

PLAN ESTRATÉGICO UCU 2025 - 2030

MISIÓN

Somos una universidad de investigación, plural y abierta al mundo, comprometida con la excelencia y la evangelización de nuestra cultura, desde la tradición educativa de la Iglesia y la Compañía de Jesús. Somos un *ethos* académico y profesional, que permite el crecimiento de cada integrante: estudiantes, profesores, equipos de apoyo y graduados, en todas las dimensiones de la persona. Somos una organización innovadora, en constante transformación, que procura servir más y mejor a quienes la integran, a la sociedad uruguaya, y a quienes quieran compartir nuestro proyecto universitario.

VISIÓN

Seremos una universidad reconocida por su capacidad de crecimiento, innovación y respuesta ágil a los nuevos desafíos; una universidad que sepa unir lo nuevo y lo viejo, lo fundamental y lo contingente. Seremos una universidad caracterizada por su impacto tangible en todo el país, a través de la calidad, creatividad y actualidad de su propuesta académica, la excelencia y pertinencia de su investigación, y el compromiso por lograr que se beneficien de ellas la mayor cantidad de personas. Seremos una universidad con un marcado perfil internacional y una gestión sostenible, ágil y sólida.

Ejes estratégicos:

1. Ser una universidad reconocida por su capacidad de crecimiento, innovación y respuesta ágil a los nuevos desafíos

- a. Incrementar la matrícula de grado (35%), posgrado (60%) y formación continua (100%).
- b. Crear diez carreras de grado en áreas estratégicas o innovadoras que respondan a desafíos locales y globales.
- c. Ampliar y diversificar la oferta de postgrados en áreas estratégicas, con programas de carácter profesionalizante, que incorporen modalidades innovadoras, como microcredenciales y trayectos formativos apilables.
- d. Afianzar y sistematizar una política de innovación intrauniversitaria y una estructura que favorezca su funcionamiento, fortaleciendo el modelo matricial de gestión.
- e. Crear un mecanismo de financiamiento de proyectos innovadores de estudiantes, profesores y personal.
- f. Implementar metodologías ágiles para el diseño y prototipado de proyectos de innovación abiertos y colaborativos.
- g. Desarrollar proyectos piloto que integren tecnologías emergentes en áreas estratégicas.
- h. Desarrollar actividades formativas específicas sobre innovación desde los centros Íthaka, Ignis, Berit y Ágora.

- i. Favorecer la incorporación de dinámicas de innovación profesional y transformación tecnológica en la formación permanente del profesorado y la actualización curricular, fortaleciendo el Centro Ludus.
- j. Fortalecer las capacidades para la formación híbrida y virtual; explorar propuestas de doble grado y de educación dual.
- k. Desarrollar un plan integral de transformación digital y diagnosticar y mejorar las competencias digitales avanzadas en todo el personal.
- l. Crear al menos cinco laboratorios o *hubs* de innovación, entre ellos, uno de inteligencia artificial.
- m. Afianzar el vínculo entre Programas y Departamentos Académicos para fortalecer la relación entre ellos, la calidad de la enseñanza y la integración de la investigación en el aula.

2. Ser una universidad que sabe unir lo nuevo y lo viejo, lo fundamental y lo contingente

- a. Crear al menos cuatro cursos en diálogo fe-cultura.
- b. Diseñar un modelo nuevo de pastoral universitaria.
- c. Implementar una política activa de acceso, permanencia y egreso para todos los estudiantes, cualquiera sea su origen o condición, así como de inclusión y acompañamiento de los estudiantes.
- d. Mejorar la infraestructura para lograr que ella sea accesible e inclusiva, física y virtualmente.
- e. Establecer una agenda estratégica para el desarrollo de líneas de investigación, programas académicos y vinculación con el medio, alineada con la identidad y misión institucional.
- f. Desarrollar una política de formación para el personal académico y de apoyo, fundamentada en la identidad UCU y en la pedagogía ignaciana.
- g. Flexibilizar y diversificar la oferta del Centro Core para incluir otras dimensiones humanísticas.
- h. Fortalecer la transversalidad y la interdisciplinariedad en la formación de grado mediante trayectorias electivas, *minors* y proyectos académicos interprofesionales.
- i. Promover la actualización de programas formativos que integren saberes clásicos y competencias emergentes.

3. Ser una universidad con impacto tangible en todo el país

- a. Crear una dirección de relaciones institucionales para sistematizar y aumentar los vínculos con la sociedad civil, otras universidades, autoridades y organismos públicos.
- b. Implementar proyectos de innovación social en co-diseño con organizaciones públicas y de la sociedad civil.
- c. Desarrollar una política de transferencia de la investigación con impacto: financiación, propiedad intelectual, incentivos, resultados aplicados.

- d. Crear al menos tres patentes o productos de propiedad intelectual de impacto social.
- e. Crear una unidad vinculada a la difusión de investigación, consultorías y estudios con impacto en políticas públicas (*think tank*).
- f. Crear una unidad orientada a facilitar la transferencia del conocimiento producido en la universidad, promoviendo la participación de estudiantes, graduados, profesores y otros actores, articulando capacidades interdisciplinarias con el ecosistema de innovación y desarrollo (*ventures*).
- g. Diseñar e implementar un plan propio para cada uno de los campus del interior, definiendo su perfil y plan estratégico para los próximos años.
- h. Establecer una política de edición y publicación de libros, materiales y técnicas.

