de la vida universitaria.

- 1.2. Paralelamente se comenzó a reestructurar el modelo organizativo de la UCU, para lograr una gestión unitaria que promueva una cultura institucional común, con objetivos estratégicos, y que supere el modelo universitario napoleónico y profesionalista que ha caracterizado a la universidad uruguaya desde su creación. El modelo matricial que se comenzó a implementar, busca fortalecer y aumentar algunas de las tareas prioritarias que se presentan en este plan estratégico: innovación en la docencia y diseño de los programas académicos; crecimiento en cantidad y calidad de la investigación; agilidad institucional; fortalecimiento de la oferta de postgrados.

Los hitos de ese nuevo modelo han sido:

1. Reorganización de la Vicerrectoría del Medio Universitario, que pasó a llamarse Vicerrectoría de la Comunidad Universitaria. Se integraron las áreas de Asuntos Estudiantiles, Comunicación Institucional, y Asuntos Internacionales y *Alumni* (abril 2017).
2. Desdoblamiento de la Vicerrectoría Académica en Vicerrectoría de Programas Académicos, centrada en la enseñanza y el aprendizaje; y Vicerrectoría de Investigación e Innovación, centrada en el fortalecimiento y desarrollo de esas áreas (agosto 2017).
3. Pasaje de todos los departamentos, institutos y centros que estaban en las facultades a depender directamente de la Vicerrectoría de Investigación e Innovación, y en el caso de algunos centros, a la Vicerrectoría de Programas Académicos (noviembre 2017).
4. Creación del Centro Ithaka de Emprendimientos e Innovación, que fusionó los centros de emprendedurismo de la Facultad de Ciencias Empresariales y la Facultad de Ingeniería y Tecnología (diciembre 2017).
5. Creación del Centro Ludus, para el desarrollo de las competencias didácticas y pedagógicas del personal docente de la universidad (febrero 2018).
6. Relanzamiento del Centro Ignis, como centro audiovisual universitario (mayo 2018)
7. Relanzamiento del Departamento de Formación Humanística, que pasó a llamarse Departamento de Humanidades y que en su seno tiene los Institutos de Filosofía, Historia y Sociedad y Religión (junio 2018).

8. Creación del Centro de Educación Continua, que da soporte organizativo y de divulgación a la formación profesional permanente que ofrecen las facultades y departamentos (agosto 2018).
9. Creación de la Facultad de Ciencias de la Salud, en la que se fusionaron las facultades de Enfermería y Tecnologías de la Salud y de Psicología, a la que se incorporará en un futuro cercano la Facultad de Odontología (octubre 2018).
10. Relanzamiento de la escuela de negocios como UCU Business School, con una nueva propuesta académica y organizativa, del rango de una facultad, para los postgrados de negocios y *management*, así como para la formación ejecutiva (noviembre 2018).
11. Relanzamiento de los Campus de Salto y Punta del Este, que se configuran como unidades de igual rango que las facultades y escuelas, con su propio plan de desarrollo y crecimiento, creación de consejos de campus, y participación de sus directores regularmente en los Consejos Directivos ampliados (febrero 2019).
12. Aprobación de los nuevos *Reglamento General Orgánico y Reglamento General del Personal Académico*, que recogen los cambios producidos en los dos años anteriores (febrero 2019).
13. Creación de la Escuela de Postgrados, con rango de facultad, que asumirá la gestión de todos los programas académicos de postgrado de la universidad, con excepción de los que están en la UCU Business School (marzo 2019).

A partir de los insumos producidos durante los años 2017 y 2018, el Consejo Directivo Universitario ampliado definió en febrero pasado los ejes y lineamientos estratégicos integrados en este documento para el período 2019 – 2024, el cual fue presentado para su revisión en el Consejo Académico General de 28 de febrero de 2019. El documento fue revisado y ha recibido aportes de los directores de Asuntos Estudiantiles, Asuntos Internacionales y *Alumni*, Comunicación Institucional, Gestión Humana, Sistemas de Información, Administrativa y Financiera. Se trabajó con los directores de los departamentos, centros e institutos en una reunión el 1 de abril. Finalmente fue aprobado por el Consejo Directivo ampliado el 10 de abril de 2019.

2. Ejes estratégicos

2.1. Excelencia en el aprendizaje interdisciplinario y transversal, de cara a un mundo disruptivo

2.1.1. Innovación universitaria

- a) Implementar la transformación de todos los programas de grado y postgrado, en coherencia con el nuevo modelo universitario, en el período 2019-2020, para que comiencen a ser ofrecidos entre 2020 y 2021.
 - i. Lograr la integración curricular transversal de todos los programas de grado y postgrado, para que los estudiantes puedan ser parte de la construcción y responsables de su propio aprendizaje.
 - ii. Diversificar el número de programas académicos de grado, postgrado y educación continua, fortaleciendo las áreas de salud, arte y diseño, y ciencias agrarias.
 - iii. Ampliar la oferta académica de los Campus de Salto y Punta del Este, en programas de grado, postgrado y educación continua.
 - iv. Lograr que en todas las áreas de aprendizaje se desarrolle una cultura humanista, creativa, innovadora y emprendedora, y que el *core* curricular de los planes de estudio rediseñados la promueva y facilite.
 - v. Fortalecer los modelos híbridos de enseñanza para atender la diversidad de las formas de aprender de los estudiantes.
 - vi. Integrar las tecnologías como condición facilitadora de la innovación en la docencia universitaria.
 - vii. Desarrollar a partir de 2020 un campus virtual, desde el que se gestionarán los programas académicos y cursos de modalidad semipresencial y *on line*.
 - viii. Lograr para 2024 que el 85% de los estudiantes termine sus programas en el tiempo estipulado en el plan de estudios.
 - ix. Lograr para 2024 que los estudiantes de grado terminen su programa con un nivel de inglés correspondiente al B2 del *Common European Framework of Reference for Languages*.
- b) Extender el uso del idioma inglés en la enseñanza, la investigación y las demás actividades de la vida universitaria.

2.1.2. Profesionalización de la docencia y resultados de enseñanza y aprendizaje

- a) Definir y mejorar las competencias pedagógicas de los docentes con formación, experimentación, transferencia de buenas prácticas, internacionalización y dominio del inglés.
- b) Preparar a los profesores para que brinden una enseñanza inclusiva, que atienda a la diversidad de los estudiantes y la personalización del aprendizaje.
- c) Elaborar e implementar para 2020 un modelo de evaluación de la docencia universitaria, orientado a la obtención de mejores procesos y resultados de aprendizaje.
- d) Generar para 2020 un programa de incentivos a la mejora docente.

2.2. Excelencia en investigación: creación, discusión y difusión del conocimiento

2.2.1. Producción académica

- a) Consolidar a la UCU como una universidad de investigación, a través de una mayor producción académica innovadora y de alta calidad, pertinente a las necesidades de desarrollo de la sociedad.
- b) Consolidar una estructura de departamentos e institutos, que optimice la organización y gestión de la investigación y transferencia del conocimiento.
- c) Lograr en cinco años tener cien profesores integrados en el Sistema Nacional de Investigadores.
- d) Definir y consolidar cinco líneas y proyectos estratégicos en investigación interdisciplinaria, que tengan impacto en el medio, según su relevancia para el país y la misión de la universidad.
- e) Generar para 2020 un programa de incentivos para la investigación.
- f) Desarrollar para 2020 un centro que suscite y favorezca la investigación en los programas de grado y maestría, a través de la inclusión de los estudiantes en investigaciones de los profesores de la universidad.

2.2.2. Programas de doctorado

- a) Lanzar tres nuevos programas en el área de la Ingeniería, las Ciencias de la Salud, así como en Ciencias Sociales y Educación.
- b) Fortalecer las áreas disciplinares que aún no se encuentran en las condiciones adecuadas para desarrollar más programas de postgrado y doctorado, principalmente en la Odontología, el Derecho y la Administración.

2.3. Optimización de la gestión

2.3.1. Agilidad institucional

- a) Fortalecer la estructura y cultura matricial de la universidad con procesos simplificados de participación e interrelación entre las diversas unidades académicas y administrativas.
- b) Facilitar las condiciones de gestión académica con el fin de avanzar en la transversalidad y la interacción entre los programas académicos.
- c) Crear una oficina única en 2019 para la atención administrativa de los asuntos estudiantiles, desde el ingreso hasta la graduación (Bedelía).
- d) Revisar y mejorar los procesos y criterios de gestión administrativa para transformarse en una institución ágil, eficiente y eficaz en 2020.
- e) Digitalizar los procesos de gestión de la información de la UCU, en particular de los docentes y estudiantes, para contar con información ágil y oportuna para la toma de decisiones.

2.3.2. Innovación en la gestión

- a) Fortalecer el liderazgo participativo en las distintas unidades de gestión.
- b) Favorecer una cultura institucional creativa e innovadora, abierta al cambio y la innovación, y calurosamente receptiva de las personas que se van integrando.
- c) Promover el trabajo en conjunto y fluido de las distintas unidades, simplificando los organigramas y normalizando la rotación de cargos y responsabilidades.

- d) Desarrollar para 2020 un programa de formación y evaluación para la gestión universitaria.