4. Ser una universidad con una propuesta académica de calidad, creativa y actual, y con investigación excelente y pertinente

- a. Incorporar 30 nuevos profesores investigadores de excelencia.
- b. Incrementar en un 30% las publicaciones *per capita* de los PiAD, priorizando las indexadas en plataformas como WoS y Scopus (Q1, Q2).
- c. Lograr que al menos el 50% de los investigadores lideren proyectos con financiación externa.
- d. Crear una beca competitiva de postdoctorado UCU.
- e. Desarrollar al menos tres maestrías académicas o doctorados en áreas con investigación activa.
- f. Promover activamente becas propias de doctorado.
- g. Fomentar la formación doctoral de profesores de los PAD y profesores aula, especialmente en Medicina y otras áreas de Salud, Derecho, Arte, Administración, Arquitectura y Agronomía.
- h. Fortalecer la Clínica Universitaria de la Salud promoviendo iniciativas académicas vinculadas a la investigación en entornos clínicos, creando espacios de interacción transdisciplinar, posicionándola como centro de referencia.
- i. Consolidar un modelo educativo que utiliza la simulación clínica como herramienta de alta calidad en la formación de los profesionales de la salud
- j. Afianzar la implementación del modelo de formación centrado en competencias y el uso de analíticas de aprendizaje.
- k. Implementar un sistema de evaluación docente basado en múltiples evidencias.
- l. Extender la evaluación de directivos hacia un sistema 360.
- m. Crear un plan con lineamientos de desarrollo académico para profesores-aula, así como de apoyos para llevarlo adelante.
- n. Implementar un sistema de seguimiento, evaluación y gestión de programas académicos según el Modelo UCU.
- o. Fortalecer la capacidad de gestión académica PAD y PiAD, y asegurar la continuidad de los programas.
- p. Implementar sistemas de aseguramiento de la calidad de los cursos de los diversos programas.

- q. Acreditar internacionalmente los programas académicos como parte de un plan de mejora continua.
- r. Fortalecer la inversión en el paquete de apoyos que la UCU destina a investigación, estableciendo instrumentos específicos para investigadores consolidados (Nivel II y III del SNI), como forma de reconocer su trayectoria y facilitar su desarrollo.
- s. Establecer un plan para fortalecer la inversión en equipamiento, software y laboratorios para investigación.
- t. Afianzar el modelo de formación centrado en competencias, potenciando la integración de habilidades profesionales y laborales para un mercado en constante transformación, así como el uso de analíticas de aprendizaje para el seguimiento y la mejora continua de los procesos de aprendizaje.

5. Ser una universidad que beneficie a la mayor cantidad de personas

- a. Implementar UCU+25 y UCU Sénior, como forma de llegar a nuevos públicos.
- b. Establecer un sistema de gestión que promueva la autonomía de los estudiantes.
- c. Lograr una tasa de titulación del 80% en el tiempo oportuno.
- d. Digitalizar todos los trámites relevantes de la vida académica.
- e. Crear un programa de reconocimiento académico de estudiantes (*honors program*).
- f. Aumentar en un 40% la participación en actividades electivas de los centros y en un 50% la participación estudiantil en actividades no curriculares.
- g. Fortalecer la Dirección de Alumni como extensión de la experiencia universitaria.
- h. Crear un fondo de becas apoyado por Alumni para estudiantes en situación de vulnerabilidad.
- i. Crear programas para estudiantes de bachillerato que los introduzcan en la experiencia universitaria.
- j. Sistematizar y ampliar la política de bienestar para el personal, que incluya todas las dimensiones de la persona y su trabajo.
- k. Diseñar e implementar una política de relacionamiento con el barrio del campus Montevideo, para integrar más la universidad a su entorno.

6. Ser una universidad con un marcado perfil internacional y con una gestión sostenible, ágil y sólida

- a. Triplicar el número de estudiantes internacionales en grado.
- b. Lograr que el 30% de los estudiantes de grado participe en intercambio semestral.
- c. Garantizar que al menos el 80% de los estudiantes tenga una experiencia internacional significativa.
- d. Lograr que todos los programas de grado y postgrado ofrezcan alguna experiencia internacional (semanas internacionales).
- e. Aumentar en un 30% las publicaciones con investigadores del exterior.
- f. Impulsar la política de *visiting professorship* para fortalecer redes internacionales.

- g. Desarrollar estrategias de comunicación y posicionamiento internacional para las diversas actividades de la UCU.
- h. Aumentar el número de congresos y seminarios internacionales que se realicen en la UCU, y contar con un fondo para su organización.
- i. Alcanzar el equilibrio financiero en todas las unidades académicas.
- j. Asegurar una estructura de gastos balanceada (70% personal, 20% gastos operativos, 10% inversiones).
- k. Afianzar un fondo de *endowment* (reserva patrimonial) sólido.
- l. Implementar un sistema integral de gestión de riesgos.
- m. Profundizar en la gestión basada en evidencia, métricas innovadoras y *business intelligence*.
- n. Diseñar e implementar un proyecto de adquisición y manejo del inglés para todos los estudiantes, con el objetivo de que al graduarse tengan un nivel mínimo de B2.
- o. Triplicar el número de cursos en inglés.
- p. Afianzar la política de contratación de profesores extranjeros y de profesores que tengan estudios en el exterior, con redes académicas internacionales.
- q. Afianzar la política de sustentabilidad, lo que incluye su presencia en los programas académicos y la investigación, la gestión de los campus y la promoción del compromiso cívico.
- r. Revisar el funcionamiento de los campus en la tarde noche, para asegurar el *ethos* UCU en esos horarios y optimizar el uso de espacios.