2.3.3. Sostenibilidad de la gestión

- a) Aumentar el número de estudiantes de grado en un 30% en los próximos cinco años.
- b) Aumentar el número de estudiantes de postgrado en un 50% en los próximos cinco años.
- c) Desarrollar entre 2019 y 2020 un proyecto de captación de recursos para la investigación y la transferencia.

2.3.4. Comunicación institucional

- a) Posicionar a la UCU a nivel nacional e internacional como una institución con un modelo innovador de organización y gestión, que se distingue por su propuesta curricular, pedagógica y docente, integrada entre diversas áreas del conocimiento: flexible, actualizada y de excelencia.
- b) Consolidar a la UCU como una voz independiente, seria y con prestigio académico por sus aportes a las diferentes problemáticas que nos afectan como sociedad.
- c) Mejorar la comunicación interna, con los estudiantes y el personal, volviéndola más eficiente y eficaz.
- d) Comunicar la producción universitaria en investigación, emprendedurismo y transferencia como servicio a la sociedad.

2.4. Compromiso personal, comunitario y global

2.4.1. *Ethos* universitario

- a) Construir el *ethos* de la UCU como un ámbito integrado y armonioso entre vida académico-curricular y actividades no regladas, y consolidar la experiencia UCU como una propuesta integral de formación del estudiante como persona y profesional.
- b) Fortalecer una propuesta pastoral, ofrecida a toda la comunidad universitaria, que promueva de manera explícita la vida de fe, el diálogo fe-cultura y el compromiso universitario animado por el Evangelio.
- c) Fortalecer las actividades y espacios de vida estudiantil con propuestas innovadoras en cultura, deporte, participación y bienestar estudiantil.
- d) Promover entre los estudiantes una cultura de participación que los convierta en protagonistas de su proceso de aprendizaje y que los comprometa con su experiencia universitaria.
- e) Desarrollar oportunidades de encuentro e intercambio entre los docentes, el personal de las distintas áreas de la universidad y los estudiantes.
- f) Acondicionar los espacios físicos de los diferentes Campus de la universidad para generar un ambiente atractivo, que propicie la vida estudiantil.
- g) Desarrollar en los Campus de Salto y Punta del Este todos los aspectos del *ethos* UCU, para que estudiantes, profesores y personal puedan vivir la experiencia UCU en toda su expresión.

- h) Sistematizar y fortalecer para 2020 el Proyecto Campus para que los edificios e instalaciones de la UCU sean expresión del *ethos* que se está construyendo: innovador, atractivo, desafiante, estético, inclusivo y sostenible.

2.4.2. Innovación, emprendedurismo e impacto social

- a) Promover la cultura emprendedora y la innovación dentro de los programas académicos y fuera de ellos.
- b) Apoyar la gestación y consolidación de proyectos empresariales innovadores ejecutados por nuestros estudiantes, graduados y profesores.
- c) Fortalecer los vínculos con el mundo empresarial y lograr que la UCU se posicione como una institución atractiva, tanto por sus aportes al desarrollo empresarial y sus programas de capacitación, como por sus servicios de apoyo, consultoría e investigación aplicada.
- d) Abordar problemáticas sociales concretas de manera interdisciplinaria con incidencia real en la comunidad y promover el compromiso ciudadano en nuestros estudiantes y profesores.
- e) Fortalecer los programas de transferencia universitaria, sobre todo para los sectores más necesitados de la sociedad y para las problemáticas más acuciantes, a través de vínculos más fuertes y extendidos con las Organizaciones de la Sociedad Civil, del Estado y la Iglesia. Que esos programas sean una concreción del compromiso de la UCU con la responsabilidad social universitaria.
- f) Lograr que los centros Ludus, Ithaka, Ignis, Centro de Educación Continua, Biblioteca UCU y Centro de Idiomas, sean referentes internacionales en innovación de modelo universitario.

2.4.3. Internacionalización

- a) Lograr para 2024 que el 40% de los estudiantes de grado de cada generación participe del intercambio internacional de un semestre.
- b) Duplicar para 2024 el número de estudiantes extranjeros que estudian en la UCU durante por lo menos un semestre.
- c) Aumentar la presencia, calidad y visibilidad de profesores internacionales.
- d) Duplicar los convenios que permitan la movilidad de nuestros docentes.
- e) Lograr cinco titulaciones dobles con universidades de Europa y Estados Unidos.
- f) Lograr para 2024 que haya, por lo menos, 50 cursos de grado y postgrado en inglés.
- g) Fortalecer el intercambio de estudiantes y docentes con Asia, así como los convenios con universidades de esa región.
- h) Sistematizar y fortalecer el Proyecto *Unpacking the Experience* para el 2020.

2.4.4. Alumni

Diseñar e implementar, entre 2019 y 2020, un proyecto de vinculación con los *Alumni*, que los haga partícipes de la vida universitaria, en los diversos campus.